



**Alleen...**

**oftochsamen?**

**Onderzoek naar fusieprocessen 2001-2010 tussen de Tilburgse hockeyverenigingen TMHC Forwarden TMHC Tilburg**



JuliettevanderPant  
LennekededeJong

april2010

**Universiteit Utrecht  
Bestuurs-enOrganisatiewetenschap  
Leerkring SportinBeweging  
april2010**

**Bachelorscriptie  
JuliettevanderPant  
3166031  
LennekedeJong  
3276422**

# Begeleiding: drs. Ali Karatas en dr. Jan Boessenkoo 1

## Voorwoord

Met ontzettend veel plezier hebben wij de afgelopen tijd aan deze bachelorscriptie gewerkt om onze opleiding Bestuurs- en Organisatiewetenschappen na te afronden.

Allebei waren we vanaf het eerste ogenblik geïnteresseerd in de fusieproces tussen TMHC Tilburg en TMHC Forward omdat wij elk bij een van de clubs hockeyen of hebben gehockeyd. Met veel toeval zijn wij samen in de leerkring terecht gekomen en konden zo samen precies het onderzoek uitvoeren dat we wilden.

Wij zijn zeer tevreden met het eindresultaat, maar dat hebben wij zeker aan een aantal mensen te danken. Allereerst Ali Karatas en Jan Boessenkoo die ons in het doen van onderzoek hebben begeleid en inhoudelijk hun advies met ons gedeeld hebben. Daarnaast Hans Gerritsen wiens bijeenkomsten zeer leerzaam waren om onze rol als onderzoeker in de gaten te blijven houden wat vele praktische tips heeft opgeleverd. Ook willen wij bedanken onze zes medestudenten uit de leerkring Sport in Beweging die goed konden begrijpen in welk vaarwater wij zaten en ons vanuit hun eigen ervaringen van nuttige informatie konden voorzien. Tenslotte de belangrijkste personen; alle mensen die vanuit de clubs en de gemeente Tilburg hebben meegewerkt aan ons onderzoek vooral de bestuursleden van TMHC Forward en TMHC Tilburg. Zonder hen was dit onderzoek zeker niet in deze mate compleet geweest.

Juliette van der Pant en Lenneke de Jong  
april 2010

# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b> .....	5
Leeswijzer.....	6
<b>2. Forwarden Tilburg in context</b> .....	7
2.1 TMHC Forward .....	7
2.2 TMHC Tilburg .....	7
2.3 Overige hockey clubs in de omgeving .....	8
2.4 Eerdere hockey fusies .....	8
<b>3. Onderzoeksperspectief</b> .....	12
3.1 Onderzoeksperspectief.....	12
3.2 Analyse kader .....	13
<b>4. Onderzoeksofzet</b> .....	15
4.1 Probleemstelling .....	15
4.2 Doel- en vraagstelling .....	15
4.3 Onderzoeksstrategie .....	16
4.3.1 Theorieonderzoek .....	16
4.3.2 Empirisch onderzoek .....	16
4.4 Validiteit .....	18
4.5 Rol van de onderzoeker .....	19
<b>5. Theoretisch kader</b> .....	20
5.1 Fusieverschijnsel .....	20
5.1.1 Definitiefusie en verschillende soorten fusies .....	20
5.1.2 Korte geschiedenis over het fusieverschijnsel .....	20
5.1.3 Motieven .....	21
5.1.4 Verschillende fasen in het proces .....	21
5.1.5 Machtsrelaties .....	22
5.2 Het karakter van sportverenigingen .....	22
5.3 Fusies in de sportwereld .....	24
5.3.1 Motieven in de sportwereld .....	24
5.3.2 Actoren .....	25
5.3.3 Fasen .....	26
5.4 Machtsverhoudingen in de verschillende fasen .....	27
5.4.1 De verkenningsfase .....	27
5.4.2 Fusieproces .....	28
<b>6. Empirische resultaten</b> .....	31
6.1 'Dit is geen fusie van de gemeente, dit is een fusie van de clubs' .....	31
6.2 'Ammen ooit niet!' .....	33
6.3 'Ja ik zie het helemaal voor me. Een plek waar altijd mensen zijn, waar altijd wat te doen is, mensen die vrolijk zijn.' .....	34
6.3.1 'Massaal, gezellig of massaal gezellig?' .....	36
6.3.2 'Dan sta je als voorzitter helemaal machteloos' .....	37

6.3.4. 'Uiteindelijk hebben zij de macht, dat is nu <u>u</u> feitelijk gewoon zo'.	37
6.4 'Een hockeybolwerk staat voorop hè'	38
6.4.1 'De gemeentewildatsubsidiëren'	39
6.5 De Olympische gedachte	39
6.6 'Zewillen wat meerspreiding over het land en dan is Brabant de eerste plek'	40
6.7 'De lachende derde'	41
6.7.1. Willem II	41
6.7.2 Projectontwikkelaars	42
6.7.3 Overige hockeyclubs in de regio	43
6.7.4. Depers	43
6.8 'Een ballenvereniging en een ballenbestuur...'	44
6.9 'Erisgeengroter kleindörpdandestad Tilburg'	46
<b>7. Analyse</b>	49
7.1 De context van de fusie poging	49
7.2 Belangen van de betrokken actoren	50
7.3 Machtsmiddelen	51
7.4 Decultuur van de verenigingen	52
<b>8. Conclusie</b>	54
<b>9. Discussie</b>	57
9.1 Beperkende factoren	57
9.2 Resultaten ter discussie	58
<b>10. Procesequelatie</b>	60
<b>11. Bronnenlijst</b>	62

## 1. Inleiding

Op vele niveaus vindt samenwerking plaats. Zo zijn er landen die samenwerken op bijvoorbeeld het niveau van de Europese Unie, scholen en die samenwerken bij uitwisselingsprojecten en binnen de sport zoals de samenwerking tussen Feyenoord en Excelsior. In sommige gevallen gaat deze samenwerking zo ver dat er een fusie uit voort komt. Fusies zijn van alle tijden en zijn al in grote getale uitgevoerd. Dit wil niet zeggen dat dit voor de betrokkenen altijd voorspoedig verloopt.

De Tilburgse Mixed Hockey Club Forward (in het vervolg (TMHC) Forward) en de Tilburgse Mixed Hockey Club Tilburg ((TMHC) Tilburg) zijn op dit moment bezig met hun vierde fusie poging. Drie eerdere pogingen liepen op niets uit. De eerste fusie poging in 2001/2002 ging niet door omdat de gemeente de noodzakelijke financiële bijdragen niet wilde geven. In 2005 waren het beide voorzitters, Paul van der Werf en Maarten Jan Tacke die afzagen van een verdere samenwerking omdat het plan wat de gemeente Tilburg voor ogen had, niet overeenkwam met hun visie. Een wens om te fuseren was er echter nog steeds. In 2007 kwam deze wens tot uiting in de derde poging. De gemeente werkte mee en de nieuwe gefuseerde club zou zich gaan vestigen op het complex van TMHC Forward. Dit keer waren het de leden van TMHC Tilburg die roet in het eten gooiden. Zij zagen niks in een verhuizing naar de andere kant van de stad. Sinds het voorjaar van 2009 zijn de clubs weer serieus bezig met een nieuwe poging om te fuseren. Op dit moment hebben beide clubs een nieuwe voorzitter. Paul Schoutens staat bij TMHC Forward aan het roer en Rick Krens bij TMHC Tilburg. Deze keer werkt de gemeente ook weer mee, de plannen zijn uitgewerkt en de leden worden geënthousiasmeerd. Het enige verschil is dat bij deze poging de locatie van de nieuwe gefuseerde club het complex van TMHC Tilburg is. In dit onderzoek zijn de verlopen van de fusieprocedures in twee clubs geprobeerd te fuseren maar telkens is dit omgeslagen. Het is nu in volle gangen voor het einde van het seizoen en het is nu wel goed afgelopen? Vorige keren gingen beide voorzitters met volle vertrouwen in het proces net als deze keer, maar liep het ook verkeerd af. Wat is er nu anders? Hoe verloopt het nu eigenlijk zo'n fusieproces, waar ontstaan knelpunten? Maar voornamelijk, hoe verhoudt de machtrelaties zich tot elkaar en wat voor een rol spelen de culturen van beide verenigingen?

Nadeinleiding gelezente hebben, zullen we u eerst vertellen over de context waarin TMHC Tilburg zich begeeft en de resultaten in de juiste context kan plaatsen. Eerst zullen we wat vertellen over de twee verenigingen, vervolgens over andere verenigingen en tot slot over voorgaande fusies. Vervolgens zullen we in het hoofdstuk Onderzoeksperspectief behandelen welk perspectief we hebben gekozen. Hierin zullen we u uitleggen vanuit welke theorie we de informatie gaan interpreteren en waarom we hiervoor hebben gekozen. In dit hoofdstuk wordt ook verteld vanuit welk perspectief we de onderzoeksresultaten zullen gaan analyseren en wat verschillen en overeenkomsten zijn van bepaalde betekenissen.

In hoofdstuk 4 introduceren wij uitbreidingen van de onderzoeksvraag: *Wat zijn volgens betrokken actoren stimulerende en belemmerende factoren in het fusieproces tussen TMHC Forward en TMHC Tilburg?*

Hiervalt te lezen hoe wet tot deze hoofdvraag zijn gekomen. Ook zijn hier onze deelvragen te lezen. Door antwoord te geven op deze vragen hopen wij tot een volledig antwoord te komen op onze hoofdvraag. In dit hoofdstuk wordt ook beschreven wat voor een strategie we hanteren. Daarnaast wordt het grootste deel van dit hoofdstuk gewijd aan de methodiek. Wat voor interviews we gaan houden, met wie we gaan spreken en waarom we voor deze personen hebben gekozen. Daarnaast wordt hier ook uitgelegd voor welke andere data verzameling we nog meer hebben gekozen. Vervolgens wordt in dit hoofdstuk besproken hoe wij onze verzamelde data gaan analyseren en voor wat vormde slot zullen we het hebben over de validiteit van ons onderzoek.

In hoofdstuk 5 is ons literatuuronderzoek te vinden. Hierin leggen we een verband tussen fusies van organisaties in het bedrijfsleven en in de sportwereld. Eerst hebben we in literatuuronderzoek gedaan naar fusies in het bedrijfsleven. Vervolgens informatie over het karakter van sportverenigingen en de fusies die hier hebben plaatsgevonden. Daarna wordt er een vergelijking gemaakt tussen fusies in het bedrijfsleven en in de sportwereld. Deze literatuur zal in hoofdstuk 7 worden geanalyseerd met de resultaten uit de praktijk. Deze praktijkresultaten zijn te vinden in hoofdstuk 6. Deze hebben aan de hand van verschillende topics onze resultaten gestructureerd zodat het voor u overzichtelijk blijft. Hoe we aan die topics zijn gekomen, is te lezen in het begin van dit hoofdstuk.

In het voorlaatste hoofdstuk zullen wij een antwoord geven op de eerder geformuleerde deelvragen en hoofdvraag. We proberen hier een kort en bondig antwoord, gebaseerd op de analyse, te geven.

Tot slot zullen we deze conclusie en overige keuzes in het onderzoek in hoofdstuk 9 ter discussie stellen.

## 2.ForwardenTilburgincontext

De omgeving waarin een fusie zich afspeelt, is vaak van doorslaggevend belang bij het al dan niet laten slagen van een fusie poging. Om een beeld te geven van die omgeving zullen hier een aantal aspecten van de omgeving behandeld worden. Allereerst zullen beide betrokken clubs beschreven worden met hun geschiedenis en de plaatsing in het Nederlandse en Tilburgse hockey. Daarna zullen de eerdere fusie pogingen die genoemd zijn in de inleiding, wat uitbreider aanbod komen.

### 2.1 TMHC Forward

De Tilburgse Mixed Hockey vereniging Forward is opgericht op 17 december 1930. De vier velden van deze vereniging bevinden zich op het Gemeentelijk Sportpark, samen met verenigingen van andere takken van sport. Voor kleedkamers kan de vereniging dan ook gebruik maken van de gemeentelijke sporthal. De clubkleuren zijn blauw en wit. Naast de reguliere hockeytak voor junioren en senioren heeft de club een afdeling recreantenhockey en een actieve jeu-de-boules-afdeling. Forward ziet zichzelf als een familieclub en als een grote *Forwardfamilie*. (Bestuur TMHC Forward, 2008) Dat het een grote club is klopt, want met 1.234 leden op 31 oktober 2009 is het een van de grootste hockeyverenigingen van Nederland. (Ledencijfers KNHB, 2010). De spelende leden zijn verdeeld in 16 damesteams, 19 herenteams, 21 meisjesteams, 9 jongensteams en 20 teams bij de mini's. Daarnaast is de jongste jeugd opgedeeld in de puppies en de benjamins. (Elftalcommissie TMHC Forward, 2009)

Organisatorisch mag Forward zich een goede vereniging noemen. Na bijna 20 jaar geleden prijzen als de Sportprijs van Tilburg en de Jan Was sing-prijs te hebben ontvangen, werd in 1999 het bestuur uitgeroepen tot Nederlands Bestuur van het Jaar. (Bestuur TMHC Forward, 2008). Deze prijs voor innovatief besturen werd uitgereikt op het Nederlands Congres voor Sportbestuurders, een initiatief van het vakblad SP-ORT Bestuur & Management, NOC\*NSF, Ernst & Young en Stichting Sport & Zaken.

De sportieve doelstelling van Forward is om de hoogste teams in de landelijke hoofd- of overgangsklasse te laten spelen. De damesteams hebben in de seizoenen 2006-2007 en 2007-2008 in de jaren in de top van de overgangsklasse en daarentegen sinds dit seizoen in de eerste klasse, hoofdklasse gespeeld. De herenspelers hebben ook altijd overgangsklasse gespeeld. De hoogste reserveteams bij zowel de dames als de heren komen wel uit in de (reserve) hoofdklasse.

### 2.2 TMHC Tilburg

De Tilburgse Mixed Hockeyclub Tilburg is de oudste hockeyclub van Tilburg. De oprichtingsdatum is vastgesteld op 2 oktober 1925. De vier velden van Tilburg liggen aan de Bredaseweg op een locatie in de bossen, ook wel de Oude Warandegenoemd. Daar hebben zij ook een clubhuis met eigen kleedkamers en douchegeregenschap. De clubkleuren van Tilburg zijn terracotta en wit.



Naast de reguliere competitie heeft Tilburg ook leden als trimhockeyers en een damesveteranenteam op donderdag. (TMHC Tilburg, 2009). Het totaal aantal leden lag op 31 oktober 2009 op 1.169 (Ledencijfers KNHB, 2010). De hockeyclub Tilburg heeft in totaal 12 damesteams, 16 herenteams, 20 meisjesteams en 14 jongensteams. Daarnaast zijn er 19 miniteams en wordt de jongste jeugd de Huppies genoemd. (TMHC Tilburg, 2009)

Organisatorisch waren het beweging jaren voor TMHC Tilburg. In 2007, na het afketsen van de fusie met Forward door het tegenstemmen van de Tilburgleden is het voltallige bestuur opgestapt. Zakenman Pieter Bogaers, fel tegenstander van de fusie met locatie Stappegoor, heeft genoeg geld weten los te weken bij sponsors om Tilburg zelfstandig verder te laten bestaan. Dit was een tijdelijke oplossing voor de jarenlange financiële problemen. Hij is na het opstappen van het bestuur ook direct interim voorzitter geworden. (Brabants Dagblad, 2009)

Sportiefgezien gaat het Tilburg, met name bij de heren, voor de wind. De herenspelers alleen ruimaantal seizoenen in de landelijke hoofdklasse en de dames spelen, na ver zijn afgezakt, nu in de eerste klasse mee. Ook de eerste jeugdteams spelen op een hoog, in sommige gevallen zelfs landelijk, niveau. (TMHC Tilburg, 2009)

### *2.3 Overige hockeyclubs in de omgeving*

De gemeente Tilburg kent zes hockeyclubs: Forward en Tilburg, THJC Were-di, MHC Berkel-Enschot, MHC Udenhout en Studentenhockeyvereniging SHOT. Daarnaast liggen in de directe omgeving ook nog MHCHOCO (Oisterwijk), MHC Goirleen, MHCHilvarenbeek. Forward en Tilburg zijn verreweg de grootste hockeyclubs in deze regio met Were-di als goede derde. Vooral de meisjesjeugdteams en het eerste herenteam groeien erg en doen (soms) mee in de landelijke competities. Bij de overige clubs spelen de eerste teams niet hoger dan de eerste klasse en heeft top hockey dan ook niet de eerste prioriteit.

### *2.4 Eerdere hockeyfusies*

Zoals in de inleiding vermeld staat, is dit al de vierde fusie poging van de twee verenigingen de afgelopen jaren. In het vervolg van dit onderzoek zullen we de pogingen onderscheiden in vier groepen. De huidige beschrijft.

1. De eerste poging stamt uit 2001/2002. In deze periode waren beide clubs nog niet echt gericht op topsport, met name Forward was nog alleen in de 'gezelligheidsclub'. De voorbereidingen voor de fusie waren in volle gang maar het bleef in 2002 volledig af. Forward eist dat de gemeente voor volledige facilitering zorgt en een bedrag van 3,4 miljoen was daarvoor nodig. De gemeente, onder leiding van wijk wethouder Johan Stekelenburg, was niet bereid dit te geven en ging de fusie niet door. De leden van Forward vonden dit erger dan de leden van Tilburg, die op Stappegoor nog genoeg mogelijkheden zagen. (Brabants Dagblad, 2002)

2. De tweede fusie (2005) vond plaats in een andere politieke situatie. De clubs waren zich meer aan het richten op topsport en met de komst van burgemeester Vreeman, een

uitgesproken hockeyliefhebber, leken de omstandigheden ideaal voor een nieuw hockeybolwerk. Deze keer kwamen echter de voorzitters niet tot een gezamenlijk plan waardoor dit een vroeg stadium al vergeten kon worden.

3. In 2007 was de hockeyfusie het dichtst bij. De clubs waren eruit gekomen, de gemeente was akkoord, de leden van Forward stemden voor, maar de leden van Tilburg gooiden roet in het eten. Het verplaatsen naar de locatie bij Forward, op Stappegoor, zag zij niet zitten. Zij wilden liever, zij het in financiële noodtoestand, in de Oude Warande gevestigd blijven. (Brabants Dagblad, 2010)

4. Vanaf dat moment is het niet lang stil geweest omtrent de fusie. Het eerste idee was dat Forward in zijn eentje zou verhuizen naar Stappegoor (200 meter van de huidige locatie) om aantel te sluiten bij de totale nieuwe inrichting van dat gebied. Op de plaats van de hockeyvelden zou woningbouw komen. Het in gebruik nemen van de eerste nieuwe velden zou plaats vinden in augustus 2008. Vanwege de financiële crisis en de onderhandelingen over een nieuwe fusie is de aanleg van deze velden echter stilgelegd. Forward heeft er daarom voor gekozen zelf twee velden te laten vervangen, deze velden van de hockeybond. (TMHC Forward, 2008)

Bij het ingaan van de nieuwe onderhandelingen spelen de weereen aantal factoren een rol. De locatie zou het zwaarste punt worden, daar was de vorige onderhandeling inmiddels op afgeketst. De beide besturen waren het eens geworden over een fusie op een braakliggend terrein in Tilburg. De gemeente wilde echter meer locaties onderzoeken en heeft de commissie van Dun opgesteld die dat onderzoek heeft uitgevoerd. Deze commissie bestond uit twee leden namens TMHC Forward, twee leden van TMHC Tilburg en drie onafhankelijke personen. Uit het verschenen rapport blijkt dat de locatie die beide clubs voor ogen hadden *zeer geschikt is, dateen fusie noodzakelijk is maar niet toereikend* (Van Dun, 2009) voor de exploitatie van het hockeybolwerk daar voor ogen is. Daarnaast werd aangeraden een organisatorische en juridische splitsing tussen de vereniging (breedte hockey), top hockey en de accommodatie te weeg te brengen. Over de kosten wordt gezegd dat de investering voor de bouw van de accommodatie 10,1 miljoen nodig is en dat beide verenigingen samen maximaal 1 miljoen euro bij kunnen dragen. Veel wordt verwacht van andere partijen. Onderzocht is dat er jaarlijks een tekort van 165.000 euro zal ontstaan in de exploitatie van de accommodatie. Dit zou opgelost kunnen worden door de gemeente de velden aan te laten leggen en te laten verhuren aan de fusieclub. De commissie van Dun zegt dat er maar één alternatief is: het complex van TMHC Tilburg, zij het onder dwingende voorwaarden. (Van Dun, 2009)

Het terrein dat beide clubs en de commissie van Dun voor ogen hadden, wordt in 2009 afgekeurd door de gemeenteraad. Het is een beschermd natuurgebied en het bestemmingsplan zal niet worden aangepast. De enige kans ligt nu nog op het complex van Tilburg in de Oude Warande. Veel aspecten aan dit terrein zouden aangepast moeten worden. Er zouden nieuwe velden en een nieuw clubhuis aangelegd moeten worden, voor die ruimte zou er echter ook plaats voor die erbij betrokken worden. Het bedrag dat nodig is, wordt gerekend op 12,1 miljoen euro. De gemeente heeft op 1 februari jl toegezegd 6,1 miljoen euro te investeren in het project op voorwaarde dat de clubs een sluitende exploitatiebegroting kunnen tonen zonder geldelijke bijdrage van de gemeente en dat de provincie Noord-Brabant 5 miljoen euro toe zegt. Deze zou moeten komen uit het bedrag dat de provincie voor top hockey in de vier

grote steden van Brabant heeft gereserveerd. Mocht voldaan kunnen worden, gaathet hele project, alweer wel gerealiseerd kunnen worden, ligt de laatste Forwarden Tilburg. (Bestuur TMHC Forward, 2010; Brabant's Dagblad, 2010)



TMHC  
Tilburg →





## TMHCForward

### Resumé

Indit hoofdstuk hebben we u als lezer kennis laten nu wat voor een soort verenigingen het zijn en wat Daarnaast hebben wij de vorige drie fusie pogingen b huidige fusie poging. We weten nu al wat over deze f praktisch onderzoek kunnen we nog geen antwoord geve volgens betrokken actoren stimulerende en belemmere TMHCForward en TMHC Tilburg?

Voordat we verder gaan met dit theorie en praktijk het nodig zijn in hoofdstuk drie het gehanteerde on vertalen naar de uitvoering van het onderzoek. Het bepaalt immers op welke wijze het onderzoek uitgevo geanalyseerd en geïnterpreteerd worden.

maken met de twee verenigingen. U weet de verhoudingen tussen de twee zijn. esproken. Tot slot, niet als minste, de usieprocessen maar zonder theorie en n op onze hoofdvraag: Wat zijn nde factoren in het fusieproces tussen

onderzoek in de verdere hoofdstukken zal derzoeksperspectief te benoemen en te perspectief dat door ons wordt gehanteerd, erd wordt en op welke wijze dat data

### 3. Onderzoeksperspectief

Voordat wij verder kunnen gaan met ons onderzoek is het noodzakelijk om eerst ons onderzoeksperspectief te bespreken. Iedereen heeft een andere kijk op de wereld om zich heen. Dit geldt ook voor ons als onderzoekers. Onze kijk is duidelijk van invloed op onze interpretatie, analyse en uiteindelijk conclusie van het onderzoek. Dit perspectief heeft niet alleen invloed op onze interpretatie, analyse en conclusie maar ook op de wijze waarop we het onderzoek benaderen.

In 3.1 zal naar voren komen voor welk onderzoeksperspectief we hebben gekozen en wat voor een invloed dit op ons onderzoek zal hebben. In 3.2 zal het analysekader beschreven worden. Dit is de basis voor de analyse die in hoofdstuk 7 gedaan zal worden. Het analysekader vloeit voort uit het onderzoeksperspectief.

#### 3.1 Onderzoeksperspectief

Het praktijkonderzoek dat wij voor ogen hebben, draait om de sociale verhoudingen binnen fusieprocessen. Deze processen bestaan uit ontzette nd veel aspecten en kan zo ook uit evenveel oogpunten bekeken worden. Omdat het bij (sport)verenigingen draait om een vrijwillige organisatie waarin de leden een belangrijke rol spelen, is het naar ons idee belangrijk hoe deze zich voelen bij een eventuele fusie.

Dit sluit aan bij twee theorieën die Coakley en Pike (2009) beschrijven: de 'critical theory' en de 'interactionist theory'. Deze worden hieronder inhoudelijk beschreven samen met de punten waar wij naar zullen gaan zoeken in het onderzoek.

De 'interactionist theory' die Coakley beschrijft, vertelt dat een vereniging gebouwd is op mensen en de interactie en relaties tussen die mensen. Dit zal ook ons uitgangspunt worden tijdens het onderzoek. De leden creërende identiteit van een vereniging kunnen zich ermee identificeren. Ook de cultuur van een club is afhankelijk van hen. Leden geven betekenis aan gebeurtenissen en deze betekenissen vormen de cultuur en identiteit. De meeste leden bouwen een relatie op met 'hun' club en met de andere leden van die vereniging. Deze betekenisgeving door de leden is voor ons belangrijk in het doen van onderzoek naar een fusieproces omdat door een fusie deze dingen sterk kunnen veranderen. Daarnaast zijn dit ook de aspecten die leden direct voelen, juist omdat zij daar onderdeel van zijn.

De 'critical theory' draait om de machtsverschillen en -verhoudingen binnen een vereniging en eventuele problemen die 'minder machtigen' ondervinden. Deze theorie vulthet gat in dat de sociale interactie theorie achterlaat. Machtsverhoudingen spelen een belangrijke rol bij fusies omdat er altijd partijen zijn die meer financiële middelen kunnen bieden of meer kennis hebben dan anderen. Deze machtsverhoudingen zijn voor het al dan niet doorgaan van een fusie van belang, maar ook voor hoe de uiteindelijk gefusieerde club eruit komt te zien. Het gaat om de macht binnen verenigingen, maar ook tussen de verenigingen en eventuele andere partners als de overheid en daarbij of deze macht daadwerkelijk nodig is en op een goede manier gebruikt wordt.

Hierbij moet vermeld worden dat wanneer wij een onderzoek willen gaan doen over de menselijke aspecten en belangen die een rol spelen in een fusieproces, wij sterk afhankelijk

zijn van de input die wij krijgen van de betrokken centraal in ons onderzoek is dus noodzakelijk

actoren. De betekenisgeving van hen staat nput voor ons.

De keus is op deze theorieën gevallen omdat deze go ideeën. Wij zijn voornamelijk geïnteresseerd in het Bijverenigingen wordt dit door de structuur ook no andere theorieën die Coackley in zijn boek noemt bu functionalistische, conflict, feministische en f

ed aansluiten bij elkaar en bij onze de sociale verhoudingen in organisaties. gversterkt. Wij laten in ons onderzoek de iten beschouwing. Het betreft hier de urationalistische theorieën.

### 3.2 Analyse kader

Zoals uit de hoofdvraag; *Wat zijn volgens betrokken actoren stimulerende en belemmerende factoren in het fusieproces tussen TMHC Forwarden TMHC Tilburg?* blijkt, richt de analyse zich op de betekenisgeving van betrokken actoren aan verschillende aspecten binnen een fusieproces. Onze hypothese is dat er verschillende factoren een rol spelen in deze optedelen zijn in drie overkoepelende begrippen. Dit zijn belangen van de verschillende actoren, machtsverhoudingen tussen verschillende actoren en de cultuur binnen beide verenigingen. Belangrijk is dat de betekenissen van actoren centraal staan, het gaat dus met name over ervaringen en emoties van de betrokkenen. De eendige waarheid en bewezen feiten zijn belangrijk wanneer zij de betekenisgeving beïnvloeden, maar daar zal dit onderzoek niet de nadruk opleggen.

Onze hypothese is gebaseerd op de context en de onderzochte literatuur die voorafgaand aan dit onderzoek geschreven zijn. De literatuur vindt

erzochte literatuur die voorafgaand aan uineenvolgend hoofdstuk.

De analyse zal zich vormen naar aanleiding van de verschillende aspecten ten tijde van onze intervinden in de context, veranderen ook de betekeniswerking omdat wij uitgaan van het actor-in-context maken hebben met de veranderende context (maatschappelijke veranderingen). Zij reageren daarop maar zij zijn tegelijkertijd onderdeel van die veranderingen (Anthonissen ea, 1998, p.14). Binnen deze context geven de betrokkenen een betekenis aan van zichzelf ongedefinieerde gebeurtenissen en begrippen. Dit wordt betekenis holisme genoemd. (Visser in Anthonissen ea, 1998, p.236) De actoren ontmoeten elkaar in de bestuurskamer, aandebar, langs de lijn en op ALV's en aan de onderhandelings tafel. Tijdens fusieprocessen zijn dat 'relevante strijdperken' waar blijkt dat op het eerste gezicht homogene groepen wel degelijk divers of gefragmenteerd kunnen zijn. In deze 'strijdperken' wordt 'gestreden' om de betekenisgeving tussen individuen. (Anthonissen ea, 1998, p.209-210) Vanuit dit principe zal in het eerste deel van de analyse ook de context centraal staan.

etekenissen die betrokkenen gaven aan iews. Wanneer er veranderingen plaats van actoren vaak. Dit heeft een dubbele principe, wat inhoudt dat de actoren te pelijke veranderingen). Zij reageren die veranderingen (Anthonissen ea, 1998, p.14). Binnen deze context geven de betrokkenen een betekenis aan van zichzelf ongedefinieerde gebeurtenissen en begrippen. Dit wordt betekenis holisme genoemd. (Visser in Anthonissen ea, 1998, p.236) De actoren ontmoeten elkaar in de bestuurskamer, aandebar, langs de lijn en op ALV's en aan de onderhandelings tafel. Tijdens fusieprocessen zijn dat 'relevante strijdperken' waar blijkt dat op het eerste gezicht homogene groepen wel degelijk divers of gefragmenteerd kunnen zijn. In deze 'strijdperken' wordt 'gestreden' om de betekenisgeving tussen individuen. (Anthonissen ea, 1998, p.209-210) Vanuit dit principe zal in het eerste deel van de analyse ook de context centraal staan.

Indi strijd verdedigende verschillende actoren hun eigen belangen. Het is nog niet duidelijk voorafgaand aan het praktijkonderzoek welke actoren daadwerkelijk een rol spelen in de verschillende fusieprocessen. De belangen kunnen de ene keer gelijkaan elkaar zijn en op een volgend aspect van elkaar verschillen. Bij het afwegen van de belangen speelt met name ook de macht van de verschillende actoren mee. Deze machtsverhoudingen worden zover mogelijk uit de interviews naar voren gehaald in de analyse geplaatst.

ueigen belangen. Het is nog niet duidelijk daadwerkelijk een rol spelen in de ene keer gelijkaan elkaar zijn en op een volgend aspect van elkaar verschillen. Bij het afwegen van de belangen speelt met name ook de macht van de verschillende actoren mee. Deze machtsverhoudingen worden zover mogelijk uit de interviews naar voren gehaald in de analyse geplaatst.

De cultuur van de beide verenigingen zal voor de meeste leden van groot belang zijn. Zeker leden die al langer tijd bij de club spelen, zullen zich verbonden voelen met hun eigen club en kunnen zich identificeren met de vereniging en met de andere mensen die daar lid zijn. Zeker in het geval van rivaliserende en concurrerende clubs, zoals in dit geval, kan het wij/zij gevoel erg sterk leven. Dit kan zeker de betekenisgeving van de betrokkenen beïnvloeden. (VanderMeulen, 2007, p.84)

### *Resumé*

In dit hoofdstuk is naar voren gekomen dat ons onderzoek perspectief een combinatie is van de 'critical-' en 'interactionist theory'. Het onderzoek richt zich op het achterhalen van de betekenissen die betrokkenen geven aan de aspecten belangen, macht en cultuur die in de context van een fusieproces voorkomen.

Nu duidelijk is wat voor een onderzoeksperspectief we hebben gekozen en wat het analysekader vormt, zullen we in het volgende hoofdstuk onze onderzoeksopzet toelichten. Op basis van het gekozen onderzoeksperspectief komen de overwegingen op methodologisch niveau naar voren. We zullen in het volgende hoofdstuk alvorens de probleemstelling bespreken die tijdens het onderzoek centraal staat. Tenslotte zullen we de methodologie die tijdens het onderzoek wordt gehanteerd, weergeven.

## 4. Onderzoeksopzet

Na het uiteenzetten van het onderzoeksperspectief en het hieruit voortvloeiende analysekader, zullen we in dit hoofdstuk de onderzoeksopzet bespreken. We beginnen in dit hoofdstuk met de probleemstelling die in het gehele onderzoek centraal staat. In 4.2 bespreken we de doelstelling en vraagstelling van het onderzoek. Hier zal naar voren komen wat de hoofdvraag is en welke deelvragen hierbij horen. Deze vragen komen voort uit het perspectief. We zijn benieuwd naar de betekenisgeving van de betrokkenen in context. Vervolgens zullen we in 4.3 de methoden die we gebruiken in ons onderzoek naar voren komen. Deze methoden, ook wel onderzoeksstrategie genoemd, komen voort uit ons gekozen perspectief. Hoe dit op elkaar aansluit zullen we in die paragraaf verder toelichten.

### 4.1 Probleemstelling

Drie eerdere pogingen strandden om verschillende redenen en toch blijven beide clubs, in combinatie met de overheid, het proberen om een fusie te bewerkstelligen. De vierde fusiepoging is nu in gang, daarbij speelt ook het risico dat de fusie niet doorkan gaan. Vele betrokkenen kunnen een fusie tegenwerken wanneer er een verschil is in betekenisgeving aan de fusie. Ook kan een groot verschil in identiteit en een wij-zij cultuur een fusie tegenwerken. Zoals eerder gezegd zijn drie pogingen mislukt en is de vierde fusiepoging in volle gang. De vraag is of men leert van zijn fouten. Waarom zijn de vorige fusies misgelopen en wat is erin deze poging anders dan het wel tot een fusie leidt.

### 4.2 Doel- en vraagstelling

Het doel dat wij daarom stellen voor dit onderzoek, is het weten komen van de faalfactoren van de vorige fusiepogingen tussen Forwarden Tilburg. Daarnaast willen wij het onderzoek ook bruikbaar maken voor andere sportverenigingen. Om die reden onderzoeken wij verder welke belangen de verschillende groepen in het huidige fusieproces hebben en wie van de betrokken actoren de meeste invloed heeft. Na dit onderzoek moet duidelijk zijn waar de knelpunten zich in een fusieproces vormen.

Dit doel mondt uit in de volgende hoofdvraag:

*Wat zijn volgens betrokken actoren stimulerende en belemmerende factoren in het fusieproces tussen TMHC Forwarden TMHC Tilburg?*

Om tot een antwoord op deze vraag te komen, rijzen er een aantal nieuwe vragen op. Deze deelvragen hebben wij als volgt geformuleerd;

*Waarop liep de vorige fusie tussen Forwarden Tilburg vast?  
Wat zijn de redenen van hockeyverenigingen om te gaan fuseren?  
Wat voor een rol spelen de betrokken actoren in een fusieproces?  
Welke belangen spelen een rol bij de verschillende actoren?  
Hoe is de macht verdeeld tussen de verschillende actoren in het fusieproces?*



De laatste vier deelvragen richten zich op het fusieproces wat nu gaande is tussen beide hockeyverenigingen.

eproces wat nu gaande is tussen beide

#### 4.3 Onderzoeksstrategie

Onze onderzoeksstrategie komt voort uit ons gekozen perspectief. Het gaat in ons onderzoek over de betekenissen die betrokkenen geven aan de context. Hierdoor is het volgens ons noodzakelijk om met de betrokkenen zelf te praten. De volgende keuzes die wij gemaakt hebben zijn gebaseerd op deze overtuiging, deze vindt u in deze paragraaf.

perspectief. Het gaat in ons onderzoek specten belangen, macht en cultuur in met de betrokkenen zelf te praten. De rd op deze overtuiging, deze vindt u in

De enige manier waarop je naar ons idee goed onderzoek kan doen naar de meningen van leden en de machtsverschillen die zich bevinden tussen verschillende actoren, is kwalitatief onderzoek. Gevoelens van mensen en de redenen die ortszaak zijn voor dat gevoel, zijn niet goed te onderzoeken door middel van enquêtes. De methoden die wij gebruiken zijn documentenanalyse, interviews en focusgroepen met de betrokkenen. Ons onderzoek is deductief. Eerst hebben we ons literatuuronderzoek gedaan en op basis van die uitkomsten hebben we een topiclijst kunnen opstellen. De literatuur heeft ons op aandachtspunten gewezen voor in het praktijkonderzoek.

oek kan doen naar de meningen van sende verschillende actoren, is kwalitatief orzaak zijn voor dat gevoel, zijn niet thoden die wij gebruiken zijn debetrokkenen. eratuuronderzoek gedaan en op basis van ellen. De literatuur heeft ons op ek.

##### 4.3.1 Literatuuronderzoek

Het theoretisch kader van ons onderzoek is voortgekomen uit een literatuurstudie. In deze studie hebben wij onderzoek gedaan naar verschillen de thema's welke zijn: fusieprocessen in het bedrijfsleven, het karakter van sportvereniging en tot slot fusieprocessen in de sportwereld. Deze thema's zijn naar voren gekomen toen wij voor onderzoek deden naar dit onderwerp. Voor dit literatuuronderzoek hebben wij verschillende literatuur over fusies bestudeerd. Dit bestond uit zowel boeken over fusies in het bedrijfsleven, de machtsbelangen die bij fusies een rol spelen en eerder gedane onderzoeken naar fusies in de sportwereld. De resultaten van dit onderzoek kunt u lezen in hoofdstuk 5. Samen met de resultaten van hoofdstuk zes zullen deze geanalyseerd worden in hoofdstuk 7.

omen uit een literatuurstudie. In deze dethema's welke zijn: fusieprocessen in en tot slot fusieprocessen in de oen wij voor onderzoek deden naar dit vershillende literatuur over fusies in het bedrijfsleven, de machtsbelangen rzoeken naar fusies in de sportwereld. De tuk 5. Samen met de resultaten van ofdstuk 7.

##### 4.3.2 Empirisch onderzoek

Na ons theoretisch onderzoek te hebben afgerond zijn wij gestart met ons empirisch onderzoek. Voor deze dataverzameling hebben wij verschillende methoden gebruikt. Welke dat zij geweest, kunt u in deze paragraaf lezen.

n wij gestart met ons empirisch schillende methoden gebruikt. Welke

##### Interviews

We hebben onze informatie vergaard door onder andere interviews te doen. Deze interviews hebben we aan de hand van onze eerder opgestelde topiclijst gehouden; onze interviews waren semi gestructureerd. Dit heeft toegevoegd aan ons praktijkonderzoek. Daarnaast hebben wij ons literatuuronderzoek en erop het einde tot een goede analyse en conclusie kan worden gekomen. Hierbij hebben wij ook opengestaan voor onderwerpen die onze respondenten aan hebben gedragen. In onze resultaten hebben wij deze onderwerpen verwerkt.

einterviews te doen. Deze interviews piclijst gehouden; onze interviews at ons praktijkonderzoek. Daarnaast bij ons literatuuronderzoek en erop het einde tot een goede analyse en conclusie kan worden derwerpen die onze respondenten aan onderwerpen verwerkt.

### Focusgroepen

Het merendeel van de geïnterviewde leden hebben we in focusgroepen gesproken. Onze verwachting was dat de jeugd sneller en meer praat dan wanneer zij alleen worden geïnterviewd. Achteraf bleek dit een juiste beslissing want de jeugdleden vulden elkaar veelal aan tijdens de gesprekken. We waren benieuwd naar hun mening omdat zij immers de toekomst van de vereniging zijn maar wordt er wel rekening met hen gehouden? We hebben ervoor gekozen om met zowel leden uit een topteam als leden uit een recreatief team te spreken om achter te komen of er verschil is tussen het niveau hockey wat de leden spelen, de context, en de betekenisgeving die hieraan gekoppeld is.

### Respondenten

We hebben tien interviews gehouden. Onze respondenten waren de huidige en voormalige voorzitters van beide verenigingen. Deze mensen hebben altijd dicht bij de fusieprocessen gestaan en konden ons ontzettend veel vertellen over voorgaande fusies maar ook over het huidige proces.

Tevens hebben we met twee mensen van de gemeente Tilburg gesproken. Door deze respondenten weten we welke betrokkenheid de gemeente in deze fusieprocessen heeft gehad. Daarnaast hebben deze twee respondenten een andere context dan de (oud)voorzitters van de verenigingen en hebben hierdoor een andere betekenisgeving. De laatste groep respondenten die we hebben gesproken, waren de leden. De leden begeven zich weer in een hele andere context dan voorgaande respondenten, met gevolgen dat hun betekenisgeving erg verschilt. De leden hebben we in verschillende categorieën opgedeeld: topsporter/breedtesporter, seniorlid/jeugdleden Forward/Tilburg. Het was onze intentie om in deze categorieën met focusgroepen te werken. Dit is gelukt, op twee categorieën na, gelukt. We hebben van Tilburg een jeugdspeler uit een eerste lijnsteam en een seniorlid uit een eerste lijnsteam individueel gesproken. Het was in de eerste tijdsplanning niet mogelijk om met meerdere teamleden tegelijk te spreken. Derest van de leden hebben we wel in focusgroepen gesproken.

We hebben deze respondenten gekozen omdat deze naar onze inziens een goed beeld geven van hoe de vorige fusie pogingen zijn verlopen en voornamelijk waarop ze afgeketst zijn. Door huidige betrokkenen te interviewen hebben we een beeld kunnen schetsen van hoe de situatie nu is en hebben we gelijkenissen kunnen zoeken met de voorgaande fusies wat het mogelijk maakt om antwoord op onze hoofdvraag te geven. Onze verwachting was dat bepaalde betrokkenen een eigen eheime agenda zouden hebben. Immers hebben we te maken met machtsbelangen. Beide verenigingen willen naar waarschijnlijkheid het beste voor hun eigen club. Ondanks dat het kon leiden tot het verzwijgen van sommige antwoorden, hebben wij ervoor gekozen volledig transparant te zijn naar onze respondenten. Wel hebben wij benadrukt dat we onafhankelijke onderzoekers zijn en hebben ons ook zo opgesteld.

Op de volgende bladzijde vindt u een overzicht met de respondenten.

### Documentenanalyse

Voor de documentenanalyse hebben we krantenartikelen en notulen van algemene ledenvergaderingen gebruikt. Het Brabants Dagblad heeft tijdens de fusie pogingen vaak verslag gedaan van de stand van zaken. We hebben gekozen om de pers en de pers invloed heeft gehad op het mislukken van de voorgenomen fusies.

### Overzicht Respondenten

	<b>TMHC Forward</b>	<b>TMHC Tilburg</b>
Huidige voorzitters	Paul Schoutens	Rik Krens
Voormalige voorzitters	Edde Roos Paul van der Werf	Maarten Jan Tacke Pieter Bogaers
Leden	-Speelster Dames 6	-Speelster Dames 1 -Speelsters Dames 8
Jeugdleden	-Speelsters MB3 -Speelsters MA1	-Speelster MA1 -Spelers JA2
	<b>Gemeente</b>	
Projectleider	Edwin van der Werf	
Beleidsmedewerker Sport	Alphons Bracké	

### Analyse

We hebben alle interviews letterlijk uitgewerkt omdat informatie werd gegeven. We hebben bijna alle interviews beiden een goed beeld hadden over de antwoorden van eengoede methode omdat we beide vragen konden bedenken. We hebben de uit interviews verzamelde data gecodeerd axiaal tot slotsel selectief gecodeerd. Het open codeeren is beter hanteerbaar waren en overzichtelijk waren. Aan de hand van de codes hebben we de thematisering nadruk gelegd op ervaringen, standpunten, indrukken en voren zij gekomen.

In de tweede fase hebben we axiaal gecodeerd waarbij achterhaald werden en waarmogelijkheid begrip om centraal stonden waren het uitzoeken wat belangrijk het onderzoek waren en daarnaast het reduceren van codes. In de laatste fase heeft de nadruk gelegen op eerdere codes en de literatuur. Uiteindelijk onderzoeksresultaten geïntegreerd waardoor wij tot een

at naar onze mening hierin de meeste interviews gezamenlijk afgenomen zodat we de respondenten. Daarnaast was dit nken en er geen stil moment viel.

rd. Dit hebben wij eerst open, dan deren heeft ervoor gezorgd dat de gegevens n bepaalde fragmenten van de data bevorderd. We hebben in deze fase de en visies die uit de interviews naar

de betekenis van de belangrijke codes hreven was. Belangrijke doelendie hier e en minder belangrijke elementen van de omvang van de gegevens en het aantal p het leggen van verbanden tussen de heeft dit voor overzichtelijke analyse en conclusie konden komen.

### 4.4 Validiteit

Dit onderzoek zal voldoende valide zijn. De gehanteerde macht zijn redelijk abstract maar de beschrijvingen naar de topic lijst hebben de lading gedekt. Omdat is het moeilijk te zeggen dat de inhoud bedoeld is andere factoren, waar wij niet van afwisten, hebben gedachten. Hier hebben we geprobeerd achter te komen is wellicht niet overal gelukt.

De externe validiteit zal redelijk hoog zijn. Het v een uniek geval, maar elke fusie kent zijn eigen pro evenwel vergeleken kunnen worden.

erde begrippen, cultuur, belangen en in de literatuur en de operationalisering e interviews altijd geïnterpreteerd werden, zoals wij dat hebben opgeschreven. Ook een rol kunnen spelen als oorzaak van nendefactoren te achterhalen, maar dit

voorbeeld bij deze hockeyverenigingen was oces. De grote lijnen zullen in de toekomst

#### 4.5 Rol onderzoeker

Wij hebben geen opdrachtgeveren hebben daaronder af hoeven wij geen verantwoording af te leggen naar de onderwerpgekozen omdat we beide uit Tilburg komen TMHC Forward en Juliette jarenlang bij TMHC Tilburg de laatste fusie stemming in 2007. We voelen ons ver volg de laatste ontwikkelingen op de voet. Toen we voor onze bachelorscriptie was voor ons de keuze sn el gemaakt. Alhoewel we geen opdrachtgever hebben (gehad), zullen we onze onderzoeksresultaten wel aan TMHC Forward en TMHC Tilburg aanbieden. We hebben immers onderzoek gedaan bij de twee verenigingen. hankelijk onderzoek gedaan. Hierdoor verenigingen. We hebben voor dit en het toeval wildat Lenneke lid is bij heeft gehockeyd. Beidewaren we bij bonden met de twee hockeyclubs en ree onderzoeksonderwerp moest komen en gemaakt. Alhoewel we geen onderzoeksresultaten wel aan TMHC Forward en TMHC Tilburg aanbieden. We hebben immers onderzoek gedaan bij de twee verenigingen.

#### Resumé

In dit hoofdstuk hebben we de centrale probleemstelling van het onderzoek gepresenteerd. Wat zijn de echte belangen van de betrokken actoren bij het proces. Waarom gaat een fusie telkens niet door terwijl naar waarschijnlijkheid we een wens is om te fuseren. Uit deze probleemstelling is onze centrale vraagstelling gevloeid: *Wat zijn volgens betrokkenen stimulerende en belemmerende factoren in het fusieproces tussen TMHC Forward en TMHC Tilburg?* Naast deze vraagstelling heeft u in 4.2 ook de deelvragen kunnen lezen die ondersteuning bieden voor het beantwoorden van deze centrale vraagstelling. Vervolgens is de uit het onderzoeksperspectief voortgevloeide strategie benoemd. We hebben duidelijk gemaakt voor welke methoden we hebben gekozen en waarom we juist voor deze methoden hebben gekozen. Naast de probleemstelling, vraagstelling en strategie is in dit hoofdstuk ook onze rol als onderzoeker naar voren gekomen, die van onafhankelijke onderzoekers. In het volgende hoofdstuk zullen we verder ingaan op ons vraagstuk door theoretisch onderzoek naar fusieprocessen te doen. We maken hier een vergelijking tussen fusies in het bedrijfsleven en fusies in de sportwereld. Ook zal het karakter van sportverenigingen naar voren komen.

## 5. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zullen we verschillende onderdelen en aandachtspunten van fusieprocessen in het bedrijfsleven en in de sportwereld beschrijven. Daarnaast komen verschillende karaktereigenschappen van sportverenigingen aan bod.

In paragraaf 5.2 beschrijven wij de algemene achtergrond van fusies met een korte geschiedenis, de reden tot fuseren, de fases in een fusieproces en de machtsrelaties die van belang zijn tijdens de onderhandelingen en het uitvoeren van de fusie.

In 5.3 wordt door ons vervolgens een beeld geschetst van sportverenigingen. Er wordt uitgelegd wat een vereniging inhoudt en met welke aspecten daarvan rekening gehouden moet worden bij het ingrijpen in de club. Kortom, wat is de cultuur van (sport)verenigingen.

In 5.4 zullen we deze twee stukken samenvoegen en dit gaat over fusieprocessen in sportverenigingen. Vooral het eerste deel is gericht op het bedrijfsleven, het tweede en derde deel op sportverenigingen.

### 5.1 Fusieverschijnsel

In onderstaande paragraaf zullen verschillende aspecten van het verschijnsel aan bod komen. We zullen onder andere een definitie geven van het begrip fusie, een korte geschiedenis van het verschijnsel en verschillende fases benoemen.

#### 5.1.1 Definitie fusie en verschillende soorten fusies

“Een fusie is een vorm van samenwerking en samensmelting van ondernemingen waarbij deze hun volledige economische en juridische zelfstandigheid verliezen en waarbij de partners in overleg uitmaken wat de doeleinden van de samenwerking en de wijze van realisatie ervan zullen zijn.” (Van Dam en Marcus, 1995). Er zijn verschillende fusies te onderscheiden. Zo kent het bedrijfsleven de horizontale fusie. Hierbij bevinden twee of meerdere bedrijven zich in de dezelfde bedrijfstak. Zij hebben ook een soort van gelijke functie, zij bieden dezelfde producten of diensten aan. Het zijn dus concurrenten. (Campbell R. Harvey, 2004) Daar tegenover staat de verticale fusie waarbij twee of meerdere bedrijven uit dezelfde bedrijfstak met elkaar fuseren. Zij hebben niet dezelfde functie. Dit zouden elkaars leveranciers en afnemers kunnen zijn. Als bedrijven dit doen, doen ze dat vaak om de kosten te verkleinen, onder andere de vervoers- en administratieve kosten vervallen hier. (Campbell R. Harvey, 2004)

Ten derde is er een fusie waarbij twee bedrijven qua bedrijfstakken en bedrijfskolommen niets met elkaar te maken hebben. Er is meestal nog wel sprake van een zeker verwantschap tot activiteiten van de ondernemingen. Dit soort fusie wordt Conglomeratie genoemd. Tot slot wordt er gesproken over diversificerende fusies. Hierbij staan de twee of meerdere bedrijven helemaal los van elkaar. Zij hebben niets met elkaar te maken qua bedrijfstakken en kolommen. Het zijn twee of meerdere totaal verschillende bedrijven. (The Columbia Electronic Encyclopedia, 2007: ‘merge’)

#### 5.1.2. Kortegeschiedenis over het fusieverschijnsel

In de geschiedenis van fusies bestaan zogenaamde fusiegolven. Periodes van lichte toename tot een piek waarna het weer afneemt. Deze ontwikkeling vindt plaats over een periode van een paar jaar. De geschiedenis kent 5 fusiegolven. Het vreemde is dat onze economie wel

zonder fusies kan maar dat ze altijd terugkomen. De eerste piek vond plaats tussen 1899 en 1911 in de Verenigde Staten. Kenmerkend voor deze fusies was dat ze een horizontaal karakter hadden. Dit betekent dat het bedrijven waren met gelijksoortige goederen. Dit kon ook zijn tussen meerdere ondernemingen. Grote marktbedrijven zoals IBM en GM ontstonden in deze tijd. Tijdens de tweede golf rond 1916 kwam de verticale fusie in opkomst. De derde piek werd daarentegen gekenmerkt door het hoge aantal conglomeraties. Bij de vierde golf kwam er minder fusies voor maar de waarde van de fusies was wel veel hoger dan voorheen. De derde piek vond plaats halverwege de jaren 80 van de vorige eeuw. Tot slot kwam de vijfde fusiegolf vanaf 1992 op gang en piekte in 2000. In totaal waren er 10.000 fusies met een waarde van 1500 miljard dollar tijdens de laatste fusiegolf. De meeste recente fusies waren in Nederland gelijk. Opmerkelijk is dat in Japan er weinig binnenlandse fusies zijn maar veel buitenlandse fusies zijn. De fusies in dit land liepen ook gelijk met die van de Verenigde Staten en Europa. (Bartelea, 2002, pp 124)

### 5.1.3. Motieven

Uit bovenstaande blijkt dat het fusieverschijnsel niet noodzakelijk is voor organisaties omdat anders elk bedrijf wel op een fusie zal aansturen. Toch blijft het fenomeen wel structureel terugkomt. Waarom worden organisaties zo aangetrokken en om te fuseren? Hiervoor zijn verschillende motieven te noemen. Ten eerste zijn veel organisaties zich door de globalisatie op strategisch gebied gaan heroriënteren. Men hoopt door te fuseren sterker te staan in de mondiale markt, en dan voornamelijk in de Europese markt. Wat de organisaties vooral aantrekt aan fuseren, is de verwachting van een groter marktaandeel met als resultaat meer winst. Men poogt dit te realiseren op twee verschillende manieren: door zich te beperken tot de kernactiviteiten en door het afslanken van ondersteunende en/of stafafdelingen. Daarnaast blijft de afzetmarkt enigszins gelijk waardoor er alleen gegroeid kan worden door het overnemen van andere organisaties. Een belangrijke rol in dit proces spelen de concurrentieposities. Bedrijven moeten ten alle tijden concurreren met andere organisaties binnen hun marktgebied, door te fuseren zal men een betere positie boven de andere verkrijgen. (Van Dam e.a., 1995)

Een ander motief voor fuseren is deskundigheid. Veel organisaties willen de krachten bundelen om hun kennis met elkaar te delen of door het ontstaan van schaalvoordelen door de samenvoeging van activiteiten. Dit verschijnsel waarvoor organisaties elkaar aanvullen of versterken wordt ook wel synergie genoemd. Naast verschillende motieven zijn er ook een aantal persoonlijke motieven die een rol spelen bij fusies. Een management van een grote onderneming krijgt veel meer aanzien en inkomens dan dat van een kleine onderneming. Ook wordt de kans om zelf overgenomen te worden steeds kleiner. (Van Damea, 1995)

### 5.1.4. Verschillende fases in het proces

Het fusieproces bestaat in de bedrijfs wereld uit drie fases (Rinnooy Kan in Bartel, 2002, pp 80). Deze kunnen elkaar ook overlappen. Is een fase voltooid dan wordt het proces in de volgende fase verder uitgediept. Naar mate het proces vordert, nemen ook het aantal betrokken partijen toe. De drie hoofdstadia die elk een positief resultaat moeten opleveren hebben betrekking op een strategische-, onderhandelings- en een integratiefase. Ondernemingen zullen op basis van een strategisch plan beslissen of men wil fuseren met een andere onderneming. De analyse die gemaakt wordt moet betrekking hebben op de sterktes en zwaktes van de onderneming, de krachten die van invloed zijn op de markten die worden bediend en de betekenis van de sector binnen de macro-economie. Wanneer deze analyse is

volbracht heeft de onderneming een duidelijk beeld van de sector waarin het opereert. Als er dan wordt besloten komt men in de onderhandelingsfase terecht. Deze fase begint met de overnamepartij en sluit wanneer de fusie is geregeld, wordt opgesteld. De hoofdpunten van deze fase zijn het gesprek met de kandidaat, de onderzoek van de boeken van de overnamepartij en de vaststelling van de onderhandelingsstrategie, het in het opstellen van een 'letter of intent' en tot slot het nemen van de onderneming. Wanneer de eerste twee fasen succesvol zijn, volgt de laatste fase, die van afronding en integratie. Naast de besturen van beide partijen worden in de laatste fase andere stakeholders bij het proces betrokken. In deze fase zijn een aantal beslissingsmomenten. De belangrijkste zijn de opstelling van het uiteindelijke akkoord, de goedkeuring door de autoriteiten, de aandeelhouders en de Raad van Commissarissen, het zo nodig inlichten van de vakbeweging en de onderneming.

van de andere onderneming in relatie tot de fusieproces. Het gaat om het moment van het eerste overleg tussen beide partijen. De hoofdpunten van deze fase zijn het gesprek met de kandidaat, de onderzoek van de boeken van de overnamepartij en de vaststelling van de onderhandelingsstrategie, het in het opstellen van een 'letter of intent' en tot slot het nemen van de onderneming. Wanneer de eerste twee fasen succesvol zijn, volgt de laatste fase, die van afronding en integratie. Naast de besturen van beide partijen worden in de laatste fase andere stakeholders bij het proces betrokken. In deze fase zijn een aantal beslissingsmomenten. De belangrijkste zijn de opstelling van het uiteindelijke akkoord, de goedkeuring door de autoriteiten, de aandeelhouders en de Raad van Commissarissen, het zo nodig inlichten van de vakbeweging en de onderneming.

### 5.1.5. Machtsrelaties

Machtsuitoefening wordt door Mulder gedefinieerd als het gedrag van anderen of richting geven aan het gedrag van anderen. Hieruit blijkt dat macht in elk facet van het leven elkaar te krijgen. Dit komt overeen met het partijenmodel wat aan macht geen positieve of negatieve waardering geeft. Het partijenmodel gaat uit van organisaties als belangengemeenschap van eenheden (Reijnders 2006, p. 28). Volgens dit model is het een natuurlijk en onvermijdelijk gevolg van leven binnen een maatschappelijk bestel (Lammers 1983). Ook bij fusie speelt macht een grotere rol. Macht is in organisaties duidelijk, men weet hoe voor hen de verhoudingen liggen. Bij het fusieproces vinden plaats volgens het partijenmodel omdat de nieuwe gefuseerde organisatie nog een nieuw systeem van als legitiem ervaren machtsverhoudingen tussen de organisaties of tussen delen van organisaties moet ontwikkelen. (Verweel, 1995) Tijdens het fusieproces vinden er onderhandelingen plaats. Deze worden gekenmerkt door de spanning tussen het streven om het eigen aandeel in de beschikbare middelen te vergroten en anderzijds het belang om het totaal aan middelen zo groot mogelijk te laten zijn. Hierbij valt te denken aan de locatie van het hoofdkantoor, het bestuur of een nieuwe naam. Bij een fusie moet dit opnieuw uitgevochten worden. Meestal overschrijdt het aantal wensen van een organisatie het mogelijke of beschikbare. Hier ligt een gevaar op de loer, wanneer beide organisaties teveel hun eigen visie willen doorvoeren zal een succesvolle fusie niet gerealiseerd kunnen worden. (Mastenbroek, 1996)

s: 'het in bepaalde mate bepalen van het gedrag van anderen'. (Mastenbroek, 1996, pp. 39) Hieruit blijkt dat macht in elk facet van het leven elkaar te krijgen. Dit komt overeen met het partijenmodel wat aan macht geen positieve of negatieve waardering geeft. Het partijenmodel gaat uit van organisaties als belangengemeenschap van eenheden (Reijnders 2006, p. 28). Volgens dit model is het een natuurlijk en onvermijdelijk gevolg van leven binnen een maatschappelijk bestel (Lammers 1983). Ook bij fusie speelt macht een grotere rol. Macht is in organisaties duidelijk, men weet hoe voor hen de verhoudingen liggen. Bij het fusieproces vinden plaats volgens het partijenmodel omdat de nieuwe gefuseerde organisatie nog een nieuw systeem van als legitiem ervaren machtsverhoudingen tussen de organisaties of tussen delen van organisaties moet ontwikkelen. (Verweel, 1995) Tijdens het fusieproces vinden er onderhandelingen plaats. Deze worden gekenmerkt door de spanning tussen het streven om het eigen aandeel in de beschikbare middelen te vergroten en anderzijds het belang om het totaal aan middelen zo groot mogelijk te laten zijn. Hierbij valt te denken aan de locatie van het hoofdkantoor, het bestuur of een nieuwe naam. Bij een fusie moet dit opnieuw uitgevochten worden. Meestal overschrijdt het aantal wensen van een organisatie het mogelijke of beschikbare. Hier ligt een gevaar op de loer, wanneer beide organisaties teveel hun eigen visie willen doorvoeren zal een succesvolle fusie niet gerealiseerd kunnen worden. (Mastenbroek, 1996)

## 5.2 Het karakter van sportverenigingen

Het karakter van bedrijven is niet te vergelijken met het karakter van sportverenigingen. Dit is met name het gevolg van de specifieke eigenschappen die kenmerkend zijn voor verenigingen. Allereerst zullen algemene kenmerken van sportverenigingen genoemd worden, met name de vrijwilligerscultuur en de symbolische waarde. Vervolgens zullen een aantal verschillende soorten verenigingen aan bod komen met hun eigenschappen. Al met al zal zo een beeld geschetst worden over de context waarin de fusies plaats moeten vinden.

De leden van het bestuur, maar ook de trainers, coaches, scheidsrechters en andere 'werknemers' van een sportvereniging zijn voornamelijk vrijwilligers, net als alle andere leden van de vereniging. Voor sommige functies wordt wel een vergoeding gegeven, ze krijgen een onkostenvergoeding of worden zwart uitbetaald, maar functies binnen een vereniging worden zelden als baan gezien en worden op zich genomen door mensen met passie voor de sportende vereniging. (Sportstichting Sittard-Geleen, 2008)

De meeste leden zijn volpassie en emotie betrokken bij hun vereniging. Dit is prettig omdat de vrijwilligers zich inzetten voor de club, maar ook een aandachtspunt omdat de gedeelde passie van de vereniging wel kan botsen met individuele passie. (Van Slobbe, 2009) Van Slobbe concludeert in zijn artikel *Passie als tweesnijdend zwaard in de sportvereniging* dat passie het kloppend hart is van een vrijwillige vereniging en dat die passie en emotie de kracht achter een vereniging kunnen zijn, maar, wanneer de passie niet goed gecombineerd wordt met kennis, ook de zwakte van een vereniging. (Van Slobbe, 2009)

Dit is van belang wanneer er rekening gehouden zal moeten worden met het karakter van een vereniging. De definitie van een vrijwillige vereniging bestaat volgens Anthonissen en Boessenkool (1998) uit minimaal twee aspecten. Ten eerste de maatschappelijke verbanden die niet tot de staat behoren, de kern ligt niet in de formele economie maar in de formele levenssfeer. Ten tweede hebben ze niet de focus op materiële belangen en zijn ze niet gebonden aan familie of religie. De gezamenlijke bezigheden die op een sportclub worden uitgeoefend en het wederzijds vertrouwen dat nodig is hiervoor hebben volgens Van der Meulen (2007) tot gevolg dat er sociaal kapitaal wordt opgebouwd. Dit wordt niet bewust opgebouwd maar gebeurt vanzelf naar aanleiding van de alledaagse, ongedwongen ontmoetingen. Onder sociaal kapitaal verstaat van der Meulen vertrouwensbanden tussen mensen naar overtuiging van de politicoloog Putnam (Vander Meulen, 2007, p.8).

Sociaal kapitaal is op verschillende vlakken erg van belang voor mensen. Allereerst op sociaal gebied; vertrouwensbanden, vriendschappen en uitgebreide kennissen kringen zorgen voor minder eenzaamheid en een afname van bijvoorbeeld discriminatie. Ten tweede is sociaal kapitaal belangrijk op het politieke vlak. Wanneer er vertrouwensbanden zijn, zullen er discussies op gang komen en zullen mensen hun mening uitwisselen met elkaar. Dit zorgt voor een groot draagvlak. Ten slotte is het goed voor op economisch gebied. Door het onderlinge vertrouwen is de kans groter dat projecten samen worden aangepakt en het maken van afspraken en het naleven daarvan is makkelijker wanneer de partners elkaar vertrouwen. Dit sociaal kapitaal wordt mede opgedaan in sportverenigingen. (Putnam in Vander Meulen, 2007, p.10)

De leden van de meeste sportverenigingen zijn intergericht. Zij richten zich op andere leden of op mensen aan wie de organisatie hulp biedt. Deze vereniging, een zogenaamde *mutual support organization*, bestaat van, voerend door leden. In die verenigingen zijn vele aspecten die de mensen met elkaar verbinden. Een aantal van deze aspecten zijn bijvoorbeeld symbolen als clubkleuren en tenues, rituelen als clublied en voor een wedstrijd van het eerste team of een gebed voor aanvang van een ledenvergadering of tenslotte de naamgeving. Veel van de



symboliek is ontstaan tijdens de eerste jaren van de vereniging, tijdens de verzuiling. (Anthonissena, 1998)

De rechtsvorm van een sportclub is een vereniging, een stichting, leden hebben. Bij een vereniging gaat het om het nastreven van een bepaald doel. Voor sportverenigingen is dat doel vaak het bereiken van een bepaald doel. De inkomsten komen van de gemeenten, voornamelijk uit de contributies van de leden. De winst die een vereniging maakt moet gebruikt worden voor de vereniging. Een vereniging heeft echter niet altijd dezelfde vorm van vereniging. Het grootste verschil dat kan bestaan is het verschil in rechtspersoon. Een volledige rechtsbevoegdheid heeft haar statuten van rechtspersoonlijkheid. Daartegenover staat een informele vereniging, een vereniging die met een onderhandse akte kan worden opgericht. Deze rechtsvorm bezit beperkte rechtsbevoegdheid. Verenigingen hebben een (dagelijks) bestuur maar de uiteindelijke macht ligt bij de ledenvergadering die minimaal een keer per jaar georganiseerd dient te worden. (Dijk & Vanderploeg, 2002)

Deze mag namelijk, in tegenstelling tot het om het nastreven van een bepaald sporten en het is van belang dit te van een vereniging zijn belangrijk, en, naast sponsorbijdragen en subsidies van de leden. De winst die een vereniging niging. rm van vereniging. Het grootste verschil dat ormele vereniging (een vereniging met stegegdineen notariële akte en bezit wel rmele vereniging, een vereniging die met Deze rechtsvorm bezit beperkte (ks) bestuur maar de uiteindelijke macht rperjaargeorganiseerd dient te worden.

### 5.3 Fusies in de sportwereld

Zoals blijkt uit het eerste gedeelte is een fusie een beslissing die zomaar genomen wordt. Wanneer die beslissing dan ook in een specifieke context als een sportvereniging wordt genomen, mag verwacht worden dat dit verschillende zal zijn aan de bedrijfskundige fusies. Om dat te kunnen onderzoeken worden hieronder allereerst de motieven van sportverenigingen om te fuseren genoemd, vervolgens de verschillende actoren die een rol spelen. Daarna de fases die onderscheiden kunnen worden en tenslotte de machtsrelaties die spelen tussen de actoren in de verschillende fases.

#### 5.3.1 Motieven in de sportwereld

Zoals eerder genoemd zijn er in het bedrijfsleven verschillende motieven om te fuseren. Organisaties hopen door een fusie hun deskundigheid en activiteiten te bundelen waardoor een groter marktaandeel te behalen valt en daardoor hun concurrentiepositie verbetert. Naast deze zakelijke belangen spelen de persoonlijke ook vaak een belangrijker rol. Wanneer sportverenigingen een fusie aangaan, hebben zij hiervoor ook ieder hun eigen motieven. Interne en externe factoren zijn aanleidingen voor een fusie. Intern zijn vooraleen afname van het ledenaantal financiële tekorten van grote invloed. Door de vele keuzes die men tegenwoordig heeft, verliezen vele verenigingen leden. Waar vroeger maar een aantal populaire sporten waren zoals voetbal, zwemmen, hockey en atletiek zijn er tegenwoordig veel meer alternatieven. Grote professionele verenigingen dienen zich aan en zijn zeer populair onder de Nederlandse bevolking. Dit heeft nadelige gevolgen voor kleine verenigingen want zij zien hierdoor hun ledenaantal sterk afnemen. Wanneer het ledenaantal terug loopt, heeft een vereniging minder inkomsten. Sponsors trekken zich terug en er komt minder contributie binnen. De club heeft echter nog wel de zorg voor dezelfde accommodatie, velden moeten onderhouden worden en het clubhuis moet verlicht en verwarmd worden. Door deze onevenwichtige balans tussen inkomsten en uitgaven komen veel verenigingen in de financiële problemen.

Een andere reden die wordt genoemd voor een fusie is dat een aanzienlijk kleinere aanleiding is dan de twee bovengenoemde. Het is steeds lastiger om leden bereid te vinden om een klein groepje te vormen. Dit zorgt ervoor dat al deze taken op een klein groepje worden meer leden enthousiast om een steentje bij te dragen. Ten minste, dat is de verwachting.

Naast de interne aanleidingen zijn er ook een aantal externe factoren die aansturen op een fusie. Zo spelen politiek-economische processen een rol zoals een gemeentelijke accommodatiegebruik. Immers, wanneer de vereniging maar de helft van de accommodatie in gebruik heeft, kan de gemeente de rest van de grond gebruiken voor andere doeleinden. Daarnaast worden veel gemeentes door de landelijke overheid gekort op hun budgetten. Dit vertaalt zich naar mindere subsidie voor sportverenigingen. Daarnaast heeft een vereniging ook last van sociaal-culturele processen zoals individualisering, consumentisme en demografische ontwikkelingen. Deze aspecten van buitenaf zorgen voor een druk op de vereniging waardoor deze zich genoodzaakt kan voelen om te fuseren. (Boessenkool e.a. 1997)

Deze interne en externe factoren leiden voor een deel van de leden tot dezelfde motieven die in het bedrijfsleven worden genoemd. Een vereniging ziet potentie in een fusie omdat hierdoor het ledenaantal aanzienlijk groeit en in sommige gevallen zelfs verdubbeld. Een toename in leden betekent een groter marktaandeel, wat weersponsoren aantrekt. Ook zal de gemeente meer tijd, geld en energie in een grote vereniging stoppen dan in een kleinere vereniging. Een hoog ledenaantal zorgt voor een betere concurrentiepositie. Omdat er niet alleen topsporters maar ook recreatieve sporters zich aansluiten bij de vereniging zal de concurrentiepositie verbeteren op zowel breedtesport als op topsportgebied. Wanneer verenigingen fuseren, betekent dit ook dat de eerste teams worden samengevoegd. De beste spelers worden uitgekozen zodat er een topteam wordt gevormd. Hier kan een vergelijking worden gelegd met de krachten bundelen in bedrijven. Deskundigheid of wel talent wordt samengevoegd.

Dit alles heeft tot gevolg dat de fusies zowel een sportief als een financieel gewin opleveren. Een aanlokkelijk vooruitzicht voor verenigingen die zich steeds meer naar de afgrond begeven.

### 5.3.2 Actoren

In een fusieproces zijn de twee of meerdere verenigingen die uiteindelijk één club zullen worden, de belangrijkste actoren. De verenigingen zijn echter ook niet als geheel te zien. Er kunnen grote verschillen zijn tussen de 'gewone' leden, de atleten en de bestuursleden in bijvoorbeeld kennis en contact die zij hebben (Boessenkool in Knoppersea, 2006). Daarnaast komt er voor sommige fusies in de sportweerd veel druk van buiten, met name van een sportbond, gemeente of provincie. Deze oefenen vaak druk uit vanwege de uitstraling die een grote club kan hebben voor een stad of demogelrijkheid die het biedt om de competitie op een hoger niveau te krijgen. Daarnaast is het voor gemeenten goedkoper minder verenigingen te hebben omdat zo minder subsidies uitgedeeld hoeven te worden. (Boessenkool in Knoppersea, 2006)

Een andere belangrijke actor in een fusieproces is de fusiecommissie die ingesteld wordt. Deze bestaat uit de voorzitters van de betrokken verenigingen, en daarnaast wordt het aangeraden een onafhankelijk bestuurder zitting te laten nemen in de commissie (Boessenkool ea, 1997). Vervolgens speelt ook de pers vaak een

rol. Zij berichten over de feiten die

er spelen. Binnen verenigingen is het eerste fluiten of een bardienst te draaien. Dit trekt vrijwilligers aan. Doordat fuseren erpe vrijwilligers aankomt. Doordat fuseren erpe dragen. Ten minste, dat is de verwachting.

Deskundigheid of wel talent wordt

Deskundigheid of wel talent wordt

zich afspelen, maar laten zich ook kritisch uit over het fusieproces. (Boessenkool in Knoppers, 2006)

Ten slotte zijn er ook actoren die zijdelings een rol spelen in het fusieproces. Sponsors kunnen zich soms binden aan een club waar ze verwantschap mee voelen. De vraag is of dat ook kan bij een fusieclub. Daarnaast hebben vaak beide clubs een hoofdsponsor. Wie dat wordt wanneer er nog maar één club is, zal niet meteen duidelijk zijn. (Boessenkool in Knoppers, 2006) Omliggende sportclubs kunnen ook actor zijn in een fusieproces op verschillende manieren. Zo is het mogelijk dat zij niet meedoen aan de fusie. Dit kan van de fusieclubs vanwege bijvoorbeeld de locatie van een ledenstroom verwachtten van een nieuw aan de nieuwe club (Brabants Dagblad, 2007) of er zal juist een leegloop ontstaan van de talenten omdat de fusieclub een hoger niveau zal gaan halen.

de ontwikkelingen en personen binnen het fusieproces. Dit zijn de sponsors en de club waar zij zelf lid van zijn, bij een fusieclub ook zal bestaan. Wie dat wordt wanneer er nog maar één club is, zal niet meteen duidelijk zijn. (Boessenkool in Knoppers, 2006) Omliggende sportclubs kunnen ook actor zijn in een fusieproces op verschillende manieren. Zo is het mogelijk dat zij niet meedoen aan de fusie. Dit kan van de fusieclubs vanwege bijvoorbeeld de locatie van een ledenstroom verwachtten van een nieuw aan de nieuwe club (Brabants Dagblad, 2007) of er zal juist een leegloop ontstaan van de talenten omdat de fusieclub een hoger niveau zal gaan halen.

### 5.3.3 Fases

In 1997 is door Boessenkool, VanderSpeken Anthonissen, vanuit het Centrum voor Beleid en Management van de Universiteit Utrecht, een hand leiding geschreven voor voetbalverenigingen die willen fuseren. Zij geven een aar in aan dat er in de literatuur vele fases onderscheiden worden in fusieprocessen, maar dat de indeling in fases niet te strak moet worden genomen. De fases lopen niet alleen in elkaar over maar kunnen ook door elkaar heen lopen. Toch hebben zij gekozen voor een fase-indeling. Ze maken verschil tussen de verkenningsfase, het fusieproces en de postfusiefase. Deze fases worden nu vergeleken met de drie verschillende fases uit het bedrijfsleven die eerder beschreven zijn.

In het begin van het proces, in de verkenningsfase is het van belang dat een vereniging de context waarin zij opereren, analyseren. De context bestaat dan uit de maatschappelijke, de geografische en de interne context. Op basis van die analyse is het mogelijk te zoeken naar een geschikte fusiepartner. Deze fase staat eigenlijk gelijk aan de strategische fase, de eerste fase uit het fusieproces in het bedrijfsleven. Ook daar moet gekeken worden naar de omgeving en de interne omstandigheden. Vanuit die beschrijvingen kan men kijken naar de noodzaak van fuseren en de eventuele partners.

De volgende fases speelt zich af van af het moment dat ter contact gelegd is met de andere partij tot het moment dat de fusie vrijwel definitief is. Rinnooy Kan noemt die fase de onderhandelingsfase, bij Boessenkool heet de fase 'het fusieproces'. Moeten bedrijf en onderhandelingsstrategie uitdenken, gesprekken voeren met de kandidaat, de financiële zaken regelen en een 'letter of intent' opstellen, voor sportverenigingen is dit niet anders. Het enige punt waar een club meer rekening mee moet houden is dat een profit-organisatie, is het feit dat de leden emotioneel vaak meer betrokken zijn bij hun club dan medewerkers bij hun bedrijf. Zo is de communicatie met de leden en stakeholders een onderdeel van de onderhandeling over symboliek en belangrijke in deze fase. Het grootste verschil is dat de tweede fase in het bedrijfsleven eindigt wanneer het contract opgesteld is, bij de sportverenigingen wanneer het contract is getekend en de fusie ook daadwerkelijk in werking treedt.

Dit betekent ook dat de laatste fases waarin onderscheid wordt gemaakt wel degelijk van elkaar verschillen. De laatste fase in het fusieproces bij sportverenigingen wordt de postfusiefase genoemd, terwijl de bedrijvendeintefase ingaan. Voor de bedrijven is het zaak om nu de stakeholders bij het proces te betrekken en het uiteindelijke contract te tekenen. Dit vindt volgens Boessenkool plaats in 'het fusieproces' en de postfusiefase komt daardan weer achteraan. Hierin vindt vooraleer de analyse plaats. Zo is het van belang de analyses uit de verkenningsfase te bekijken en eventueel te herzien en te bekijken of er interne problemen (leden vertrek, financiële moeilijkheden) zijn

de ontwikkelingen en personen binnen het fusieproces. Dit zijn de sponsors en de club waar zij zelf lid van zijn, bij een fusieclub ook zal bestaan. Wie dat wordt wanneer er nog maar één club is, zal niet meteen duidelijk zijn. (Boessenkool in Knoppers, 2006) Omliggende sportclubs kunnen ook actor zijn in een fusieproces op verschillende manieren. Zo is het mogelijk dat zij niet meedoen aan de fusie. Dit kan van de fusieclubs vanwege bijvoorbeeld de locatie van een ledenstroom verwachtten van een nieuw aan de nieuwe club (Brabants Dagblad, 2007) of er zal juist een leegloop ontstaan van de talenten omdat de fusieclub een hoger niveau zal gaan halen.

opgetreden. Ook is het belangrijk de verschillende gelijkwaardig geworden of was dat ook niet de bedoeling? Ook tussen de leden is het noodzakelijk. Er moet nagedacht worden of de vereniging nu echt één club is of dat de verschillende subculturen en identiteiten nog steeds zichtbaar zijn of dit probleem geeft. Tenslotte is de communicatie van belang, hoede ze is gegaan met de leden en de stakeholders en of de bestuursleden ook tevreden zijn. Daaronder valt ook het punt of de symboliek voldoet volgens de sporters. De vraag is dan of er gelijkwaardigheid gecreëerd is of dat dat nog zou moeten veranderen.

Al met al is te zeggen dat de fusieprocessen van het bedrijfsleven en de sportwereld niet veel van elkaar verschillen. De laatste fases vertonen veel verschil wanneer ze met elkaar vergeleken worden, maar wanneer er gekeken wordt naar het gehele proces is dit niet het geval. De integratiefase valt bij Boessenkool een beetje in het tweede deel en de postfusiefase zou ook achter de drie fases van Rinnooy Kan geplaatst kunnen worden als een evaluatief deel.

	Bedrijfsleven <i>Rinnooy Kan</i>	Sportverenigingen <i>Jan Boessenkool</i>
<b>Fase 1</b>	<b>Strategische fase</b>	<b>Verkenning fase</b>
<i>Begin</i>	Analyseren van de interne en externe context	Analyseren van de interne en externe context
<i>Eind</i>	Contact opnemen met fusiepartner	Contact opnemen met fusiepartner
<b>Fase 2</b>	<b>Onderhandelingsfase</b>	<b>Fusieproces</b>
<i>Begin</i>	Eerste contact met fusiepartner	Eerste contact met fusiepartner
<i>Eind</i>	Opstellen van het contract	Contract getekend en in werking treden van de fusie
<b>Fase 3</b>	<b>Integratiefase</b>	<b>Postfusiefase</b>
<i>Begin</i>	Stakeholders worden bij het proces betrokken	Wanneer de fusie volledig gerealiseerd is
<i>Eind</i>	Contract tekenen	

#### 5.4 Machtsverhoudingen in de verschillende fases

Gedurende de verschillende fases in het fusieproces spelen de bovenstaande actoren steeds een verschillende rol. De machtsverhoudingen tussen de actoren zullen aan hier bod komen voor de eerste en tweede fase.

##### 5.4.1 De verkenning fase

In de verkenning fase zijn er vele actoren die een rol spelen. Wanneer leden en/of bestuursleden niet tevreden zijn over de gang van zaken of de positie van de vereniging kunnen zij het verlangen om te fuseren uitspreken. Deze gesprekken vinden meestal plaats in de sportkantine zodat al snel veel leden lucht krijgen van de voorgenomen plannen. Langzamerhand zal het balletje gaan rollen en zodra veel leden de wens hebben om te fuseren zal het bestuur serieus over dit na moeten gaan denken. Aan het einde van de verkenning fase hebben de leden veel macht. Door het karakter van een vereniging worden belangrijke beslissingen genomen tijdens een algemene ledenvergadering. Pas wanneer een merendeel van de leden toestemming geeft voor een fusiekandidaat kan de vereniging naar de volgende fase overgaan. Waarde leden na een vredesaansturen op een eventuele fusie heeft de gemeente meer macht om een fusie te realiseren. Bij meer dan de helft van de voetbal fusies was de gemeente de directe

aanleiding voor een fusie. Er waren volgens lokale overheden teveel voetbalverenigingen en daardoor accommodaties in Nederland. Om deze aantal len terug te dringen ging de hand op de knip; iets waar vele verenigingen niet op voorbe reid waren en het hoofd financieel niet meer boven water konden houden. De enige oplossing die nog restte, was fuseren. Gesprekken met lokale overheden lopen veelal stroef , gemeenten zijn niet happig op teveel sportverenigingen. Deze willen immers allen een sub sidie voor hun accommodatie. De verenigingen kunnen individueel geen machtsfactor t egen de gemeente vormen. Deze heeft altijd genoeg professionals in huis, waar de vereni ginghet met vrijwilligers moet doen. De pers kan een sterk aanjagende rol spelen maar zu llen nauwelijks een directe aanleiding voor een fusie zijn. Ze kunnen wel stimuleren na te denken over een eventuele fusie maar wanneer hier binnen de vereniging totaal geen sprak e van is, zal dit vrij kansloos zijn. Wanneer er echter geruchten over een fusie zijn dan speelt de pers hier slim op in. De pers heeft net als de gemeente andere belangen dan de sp ortverenigingen. Verhalen worden aangedikt om het verhaal aantrekkelijker te maken zod at het verkoopt. Veelal worden de voor- en tegenstanders tegen elkaar opgezet wat negatieve gevolgen heeft voor de fusieplannen. Er ontstaat wederzijds wantrouwen.

Geconcludeerd kan worden dat in de verkennende fase de gemeente de meeste macht heeft. Zij hebben de meeste professionele kennis in huis o mdat er gespecialiseerde ambtenaren op dit vakgebied zijn. Daarnaast hebben de leden van e en vereniging ook veel macht. Zij kunnen uiteindelijk op de algemene ledenvergadering voor o f tegen de fusie stemmen. Wel moet hierbij gezegd worden dat de leden alleen iets met die macht kunnen wanneer de gemeente meewerkt, ook zijn zij niet altijd bewust van de in vloed die zij kunnen hebben. Daarom speelt de gemeente de belangrijkste rol. De pers heeft wel invloed op de snuffelperiode maar geen beslissingbepalende. (Boessenkoolea, 1997)

#### 5.4.2 Fusieproces

In het fusieproces zijn er nieuwe actoren die zich op het speelveld begeven. Nadat de leden hebben aangegeven voor een fusie te zijn, wordt er een zogenaamde onderzoekscommissie opgesteld. Deze commissie doet onderzoek naar de ve rschillende mogelijkheden die een vereniging heeft. Zo gaan ze op zoek naar een nieuw e locatie, indien gewenst, en een potentiële fusiepartner. Een te groot cultuurversch il is veelal de reden dat veel potentiële partners afvallen. Wanneer er na een lange tijd nog geen geschikte kandidaat is gevonden, moet de onderzoekscommissie een hele andere kwestie gaan onderzoeken: Ise en fusie wel de beste oplossing voor de problemen binnen de verenig ing? Vanuit dit oogpunt heeft de onderzoekscommissie veel invloed op het proces. Wan neer ze niet genoeg hun best doen of zich realiseren dat een fusie niet de beste oplossi ng is zal heel de fusie niet doorgaan. Wanneer de onderzoekscommissie een geschikte kandidaat heeft gevonden, zithaartaaker op. Vanaf dat moment wordt er een speciale fusiecommiss ie opgericht. In deze commissie zitten in ieder geval de voorzitters van beide vereniginge nen en enkele andere bestuursleden. Ophun macht positie wordt later teruggekomen. Wat sterk a angeraden is, is een onafhankelijke voorzitter. Deze heeft een belangrijker rol in het p roces en daardoor ook veel macht. Hij moet het proces bewaken en ervoor zorgen dat eventuele m achtstrijd tussen leden binnen de fusiecommissie opgelost worden. Voor een succesvol fusieproces is het van belang dat ten alletijd de neuzen van de commissie leden de zelfd ekant op wijzen. Iets wat erg moeilijk is wanner is meestal sprake van wederzijds wantrouwen . Een onafhankelijke voorzitter die sterk in zijn schoenen staat, is essentieel. De overige l eden uit de fusiecommissie hebben veel macht, zij bepalen immers hoe de nieuwe vereniging eruit komt te zien, waar de nieuwe

vereniging zich gaat vestigen en wat de nieuwe naam worden. Dit zijn allemaal onderwerpen waar zij de Alhoewel deze commissie de besluiten neemt, is het onder de leden. Dit om nare verrassingen op de algemene Uiteindelijk hebben bijeenvereniging de leden voor in een ALV voor of tegende fusie. Uit de praktijk betekenis spelen, ze hebben onvoldoende kennis van het machtsproces (Boessenkoolea, 1997). Maar om het raadzaam om de leden nauw bij het proces te bet

desymboliek gaat. De machtspositie van de gemeente neemt enigszins af eenmaal sterker staan dan een. De gemeente heeft in fusie een zwaar wat behulpzamer zijn. De nieuwe belang omdat zij veel leden zullen krijgen. De enig beschikking over geld. Vele fusies zijn hiervan afhankelijk onderhandelingspositie, zo kan zij onder andere med moet worden.

De rol van de pers verandert niet veel ten opzichte hebben maar een kleine rol in het fusieproces. Zeker sponsoren en een gedeeld sponsorschap met de andere niet dan heeft dit niet veel consequenties voor de bedrijven geïnteresseerd zijn in een hoofdsponsor. Begin veel aandacht krijgen en daardoor ook de sponsor machthebben in het fusieproces.

Ook de sportbonden spelen maar een minimale rol in seizoen en deadline waarvoor de nieuwe vereniging de competitie van het nieuwe seizoen. In de onderhandelingen (Boessenkoolea, 1997)

## Resumé

In dit hoofdstuk is gebleken dat fusies zowel in de verschillende fases bestaan. Waar je bij profit-organisaties en integratiefase kunt onderscheiden heb je in de sportwereld de fusieproces en de postfusiefase. Bij verenigingen hebben andere rol dan de actoren bij de profit organisatie verenigingen sociale en culturele aspecten hebben in de sportwereld. Door de passie in sportverenigingen verenigingsbelangen door elkaar heen lopen. In deze het grootste economische belang en wat het beste is overeenkomsten en om te voorkomen voor de motieven om te gaan willen groter worden en de krachten bundelen om dat verbeteren. Bij de vereniging zie je dit terug in het hierdoor de concurrentiepositie te verbeteren. Een sportwereld een sportief en financieel gewin als de organisaties alle een financieel gewin.

, tenue en oprichtingsdatum gaan als slissingovernemen.

verstandig te luisteren naar wat waterspeelt in de volgende ledenvergadering te voorkomen. meelgeziend de meestemacht. Zij stemmen blijkt dat de leden nauwelijks een rol van de stand van zaken omzichten en in het algemeen te zekere voor het onzeker te nemen is rekken, voornamelijk wanneer het over

in deze fase omdat twee verenigingen de verkenningsfase aangestuurd op een gefuseerde club is van maatschappelijk belang die de gemeente nog heeft, is de afhankelijk. Dit geeft de gemeente een sterke bepalen waarden die de nieuwe club gevestigd

van de verkenningsfase. De sponsoren kunnen bepalen of ze de club nog willen als hoofdsponsor aangaan. Willen zij dit vereniging. Door de fusie zullen veel belang. De nieuwe vereniging zal in het algemeen. Hieruit blijkt dat zij weinig tot geen

het hele proces. Zij geven alleen per gefuseerd moet zijn. Dit in verband met de onderhandelingen heeft de bond geen macht.

in het bedrijfsleven en als in de sportwereld uit de organisaties de strategische-, onderhandelings- en in de sportwereld de verkenningsfase, het hebben de verschillende actoren een hele rol. Dit is te wijten aan het feit dat de sociale en culturele aspecten worden genegeerd. Dit kan tot conflicten leiden en kunnen persoonlijke belangen en de sportwereld wordt met name gekeken naar voor de organisatie. Toch zijn er enige verschillen tussen de twee werelden. Beide door hun concurrentiepositie te verbeteren. Bij de vereniging zie je dit terug in het hierdoor de concurrentiepositie te verbeteren. Een sportwereld een sportief en financieel gewin als de organisaties alle een financieel gewin.

De knelpunten vormen zich rondom het feit dat de vereniging een mutual support organization (van, vooreendoor de leden) is. De wederzijdse onderstelling is dat men veel waarde hecht aan de symboliek binnen de vereniging, leden voelen zich verbonden met de naam, clubkleuren en oprichtingsdatum. Wanneer men gaat fusieuseren hebben de leden het gevoel dat hun vereniging zijn cultuur en identiteit verliest. Wanneer zij zich hierbij neer hebben gelegd in de verkenningsfase en men in het fusieproces belandt speelt de fusiecommissie een grote rol. De commissieleden vanuit de vereniging hebben meer kennis van zaken dan de 'gewone' leden. Ook zien zij het belang van een fusie in. Ondanks deze kennis en inzicht zijn ook zij emotioneel betrokken bij hun vereniging. Beslissingen over een nieuw tenue, naam of locatie zullen hierdoor erg stroef verlopen. Waar ook op gelet moet worden is het ontstaan van wederzijds wantrouwen. Vooral de pers kan hier een belangrijke rol in spelen door sensationele, maar vaak opgeblazen, verhalen te publiceren. Om dit te voorkomen is het ten zeerste aan te raden een sterke onafhankelijk voorzitter plaats te laten nemen in de fusiecommissie. Deze voorzitter speelt een grote rol in het proces en heeft als voornaamste taak alle betrokkenen op een lijn te houden. Grote rol speelt. Vaak heeft zij de meeste uren op een fusie in de verkenningsfase. Tot slot is er de gemeente die in veel fusies een grote invloed doordat vele nieuw gefuseerde clubs afhankelijk zijn van een (grote) bijdrage van de gemeente.

Bovenstaand is een resultaat uit ons theoretisch onderzoek. Deze beweringen willen niet zeggen dat er een vaste waarheid is. Door empirisch onderzoek te doen zullen we erachter komen hoe de fusieprocessen in Tilburg zijn verlopen en welke stimulerende en belemmerende factoren hiervolgens de betrokkenen en enrol hebben gespeeld. Deze resultaten kunt u lezen in het volgende hoofdstuk. In hoofdstuk zeven zullen we de resultaten uit het theoretische en empirische onderzoek naast elkaar leggen en gaan analyseren. In hoofdstuk acht zullen wij antwoord geven op onze deelvragen.

## 6. Resultaten

In dit hoofdstuk komen de betrokkenen rondom de fusie (oud)voorzitters, leden en werknemers van de gemeente aan de orde. Dit is gedaan op basis van de afgenomen interviews, focusgroepen en documentenanalyse. De afgenomen interviews, focusgroepen en documentenanalyse zijn bedoeld om de achtergrond van de fusie te onderzoeken. Ook hebben wij een documentenanalyse aan de hand van de afgenomen interviews gedaan. Elk topic heeft zijn eigen paragraaf in dit hoofdstuk. U vindt in dit hoofdstuk puur betekenissen van de fusieproces. Wij blijven van de respondenten zelf nog geen conclusies trekken. De respondenten zullen wij onze analyses van de fusieproces van beantwoording van de deel- en hoofdvragen. Allereerst zullen we in paragraaf 6.1 de beweegredes beschrijven. Vervolgens in 6.2 de redenen waarom de fusie is afgeketst. Dat leidt tot 6.3 waar de belangen van de vereniging en aanbod komen. De (oud)voorzitters geven invloed op de fusie. Daarnaast zullen ook de leden aan de hand van de fusie aangegeven. In paragraaf 6.4, 6.5, 6.6 en 6.7 komen respectievelijk de belangen van de gemeente, provincie, KNHB en overige culturele verenigingen beschreven. Allereerste respondenten hebben betekenissen gegeven aan de fusie van beide clubs en het belang hiervan. Tot slot beschrijven wij in de laatste paragraaf de verschillen tussen de fusieprocessen in Tilburg en andere gemeenten. We zullen een beschrijving geven van de afgenomen interviews en de afgenomen documentenanalyse. De afgenomen interviews hebben wij verwerkt in dit hoofdstuk. U vindt in dit hoofdstuk puur betekenissen van de fusieproces. Wij blijven van de respondenten zelf nog geen conclusies trekken. De respondenten zullen wij onze analyses van de fusieproces van beantwoording van de deel- en hoofdvragen. Allereerst zullen we in paragraaf 6.1 de beweegredes beschrijven. Vervolgens in 6.2 de redenen waarom de fusie is afgeketst. Dat leidt tot 6.3 waar de belangen van de vereniging en aanbod komen. De (oud)voorzitters geven invloed op de fusie. Daarnaast zullen ook de leden aan de hand van de fusie aangegeven. In paragraaf 6.4, 6.5, 6.6 en 6.7 komen respectievelijk de belangen van de gemeente, provincie, KNHB en overige culturele verenigingen beschreven. Allereerste respondenten hebben betekenissen gegeven aan de fusie van beide clubs en het belang hiervan. Tot slot beschrijven wij in de laatste paragraaf de verschillen tussen de fusieprocessen in Tilburg en andere gemeenten. We zullen een beschrijving geven van de afgenomen interviews en de afgenomen documentenanalyse. De afgenomen interviews hebben wij verwerkt in dit hoofdstuk.

### 6.1 'Dit is geen fusie van de gemeente, dit is een fusie van de clubs'

1. Voor de verschillende fusieprocessen zijn verschillende aanleidingen geweest. De eerste fusie poging in 2001 is geïnitieerd door hockeyclub Tilburg. De beweegredes van Tilburg was om het talent bij een club te houden zodat er beter financieel kon worden. Dit blijkt uit de woorden van de voorzitter van Forward in deze periode: *'Het allereerste fusieproces dat kwam op gang doordat mensen van Tilburg naar ons kwamen, Erik Brandts kwam toen voorzitter van Tilburg en ik van Forward. Hij wat vinden jullie van een fusie? We zijn nu elkaars concurrenten, we zitten in elkaars vaarwater. Van jou vertrekken jongens en meisjes naar Tilburg en andersom.'* (...) En ook centenkwesties, dat begint al te lopen en zo'n grote stad als Tilburg heeft toch topsport hockey nodig en zoveel sponsors zijn niet.'

2. De tweede fusie poging werd geïnitieerd door de gemeente maar wordt door betrokkenen niet gezien als een echte fusie poging. De voorzitter van Forward toen ter tijd zegt hierover: *'Geen echte, dat mag je geen echte noemen. Toen is er wethouder, wethouders Diessen.'* Zijn mede voorzitter van Tilburg, beaamt dit: *'De tweede stelden niet zoveel voor. Toen kwam de wethouders met de vraag of wij niet wilden fuseren.'*



3. Voordederdepogingin2007werdalin2004con van Tilburg. Zijntoentertijdcollega van Forward en wat schetst de verbazing, twee jaar later begon poginggeïnitieerd door Tilburg om te fuseren.' De beweegredenen van Tilburg waren wederom tophockey en het financiële kostenplaatje. Nieuw gezelligheid en de mogelijkheid van een betere organisatie duidelijk vanuit Tilburg, van dat we zeiden, we zie tophockey heeft op een vereniging. (...) Nou dat tophockey vereniging is gewoon veel gezelliger. Plus als derd elkaar doet dan ziter, ja dan maak je een aantal organisaties te professionaliseren'. aldus Tilburgspreses.

4. Over de huidige fusie poging heerstenige onduidelijkheid. Zobeveert de projectleider van de gemeente Tilburg, dat Forward en Tilburg de initiatiefnemers van deze fusie poging zijn. Dit blijkt uit zijn woorden: *'Dat is eigenlijk mijn belangrijkste betrokkenheid geweest bij Forward tot dat er een signaal kwam dat zij toch, en dat waren de verenigingen zelf die dat oenomtoteenfusietekomen.'* Dit wordt nog versterkt door zijn woorden later in het interview: *'Wij hebben heel bewust gezegd, dit is geen fusie van de gemeente, dit is een fusie van de clubs. Op verzoek van hundy voor ons uit de lucht kwam vallen. Bij ons was dat hoofdstuk eigenlijk afgesloten.'* Zijn collega bij de gemeente Tilburg, een van de beleidsmedewerkers van de afdelingsport, spreekt hem op dit punt tegen: *'Nieuw was de VVD in het college en die vonden het toch wel heel jammer, gelet ook op de toekomst, dat er in Tilburg geen hockeybo lwerk zou kunnen komen. Toen hebben we afgesproken dat we een gesprek zouden aangaan met de twee voorzitters en daar zat verder de vorige burgemeester nog bij en de houdervan sporten van ruimtelijke ordening bij en ik zelf. We hebben toen aangegeven, het is 5 over 12, de trein rijdt, daar kun je nog opspringen, als er nog iets leeft of mogelijk is of wenselijk is van jullie uit, dan moet dat nu gebeuren hè, maar dan moet het wel vanuit de vereniging komen.'* Dit wordt beaamt door Forward's toenmalige voorzitter: *'In de zomer van 2008 werd ik uitgenodigd bij de gemeente om er nog een steek om te komen praten.'* en Forward's huidige voorzitter: *'Het initiatief zo over ik het weet is uiteindelijk toch weer gekomen vanuit de gemeente. Die hebben het nieuw leven geprobeerd in te blazen.'* De belangrijkste beweegreden is tophockey aldus de betrokken projectleider van de gemeente. Daarbij hoort ook een topaccommodatie. Hier weet een oudvoorzitter van Forward over te vertellen: *'Het wordt dan echt een topsportlocatie, met een stadionaccommodatie, zeven velden, watervelden alle maal, twee oefenvelden, jeu de boules banen. Je kunt het zo gek nog niet bedenken, 500 parkeerplaatsen.'* Dit wordt enigszins tegengesproken door beide huidige bestuurders die het hebben over zowel breedtesport als tophockey: *'Nee dat is echt en en hè'* (Tilburg). Zijn collega bij Forward beaamt dit: *'Voor iedereen denk ik dat het beter wordt. Dat is mijn o vertuiging. Dat is met name ook voor de breedte. Voor de top is het natuurlijk ook zo.'* Tot slot blijven ook de financiën een belangrijke beweegreden. Forward's oudvoorzitter: *'Dat zeg ik heel eerlijk, als je niet fuseert, Forward, dan bestaan we niet meer, over vijf jaar bestaan we dan niet meer, over vijf jaar wilt wit, maar het kost allemaal zoveel geld tegenwoordig, dat hockeyen, zeker als je tophockey wil spelen, dat is allemaal niet meer te betalen. Nu moet je het met z'n tweeën doen, en dat zijn twee identieke verenigingen die dat op kunnen brengen, maar als je alleendoorgaat, dan ben je in vijf jaar, dan ben je failliet.'*

## 6.2 'Ammenooitniet!'

1. De eerste fusie poging vond plaats in 2001, zoals Tilburg. De verenigingen waren het met zijn tweeën geen steun vanuit de gemeente. De gemeente kon niet was aldus de toenmalige voorzitter van Forward: *'De eerste fusie poging werd afgeketst omdat er veel te weinig geld beschikbaar was. Dat geld was te bouwen.'* De beleidsmaker van de gemeente kan zich deze eerste fusie poging ook nog herinneren en bevestigt dat deze fusie niet is doorgegaan om financiële redenen. Hij vond dat de club stevee leisten van de gemeente: *'Een en nog eerdere fusie poging daar liep het stuk op financiën want daar zatende hockeyvereniging en de hockeyverenigingen gewoon allebei met hun hand opene en hoopte eisen. Toen hebben wij gezegd, het college van B & W en de andere helft. Dat dat wij dat wilden doen maar dan voor de helft en de e verenigingen de andere helft. Dat weigerden ze. Er is toen heel vervelend naartoe toegevoegd van de gemeente Tilburg maakt het niet mogelijk.'* Een oud-voorzitter van Tilburg zegt over deze poging: *'Er was gewoon geen geld. Dus waar je naartoe was gegaan, Tilburg of Stappegoor, dat is gewoon afgeketst omdat de gemeente er helemaal geen geld in wilde stoppen. Dat was ook een moeizaam proces, ik betwijfel of ik dat erin wou doen. Dat was ook een moeizaam proces, ik betwijfel of ik dat erin wou doen.'*

2. De tweede keer dat eraan fuseren werd gedacht kwam er vanuit de gemeente een plan op tafel. Dit werd door de besturen van Forward en Tilburg afgewezen. Zie bijvoorbeeld uit de woorden van de toen ter tijd voorzitters: *'De tweede stelde niet zoveel voor, toen was ik al voorzitter. Toen kwam de wethouder, 'Hé willen jullie niet fuseren?' dat was ook helemaal geen plan voor vanuit de gemeente en waar was helemaal niet o vernagedacht. Ook de clubs dachten daarop dat moment niet aan fuseren. Dat plan was helemaal niet o vernagedacht. Ook de clubs dachten aandacht gekregen, dat is ook niet heel ruim toegel elemaalniks. Dat heeft ook heel weinig licht aan heel de vereniging.'* (Tilburg Collegabestuurder bij Forward noemt deze poging geen echte poging: *'Geen echte, dat mag je geen echte noemen.'*

3. Bij de derde fusie zijn er meer redenen waar door de fusie is afgewezen. De leden van Tilburg stemden in de algemene ledenvergadering tegen de fusie. Dit is iets wat bij alle respondenten een bekend gegeven is. Een spelster van Forward: *'Toen de stemming was, had heel Forward met een meerderheid ja gestemd was Tilburg fel tegen.'* Ook de jeugdleden van Tilburg wetend dat hun vereniging de fusie heeft afgewezen: *'Dat Forward het wel wilde en Tilburg niet. Als reden dacht ik omdat de locatie dan bij Forward zou zijn.'* Ook de projectleider bevestigt dit: *'Toen was net de vorige fusie poging achter de rug waar in Tilburg in de ALV tegen heeft gestemd op de locatie van Forward.'* Ook de beleidsmedewerker van Tilburg leden tegen hebben gestemd: *'In het verleden is het stuk gelopen op een locatie en op een locatie die wel of niet in een bepaald gebied ligt. Wij hebben toegezegd dat de hockey fusie hier in het Stappegoor gebied plaats moet vinden. Met name Tilburg heeft toegezegd dammenooitniet.'* Veel leden van Tilburg komen uit de wijk 'de Reeshof' en voelden er niets voor om te verhuizen naar de locatie Stappegoor. Dit omdat de afstand te groot zou worden en dit niet te fietsen was voor de jeugd: *'Toen waren er zoveel mensen uit de Reeshof tegen omdat ze toen zover moesten fietsen en dan die weg moesten oversteken bij het Willem II stadion.'* Ook speelde het voor de Tilburg leden mee dat de locatie van hen mooier was dan die van Stappegoor. Tilburg ligt in de bossen, de fusie club zou in een multifunctioneel gebied komen teliggen. Een oud-Forward voorzitter hierover: *'Dat is toen mislukt doordat Tilburg niet naar*

*Stappegoor wilde. Wat ik overigens, achteraf, terecht moeilijk is voor een club als Tilburg om zo'n mooi verlaten vooriet daar achter het Willem II veld. marenaan.'*

Het bestuur had in de gaten dat er veel negatieve g richtte een commissie van wijze mannen op om te bew Stappegoorde beste optie voor de vereniging was. D moment hebben wij een commissie van wijze mannen ge niet. Die commissie ging de feiten op een rijtje ze gemeenten beide plannenuitwerken. Eigenlijk gewo In deze commissie van wijze mannen zat ook Pieter B van de voorzitter: 'Pieter Bogaers was voorzitter van die commissie.' Het bestuur had alles goed uitgezocht en een fusie was de beste optie, vo voelde aan dat er een grote tegenbeweging binnende zou worden afgewezen. Wanneer dit zou gebeuren, zou vereniging niets meer. Zo vertelt de toenmalige voo was Pieter voor, maar toen hij zich verder verdiept er toch een hele grote tegenbeweging was en toen kw fusie niet doorgaat en het bestuur aftreedt dan heb kunnen gaan moest er een alternatief en veel geld k volgende over: 'Toen zie ik dat er geld op tafel zou moeten komen. Ik denk ja, ik laat die club niet naar de knoppen gaan. Toen ben ik eigenlijk me club nee zou stemmen. Wan het bestuur had al aange het bij Heren I ook nog de vraag of je dat vol kon vlieg je die hoofdklasse uit en dat wil je ook niet bereid geweest om via een lijfrente, vijf jaar lang

*ht vond. Wat ik vind het denk ik heel complex waar je zit in de bossen te Endaar zaten ook nog een hoop mits en en*

eluiden vanuit de vereniging kwamen en ijzen dat fuseren op de locatie etoemalige voorzitter: 'Opeengegeven formeerd. Men vertrouwde ons ook tten. Die commissie gaat toetsen bij de ononshuiswerk controleren.' ogaers, dat blijkt ook uit de woorden oral geziende financiële situatie. Maar hij vereniging was en vreesde dat de fusie het bestuur aftreden en had de rzitter van Tilburg: 'In eerste instantie einheeldie materie kwam hij achter dat am die op het idee, dat als straks die ben we niets.... Om zelfstandig door te omen. Pieter Bogaers zegt hier zelf het nsengaan lobbyen voor het geval dat die gevend an opte stappen, daarnaast was houden want er was geen geld. Nou dan . Toen zijn er een hoop aantal oud leden 1000 euro op tafel te leggen.'

Het bestuur had in de gaten dat er een alternatief deernstige financiële crisis binnende vereniging. van de fusie: 'Toen hebben we heel hard ingezet op die fusie en t tegenbeweging dat geld had, toen was die financiële geval voor een gedeelte.'

Pieter Bogaers bevestigd dit en vertelt het volgend gekomen in het stadion en ja toen bleek dat, ik was totaal geen zin had. Toen is daar tegen gestemd, ee mensen. Volkomen begrijpelijk overigens. Het bestuu gevormd, en jaals je Azegt moet je ook B zeggen.' Defusie was afgeketst, het huidige bestuur opgesta plaats kwam, met als voorzitter Pieter Bogaers. Bei verder.

vanuit de tegenbeweging was gekomen voor Het bestuur vreesde toen voor het afketsen oen met name de noodzaak een hoop minder, in ieder eover de stemming: 'Toen is die stemming in middelse rook wel van overtuigddathet n hoop teleurstelling van een hele boel rstapte op. Toen is er een nieuw bestuur pt waarvoor een interim bestuur voor in de de verenigingen gingen "stand alone"

*6.3 'Ja ik zie het helemaal voor me. Een plek waar is, mensendie vrolijk zijn.'*

*altijd mensen zijn, waar altijd wat te doen*

De besturen van de verenigingen kijken naar het grot e plaatje en zien het belang van de vereniging in. De leden kijken vooral naar zichzelf , hoe word ik betervandefusie? Dit denkt tenminste de oud-voorzitter van Tilburg: 'Kijk de doelstellingen die ik net gaf dat zijn een

beetjehogereverenigingsdoelen. Devraagisvan in MC4, in welke mate die zich echt geroepen voelt basaler naar een goede trainer, hoever moet er gefi zichzelf.' De belangen waarom er gefuseerd moet worden, zijn b ij beide besturen gelijk. Beide clubs hebben gezien hoe mooi het is om in de hoofdklasse te spelen. Dit kost echter veel geld en is nauwelijks alleentefinancierend. E riseengrootfinancieelbelangbijdefusie. Eenoud-voorzittervanTilburgvertelt: 'omhoofdklassete spelenmoesterextrageldbij, dat waseralnietentoe hebbenwemethangen enwurg endateenpaarjaarvolgehoudenmaar financieelwasdatgewoonheelmoeizaam, datwasei genlijkderedenomalsnogtekijkenof wemetForwardkunnenfuseren.'

Naast het top hockey is het voor de breedtesport ook belangrijk dat er gefuseerd wordt. De clubs hebben problemen om teams rond te krijgen. Bij jForwardisditbijdeaanwas,dejeugd. Dit blijkt uit de woorden van de voorzitter: 'je ziet nu al hoe moeilijk het is om een jongen steambijelkaartekrijgen, dat is nu al een probleem, wemakenonsnu al zorgen over een jongens D-elftal.' Bij Tilburg kampen ze bij de senioren met dit probleem. Een samengaan van beide verenigingen zou dit probleem oplossen. Aldus een oud-voorzitter van die club: 'Maar je moet eens kijken wat er gebeurde toen de h eren van de overgangsklasse naar de hoofdklasse promoveerden, hoe de club toen opleefde. Het gaat gewoon hand in hand, je moet je basis bezetting hebben, heel belang rijk voor breedte hockey is dat je een grote keuze hebt uit een groot arsenaal spelers om diete ams rond te krijgen. Wij worstelennu om teams van 12 mantevormen. Bij de dames is het h tar t stikkemoeilijk om überhaupt 11 mensen ophet veld te zetten. Dat heb je straks niet want je hebt veel meer keuzemogelijkheden. Straks krijg je ongeveer 6, 7, misschien wel 800 senior led en en 1500 jeugdleden. Ik ben er van overtuigd dat het een-en, win-winsituatie is.'

Beide clubs geven ook aan dat het steeds lastiger is om kaderte vormen. Hiermee doelen ze op het vrijwilligerswerk wat nodig is om de verenig ingen draaiende te houden. Hier valt te denken aan scheidsrechters, mensen die het onderhou ddoen en trainers. De huidige voorzitter van TMHC Tilburg vertelt; 'Als die vereniging groter wordt krijg je ook meer mogelijkheden totaanstellen van kader. Je kunt dan in plaats van 1000 uit 2000 man kiezen.' Wanneer een fusie gerealiseerd wordt, kan de fusieclub ook fina nciel een verenigingsmanager aannemen die voor het reilen en zeilen van de accommodatie z orgt. Hij vertelt verder: 'Je kunt ook, ik smanager moeten hebben, iemand die 20 uur in de week betaald in dienst is van de club, di e allerleibrandjes blust, of je dat nou doet voor 1200 man of voor 2400 man maakt die vereniging smanagerniet uit maar om die mante betalen met 1200 man daar hebben we het geld gewoon niet voor.' Een oud-voorzitter van Forward valthem hierin bij: 'Kijk, wij vroeger deden het allemaal voorniksen prodeohè, en of het nou het onderhoud van het veld was of wat da n ook, er waren altijd wel leden te motiveren om dingen te doen, van scheidsrechter tot god weet wat. Maar dat krijg je niet dig die betaald wordt, die de zorg van meervoor elkaar. Je hebt een verenigingsmanager no dig die betaald wordt, die de zorg van jou overneemt, over de accommodatie, de velden, all eser open eraan.'

Een mooie accommodatie is de wens van de besturen. Het plan wat er nu ligt met een fusie betreft een accommodatie met 7 velden, 2 miniveldje s, jeu de boules banen en 500 parkeerplaatsen. Het clubhuis zal zo ingericht word endatheteen restaurant zal faciliteren, er een kinderopvang in kan, medische ruimtes en genoeg kleedkamers. Deze top accommodatie voldoet aan de eisen van de KN HB van een B-locatie. Op een B-locatie kan een WK voor onder de 21 worden georganiseerd. Ook de Euro Hockey League kan er georganiseerd worden: 'Dat er een accommodatie komt waar de EHL gespeeld kan

worden, waar wellicht de Champions Trophy een keer wordt gespeeld.' Dit brengt voor de verenigingen veelsfeeren bekendheid mee.

Al het bovengenoemde zorgt volgens de besturen ook voor veel sfeer en gezelligheid. Vele (oud)voorzitters noemen dat er bij zo'n grote club altijd wat te beleven is. Zo ook de huidige Forward-voorzitter: 'Ja ik zie het helemaal voor me. Een plek waar altijd mensen zijn, waar altijd wat te doen is, mensendie vrolijk zijn.' Iets wat nu nog een gemis is.

### 6.3.1 Massaal, gezellig of massaal gezellig?

Zoals aangehaald hierboven hebben leden andere belangen dan de bestuurders. Voor de spelers is het belangrijk dat ze in hetzelfde team bij hun vrienden blijven spelen. Een Forward speelster vertelt: 'Ja weet je wat het is, wat voor team nummer we nou krijgen, dat maakt me niet uit. Als ik maar niet van team hoef te veranderen, als de teams maar gewoon hetzelfde blijven, dat vind ik het belangrijkste.' Zij wordt bijgevalen door een speelster van Tilburg: 'Het zou een voorwaarde moeten zijn dat mijn eigen team bij elkaar blijft.' Dezelaatste ziet, net als een oud-voorzitter van Tilburg, het probleem van te weinig seniorleden in: 'Ik heb al een keer gezegd tegen de wedstrijdcoördinator van Tilburg: 'Wanneer zijn meer der teams die op zondag altijd meemaken? Het is een beetje weinig zijn.' Ook de afstand die men moet afleggen is belangrijk voor leden. Dit blijkt onder andere uit de woorden van een Forward lid: 'Ik vind het geen probleem dat het op die locatie komt, voor ons maakt het niet uit qua afstand. (...) Laat je je kind eren dan zo'n hee eind fietsen over of langs een gevaarlijke weg. Ik denk dat er een hele hoop mensen zijn die die afweging wel zullen maken als ze kleine kinderen hebben.'

Vervolgens geven een aantal leden aan, zowel junior en als senioren, dat het belangrijk is dat de contributie niet omhoog gaat. Een jeugdlid van Forward: 'Wat ik gehoord heb, is dat de contributie erg omhoog gaat. Eigenlijk is dat gewoon heel veel mensen dan stoppen met hun hobby.'

Wel zien vooral de leden van Tilburg in dat het wel wat gezelliger kan dan dat het op dit moment op hun hockeyclub is. Vaak gaan leden na hun wedstrijd naar Forward omdat het daar gezelliger is. Wanneer de clubs samengaan zal het altijd gezellig zijn op de eigen vereniging. Twee seniorleden van Tilburg: 'Heel veel mensen gaan op zondag na hun wedstrijd gewoon naar Forward, leuk feestje. De sfeer is gewoon een heel stuk anders, niet meer zo gezellig.' Een speelster uit dames 1 bevestigt dit: 'Op zondagen is het niet meer wat het geweest is, het bloed hier een beetje dood en dat is een heel ander verhaal. Een fusie is denk ik heel positief omdat er dan een nieuwe vibe, stimulans komt.' De Forwardianen zijn huiverig voor de sfeer van de fusieclub. Dit blijkt uit de woorden van een seniorlid: 'Maar ik weet het niet, ik zie het echt aan twee kanten. Als ik kijk naar het top hockey realiseren dan is het wel goed. Aan de andere kant vind ik Forward wel zo leuk, op dit moment zo leuk qua sfeer en mensendat het dan niet allemaal zo massaal hoeft voor mij.' Zij wordt bijgevalen door een juniorlid: 'Ik denk wel dat het gewoon heel anders wordt omdat het sowieso voor allebei de clubs gewoon veel massaler wordt. Je hebt dat kleine gezellige n iet meer. Voor allebei veranderen er gewoon veeldingen. Het gaat wel mengend en ik, so wieso.'

Tot slot zijn de namen en clubkleuren ook belangrijk voor de leden. Ze voelen zich verenigd methun eigen namen en kleuren en willen hierniet maar vanaf stappen. Een juniorspeelster: 'Ja ik vind dat wel jammer, ik weet niet waarom, maar Forward is toch gewoon Forward.' Bovenal vinden de leden het belangrijk dat het in venwicht is. Diezelfde speelster: 'Als het dan Tilburg gaat heten, dan Forward kleuren, wel een beetje eerlijk.' Ook Tilburg spelers hebben hethierover: 'Alshet dan toe een nieuwe club wordt doed an maar alles anders. Dat

je ook niet krijgt van j die hebben wel hun kleur des symboliek zijnte lezen verder in dit hoofdstuk.

gehouden en wij niet.' . Meer resultaten over

### 6.3.2 'Dan stajen als voorzitter helemaal machteloos'

De besturen hebben op verschillende momenten in ver

schillende mate invloed op het proces.

1. Tijdens de eerste fusie poging kon het bestuur geen hulp van de gemeente.

en fusie poging in gang zetten zonder de

2. Bij de tweede fusie poging hebben de besturen besloten dat het plan wat er lag niet goed genoeg was. De leden hebben niets met deze beslissing vandoengehad.

loten dat het plan wat er lag niet goed

3. Tijdens het derde proces had het bestuur van Tilburg steeds minder macht blijkt uit het verhaal van de toenmalige voorzitter: 'De leden laten zich heel erg leiden door de discussie en wat mensen roepen. Dat maakt het verenigingsbestuur wat dat betreft weleens stuk moeilijker dan een bedrijf met 100 man. Maar in een vereniging stajen (... ) als bestuuren je hebt 1000 leden en iedereen, ook jeugdleden 1/3 stemrecht, en probeer die mensen maar eens te bereiken met een inhoudelijk verhaal over de fusie, dat is gewoon heel lastig.'

burg steeds minder macht blijkt uit het

naar de leden toe had het bestuur moeite met informeren maar ook tegenover de gemeente kon

tervertelthierover: 'Maar het probleem gendemuur stonden en er moest een fusie geprobeerd om de locatie op Tilburg te

Onder die voorwaarden waren ze alleen maar bereid om 2 miljoen extra neerteleggen. Dan

zijn probleem. En als dan je leden niet mee

willen dan heb je een nog groter probleem.'

Tijdens deze fusie poging was de machtspositie

tussen de beide verenigingen gelijk, aldus de toenmalige voorzitter van Tilburg: 'Zo heeft elke

alige voorzitter van Tilburg: 'Zo heeft elke

vereniging zijn zwakke en sterke punten. Het is dus werken, je moet echt op basis van gelijkwaardigheid

en we willen gewoon samen. Je neemt

elkaar zoals het is.'

elkaar zoals het is.'

4. Op dit moment is nog niet duidelijk hoeveel macht de besturen over hun leden hebben.

t de besturen over hun leden hebben.

Volgens de huidige Forward voorzitter staan ze op dit moment in ieder geval wel sterker naar

de provincie toe. Samen met de gemeente hebben ze meer invloed dan alleen. 'Naar de

provincie wel. Ja dat is ideaal. De gemeente doet ook de aanvraag naar de provincie toe. De

gemeente moet er dan dus wel achter staan. Nuis dat sterker nu we samen staan, absoluut.'

Een oud-voorzitter vult aan dat zij als Forward nog wat extra macht hebben tegenover de

gemeente Tilburg omdat zij een overeenkomst hebben met hen. Forward mag tot in de

eeuwigheid op de huidige locatie blijven zitten: 'Wij zitten hier en wij hebben een

overeenkomst met de gemeente dat wij hier mogen zitten tot in de eeuwigheid. Maar de

gemeente Tilburg wilde hier huizen bouwen. Dus die positie hebt dank u je onderhandelen.'

moet wat met ons, en als je dan zo'n

positie hebt dank u je onderhandelen.'

positie hebt dank u je onderhandelen.'

### 6.3.4 'Uiteindelijk hebben zij de macht, dat is nou feitelijk gewoon zo'

Wanneer de leden in de algemene leden vergadering vro of te geneen fusie moeten stemmen,

ligt alle macht in handen van de leden. Bij de derde fusie poging hebben de leden van Tilburg

de fusie afgewezen. Binnen de vereniging was er een grote tegenbeweging aldus de voorzitter

toen ter tijd: 'De tegenbeweging is vrij snel op gang gekomen vanuit een aantal leden en

gewoon, ja, leden die het niet zagen zitten, die hebben gevonden en die kregen, met name veel steun uit de

Reeshof. De groei van Tilburg zat hem

voornamelijk in de Reeshof, heel veel juniorleden die uit de Reeshof kwamen en die hadden

ook een paar hele fanatieke tegenstemmers of mensen die tegen de fusie waren. En ja die

hebben elkaar toevonden en die hebben toen ja, dingen bedacht met posters en die website waar ja en alle man zijn nellen de konspuien (...). Ja die hebben gewoon tegengas gegeven.' Ook de toenmalige voorzitter van Forward weet dat de leden veel macht hebben: 'Want uiteindelijk hebben zij de macht, dat is nou feitelijk gewoon zo, daar moet je niet bang voor zijn. En je moet op een gegeven moment gewoon zeggen van nu ga ik met die macht aan de slag. Maar dan wel goed voorbereid.' .

Leden geven aan dat ze wetend dat ze veel macht hebben en dat vind ik goed want dat betekent dat er n en: 'Jade leden hebben toch de grootste stem en dat vind ik goed want dat betekent dat er n aar de leden wordt geluisterd.' . De jeugdleden van Forward hebben geen stemrecht: 'Ja ik vind het wel jammer dat ik niet mag stemmen, maar ja het gaat toch wel door dus eigenlijk maak het me ook helemaal niets uit.' .

De Tilburgleden mogen daarentegen allemaal stemmen, een speelster uit MA1 van Tilburg vertelt: 'Ik denk dat de leden wel veel macht hebben maar ik weet niet of iedereen de gebruikt. Iedereen kan als die wil dingen wel veranderen of helpen maar ik denk dat de leden zoiets hebben van het is wel goed zo, laat het bestuur het maar doen.' . Een andere jeugd spelert valt haar bij: 'De club laat ook niets weten dus dan is het ook niet techt iets waar je over praat. Wanneer het weernaar voren komt zul je wel gaan merken dat er veel mensen tegen zijn.' .

Een Tilburglid denkt dat wanneer elke leden bij het proces betreft, je veel minder weerstand van de leden kunt verwachten: 'Ik denk als je mensen nubi elkaar zet en vraagt wat ze van de fusie vinden, er veel zullen zeggen, strak plan, laten we fuseren. Maar omdat er gewoon niet over gesproken wordt, dat mensen er helemaal niet bij betrokken worden denk ik dat mensen snelietshebben vandaag, we gaannaareen andere club, jullie hebben ons bij niets betrokken en nu verwachten jullie opeens van ons dat wij gaan fuseren.' . Wanneer haar wordt gevraagd of ze zich op dit moment machteloos voelt, beantwoordt zij dit met een volle ja.

#### 6.4 'Een hockeybolwerkstaat voorophè'

Waar de besturen van de verenigingen aangeven dat zowel top hockey als breedte hockey centraal staat, is voor de gemeente Tilburg het duidelijk, zoals een beleidsmedewerker het verwoordt: 'Het belang van een fusie staat niet voorop, een hockeybolwerkstaat voorophè.' Hij geeft wel aandacht aan fusie nodig is omdat de oel te bereiken: 'Fusie is geen garantie voortop hockey in Tilburg maar is wel een voorwaarde die ernodig is.' .

Bij de derde fusie poging was volgens verschillende betrokkenen de locatie Stappegoor ook een belangrijk punt voor de gemeente, zij wilden daar graag topsportlocaties realiseren. Dit geeft de beleidsmedewerker van de gemeente aan: 'Het college van B & W had dus gezegd: de hockeyfusie die moet hier in het Stappegoorgebied plaats vinden vanwege die uitgangspunten van het Stappegoorgebied.' . De projectleider beaamt dit en legt verder uit: 'Er is bewust gekozen voor een mengeling van functies te realiseren. Leisure, onderwijs, wonen en sport. Alshet goed is gaandiefuncties dus dan is het mogelijk om te realiseren. (...) Het kan een heel mooi wijkje worden. Echte fantastische samenwerkingen die elkaar versterken. (...) Het wat de projectontwikkelaar voor ogen heeft, dat wordt een van de mooiste wijken van chewijk komt wonen hoor. Als ik dan zie Nederland. Die overgang van sporten wonen zoals shij nuzonatuurlijk wordt vormgegeven in een parkachtige omgeving.' . Dit is ook doorgedrongen tot verschillende mensen binnen de verenigingen: 'Het moest het Papendal worden van het zuiden daar achter het Willem II-stadion.' en 'De gemeente was er bij gebaat dat wij als nog wilde n fuseren en de bereidheid hadden om naar Stappegoor te gaan. Dat paste ook heel goed in het plaatje van de gemeente want de gemeente had heel veel geld in dat Stappegoorgebied geïnvesteerd. Dat gebied moest het topsportgebied van Tilburg worden.'

Methettegenghouden van de vorige fusie door de led en van TMHC Tilburg naar Stappegoor, is het voor de gemeente nu gunstig dat Forward weg gaat van de huidige locatie. Zokomter ruimte vrij voor andere zaken, met name de jeugdopl eiding van Willem II: *‘Het is voor Tilburg ook van belang dat er een trainingscentrum komt voor Willem II en Willem II, daar zitten we mee aan tafel, die zouden dat ook het liefst hier willen hebben en dat is ook logisch want ze hebben het stadion ook hier.’*, aldus de sport beleidsmedewerker van de gemeente Tilburg.

Tenslotte gevende vertegenwoordigers van de gemeen te Tilburgaandatereen hogerdoelis; het promoten van de stad naar buiten toe en het hel pen ontwikkelen van andere beleidsterreinen: *‘Als je goed voor de sport zorgt, dan denk ik dat j e op heel veel nevenbeleidsterreinen van de gemeente ook heel goed bezig bent. (...) En we werken daarom in de sport ook samen met deelgebieden qua gezondheid id zei ik al, onderwijs, ruimtelijke ordening, trapveldjes, sportveldjes die je overal n eerlegt, uitstraling van de stad als sportstad, sportieve aspiraties is op zich ook goed, stads promo tie komt daarbij kijken, sport heeft veel meer dan alleen het sportieve. Dat komter allemaal bij.’*

#### 6.4.1 ‘De gemeente wil dat subsidiëren’

De invloed van de gemeente concentreert zich volgen s de meeste respondenten rond de financiering van het complex. Zonder het geld van e gemeente kan een fusie tussen Forward en Tilburg niet plaats vinden op een groot nieuw hockeycomplex. Dit blijkt uit de woorden van zowel ambtenaren als verenigingspersonen: *‘Dat hockeybolwerk komt nu op het TMHC Tilburg complex. De gemeente Tilburg wil dat subsid iëren, die wil daar voor betalen. (...) Maar de gemeente zegt: onder deze voorwaarden gaan wij akkoord.’ ‘Ik wil eerst weten hoe de gemeente hierin staat. Of de gemeente ook de sch ouders eronder zal zetten. Niet dat we weeraan het einde van de rit weer zeggen dat we i llen fuseren en dat er geen geld is, daar begin ik niet aan.’*

Dat zij investeren wordt naar eigen zeggen niet geb ruikt om de invulling van de fusieclub mede te bepalen: *‘Het invullen van naa menten u hebben we al seenv erenigingspunt gezien. Tilburg in de naam is geen voorwaarde voor geld, he t is aan de clubs.’* . De vertegenwoordigers van de clubs zijn hierniet zeke rvan: *‘Maar ik denk dat Tilburg voor al in denaam zou moeten blijven van uithet oopunt van e gemeente. Dat hebben ze bij Willem II ook al geprobeerd, ze proberen de stad te profilere n, zeker omdat ze er zoveel geld in geïnvesteed hebben.’* . Daarnaast gevende betrokken ambtenaren aanda t e gemeente een rol kansen spelen bij het beïnvloeden van de provincie van wegehun politieke kennis en connecties: *‘Ook voor de provincie overigens, want de provincie ziet natuurlijk alle verenigingen vragen en die gaat natuurlijk rondvragen. Als we keuzes mo eten maken, waar moeten we dan op inzetten? Dat is op dit moment volop gaande. Wij zi jn op dit moment bezig om politieke partij te benaderen. Dan wordt er door de wethoud ers aangedacht: als je een presentatie geeft aan de provinciale staten, de fractie van de VVD, dan zegt Joost Möller: ‘ik ga wel mee’.* Een Hamming zegt: *‘ik ga wel meen naar de PvdA ’. Zoprobe ren we mensen mee te laten gaan om een, omtelaten merken, het is ons serieus .’*

#### 6.5 De Olympische gedachte

De leden weten niets van de rol van de provincie N oord-Brabant af. Zij die wel de rol van de provincie inzien, voorzitters en oud-voorzitters, b eschrijven deze ongeveer gelijk: *‘De provincie wil, dat is dan weereen primair bijkomstig heid, de provincie wil in het kader van de*



*Olympische gedachte, 2012 Londen, Olympische Spelen en nog verder, devolgende 2016, wil die dus de provincie, een aantal sporten daartop sport van maken. Daar hebben ze geld voor over. Ende gemeente doet dat goed door alleen maar aante geven wij zijn voor die fusie en wewillendaargeld voor beschikbaar stellen, dath ebbenze via deraad gedaan en er ligt dus nu een aanvraag van de gemeente Tilburg bij de provincie om gebruikte mogen maken van die 5 miljoen.’ , ‘De provincie heeft ook gelden voor het hoger doel, om het zo maar te zeggen. Want als er iets regionaal is in onze provincie wat uitstraling geeft voor buiten de provincie zoals zo’n topvoorziening, daar willen ze ook een bijdrage aan leveren. Dus zo geeft de provincie ook een bijdrage en dat maakt het bedrag zodanig dat er een topaccommodatie kan gemaakt worden.’ en uit de conceptnotulen van de ALV van Forward van 21-1-2010: ‘Er is een provinciaal rapport waarin voor ieder van de 4 grote steden (Eindhoven, Den Bosch, Breda en Tilburg) gelden worden gereserveerd ten behoeve van topsport met een bovenregionaal karakter. De Provincie stelt uiteraard voorwaarden aan uitstraling, economische gronden en natuurlijk dat bovenregionaal of zelfs internationaal karakter.’. Dat bovenregionale en internationale karakter komt naar voren in de wens welke toernooiende provincie in de toekomst in Tilburg gerealiseerd zou willen zien: ‘dat gaat over bijvoorbeeld interlandwedstrijden voor dames of heren of de Champions Trophy, interlandwedstrijden voor Jong Oranje voor de heren, Jong Oranje heren en de jeugd A en B, dat gaat over wereldkampioenschappen voor Jong Oranje heren en Jong Oranje dames, Europese kampioenschappen voor onder de 16 of onder de 18, vierlandentoernooien van de nationale jeugdteams, finales van nationale kampioenschappen jeugd, dat soort dingen, die wil men dus in het land weg zetten.’. Dit heeft de provincie in een brief gemeld aan de gemeente Tilburg.*

Door de beleidsmedewerker wordt echter ook het ruimtelijke ordeningsaspect bijgehaald en het belang van de provincie om een evenwichtige ecologische hoofdstructuur te handhaven. Hij zegt daarover: ‘Het komt anders in Tilburg zonder met name steun van de provincie gewoon niet van de grond, financiële steun van de provincie en trouwens ook op het gebied van ruimtelijke ordening van de provincie. (...) En een voorwaarde is dat de provincie medewerking geeft op het gebied van de ruimtelijke ordening en de ecologische hoofdstructuren, de EHS daar, er zijn mogelijkheden om daar ontheffingen voor te geven en daardoor ook mogelijkheden voor vervangende compensatiegronden.’. Uit dit citaat blijkt ook dat de provincie in hand heeft of de bestemmingsplannen al dan niet gewijzigd worden. Daarnaast hebben zij invloed omdat zij geld moeten investeren, dit blijkt ook uit bovenstaande quote op de ALV van Forward in januari 2010. Aandageld kunnen zij voorwaarden of eisen stellen.

## 6.6 ‘Zewillen wat meerspreiding over het land en dan in Brabant de eerste plek’

De hockeybond ziet graag een hockeybolwerk in het zuiden van Nederland. Dit blijkt uit de verhalen van een aantal verschillende betrokkenen. Graag zouden zij zelfs meerdere complexen ontwikkeld zien worden. Zo vertellen respectievelijk de oud-voorzitter van Forward en de projectleider vanuit de gemeente: ‘De hockeybond ziet ook wel dat heel veel van de grote hockeyclubs in het westen geconcentreerd zijn. En de hockeybond ziet ook dat eigenlijk top hockey steeds meer een westerse aangelegenheid wordt. Als je ziet dat in Brabant maar 2 damesteams van de 12 in de hoofdklasse spelen en in heel oosten midden en noord maar 1 hè, alleen Nijmegen. En bij de heren in die regio helemaal niks hè, heb je alleen in het zuiden nog Den Bosch, Tilburg en Oranje-Zwart. En dat is gewoon een kwestie van tijd en

*dan valter daar ook nog een beetje vanaf. Endat merk Dus die stuurt, achter de coulissen door, van jonge worden, er moet een betere accommodatie komen. die zo zeer doorbroken worden, maar die spreiding over h belangrijke aanjager, die constateert dat er alleen bedreven en daarbuiten is het minimaal, in ieder ge een interland worden georganiseerd dan in de Randst het hele land en dan is Brabant de eerste plek. Er een topfaciliteit moeten komen. Het liefst meer, ma van die drie steden. Dan heb je het over Den Bosch, Uit de informatie van de respondenten blijkt verder ophet proces. Wel hebben zij hun overtuiging voor geuit bij de provincie. Dit wordt bevestigd door de provincie die wij feltend die zegt van we willen we zoveel geld gaan uittrekken en dan voor 3 stadions, die hebbendaarom ook advies gevraagd aan de hockey was voor mij heel prettig om te horen, die gaven du niette veel, drie stadions. We vinden dat prima, m we voor Tilburg.’ en ‘Als je ziet, de brief die ze dan sturen aan de pro vincie is dat niet zo nadrukkelijk maar wordt wel voorgesorteerd op, als er dan echt gekozen moet worden, laten wedanvoor Tilburg gaan. Dat is heel belangrijk.’*

## 6.7 ‘Delachendederde’

Naast de hoofdrolspelers van de processen rond de fusie in Tilburg, spelen ook andere actoren een rol. Uit de informatie van onze respondenten blijkt dat deze actoren in de meeste gevallen geen actieve belangen hebben en alleen op de achtergrond een rol in het besluitingsproces spelen. De belangrijkste actoren die uit onze interviews naar voren zijn gekomen zijn Willem II, projectontwikkelaars en omringende hockeyclubs.

### 6.7.1. Willem II

Op het gemeentelijk sportpark in Tilburg, waar ook ook de velden van de amateurvereniging voetbal organisatie Willem II haar stadion en zijn s door de stad verspreid. Willem II ziet Willem II te vinden. De jeugdopleiding van de BVO is dit liever anders: ‘Hans Verbunt, de voorzitter van Willem II, die zichzelf ontvallen ‘goh... wij hebben een groot probleem bij Willem II met de amateurs, dus met de vereniging en jeugdopleiding van de betaalde jeugd, de BVO. Daar is een splitsing in gekomen. De vereniging speelt dus achter het sportpark op drie velden en de jeugdopleiding van de BVO die zijn eigenlijk op drie, vier verschillende plaatsen in Tilburg dus dat was een heel moeilijke, ja eigenlijk een hele slechte regeling voor de BVO. Er waren ook altijd spanningen want er moest meer ruimte komen daar op Stappegoor. Ze waren eigenlijk een nieuwe trainingsaccommodatie aan het zoeken.’, aldus een bestuurslid van zowel Willem II als TMHC Tilburg. Dat dit het liefst op Stappegoor gerealiseerd wordt, maar dat alleen kan als Forward vertrekt, blijkt uit de eerder woorden van de gemeente ambtenaren: ‘Maar Willem II erbij, daar zat eigenlijk heel weinig ruimte in. Willem II een heel mooi trainingscomplex krijgt, dan moeten we het gebied opwaarderen waar n moet Forward erin krijgen.’

Uit die informatie blijkt dat het belang van een trainingcomplex van Willem II ook voor de gemeentegroot is. Dit bevestigt de bestuurder van zowel de hockey- als de voetbalvereniging: 'geen enkele politieke partij kan het maken om Willem II te laten vallen, Willem II heeft de zesde beste jeugdopleiding, maar de 50% accommodatie. Dat kan niet.'

De invloed van Willem II is op de achtergrond wel degelijk aanwezig, zo vermeldt de oudvoorzitter van Tilburg: 'Fontys ging weg bij Stappegoorenermoeste eigenlijk kruimt worden gemaakt voor het trainingcomplex van Willem II. Dat heeft ons in de kaart gespeeld. Nou toen moest daar dus ruimte komen waardoor Forward weg moest. (...) Dan zie je maar weer hoe erg afhankelijk alles is in de politiek. Maar ook onder de druk van Willem II, want die heeft onrecht in de kaart gespeeld.' De beleidsmedewerker van de gemeente bevestigt dat er druk is vanuit Willem II, maar ontkent dat dat met de hockeysfusie te maken heeft: 'Het heeft niks met elkaar te maken. Aan de andere kant volgt het tijdperk van de fusie. Als Forward vertrekt, dan heb je de mogelijkheid om hier een trainingcentrum te realiseren. Als Forward blijft, dan kunnen we dat niet doen, dan moeten we naar elders voor Willem II. Maar het is beslist geen reden om te zeggen: Forward moet weg want we moeten hier Willem II. (...) De gemeenteraad vindt het een goed trainingcomplex voor Willem II natuurlijk ook heel belangrijk maar dat is het wat dat betreft iets gemakkelijker omdat je een stadion hier hebben je veld I heb je hier en de amateurs van Willem II die hier ook bij horen, die zitten ook in dit gebied dus dan is het makkelijker om het hier te doen, maar van de andere kant het is ook niet zodat dat, voor een enkeling misschien wel binnen de gemeenteraad, maar dat dat bijvoorbeeld de voetbal zwaarder weegt dan de hockey.'

### 6.7.2 Projectontwikkelaars

De gemeente Tilburg is in zee gegaan met drie projectontwikkelaars om het gebied Stappegoorte te ontwikkelen. Waarom zedidit hebben gedaan legt de projectleider uit: 'Eigenlijk het kunnen zeggen. Wij hebben gezegd omeen ijsbaan en een sporthal te bouwen. Zo zou je al de verenigingen een plek in zien te krijgen en de overige grond kunnen de ontwikkelaars gebruiken voor woningbouw en commerciële ruimtes. Eigenlijk hebben wij gratis onze sporthal en ijsbaan gekregen en zij moeten dat terugverdienen door de grond te verkopen. (...) Vandaar dat het consortium het eigenlijk mogelijk heeft gemaakt dat wij op dit moment een ijsbaan en een sporthal hebben. Er was geen geld bij de gemeente om die gebouwen te realiseren.' Voor de projectontwikkelaars ligt er een belang om de huizen snel te bouwen en te kunnen verkopen: 'Endie huizen moeten dan verkocht worden, waren al lemaalkoopwoningen, die moeten dan verkocht worden en dan was de winst voor de projectontwikkelaar omdat zij dan de opdracht kregen om dat hele project te ontwikkelen.' , zo vertelt een oud-voorzitter van Forward. Dat het consortium van projectontwikkelaars in zee is gegaan met de gemeente, levert een gedeelte van de macht op. Zij mogen daar huizen bouwen, iets waar de verenigingen geen voordeel bij hebben volgens de vertegenwoordigers: 'Dat was een beetje de constructie waardoor wij ook zo tegen waren op dat sportpark gebied, want nou kwamen er allemaal huizen te staan die er helemaal niet nodig waren maar door dat de gemeente met een projectontwikkelaar in zee ging, moesten daar ook woningen gebouwd worden, want die moesten ook geld verdienen.' en 'Jezite eigenlijk alshockeyers midden in een multifunctioneel gebied en je mag niets. Drie jaar terug was dat al zo bij Forward, als ze daar een feest hadden en ze zetten daar de schuifdeuren open dan begonnen al de omwonenden die drie- à vierhonderd meter verderop woonden te klagen. En nu zou het zo zijn dat er 1150 woningen

komen, bovenop dat complex. Volgens mij zit er nog zestig meter tussen die woningen en dat laatste veld.’

### 6.7.3 Overige hockeyclubs in de regio

De overige hockeyclubs in en rond Tilburg verwachtte n wanneer de fusie doorgaat, leden aan tetrokken van Forward of Tilburg: Zoschatiniede rgevaleen oud-voorzitter van Forward het in: ‘Were Di is wel voor de gemeenschap Tilburg een nie t onbelangrijke partij, de lachende derde. Want die zien op de eerste plaats mensen die zich straks bij Forward niet meer thuis voelen, of bij Tilburg niet meer thuis voelen, die zien zediekant opkomen.’ Een collegabij Tilburg ziet hetzelfde gebeuren, maar vindt de wijze waarop Were Dide aantallen inschat niet reëel: ‘Were Di roept allemaal hard dat 300 leden van Forward bij hun komen hockeyen en dat ze nieuwe velden nodig hebben. Waar ze het van aan halen weet ik niet. Er zullen best mensen van Forward naar Goirle of Were Di gaan, dat zal best. Dat hebben we ook ingeschat. Dat zou weleén procent of 10 zijn maar dat is natuurlijk altijd zo’. Dit wordt niet beaamt door een seniorlid van Forward: ‘Ja ik zou het gewoon heel jammer vinden als we inderdaad echt zeg maar naar het Tilburg complex gaan, maar dat is dan voor mij niet de reden om te tegenstemmen.’

De invloed van andere sportclubs komt aan bij de meentefunctionarissen: ‘Ik vind het toch alvergaan, want waarom zouden wij dan bij Forward en bij Tilburg bij wijze van spreken bij moeten dragen en dan zegt Were Di, en wij dan, en an zegt Berkel-Enschot, en wij dan, en Willem II en de Trappers. De Trappers hebben alaan gegeven hier: als de hockeyclubs geld krijgen, wij ook.’ Ook de vertegenwoordigers van beide hoofdrolspelers merken dat andere clubs meer middelen willen van de gemeente wanneer zij dit voor elkaar krijgen. Bijvoorbeeld een oud-voorzitter van Forward: ‘Were Di is ook wel zo slim om te zeggen van ja, wacht even gemeente, als jullie 6,1 miljoen ste ken in Forward en Tilburg, dan kunnen wij toch ook wel 1 of 2 veldjes krijgen... endie spelen dat politiek heelleuk. Dus die plukken wel devruchten van het verhaal, dat zullen ze in ieder geval wel proberen ja.’

### 6.7.4. Depers

Depers, met name lokale pers, komt in de interview smondjesmaat naar voren. Er wordt door een oud-voorzitter van Forward aangegeven dat de pers wel zorgt voor informatie: ‘Dus die horen weer eens wat. Nou, dan heb je een paar mensen binnen de sportwereld die sterk in hockey geïnteresseerd zijn, nou die gaan wat praten (...). Dus die steken het vuurtje wel op, maardat is de functie van depers. Endat is het bijzondere van een redelijk openbaar lichaam als een hockeyclub.’ Andere respondenten geven aan dat de pers alleen voor informatievoorziening dient: ‘Depers neemt geen standpunt in, die gaat niet zeggen fusieren moet en ben nou verstandig. Die hebben toen niet echt een doorslaggevende rol gehad. Naderhand hebben ze wel een heleboel artikelen geschreven, toen het niet doorging. Toen hebben ze wel een heleboel artikelen geschreven en interviews met mij wat ik ervan vond en met Willem Gassner en met iemand anders. Maar als je het over het beïnvloeden hebt van het proces dan hebben ze een hele beperkte rol.’, aldus een oud-voorzitter van Tilburg en de jeugdleden van Forward: ‘Ja, dat heb ik laatst op de radio gehoord (...) en de rest van die dingen weet ik van anderen mensen, oja, en uit de rant.’

## 6.8 'Eenballenvereniging en eenballenbestuur...'

De betrokkenen geven verschillend betekenis aan de projectleider van de gemeente geeft aan weinig van weten. Wanneer hem wordt gevraagd of er verschil is hij dat hij de verenigingen eigenlijk nauwelijks ke worden van beide clubs. Dat kan je ook heel erg dwa clubs gaat terwijl ik het zakelijk moet benaderen. duidelijk het belang van de symboliek in tijdens de verenigingen hierin zoveel mogelijk te begeleiden: gevoeligheden, wie gaat dan betalen, zo'n nieuwe ten hechten zich aan zo'n tenue. Hoe gaat je dat doen, maar eens goed over nadenken. Dit is iets waarvan hier nog niet concreet over gesproken hebben, in ge voorzitters het belang in van een nieuwe naam en clubkleuren. Zo vertelt een vertegenwoordiger van Tilburg: 'Daar denken we nu nog niet over na. Ik bedoel dat i lang onderhandelingstraject. Daarvan zeg ik daar moet je heel wijs in zijn, daar moet je iedereen tevreden in houden.' Een oud-voorzitter van Forward beaamt dit: 'Terwijl ik in mijn hart van overtuigd ben dat, als je met succes succes, zul je dat stuk van symboliek heel goed moet daar nog niks over naar buiten, maar hoe stel je het tenue wordt?' Ook zijn voorganger valthem hierin bij: 'gaat over een naam; ja dan moet ik zeker in terrac gaathet om, daar gaathet om en als je daar met el daareen goede invulling aankangeven en datterug hebben dat ze erbij betrokken zijn.' De verschillende leden waarmee gesproken is beaamt dit. Zij geven aan dat ze het prettig zouden vinden een nieuwe naamgeving en clubkleuren. Jeugdleden van stemrecht invloed uit te oefenen op de vorm van de en de mensen van de club zelf die wel voor zijn, di allemaal om het financiële gedeelte gaandoen en wi desfeer en om de mensen die je kent, daar zal het die zelf de club geeft aan dat het niet zoveel uitmaakt, de mening van de leden altijd te vragen: 'Ja het is wel goed als ze dat ook aan de leden vragen maar het is niet persé nodig. (...) Als ze dat dat van u het bestuur dat zij dat moeten regelen.'

In tegenstelling tot de projectleider zegt de beleidkenners. Hij geeft aan dat de verenigingen de laatste Voornamelijk de cultuur bij Tilburg is veranderd: vandathockey, ook eenballenvereniging en eenbal waar. Dat was vroeger wel hoor, ik heb er goed verg was voornamelijk bij de oudere besturen van Tilburg Forward nooit. Daar zit een groot verschil in. End de identiteit van de eenen van de andere club. Maar om te zeggen ja, het kan heel goedsamen, ik denk anders is het wel aanvullend.' Toch zijn de meningen hierin nog en igszins over ver deeld. Een oud-voorzitter van Forward vindt dat er nog steeds

symboliek binnende fusieprocessen. De de cultuur van beide verenigingen te tussende twee verenigingen, antwoordt: 'Ik heb ook niet de ambitie kenner te rsgaan zitten omdat je dante die pinde Ik moet de risico's zien.' Wel ziet hij t fusieproces en probeert hij de 'Vanden kna over een tenue, daar liggen ue. Dat is emotionele waarde, mensen hoe ga je om met een naamgeving, gaer n dat ze meerdere bestuurders aangeve en van de fusie pogingen. Wel zien de en van de fusie pogingen. Wel zien de clubkleuren. Zo vertelt een n dat ze meerdere bestuurders aangeve n dit: 'Terwijl ik in en aan de fusie wil beginnen, echt met ten doorspreken. En misschien breng je t je voor hoe zo'n club heet en wat het het gaataltijd overkleinedingen, het otta spelen, nooit van mijn leven!' Daar kaargoeede afspraken over kan maken en koppelt naar de leden. Dat ze het gevoel n ombetrokkent worden bij het proces van n Tilburghopen door middel van hun fusie. Zij zeggen: 'Veel meer het bestuur e willen natuurlijk ja, die zullen het jtoch meer ja... wij zullen toch meer om meer om draaien.' Een ander jeugd lid van kt, dat het niet de taak van het bestuur is om willen moet dat kunnen maar ik vind niet

dsmedewerker wel beide verenigingen te e jaren meer op een lijn zijn gaan liggen. 'Dat wordthier in huis nog weleens gezegd lenbestuurendanden kik vandatis niet elijk mee hoe het vroeger ging en dat . Delatere besturen helemaal niet. En bij at was ook het verschil in het verleden in rikden dat men daarnu welaantoe is athetvooreen groot gedeelte overlapt en hiernogen igszins over ver deeld. Een belangrijke cultuur verschillen liggen: ' En

je proeft het ook wel een beetje in de culturen van mij, een fabrikantachtige omgeving, heel doelgerich willen, dat gebeurde ook. Forward is toech een midden meer ingesteld op compromissen, samen doen, samen daarin een middel is. Voor de ene is het een doel v vervolghij: 'Desfeer zal anders worden. Omeen paar voorbeeld is bij Tilburghet mannenhockey enorm dominant en b Vrouwen zijn bij ons, ook alshockeyers, heel belan ze daarniet, dat is een gegeven.' Dit wordt bevestigd door een speelster uit Dames 1 van Tilburg 'Het is hier toch allemaal heel veel naar de heren toe, dat is gewoon jammer.' Wanneer de huidige voorzitter, die sinds januari jl dameslijn weethij niet in welke klasse het eerste teamspeelt: 'Jespeelt maar, wat spelen we, tweede, eerste klasse?' Dit bevestigt de twee eerdere uitspraken van de Forwardiaan en de Dames 1 speelster. Een oud-Tilburgvoorzitter ligt meer op een lijn met de beleidsmaker: 'Vroeger wel. Dat is ook door een groot aantal mens en heel lang ja altijd zo gezien. Grote cultuur verschillen. Ik denk dat de laatste jaren, de kinderen, de jeugd van Tilburg en Forward gaannaar elkaars feesten. Zijn altijd de gezelligste feesten heb ik gehoord, of bij Tilburg of bij Forward.'

Dat de clubs meer op elkaar zijn gaan lijken heeft wellicht ook met de binding van de leden met de verenigingen te maken. Woorden van een oud-voorzitter van Forward: 'De cultuur dingen vervagen toch op termijn. De maatschappij wordt sneller, wordt vergankelijker. Je communiceert via email en sms. De organisatie en zo 'n club gaat ook veel sneller lopen en wordt minder mensgebonden. En als je minder mensgebonden wordt, zijn bepaalde cultuur aspecten ook minder belangrijk.' Dit wordt bevestigd door een Dames 1 speelster van Tilburg: 'Tegenwoordig wisselen mensen ook zoveel van club. Ookecht niet normaal dus ik denk dat heel veel mensen ook zoiets hebben van nou ja, ik zie het wel en is het niets dan ben ik naareen andere club.'

De leden geven aan dat clubkleuren en een nieuwe naam belangrijk zijn, maar dat een team bij elkaar blijft de grootste vereiste is. Een seni orlid van Forward zegthier het volgende over: 'jawei te jawat het is, wat voor team nummer wenouk rijgen, of wenoudames 6 of 14 zijn, dat maakt meniet uit, als ik maar niet van team hoeft everanderen. Denaam maakt me eigenlijk niet zoveel uit en het tenue, ja je kunt er toch niet veel van zeggen.' Zij wordt bijgevallen door een speelster van Tilburg: 'Wij zitten al jaren bij elkaar in het team en ik denk dat ze daar welechte rekening mee moeten houden. Dat wij daarin spraak moeten hebben want ik denk voor de teambuilding, het gevoel, het heel belangrijks. Ik ben bang dat als je mensen uit elkaar haalt, dat het dan wel veel irritaties gaat brengen'. Dat de besturen van de twee verenigingen hier rekening mee houden, blijkt wel uit het interview met de voorzitter van Forward: 'Jemoet de teams de teams laten. Bij elkaar laten hockeyen.'. Ook uit het gesprek met een oud-voorzitter van Tilburg blijkt dat de besturen het belang hiervan inzien: 'Jadie elftallen gaan een op een overnatuurlijk.'. Een oud-preses van Forward is voorstander van heteen opeenoverlaten gaan van de teams, maar v oegtdaar welditaantoe: 'Alleende jeugd niet. In de jeugd moet je zo snel mogelijk gaan mix en. En dan weet je, de jeugd duurt acht jaar, over acht jaar is dat geouwehoer voorbij want dan komen de eerste mixed elftallen over.'. De oud-voorzitter van Tilburg denkt ook dat het niet anders kan: 'Er zal best hier en dbij een Tilburg team andersom. Je moet juist voorkomen dat over een jaar of twee.. dan moet dat veel meer geïntegreerd

zijn'. Ondanks dat teambehoud belangrijk is, moeten de naamgeving en kleuren zeker niet vergeten worden. Wanneer we leden vragen wat voor een kleuren en naam de nieuwe club dan zou moeten krijgen, reageren ze verschillend: 'Dena maakt me eigenlijk niet zoveel uit en het tenue, ja, je kunt er toch niet veel van zeggen, je zult het maar moeten accepteren denk ik.', 'De kleuren en naam, dat gaat wel iets worden denk ik. Dan zal het worden TMHC Tilburg en de kleuren van Forward of Forward de kleuren van Tilburg, zoiets gaathet dan worden.' Andere leden pleiten voor iets nieuws: 'Ja ik ben voor iets nieuws. Jezet een hele nieuwe club op en je gaat helemaal, ja helemaal alles opnieuw opzetten. Dan heb ik zoiets van ja, dan moet je ook een nieuwe naam en kleuren'. Hierbij wordt deze speelster van Tilburg bijgevallen door wat jeugdspelsters: 'Als het dan samenkomt dan een hele nieuwe start maken, dan ook geen TMHC Tilburg, Forward of bruin of wit.' De beleidsmedewerker van de gemeente geeft aan dat het combinatie van de namen wordt: 'Het wordt geen volledige nieuwe naam, het zal een combinatie worden van de evoerden namen.' Forward leden geven voornamelijk aan dat ze de naam minder belangrijk vinden dan het tenue. Met name de clubkleuren van Tilburg worden verafschuwd: 'Geen bruin wit! Needat vind ik echt leuk, dat wil ik echt niet! De naam maakt me niet uit, maar het tenue wel.' en 'En ik vind bruin wit sowieso niet... ja dat is echt leuk.'

Voor al over de locatie is veel vandoengeweest, dit is bij sommigen leden een principe kwestie geworden. Bij de vorige fusie wilde Tilburg niet naar het complex van Forward verhuizen. Het plan van de huidige fusie poging is dat Forward naar het Tilburg complex verhuist. Een senior lid van Forward geeft aan: 'Ik denk dat er sowieso een heleboel mensen naar komen stemmen, alleen al uit principe.' Met name de Forward leden geven aan dat wanneer zij moeten verhuizen ze in ieder geval wel iets van hun eigen identiteit willen behouden omdat zij anders het gevoel hebben dat ze niet fuseren maar zich aansluiten bij Tilburg: 'Als het dan Tilburg gaatheten, dan Forward kleuren.' en 'Ja dat vind ik ook, anders is het echt zo van dan heb je naamen complex van hun al dan heb je ook nog kleuren, dan is het helemaal zo van we komen er even bij. Of jullie sluiten aan in plaats van een fusie ofzo.' Aldus wat jeugdspelsters van Forward.

## 6.9 'Erisgeengroterkleindörpdandestad Tilburg'

Voornamelijk bij de bestuurlijke kant van de fusie processe gevende betrokkenen aan dat de communicatie altijd van goed niveau geweest is. Meerdere voorzitters geven aan dat het contact met hun collega van de andere hockeyclub al tijd erg prettig is geweest. Zo meldt Forward voorzitter: 'Daar zijn geen problemen, we werken ook heel perfect samen.' Ook de samenwerking met de gemeente is altijd goed verlopen. Wanneer de beleidsmedewerker wordt gevraagd of de samenwerking goed verloopt, antwoordt hij: 'Ja, ja, ja heel erg prettig, daar ben ik heel eerlijk in, heel prettig.'

Daarentegen is communicatie met de KNHB is niet altijd vlekkeloos verlopen. Zo vindt een oud-voorzitter van Tilburg dat de KNHB beter in had kunnen spelen op de situatie tijdens de derde fusie poging. 'Ik heb het altijd onverantwoordelijk gevonden van de KNHB, want ook de hockeybond stond achter het plan om de vereniging naar Stappegoorte brengen. Ik vind dat de bond zich veel te weinig verdiept heeft met water noue eigenlijkspeeldebij hockeyclub Tilburgen wat de leden wilden.'

Iets wat veel minder goed heeft gelopen in de vorige communicatie naar de leden toe, is de communicatie naar de leden toe, is de communicatie naar de leden toe, is de communicatie naar de leden toe. aandoen nauwlijks tot niet op de hoogte worden de fusie: 'Ja, ja zeker. We mogen wel wat meer informatie op de website staat maar dat het wel wat meer een duidelijker mag zijn: 'Maar het mag op zich wel wat meer zijn. (...) Ja vooral duidelijkere stukken. Dan staater zo'ne heletaptekst en dan dan nkikal vandaar ga ik niet aan beginnen. Dan lees ik het eerste stuk en dan denk ik, nee, dit is niet wat ik wilde weten. Dus gewoon boeiende, korte stukjes informatie over wat niet al leen voor volwassenen belangrijk is.' . Ook twee jeugdspelers van Tilburg geven aan nauwelijks geïnformeerd te zijn: 'Ja het zou wel fijn zijn als ze iets op de site zeggen of zo. Het zou wel handig zijn om ons via de site op de hoogte te houden maar dat is ook niet echt, dat gebeurt niet echt.' . Dit wordt ook bevestigd door wat senior leden: 'ja ik vind dat die informatie wel het een stuk minder is. Dat je er niet echt bij betrokken wordt.' .

efusieprocessen en wat ook zeker nu weer Vele leden met wie is gesproken, geven gehouden van de ontwikkelingen rondom informatie in de Forwardpost.' Een teamgenoot vertelt dat er wel informatie op de website staat maar dat het wel wat meer een duidelijker mag zijn: 'Maar het mag op zich wel wat meer zijn. (...) Ja vooral duidelijkere stukken. Dan staater zo'ne heletaptekst en dan dan nkikal vandaar ga ik niet aan beginnen. Dan lees ik het eerste stuk en dan denk ik, nee, dit is niet wat ik wilde weten. Dus gewoon boeiende, korte stukjes informatie over wat niet al leen voor volwassenen belangrijk is.' . Ook twee jeugdspelers van Tilburg geven aan nauwelijks geïnformeerd te zijn: 'Ja het zou wel fijn zijn als ze iets op de site zeggen of zo. Het zou wel handig zijn om ons via de site op de hoogte te houden maar dat is ook niet echt, dat gebeurt niet echt.' . Dit wordt ook bevestigd door wat senior leden: 'ja ik vind dat die informatie wel het een stuk minder is. Dat je er niet echt bij betrokken wordt.' .

De besturen spreken dit enigszinstegen. Beide voorzitters hebben precies hetzelfde stukje op hun website gezet over de stand van zaken: 'Er is heel veel gecommuniceerd, ook over de financiën. Dat hebben we bewust gedaan. Ook op de website, hetzelfde verhaal bij de site van Tilburg als op de site van Forward.' . De toenmalige voorzitter van Tilburg heeftertijd ensde derde poging alles gedaan om de leden te informeren : 'Toen hebben we plannen gemaakt, informatieavonden, via websites, via de post om toch die leden te bereiken.' . Tijdens die fusie poging is er een informatieavond gehouden op Tilburg waar wethouder Hamming bij was om onduidelijkheden weg te nemen: 'En het moeilijk is om mensen te bereiken. Wij organiseren een infoavond waar ook de wethouder kwam alles vertelde toelichtte wat het plan was.' . Dat dit belangrijk is, vertelt ook een voormalig voorzitter van Forward: 'Bij een fusie is het belangrijk dat je communicatief bent, en met name de communicatie naar de leden toe.' .

De huidige voorzitter van Forward vertelt dat hij ook zijn leden op de hoogte houdt van alle ontwikkelingen rondom de fusie. Blijkbaar komt dit niet aan bij de leden waardoor er veel onduidelijkheden ontstaan. Wanneer wij een Forward speelster vertellen dat het nieuwe complex op de locatie van Tilburg gaat komen, reageert ze ontzet: ' Oh, dat wist ik niet, ECHT?'. Ook over de naam gaan de roddels al rond blijkt uit een gesprek met wat jeugdspelsters van Forward: 'Ja en dat het Willem II gaatheten!' 'Echt??' 'Ja dat dacht ik.' . Dit is gevaarlijk want alshet roddelcircuit op gang komt is het nog moeilijker mensen met de juiste feiten te informeren. Dit blijkt uit de woorden van een oud-voorzitter van Tilburg en een van Forward: 'Er moet minder geschreeuwd worden maar het moet meer over de inhoud gaan, over de argumentatie, maar die tegenbeweging was zo faliekant tegen, dat was heel moeilijk om methende discussie aan te gaan.' en 'Voorkom dat geruchtencircuit want er is geengroter kleindörpdandestad Tilburg.' .

Ook Forward ziet nude complexiteit om de leden te bereiken. De KNHB adviseert om een informatieavond te houden maar hier heeft de voorzitter geen vertrouwen in: 'Ik heb daar wel een discussie over gehad met Wakkie van hoe moeten we dat nu goed aanpakken. Hij zei je moet een infoavond houden voor de leden. Dat geloof ik dus niet in.' . Zelf voelt hij meer voor om naar de leden toe te stappen in plaats van dat zij naar jou moeten komen. 'Je moet reken. Het idee dat je naar zeluistert, dat

terger geen vertrouwen in: 'Ik heb daar wel een discussie over gehad met Wakkie van hoe moeten we dat nu goed aanpakken. Hij zei je moet een infoavond houden voor de leden. Dat geloof ik dus niet in.' . Zelf voelt hij meer voor om naar de leden toe te stappen in plaats van dat zij naar jou moeten komen. 'Je moet reken. Het idee dat je naar zeluistert, dat



Het bestuur van de vereniging heeft een communicatieadviseur in dienst genomen om hen bij te staan in dit proces: *‘Daar beginnen we nu mee. Wij zijn geen communicatie deskundigen dus daar hebben we hulp bij gezocht.’*

Tilburg is op dit moment niet bezig met een communicatieadviseur en doet momenteel vrij weinig om de leden op de hoogte te houden. Ook in de algemene ledenvergadering sinds de publicatie van het rapport van de Commissie van Dun wordt niet tot nauwelijks over de fusie gesproken. Dit zou juist de gelegenheid moeten zijn waar leden geïnformeerd worden over de stand van zaken rondom de fusie.

### *Resumé*

In dit hoofdstuk heeft u de resultaten van ons empirisch onderzoek kunnen lezen. De respondenten hebben betekenissen gegeven aan de verschillende aspecten als belangen, invloed en cultuur in hun eigen context. Nu deze resultaten zijn beschreven is het mogelijk om naar de analyse te gaan. Zoals eerder beschreven zullen deze betekenissen worden vergeleken met de resultaten uit de literatuur. Van uit die analyse zal vervolgens in hoofdstuk acht een antwoord worden gegeven op onze deelvragen en hoofdvraag.

## 7. Analyse

Zoals u hebt kunnen lezen in het analysekader zullen fusieopgingen onder de loep genomen worden. Dit zal met name aspecten zijn over sociale verhoudingen. T h huidige fusieopging zich probeert te ontwikkelen om beïnvloeden. Vervolgens zullen de belangen van de v diezelfde actoren beschreven worden aan de hand van resultaten. Tenslotte zal ook de cultuur van beide zo als u ze hebt gelezen, zullen centraal staan, maar gemaakt met de literatuur over fusies in het bedrijf hoofdstuk 5 beschreven is.

In hier verschillende aspecten van len, vanuit ons onderzoeksperspectief, en eerste is dat de context waarin de dat deze de overige factoren kan verschillende actoren en de macht van de in het vorige hoofdstuk benoemde verenigingen aanbod komen. De resultaten r daarnaast zal er een koppeling worden fsleven en in de sportwereld zoals die in

### 7.1 De context van de fusieopging

Beide hockeyverenigingen bestaan al een lange tijd, jubileum, Tilburg bestaat al vijf jaar langer. In d gescheiden. Tilburg is dan ook opgericht door en vo door mensen in de middenklasse. Van oudsher is Tilb wat betreft organisatie als wat betreft het hockey e dameshockey. Bij Forward ligt dat anders, die waren maar vooral op gezelligheid. Sinds de mogelijkheid hockeyen bij de dames, zijn zij zich er pas op gaan gezelligheid erg belangrijk. De huidige fusieopging probeerden de clubs een fusie aan te gaan. De eerst van Tilburg geïnitieerd van wege dewens vooreen h de heren structureel op het hoogste niveau kan hock dat het financieel niet haalbaar was alleen door te tweede poging is geïnitieerd door de gemeente Tilbu realiseren in het Stappegoor-gebied. Deze pogingen In de literatuur is te lezen dat er verschillende r moeilijk is voor de leden van een vereniging het ee hebt met een mutual support organization; een veren literatuur veronderstelt dat de leden veel waarde h vereniging. In Tilburg is dat verschillende keren g poging veel moeite gedaan moest worden om de Forwar mogen onderhandelen over een fusie. De derde poging gedeelte, met name op de locatie waar de fusieclub vonden dit te ver of niet mooi genoeg ten opzichte clubkleuren en oprichtingsdatum zijn voor veel lede belang dat een fusie daarop af zou ketsen. Dit spre andere knelpunt dat in de wetenschappelijke literat wantrouwen. Dit is in de praktijk in Tilburg nog ni ernog geen onderhandelingen zijn geweest over symb ketste af in de tweede fase: het fusieproces. De cl onderhandelingen door te zetten, maar de vereniging

Forward viert dit jaar zijn 80 jarige ie periode was de samenleving nog erg ortextielhandelaren, Forward is opgericht urg ook een 'mannenclub', zowel n. Het heren hockey is belangrijker dan het heellang niet eens gericht op top hockey, zich aan deed om op hoog niveau te gaan richten, maar nog steeds is de sfeer en staat niet op zichzelf, al drie keereerder eenderde keer werden door het bestuur ckeyclub die zowel bij de dames als bij eyen. Daarnaast merkten de voorzitters gaan en hoofdklasse te hockeyen. De rg, die een top hockey complex wilde zijn om verschillende redenen afgeketst. edenen zijn. Vooral komt naar voren dat het nste zijn met een fusie omdat het maken ing is ervan, voor de leden. De echten aan de cultuur en identiteit van een ebleken. Allereerst toen er bij de eerste dianen over te halen om door te uit 2007 is afgeketst op het culturele gevestigd zou worden. Vele Tilburg leden van hun huidige locatie. De naam, n wel van belang maar niet van dus danig ekt de literatuur dus enigszins tegen. Het uur naar voren komt, is het wederzijdse etvoorgekomen. Dit is te verklaren doordat olische aspecten. De eerste fusieopging ubs hadden hun fiat gegeven om de en kwamen met de gemeente niet uit de

financiering van het project. De tweede poging is g  
 betrokkenen geven ook aan dat deze fusie poging niet  
 beide clubs vond dit plan aldus dan in matig date  
 poging is dus gestrand in de verkenningsfase. De de  
 zijn hierbij geraadpleegd en de leden van Tilburg h  
 van Boessenkool zou dit nog in de 2<sup>e</sup> fase vallen, maar wanneer er naar de fases van Rin nooy  
 Kangekeken wordt, zou dit in de laatste fase, de integratiefase, vallen.  
 De huidige poging is geopperd door de gemeente Tilb urg, deze hebben de clubs aangespoord  
 om nog één keer met een plan te komen voor een fusie e. Dit is door de clubs verder uitgewerkt,  
 de gemeenteraad heeft zijn financiële bijdrage onder voorwaarden toegezegd en op dit  
 moment (april 2010) ligt het plan bij de provincie om financiële middelen te bewerkstellene  
 een wijziging van het bestemmingsplan aan te vragen .

## 7.2 Belangen van de betrokken actoren

Vanuit de context die hierboven gepresenteerd staat , hebben de betrokken actoren bepaalde  
 belangen opgebouwd. Deze kunnen door de context ver anderen.  
 Er zijn een aantal verschillende actoren die een rol spelen in de fusieprocessen. De  
 belangrijkste actoren zijn de verenigingen die met elkaar samen willen gaan. Deze zijn  
 volgens de literatuur te onderscheiden in besturen, topsporters en recreatieve leden. Uit het  
 empirische gedeelte is de verdeling besturen aan de ene kanten leden aan de andere kant ook  
 gebleken, maar zijn er weinig verschillen te ontdek ken tussen de topsporters en recreatieve  
 leden.

De belangen van de besturen en de leden lopen erg uiteen. Vooral het bestuur van Tilburg  
 heeft vaak aangestuurd op een fusie. De vereniging heeft gezien hoe leuk en goed het voor  
 hen is wanneer er bij de senioren op het hoogste niveau wordt gehockeyd. Dit brengt veel  
 beleving in de club en dat is goed voor een gezellig sfeer. Het nadeel van top hockey spelen  
 zijn de hoge financiële kosten die hieraan verbonden zijn. De literatuur benoemt financiële  
 problemen als een van de belangrijkste redenen waar om verenigingen gaan fuseren. Ook hier  
 is dit het geval. Het is voor de vereniging Tilburg te moeilijk om zelfstandig door te gaan  
 wanneer zij op het hoogste niveau willen meedraaien . Ook de bestuurders van Forward geven  
 aan dat top hockey denodig een positieve gevolgen voor een vereniging heeft. Zij benoemen ook  
 de toename van sfeer wanneer er op het hoogste niveau au wordt gespeeld. Heel duidelijk geven  
 de bestuurders van beide clubs aan dat het ook voor de breedtesporters en het kader belangrijk  
 is. Beide verenigingen hebben moeite om bepaalde teams vol te krijgen, Forward heeft  
 problemen bij de mannelijke junioren, Tilburg bij de vrouwelijke senioren. Met een fusie zal  
 dit probleem opgelost worden en zal de grote club entrekpleistervoortalenten worden. Ook  
 dit is terug te vinden in de literatuur. Deze geeft aan dat verenigingen fuseren om een  
 leden tekort tegen te gaan. Nu is het bij beide verenigingen nog niet zo erg dat er  
 daadwerkelijk leden tekorten zijn alleen is het pret tiger om een overvloed aan leden te hebben.  
 De breedtesporters en het top hockey gaan hand in hand met elkaar samen.  
 Kortom, de bestuurders hebben er belang bij dat de club samengaat zodat er dan top hockey  
 gespeeld kan worden omdat de kosten gedeeld worden dooreen grotere vereniging en men  
 zit niet meer in elkaar's vaarwater wat betreft sponsoren. Het top hockey zal zorgen voor meer  
 betrokkenheid en sfeer onder de leden wateen positieve invloed heeft op de breedtesporters.  
 Voor de leden spelen er andere belangen. Zij vinden het voornamelijk belangrijk waar de  
 nieuwe locatie is, of deze verwegd is van de oude locatie. Moet er verder gereisd worden voor

een training of wedstrijd. Daarnaast zijn de nieuwe geheel onbelangrijk. De leden hebben een belang vereniging. Wat voor de leden ook meetelt, is de co dat de ze niet of nauwelijks stijgt. Belangrijk is dat de leden niet betrokken worden bij het proces en uithunant waar beschouwen. Zij zouden graag meer informatie hebben. Een goede sfeer misschien wel het belangrijkste is. Hier moet aan toegevoegd worden dat er door velen wordt aangegeven dat de binding met de club niet meer zo sterk is als vroeger. De individualisering en het consumentisme, in de literatuur spelen ook bij de hockeyverenigingen op waartoe de Eenderde grote actor in dit proces is de gemeente Tilburg. Zij oefenen politiek-economische druk uit op de verenigingen. Dit komt overeen met de emotie vandaan in de literatuur naar voren komen. De gemeente heeft een aantal belangen. De belangrijkste is dat de gemeente Tilburg graag een hockeybolwerk ziet ontstaan om de uitstraling van de stad te verbeteren. Daarnaast is het voor hen belangrijk om een topsportlocatie te ontwikkelen om nevenbeleidsterreinen als gezondheidszorg en integratie ook door te ontwikkelen. De andere actor die politiek-economische druk uitoefent, is de provincie Noord-Brabant. Zij hebben vrijwel dezelfde belangen als de gemeente. Ook de provincie is uit op een uitstraling. Met het oog op het Olympisch Plan wil de provincie zich richten op drie sporten om die naar Brabant te halen. Hockey is daar een van en een top hockey complex is daarom noodzakelijk voor. Daarnaast is het op zo'n locatie mogelijk nationale evenementen te organiseren. Een volgende belanghebbende is de hockeybond (KNHB). De KNHB heeft de laatste jaren door dat het top hockey zich rondom de Randstad concentreren. De bond wil meer spreiding door het land heen en een fusie tussen Tilburg en Forward zal er volgens hen voor zorgen dat er een top club bij komt. Hierdoor kan er meer weerstand tegenover het sterke westen worden geboden. Ook zal het mogelijk zijn om op de nieuwe locatie grote evenementen te organiseren. Dit is ook belangrijk voor de spreiding van de evenementen door het land. Twee organisaties die zeker belang hebben bij een fusie en daarmee het vertrek van Forward uit het gebied en de voetbalclub Willem II. Zij zien op de huidige locatie van Forward een trainingsscomplex voor de jeugd opkomen en een plek voor meer woningbouw wat betekent dat Willem II een trainingscomplex nabij het eigen stadion krijgt en de projectontwikkelaars meer geld verdienen door de verkoop van die woningen.

Een niet groot belanghebbende om liggend de sportclubs. Zij verwachten geld te krijgen van de gemeente, die immers ook 6,1 miljoen in 2012 voor de verenigingen steekt. Dit is echter nog niet toegezegd door de gemeente. Daarnaast verwachten de hockeyclubs een aantal leden van Forward of Tilburg aant te trekken die niet bij de fusie club willen spelen.

Volgens literatuur speelt hiernaast de pers een belangrijke rol in het fusieproces. Er is geen aanleiding om hiervan uit te gaan in dit geval. Behalve een deels geïnformerde rol zijner geen opvallende punten naar voren gekomen.

### 7.3 Machtsmiddelen

Opvallend is dat er veel verschillende actoren zijn betrokken die macht hebben in delen van het proces. Ze hebben relatief veel macht in het begin van een alles van de situatie en communiceren

Allereerst de besturen van de verenigingen. Zij hebben een fusieproces. De besturen stellen een plan op, wat

met vrijwel alle betrokken partijen. Zij hebben dus betreft de macht van de leden is duidelijk dat dit Zij hebben een vetostemaan het eind van het proces niet veel invloed te hebben.

De gemeente Tilburg heeft veel macht. Die macht is Wanneer er geen geld beschikbaar is voor een nieuw ontstaan. Dit geldt cruciaal, waardoor de gemeent handen heeft. Hetzelfde geldt voor de provincie. Zo euro van de provincie, zal de fusie niet doorgaan.

Dat deze actoren machtig zijn in een fusieproces is bestudeerd is. Ook in de literatuur hebben deze per Een actordie daarnaast in de literatuur sterker naar de praktijk in Tilburg (nog) niet van toepassing om is.

De KNHB heeft in deze poging geprobeerd veel invloed te hebben ze de provincie op de hoogte te stellen van de wens van een top hockey accommodatie in Brabant. De provincie is nu daaraan gaan besteden en of dat geld naar Eindhoven KNHB heeft ten alle tijden geadviseerd dat er 5 miljoen adviseerend zij de club sover de omgang met bijvoorbeeld De overige actoren die in de vorige paragraaf als b komen in de literatuur niet duidelijk naar voren, die zijn die specifiek bij deze situatie betrokken zijn achter de coulissen veel macht. Ondanks dat de gemeente het gehele fusieproces, wordt er achter gesloten de belang: het vertrek van Forward van Stappegoor. Er steunen en graag een trainingscomplex voor de jeugd Uit het literatuur onderzoek blijkt dat de pers ook besluitvorming van de leden. Zij zullen nooit de aan volgen de gebeurtenissen op de voet en zullen vaak tegenstanders. Uit de resultaten blijkt dat de pers voorgaande fusie pogingen en het huidige fusieproces. schrijft geensmeuïgeonzin verhalen. Dit is een gro

door hun informatie erg veel macht. Wat vooral de macht van de beslissende ALV is. Derest van het proces blijkt de leden

vooral gebaseerd op financiële middelen. complex, zal een fusieclub niet kunnen egedurende de hele periode veel macht in derde financiële bijdrage van 5 miljoen

geen verrassing wanneer de literatuur sonen of organisaties de meeste invloed. vorenkomt, is de fusie commissie. Deze is in dat geen van de pogingen zo ver gekomen

te hebben in het fusieproces. Keer op gesteld van de wens van een og in twijfel of ze wel 5 miljoen euro , Den Bosch of Tilburg moet gaan. De joen naar Tilburg moet gaan. Daarnaast eld de leden.

elangebbeden gepresenteerd werden, it is zeer waarschijnlijk omdat dit partijen . Zo hebben Willem II en de projectleiders ente zegt dat zij geen macht hebben in uren wel rekening gehouden met hun zijn veel politieke partijen die Willem II op de locatie van Forward zien.

veel macht kan uitoefenen op de nstichter van een fusieproces zijn maar proberen te stoken tussen de voor en niet tot nauwelijks een rol speelt in alle De pers neemt geen standpunt in en otverschilt met de literatuur.

#### 7.4 Decultuur van de verenigingen

De twee clubs zijn met een verschillende achtergrond context paragraaf. De besturen zijn ervan overtuigd huidige generatie en dat hoe meer mensen er zijn, hoe verschillend de kanten werd duidelijk gemaakt dat er clubs, met name qua sfeer. Forward leden zijn bang te zijn voor de verandering die er gaat komen wat b wordt bevestigd door Tilburg leden die aangeven dat Forward dan op Tilburg. Zij maken ook graag deel uit vinden. Daarnaast hangt onder Forward leden het idee Tilburg en de mentaliteit van de leden erg verschillend cultuur van de club wordt als arrogant en saai omsc

d opgericht, zoals te lezen was in de dat dit niet meer van toepassing is op de oe meer gezelligheid er komt, maar van nog grote verschillen zittentussende twee unsfeer te verliezen, geven aan angstig etreft de gezelligheid op de club. Dit op zondag een leukere sfeer hangt op t van de feestjes die op Forward plaats dat de mentaliteit op hockeyclub t met de 'normale' mens op Forward. De hreven. Tilburg leden zelf zien dat het niet

de gezellige sfeer kent, maar zien veel onderscheid teams. Dat de Forwardianen Tilburg als arrogant zien eigen ervaringen, maar ook door het feit dat Tilburg speelde een rol. Bij sommige leden ligt het gevoelig komen, en nu wel hun zinkrijgt om de fusieclub op. Zowel de literatuur als de oud-bestuurders van beide erg belangrijk is in een fusieproces. Zaken als de vereniging, kunnen zorgen voor strijd binnen een club onderzoek. Leden geven aan dat het jammer is dat de erg is zolang het eerlijk verdeeld wordt. Wanneer het een partij worden, is het voor de leden goed. Wel het terracotta niet gewaardeerd wordt in het nieuwe betrouwbare zijn bij de keuze voor de nieuwe naam de literatuur en oud-bestuurders waarschuwen, de huidige zijn ingegaan op de symboliek. Bij eerdere fusie pogingen voorzitters zeggen het wel belangrijk te vinden, maar over te overleggen. De overige symbolen zoals de lieren en clublieden, zijn niet van belang voor de betrokkenen. Wat voor leden als belangrijkst wordt beschouwd, is al jaren samen spelen, willen nu niet door de fusie zien het belang in van teambehoud, maar voegen eraan. Sowieso moet de jeugd zo snel mogelijk gemixt worden categorieën niet mogelijk niet mixen omdat er bij de andere zeer grote. Dat de leden dit belangrijk vinden beweert over sociaal kapitaal. Leden hebben vrienden hun verenigingen met name hun eigen team.

tussen de studententeams en de gewone clubs komt volgens een aantal leden door heeft tegengesteld bij de derde poging dat Tilburg niet naar de Forwardlocatie wil hun eigen complex te realiseren. De verenigingen geven aan dat symboliek naam en clubkleuren van de nieuwe club. Dit blijkt niet duidelijk uit het identiteitverloren gaat, maar dat het niet et niet en de naam en de kleuren van de club door Forward leden aangegeven dat tenue. Ook zouden leden het fijn vinden en kleuren. Opvallend is dat, ondanks dat huidige onderhandelingspogingen nog niet ingingen overigens ook niet. De huidige niet belangrijk genoeg om er nu al zelf teratuur ze noemt, als oprichtingsdatum kken in Tilburg. dat het team bij elkaar blijft. Teams die gescheiden worden. Ook de voorzitters niet dat het niet altijd mogelijk zal zijn. en daarnaast is het bij sommige clubs de club zeer kleine teams zijn bij indingen, komt overeen met wat Putnam schappen en vertrouwensbanden binnen

## 8. Conclusie

Aan het eind van dit onderzoek zullen wij in dit hoofdstuk de deelvragen kort gaan beantwoorden aan de hand van de analyse. Met de antwoorden op de subvragen zal uiteindelijk de hoofdvraag beantwoord worden.

Omdat de conclusie zich met name richt op wat in dit empirisch onderzoek naar voren is gekomen, zijn er punten die niet voor honderd procent generaliseerbaar zijn. De punten waar rekening mee moet worden gehouden wanneer dit rapport gelezen wordt, staan aangegeven in de discussie.

Dit onderzoek telt vijf deelvragen:

*Waarop liepende vorige fusie tussen Forward en Tilburg vast?*  
*Wat zijn de redenen van hockeyverenigingen om te gaan fuseren?*  
*Wat voor een rol spelen de betrokken actoren in een fusieproces?*  
*Welke belangen spelen een rol bij de verschillende actoren?*  
*Hoe is de macht verdeeld tussen de verschillende actoren in het fusieproces?*

*Waarop liepende vorige fusie tussen Forward en Tilburg vast?*  
De drie eerdere fusie pogingen tussen TMHC Forward en TMHC Tilburg zijn om steeds verschillende redenen niet doorgegaan. Bij de eerste poging was het een hele klus om de leden van Forward over te halen voor een fusie te stemmen zodat de besturen door konden onderhandelen. Uiteindelijk blijkt dat dit in een vroeg stadium aan de leden is voorgelegd, want de clubs en de gemeente kwamen niet uit de financiering van het complex. De toentertijd benodigde 3,4 miljoen euro wilden de gemeentelieden met de clubsterwijl de verenigingen het volledig gesubsidieerd wilden hebben.

De tweede fusie poging wordt door de meeste respondenten weggelaten in de nummering, deze wordt niet als een serieuze poging gezien. De toenmalige voorzitters en de betrokkenen van de gemeente weten wel van deze poging, maar beschouwen het ook als een bij voorbaat kansloze poging. De poging is niet eens van de grond gekomen omdat de beide besturen zich niet konden vinden in de plannen die de gemeente voorstelde. De derde en meest recente poging had de meeste kans van slagen. De besturen en gemeente waren eruit over de locatie en de financiering, maar de algemene ledenvergadering van Tilburg heeft uiteindelijk tegen het plan gestemd. Dit omdat veel leden de locatie in de Oude Warande niet in wilden ruilen voor het Stappegoorge gebied vanwege de uitstraling en de afstand. Dat er zo massaal is tegengestemd, is vooral te danken aan de grote tegenbeweging die een aantal weken voor de beslissing de ALV is opgekomen.

*Wat zijn de redenen van hockeyverenigingen om te gaan fuseren?*  
De belangrijkste reden voor de hockeyverenigingen in Tilburg om samen te gaan, is het bereiken van structureel top hockey bij zowel de dames als de heren. Door dit top hockey wordt de uitstraling verbeterd waardoor ook het breedte hockey een impuls zal krijgen. Daarnaast spelen financiële problemen een rol bij het initiëren van een fusie. Beide clubs zittend nu in dezelfde vijver naar sponsoren te vinden en kunnen het niet volhouden zelfstandig op hoog niveau te hockeyen. Daarnaast blijkt door de sociaal-culturele processen het vinden van vrijwilligers voor een vereniging steeds moeilijker. Met het samengaan van beide clubs, wordt ook het kader uitgebreid.

*Watvooreenrolspelendebetrokkenactoreneen*  
 De belangrijkste actoren die betrokken zijn, zijn in de besturen en de leden. De besturen spelen de onderhouden contacten met de overige actoren, uiteindelijk de planop. De leden spelen gedurende een rol. Zij komen aanbod wanneer de ALV moet stemmen. Vangespreek, zij zullen immers uiteindelijk de basis. Verder speelt de overheid, in vorm van de gemeente een belangrijke rol. De gemeente is naast geldschieter ontwerp van het plan en de plaatsing in de stad. De controleuren zal uiteindelijk, wanneer zij het plan brug moeten komen. Een volgende actor die een adviserende rol heeft naar de clubs en de provincie voorgrond een rol van betekenis spelen in het proces met in het bijzonder Willem II en de projectontwikk

*fusieproces?*  
 etwee verenigingen. Deze zijn opte delen rootsterol, zij zijn despin in het web. Zij waaronder hun leden, en stellen het ngrootdeel van het proces een minimale Eerder zijn zij vooral het onderwerp svormen van de nieuwe club. Tilburg en de provincie Noord-Brabant ter, ook medeverantwoordelijk voor het provincie speelt vooral de rol van extern ngoedkeuren, met vijf miljoen euro over de peelt, is de hockeybond die een toe. Andere actoren, die nauwelijks op de s, zijn de overige sportclubs in Tilburg elaaars van het Stappegoorgebied.

*Welkebelangenspeleneenrolbijdeverschillende*  
 In het huidige fusieproces spelen vele belangen een belangen van de verenigingsbesturen zijn, zoals er kunnen voegen van de financiële middelen en een aan het voor het voortbestaan belangrijk dat er genoeg twee clubs is dit makkelijker te realiseren. Voor de wijzigingen in de teams komen, dat vrienden bij elke locatie niet te ver weg komt te liggen en dat de symboliek speelt voor een gedeelte een rol in heta Voor de gemeente en provincie geldt dat een hockeyb van evenementen zou naar Tilburg gehaald kunnen wan Voor de gemeente is daarnaast van belang dat met een complex ook neven beleidsdoelengestimuleerd worden. De KNHB wil graag dat het hoofdklasse hockey niet al gespeeld wordt, maar ook structureel in Brabant kan naar het zuid gehaald kunnen worden wanneer het De overige sportclubs hebben het belang dat wanneer zij ook verwachten financiële steun van de gemeente hockeyclubs in de veronderstelling dat zij leden va er gefuseerd wordt. Willem II en de projectontwikkel vertrek van Forward uit het Stappegoorgebied. Wille voor de jeugd komen er wijl de projectontwikkelaars

*actoren?*  
 rol bij de verschillende betrokkenen. De der aangehaald, top hockey, het bij elkaar tal kosten kunnen delen. Daarnaast is leden zijn en kader is om door te gaan. Met e leden is het van belang dat er geen aar blijven. Daarnaast is het belangrijk dat contributie niet te hoog wordt. Ook de fwegen van de alternatieven. olwerk uitstraling geeft. De organisatie neer er een top complex aanwezig is. n grote hockeyclub en een zeer goed leen in de Randstad en Utrecht plaats vinden. Ook zouden evenementen ockeybolwerk in Tilburg is gebouwd. Forwarden Tilburg zoveel geld krijgen, te ontvangen. Daarnaast zijn om liggende n de twee clubs gaan aantrekken wanneer laars hebben een bijzonder doel: het m II zie hier graag een trainingscomplex meerruimte zien voor hun huizenbouw.

*Hoedemachtverdeeldtussendeverschillendeac*  
 Opvallend is dat de meeste actoren maar in een deel uitoefenen. De besturen spelen vooral in het begin van het plan. De leden hebben juist de macht aan het stemming plaats vindt. Hiermee hebben zij een vetore De gemeente en de provincie hebben gedurende het geld. Wanneer een van de overheidsinstanties besluit nooit doorgang vinden. De overige actoren, de hocke

*toren in het fusieproces?*  
 van het proces invloed kunnen van het proces een rol, bij het ontwerpen t eind van het proces, wanneer de cht in handen. le proces macht in handen in vorm van thet geld binnen te houden, zal de fusie ybond, de sportclubs en de



projectontwikkelaars, proberen achter de schermen invloed uit te oefenen op de gemeente en provincie, maar hebben geen formele macht in handen.

Nadeze korte antwoorden op de deelvragen, kan nu eenduidelijk antwoord gegeven worden op de hoofdvraag van dit onderzoek: *Wat zijn volgens betrokken actoren stimulerende en belemmerende factoren in het fusieproces tussen TMH C Forwarden TMHCTilburg?*

Er zijn verschillende factoren die volgens de actoren en stimulerend werken tijdens het fusieproces. Zo is gebleken dat de toezegging van de financiering door de gemeente duidelijk een positieve uitwerking heeft. Hierdoor kunnen besturen verder met onderhandelen. Daarnaast werkt het mee wanneer de leden zicht hebben en op het behoud van de eigen symboliek, met in het bijzonder de locatie. Uit de praktijk is gebleken dat Tilburgleden de derde poging hebben laten mislukken doordat zij niet t van locatie wilden veranderen. Nu wordt verwacht dat de problemen bij Forward gaan liggen wanneer zij moeten verhuizen. Ook de afstand fietsen wordt door de leden als bepalend beschouwd, wat kan bijdragen aan het willen van behoud van de eigen locatie. De overige symboliek, als naam en clubkleuren wordt door betrokkenen niet als heel belangrijk beschouwd, alziend de meeste actoren het niet zitten om alles over te nemen van de andere club. Een volgende stimulerende factor is de steun van eenderde partij, in dit geval de hockeybond. Zij steunen het plan water in Tilburg ligt door endoor. Een laatste, maar zeker niet onbelangrijke factor, is het contact tussen de besturen en de leden. Wanneer dat goed verloopt, zal de vereniging groter zijn.

Daar tegenover staan een aantal belemmerende factoren. Een aantal van deze aspecten zijn de tegengestelden van de stimulerende factoren. Zo is het ontbreken van financiering en van de belangrijkste, dit is met name voorgekomen in de eerste fusiepoging waar de clubs en de gemeentehet niet eens werden over de verdeling van de dekosten. Wanneer er geen geld is voor een nieuw complex, zal een fusie niet gerealiseerd kunnen worden. Ook het verhuizen naar een andere locatie zal niet bijdragen aan het positief stemmen van de leden. De overige symboliek speelt hier vrijwel geen rol in. Wanneer de naam en kleur die van de andere vereniging worden, wordt het jammer gevonden, maar niet zodanig dat het belemmerend werkt. Dit zal wel het geval zijn wanneer duidelijk zal worden dat de teamsamenstelling zal veranderen. Tenslotte kan de communicatie ook erg belemmerend werken. Wanneer de besturen onderling of naar de leden niet goed communiceren, zal het een lastig proces worden. Met name de leden zijn vatbaar voor roddels en voelen weinig betrokkenheid bij het bestuur wanneer zij niet op de hoogte worden gehouden. De komst van een tegenbeweging is dan groot.

## 9. Discussie

De uitkomsten van ons onderzoek zijn ter discussie die van invloed zijn geweest op het uitvoeren van de uiteindelijke resultaten. Welke factoren dat zijn. Daarnaast zijn nog een tweetal andere opmerkingen uitkomsten. Deze zullen aanbod komen in 9.2.

testellen. Zo zijn er een aantal factoren in onderzoek wat heeft bijgedragen aan onze resultaten. Deze zullen wij in 9.1 bespreken. Indien wij willen plaatsen bij onze

### 9.1 Beperkende factoren

Doordat wij ervoor hebben gekozen vanuit de 'critische' te doen hebben wij de vier andere perspectieven vol. Hierdoor hebben wij met een andere bril onderzoek sociale verhoudingen en betekenisgeving in die meningen. Wanneer wij bijvoorbeeld voor de 'conflicttheorie' op de economische zaken rondom de fusieproces en de financiële maar een deel van ons onderzoek staan betekenis van de betrokkenen in het fusieproces.

al-'en 'interactionist' theory onderzoek ledig buiten beschouwing gelaten. Het is daaraan zijn wij voor alingegaan op de voet binneneen bepaalde context. Het is haddengekozen, hadden wij ons gefocust op de Forwarden Tilburg. Nu zijn de gevallen deze bij de hier aangegeven

Ten tweede hebben een keuze gemaakt in onze respondenten gemaakt vanuit elke categorie mensen gesproken. Het is haddengesproken hadden wij wellicht de andere uit met een beperkt aantal respondenten gesproken. Zo bij bijna 2500 leden hebben wij maar met 12 leden gesproken. Het is respondenten was ons onderzoek betrouwbaar dergevee met niet met de provincie, KNHB, pers, Willem II, p hebben gesproken. Deresultaten over deze betrokken betekenisgeving van de mensen die wel hebben ges

enten. Wij hebben een categorisering. Wanneer wij met andere respondenten te komst gehad. Ook hebben wij maar ebbende beide verenigingen samen gesproken. Met een grotere groep st. Dit geldt ook voor het feit dat wij roject ontwikkelaars en om liggende clubs en zijn voortgekomen uit proken.

Daarnaast verandert de betekenisgeving van de respondenten. De antwoorden en acties van betrokkenen zijn afhankelijk zullen hier een tweetal voorbeelden voornemen. Ten eerste was tijdens het eerste fusieproces Johan Tilburg. Toen er tijd wilde de gemeente maar vijf procent verwachtte ook vijf procent bijdrage vanuit de Stekelenburg kwam Ruud Vreeman op deze positie. In merkbaar maar in de derde en vierde poging de stem fusie poging vol open hoopte dat de fusieclub zichzelf poging werd zelf geïnitieerd door de gemeente en 6.1 miljoen. Eenduidelijke omslag in het beleid van worden dat Ruud Vreeman al die jaren ook in het bes echte hockey liefhebber is. Er is een verschil in wie gaat over de voorgestelde locaties. In eerste instantie 'Papendal van het zuiden' creëren. De nieuwe fusieclub Stappegoor en Tilburg moesten zou daarnaartoe van Tilburg was absoluut geen sprake in verband met

ndenten wanneer een context veranderd. elijk van de situatie op dat moment. We

Stekelenburg de burgemeester van ig procent van de kosten subsidiëren en lubs zelf. Na het overlijden van det tweede poging was dit nog niet erg eer. De gemeente steunde de derde ouvestigen op Stappegoor. De vierde pdit moment geven zij een bijdrage van nde gemeente. Hierbij moet vermeldt tuur van de KNHB heeft gezeten en een ehethet beleid voert. Het tweede voorbeeld ntiewildedegemeente op Stappegoor het lubkon alleengerealiseerd worden op rhuizen. Van een fusieclub op de locatie het kappen van verschillende

bosgebieden. Drie jaar later kan het toch op deloc gebied wat vrijkomt wanneer Forward vertrekt goedg op delocatie van Tilburg.

Uit de zet twee voorbeelden blijkt dat de invloeden afhangen van de context waarin zij zich bevinden.

Tot slot, voor onstheorie onderzoek hebben wij ver nog veel meer literatuur over dit onderwerp wat wij periodedie wij voor het theorie onderzoek hadden onderwerp is geschreven te hebben gelezen. Hierdoor maken met de door ons bestudeerde literatuur. Wanneer gekozen, waren de uitkomsten wellicht anders geweest.

atie van Tilburg. De gemeentekantoor gebruiken en zet zich vol in voor de fusie

belangen van de verschillende betrokkenen

schillende literatuur gelezen. Echter is er niet te hebben gelezen. Het was in de iet mogelijk om alles wat ooit over dit hebben wij enkele analyses kunnen er wij voor andere literatuur hadden t.

## 9.2 Resultaten en discussie

Er zijn een paar discussiepunten die wij bij de uit Teneerste geven de leden aan dat zij het niet erg of naam verliezen bij een eventuele fusie. Deliter punten zijn binneneen fusieproces. De verbondenheid elkaar zorgt voor de culturen identiteit van de identiteit en cultuur door hun bestaansrecht en de cultuur ontstaat tussen de verenigingen. De leden van af testappen is een even rationeel antwoord. Echter is dat op dit moment nog makkelijk te doen, daadwerkelijk geconfronteerd met het verlies van de nieuwe clubkleuren en naam gaan worden. Wanneer de met de identiteit van de nieuwe fusieclub zullen zij hun huidige identiteit en cultuur vastklampen. Met verbonden en vertrouwd. Het is erg lastig om je cultuur die niet bestaat.

komsten van onderzoek willen plaatsen. zouden vinden wanneer zij hun clubkleuren atuur geeft aan de juiste belangrijkste d van de leden met de verenigingen club. Beide verenigingen hebben hun eigen ecreëerd. Hierdoor is er een sterke wij-zij oenhet overkomen alsof hier makkelijk over het verliezen van de identiteit. de leden zijn immers nog niet identiteit. Er is nog niet bekend wat de leden geconfronteerd gaan worden j naar alle waarschijnlijkheid sterker aan de huidige identiteit voelen mensen zich tuurlost laten en te kiezen voor een

Uit de conclusie blijkt dat er verschillend stimulerende fusieproces tussen Forward en Tilburg. Opmerkelijk is zowel stimulerend als belemmerend zijn. Zo wordt er wanneer er genoeg geld is om de fusie te realiseren aan financiële bijdragen. Wanneer er niet voldoende zijn. Dit is logisch. Minder logisch is de factor van de locatie erg stimulerend kan werken terwijl belemmerend factor wordt beschouwd. Toch zal bij de moeten verlaten en de andere partij mag blijven op Tilburg positief tegen de fusie staan en Forward niet immer een belemmerend factor. Hoe zorgen beide partijen gerealiseerd gaat worden? Dit geldt ook voor de betrokkenen. Een goede communicatie bevordert het nauwelijk wordt gecommuniceerd, is er veel ruimte in ongewisse gelaten en gaanzelfdingen verzinnen horen zeggen'. De opkomst van een tegenbeweging kan

er een belemmerend factor zijn in de jk is dat een paar van de zefactoren efinanciële stimulerend gezien . Tegenovergesteld hiervan zijn een tekort geld is zalen fusie niet realiseerbaar ocatie. Eerst wordt vermeld dat het behoud et verliezen van de locatie als itfusieproces en partij zijn locatie de huidige locatie. Dit zou betekenen dat gatief. Het verlaten van de locatie is rtijner dan voor de een fusie toch municatietussen de verschillende usieproces. Wanneer er niet of voor het roddelcircuit. De leden worden offe itendoor vertellen die men heeft 'van hiervan een gevolg zijn. Deze

tegenbeweging kan een hele grote belemmerend factor zijn. Opmerkelijk is dat de besturen van beide verenigingen aangevendat zij duidelijke n met volledige informatie naar de leden toecommuniceren. De leden geven echter aan dat zij niet of nauwelijks op de hoogte worden gehouden. Er heerst hier een duidelijk discrepantie. Blijkbaar wordt er wel informatie verzonden maar niet ontvanger door de doelgroep. Dit is iets voor de besturen om aandacht aan te besteden. Dit leidt ook tot de laatst tegen stelling in factoren, de teamindeling. Leden geveendateen behoudvante aaneen stimulerende factor is. Wanneer de teams doorelkaar gemixt zouden worden, is dit een reden voor tegenstemmen. Dit is een onnodig issue bij de leden. De besturen hebben bij ons aangegevendat de doelstelling is dat de teams behouden blijven. Dit is echter niet bekend bij de leden. Iets wat weertemaken heeft met de slechte communicatie tussen het bestuurende leden.

## 10. Procesevaluatie

Het eerste deel van de leerkring Sport in Beweging was van een leerkring was ons nog niet echt duidelijk een bachelorscriptie moest worden. De eerste weken maar langzamerhand kwam het literatuurpaper dichterbij. Verder te gaan om tot een scriptie te komen over een onderwerp dat door onze achtergrond natuurlijk, heel interessant was. Uitzondering van een eerder vak dat we samen volgde. Soepel, we vonden als snel de juiste afweging tussen de mogelijkheden. Het was duidelijk dat we hetzelfde doel voor ogen hadden. Dit inleveren van het literatuurpaper. Met heldere afspreekpunten en duidelijke communicatie bleek dat paper heel makkelijk te maken was. Deadline af. Het praktijkonderzoek was voor ons duidelijk. Heel veel dankzij onze achtergrond, maar er waren ook nog veel nieuwsgierigheden.

Het was in het begin even lastig dat we geen opdrachten kregen. Dat we onze eigen richting volledig konden kiezen. Te vinden, de meeste connecties waren er, zonder dat we goed kenden. We hebben er, na wat twijfel, voor gekozen. Zo hebben we aan iedereen duidelijk gemaakt wat de verschillende clubs gehockeyd hebben, maar vooral de bachelorscriptie. Dit gaf een open gevoel. Het ontbreekt niet aan zin heel prettig. Wij denken dat mensen makkelijker mogelijk interviews hebben we met tweeën gedaan zodat zorgde voor rust in je hoofd omdat je niet meteen. Daarnaast was dit fijn zodat wij allebei exact wisten wat makkelijk bij het vragen naar factoren bij volgende schrijven van het uiteindelijke rapport. Omdat wij hadden, ondermeer via een gezamenlijke-mailadres, mee bezig was. Zo was het makkelijk elkaar te contacteren. Vaak hebben we ook samen aan een tafel gezeten. Op die manier konden we snel en gemakkelijk was dat we zowel in Utrecht als in Tilburg konden. Beiden hadden weer geen moeite mee om vroeg af te werken. Door de duidelijke communicatie wisten we wat we hebben de gehele interviews uitgetypt en getranscribeerd. Analyse een stuk makkelijker maakten. Dit hebben we hele onderzoek, ging ons redelijk makkelijk af. En helemaal klaar, het gaat allemaal zo snel...

Natuurlijk zijn er ook in dit proces zaken die heel moeilijk hadden kunnen aanpakken. Deze zullen nog even uitgesproken. Heel prettig was het met z'n tweeën werken. Door de afwezigheid gehouden en konden we elkaar motiveren. Het met z'n tweeën deadline is, na onze ervaring, makkelijker te halen.

was aftasten. Wat precies de bedoeling was, we wisten alleen dat het eindresultaat was. Bespraken we de verplichte literatuur bij. We hebben toen besloten samen te werken. Het onderwerp wat wij allebei, met name vonden. Wij kenden elkaar niet, met name niet. Toch verliep de samenwerking heel gezellig en productief. Het was duidelijk dat het werd heel goed duidelijk bij het maken (waaraan ook voldaan werd) en makkelijk te gaan en was dat ruim voor de deadline. Het hoogtepunt, we wisten beiden ook veel punten waarnaar we heel

htgever hadden, maar als snel beseften we dat we niet moeielijk respondenten te vinden. Twee, over het algemeen, de personen zelf. We hebben onze identiteit volledig weer te laten. Dat we beiden uit Tilburg komen, bij de afname dat dit een onderzoek was voor onze rekening. Van een opdrachtgever was in deze openheid van zaken geven. Zoveel mogelijk dat je elkaar kon afwisselen, wat weer en vervolgvraag klaar hoefde te hebben. En wat er door wie gezegd was. Dit was respondenten, maar vooral ook bij het samen nog steeds duidelijke communicatie. We wisten we vrijwel altijd waar de andere vonden en niet dingen dubbel te gaan. En wanneer we wel de taken verdeeld overleggen en feedback vragen. Fijn afspreken om samen te gaan werken. Spreken en een hele dag door te gaan, en een keer een dagdeel niet eraan kon komen. Maar we aan toe waren met elkaar. We bevestigd, wat de resultaten verwerking en eerlijk verdeeld. Het schrijven van het nu ligt het hier, onze bachelorscriptie,

goed gingen en dingen die we beter anders licht worden. Samenwerking werden we beiden scherp. Tweeën stellen van een tussentijdse deadline en dan een deadline die je alleen voor jezelf

stelt. Daarnaast had je altijd een klankbord. Wanneer voorgeschreven is, is het niet makkelijk daar vanaf. Wanneer wij allebei dachten: 'dat kan beter zo', gingen we samen voor onze eigen idee. Verder zouden we een volgende keer ook zeker kiezen lijkt. Wij zijn er van overtuigd dat onze eigen int bijgedragen aan dit onderzoek. We vonden het niet een klein beetje meer werk beter kon worden, deden allebei. Daarnaast konden de respondenten merken dat alleen voor de scriptie deden. Dit zorgde voor enthousiasme bij veel respondenten waardoor zij makkelijker informatie met ons deelden. Ook het feit dat wij open waren geweest over onze achtergrond, droeg bij aan de openheid. Vaak zonden respondenten ook echt iets over Tilburg tegen Juliette niet over Forward tegen L

er jij het niet eens bent met iets wat te stappen en je eigen plan te volgen. ngen we samen voor onze eigen idee. voor iets wat me heel erg interessant eresse en enthousiasme positief heeft r gomaantewerken, wanneer iets met wij dat meteen. Dit geldt voor ons t wij echt betrokken waren en dit niet ousiasme bij veel respondenten waardoor feit dat wij open waren geweest over eiden respondenten ook echt iets over enneke of was het 'wij' en 'jullie'.

Een volgende keer zouden wij wel kijken of er iets verdervan ons vandaan lag. Ondanks dat de respondenten hebben, is het toch lastig iemand te interviewen die soms een klein beetje persoonlijk of mensen gaan je onderzoeker om, wanneer je elkaartoevallig tegenk overtuiging van de respondenten, maar voor ons zelf tussenhockeyer of toeschouweren onderzoeker.

interessants te vinden is wat toch iets nten, naaronsidee, niet minder verteld e je een beetje kent. Het interview werd vragen stellen buiten je rol als omtopde hockeyclub. Dit getuigd van de washetsoms lastige en grenstetrekken

Wij hebben allebei heel veel geleerd van dit onderzoek is wat lefnodig. Vanwege het ontbreken van zelfregelenen bijvoorbeeld ook zelf achter de geg bepaalde gevallen niet moeilijk, maar bijvoorbeeld alleen maar in de kranthebt zien staan, is een gro en graag wilde meewerken, zorgde ervoor dat we dit Vervolgens was het heel leerzaam om zelf een combi uitgebreid theoretisch kader en een praktijk onderzoek voor je verzonnen, kreeg je de literatuur toegewezen benaderd. Dit jaar moest alles zelf gedaan worden. Dit zorgde voor meer druk, maar was zeker heel erg het feit dat er weinig contactmomenten waren met be vragen stellen, maar het grootste gedeelte kwam op omdat we nu heel erg het idee hebben dat hier echt feedbackmomenten moesterheteen en ander aangepas zeker zichtbaar in. Door het overleggen over moeilijke begeleiders, hebben wij veel geleerd.

oek. Voor het opzetten van een dergelijk ane een opdrachtgever moesten we alles evens van respondenten komen. Dit was in een manzomaar bellen wiens naam je ooit testap. Het feit dat iedereen goed reageerde een tweede keer makkelijker deden. combinatie te maken van een redelijk ek. In eerdere jaren werd de hoofdvraag n of waren de respondenten al voor je nmoesthet dus ook op elkaar afstemmen. leerzaam, vooral in de combinatie met geleiders. Natuurlijk konden we altijd je eigen schouders terecht. Dit was fijn 'ons' onderzoek ligt. Na de t worden, maar onze eigen idee is hier jk punten met elkaar en met de

## 10. Bronnenlijst

### Literatuur

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

Bartel dr. J.C.K.W., Frederikslust, dr. R.A.I. van & Schenk prof. dr. H. (2002) *Fusies & Acquisities*. Dordrecht: Elsevier Business Intelligence.

Boeije, H.R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom onderwijs.

Boessenkool, J. & Anthonissen A. (1997) *DSO en Ultrajectum: door samenwerking overleven. Reconstructie van een fusieproces*. Centrum voor Beleid en Management/ Universiteit Utrecht.

Boessenkool, J., Spek, M. van der & Anthonissen A. (1997) *Voetbalverenigingen en fusie: Een Handleiding*. Centrum voor Beleid en Management/ Universiteit Utrecht/ Koninklijke Nederlandse Voetbalbond.

Boessenkool J. & Spek, M. van der (1997) *Van Baarnen Limvot tot Greenstars: overzaken en emoties: Reconstructie van een fusieproces*. Centrum voor Beleid en Management/ Universiteit Utrecht.

Coakley J. & Pike, E. (2009) *Sports in Society: Issues and Controversies*. 1<sup>st</sup> UK edition, London: McGraw-Hill.

Dam, N.H.M. van, Marcus, drs. J.A. (1995). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Houten: Educatieve partners Nederland bv.

Dijk, P.L. & Ploeg, T.J. van der (2002) *Van vereniging en stichting, coöperatie en onderling waarborgmaatschappij*. Gouda: Quint

Knoppers, A. & Anthonissen A. (red.) (2006) *Making sense of diversity in organizing sport*. London: Meyer & Meyer.

Lammers, C.J. (1983) *Organisaties Vergelijken onderwijs*. Utrecht: Spectrum.

Mastenbroek, Prof. dr. W.F.G. (1996), *Conflicthantering en organisaties-ontwikkeling*. Alphen aan de Rijn: Samson bedrijfsinformatie.

Meulen, R. van de (2007) *Brug over woelig water: lidmaatschap van sportverenigingen, vriendschappen, kennissenkringen en veralgemeend vertrouwen*. Radboud Universiteit Nijmegen.

Reijnders E. (2006) *Basisboek Interne communicatie: Aanpak en achtergronden*. Assen: Koninklijke VanGorkum

Verweel, P. & David, K. (1995) *De verborgendimensies: cultuuren machtinfusies*. Utrecht: SWP.

#### Internet

BrabantsDagblad, (2007). Geen hockeyfusie Tilburg. Geraadpleegd op 28-01-2010. <http://www.brabantsdagblad.nl/sport/vrouwenforward/2265204/Geen-hockeyfusie-Tilburg.ece>

Campbell R. Harvey, (2004). Horizontal merger, vertical merger. (verkregen via [www.financial-dictionary.thefreedictionary.com](http://www.financial-dictionary.thefreedictionary.com))

Slobbe M. van, (2009) *Passie alstweesnijdendzwaard in desportvereniging*. (Verkregen via [www.sportknowhow.nl](http://www.sportknowhow.nl))

Sportstichting Sittard-Geleen (2008). Maximale onbelaste uurvergoeding vrijwilligersvervalt. Geraadpleegd 22-04-2010. <http://www.sportismijnleven.nl/549,maximale-onbelaste-uurvergoeding-vrijwilligers-vervalt-.html>

Stinissen E. (2009). *Organisatiecultuur en fusie*. (verkregen via [www.library.uu.nl](http://www.library.uu.nl))

The Columbia Electronic Encyclopedia, (2007). *Merger* (verkregen via [www.encyclopedia2.thefreedictionary.com](http://www.encyclopedia2.thefreedictionary.com))

BrabantsDagblad (2002). *Stappegoorkanhet Papendal van het zuiden worden*. (Verkregen via [www.brabantsdagblad.nl](http://www.brabantsdagblad.nl))

Voesenek E. (2009). *Hockeybolwerk gaat dik tien miljoen kosten*. (Verkregen via [www.brabantsdagblad.nl](http://www.brabantsdagblad.nl))

KNHB (2010). *Leden cijfers verenigingen 2009*. (Gedownload via [www.knhb.nl](http://www.knhb.nl))

Bestuur TMHC Forward (2008). *De club Informatie*. (Verkregen via [www.tmhcforward.nl](http://www.tmhcforward.nl))

Elftalcommissie TMHC Forward (2009). *TMHC Forward teams*. [http://www.tmhcforward.nl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=73&Itemid=101](http://www.tmhcforward.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=73&Itemid=101)

TMHC Tilburg (2009). *Infoboekje* (Verkregen via [www.tmhctilburg.nl](http://www.tmhctilburg.nl))



TMHCTilburg,(2009). *HockeybolwerkinTilburg?*  
(Verkregen via [www.tmhctilburg.nl](http://www.tmhctilburg.nl))

*Respondenten*

Dhr.P.Bogaers,2010

Dhr.A.Bracké,2010

Dhr.R.Krens,2010

Dhr.E.deRoos,2010

Dhr.P.Schoutens,2010

Dhr.M.J.Tacke,2010

Dhr.E.vanderWerf,2010

Dhr.P.vanderWerf,2010

ForwardMA1,2010

ForwardMB3,2010

ForwardD6,2010

TilburgMA1,2010

TilburgJA2,2010

TilburgD1,2010

TilburgD8,2010

*Overigedocumenten*

NotulenALVTMHCForward

14juni2007

24januari2008

12maart2008

16juni2008

22januari2009

18juni2009

Conceptnotulen21januari2010

NotulenALVTMHCTilburg  
3mei2007  
8juni2007  
6september2007  
26november2007  
2juni2008  
8september2008  
21januari2009  
29juni2009  
20juli2009  
17december2009

VanDune.a.,2009, *Rapportvande commissie van advies betreffende de mogelijke realisatie van een tophockeyaccommodatie aan de Gilzerbaan in Tilburg door TMHC Forward en TMHCTilburg*