

A photograph of several hands of different skin tones stacked on top of each other, symbolizing unity and teamwork. The background is a dark purple gradient with a large, thick blue abstract shape overlaid on the left side.

Rapport

Fusies van voetbal- en tennisverenigingen

Een onderzoek naar de oorzaken en
gevolgen van clubs die de handen
ineenslaan

Fusies van voetbal- en tennisverenigingen

Een onderzoek naar de oorzaken en gevolgen van clubs die de handen ineenslaan

Met financiële ondersteuning van het Ministerie van VWS

Mulier Instituut

Rutger de Kwaasteniet

Resie Hoeijmakers

Janine van Kalmthout

Petra Schep

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met het Mulier Instituut.

© Mulier Instituut

Utrecht, maart 2026

www.mulierinstituut.nl

info@mulierinstituut.nl

Disclaimer

U mag delen uit deze publicatie overnemen op voorwaarde van bronvermelding: auteur(s), de titel van de publicatie en het jaar van uitgave.

Er gelden gebruiksvoorwaarden voor de foto's in deze publicatie. Neem foto's daarom niet over zonder toestemming van het Mulier Instituut.

Over ons

Het Mulier Instituut doet sportonderzoek voor beleid en samenleving. Voor overheden, maatschappelijke organisaties, onderwijsinstellingen, sportorganisaties en bedrijven onderzoeken we allerlei thema's op het gebied van sport en sportief bewegen: van de sportdeelname van (groepen) Nederlanders tot de motorische vaardigheden van kinderen, en van diversiteit en inclusie in de sport tot de economische impact van sportevenementen.

Het Mulier Instituut is een onafhankelijke stichting zonder winstoogmerk.

Ons doel is bijdragen aan goed onderbouwd beleid, gericht op de bevordering van sport, sportief bewegen en versterking van de sportsector. Dit doen we op verschillende manieren:

We verzamelen data en monitoren de Nederlandse sportsector en beleidsprogramma's.

We ontwikkelen kennis en onderzoeksmethoden via verkennende en verdiepende studies.

We duiden onderzoeksuitkomsten en vertalen deze naar de beleidspraktijk.

We onderbouwen beleidsbeslissingen met expertise en advies.

We bieden gevraagd en ongevraagd duiding en reflectie in de rol van 'kritische vriend' van de sportsector.

We zetten ons in voor de bevordering van de sportwetenschap.

Inhoudsopgave

Fusies van voetbal- en tennisverenigingen

Samenvatting	5
Fusies van sportverenigingen	5
1 Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Doelstelling	8
1.3 Vraagstelling	9
1.4 Methoden	9
2 Fusies	12
2.1 Definitie en typen fusies	12
2.2 Ontwikkeling fusies sinds 2021	17
3 Oorzaken	19
3.1 Efficiënter gebruik velden en banen	19
3.2 Niet of nauwelijks vitale verenigingen	22
3.3 Vooruitstrevende bestuurders	24
4 Fusieprocessen	26
4.1 Fasen in fusieprocessen	26
4.2 Succesbepalende factoren	29
5 Gevolgen	35
5.1 Structuur, cultuur en organisatiekracht	35
5.2 Organisatiestructuur	36
5.3 Cultuur	41
5.4 Organisatiekracht	44
6 Conclusies & aanbevelingen	49
6.1 Conclusies	49
6.2 Aanbevelingen	51
Bronnen	56
Bijlage 1 – Leidraad interviews KNVB en KNLTB	59
Bijlage 2 – Leidraad interviews verenigingen	60
Bijlage 3 – Leidraad interview adviseur	61

Fusies van sportverenigingen

Achtergrond

Het totale aantal sportverenigingen in Nederland nam af tussen 2000 en 2023. In diezelfde periode bleef het aantal verenigingssporters ongeveer gelijk. Dit kan betekenen dat verenigingen zijn gefuseerd. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de mate waarin sportverenigingen in Nederland fuseerden. En in hoe en waarom fusies van sportverenigingen plaatsvinden en wat daarvan de gevolgen zijn. In dit onderzoek ligt de nadruk op voetbal- en tennisverenigingen. Voetbal en tennis zijn in Nederland al decennialang grote takken van verenigingssport, en hier vonden in de afgelopen jaren de meeste fusies plaats.

Opzet

We verzamelden deze inzichten op basis van bureauonderzoek en interviews. We keken naar juridische fusies van voetbal (3) - en tennisverenigingen (2). We spraken onder andere met medewerkers van de KNVB en de KNLTB en met bestuurders van gefuseerde clubs.

Conclusies

Meerdere redenen voor fusies

Op basis van dit onderzoek zien we dat fusies van voetbal- en tennisverenigingen verschillende oorzaken hebben.

Een efficiënter gebruik van velden en banen is een belangrijke reden. Bij een teruglopend ledenaantal van een voetbal- of tennisvereniging staat het gebruik van velden en banen soms niet in verhouding tot het aanbod. Zeker als het om velden en banen gaat die publiek eigendom zijn, kunnen gemeenten besluiten om velden en banen te herbestemmen.

Een andere belangrijke reden die we in ons onderzoek zagen om te fuseren, is dat verenigingen kwetsbaar of onvoldoende organisatiekrachtig zijn. Dat komt door allerlei redenen die op elkaar (kunnen) inwerken, zoals een daling van het ledenaantal en onvoldoende bestuursleden.

Fusies kunnen ook het gevolg zijn van de inspanningen van vooruitstrevende bestuurders. Bestuurders vinden het waardevol om de handen met andere clubs ineen te slaan, omdat de toekomstbestendigheid van samenwerkende verenigingen dan verbetert.

Draagvlak, culturele fit en relevante kennis belangrijk

Op basis van ons onderzoek zien we dat drie factoren bepalend zijn voor het succes van een fusie:

- Aangezien de ALV uiteindelijk bepaalt of een fusie plaatsvindt, is draagvlak onder leden en bestuurders noodzakelijk. Draagvlak onder gemeenten is ook belangrijk, omdat verenigingen vaak in mindere of meerdere mate afhankelijk

zijn van gemeenten. Ook draagvlak tussen verenigingen is essentieel, waarbij het vooral van belang is dat zij zich gelijkwaardig aan elkaar voelen.

- Wanneer de culturen van clubs matchen, helpt dat om fusieprocessen te bevorderen. Juist als culturen verschillen, kan dat weerstand tegen fusies oproepen. Gemeenschappelijke belangen die overstijgend zijn aan culturele verschillen, kunnen weerstand wegnemen.
- Juist omdat fusies complexe trajecten zijn, is kennis over te zetten stappen in verschillende fasen van fusieprocessen van belang. Wanneer die kennis niet of te weinig aanwezig is, kan dat de voortgang van fusies belemmeren.

Niet automatisch dé weg naar meer organisatiekracht

Uit ons onderzoek blijkt dat synergie in structuur en cultuur een noodzakelijke voorwaarde is voor een fusievereniging om vitaal te zijn. Tegelijkertijd blijkt juist het realiseren van die synergie een grote uitdaging voor de fusieclubs die wij onderzochten. Net als voor elke sportvereniging geldt, is de voornaamste opgave ook voor de meeste fusieverenigingen om leden te vinden die bereid zijn om vrijwillig taken en verantwoordelijkheden op zich te nemen.

Aanbevelingen

We doen enkele aanbevelingen voor bonden, overheden en verenigingen. Deze zijn bedoeld om fusies van sportverenigingen (beter) van de grond te brengen.

Goede voorbereiding

Fusies zijn complex en vragen daarom vaak om een lange adem. Daarom raden we verenigingen die willen fuseren bijvoorbeeld aan om van tevoren (zo) grondig (mogelijk) te toetsen in hoeverre en hoe hun structuur en cultuur samen kunnen vloeien tot één vereniging.

Sociaal kapitaal activeren

Voldoende kennis over fusieprocessen is van belang om fusies te laten slagen. Verenigingsleden kunnen vanuit hun ervaring, opleidingsniveau, netwerk en algemene doe- en denkkraft helpen fusieprocessen te structureren en verenigingen daardoorheen te loodsen. We adviseren verenigingen om dit sociale kapitaal zoveel mogelijk te benutten.

Oog voor de context

Voor gemeenten is het raadzaam voldoende oog te houden voor de context waarin sportverenigingen zich bevinden, voordat zij een fusie voorstellen. Hierbij is het belangrijk om in kaart te brengen:

- of de culturen van sportverenigingen zich voor een fusie lenen;
- of er voldoende draagvlak voor een fusie is onder leden van de verenigingen; of er voldoende kennis en bereidheid onder bestuurders/vrijwilligers binnen de verenigingen bestaat voor de uitvoering van een fusie.



Inleiding

We beschrijven in dit hoofdstuk waarom en hoe we onderzoek uitvoeren naar fusies van sportverenigingen.

1.1 Aanleiding

Aantal sportverenigingen afgenomen

Het totale aantal sportverenigingen in Nederland nam af tussen 2000 en 2023. In 2000 telde Nederland 28.000 sportverenigingen, in 2023 ongeveer 26.000 (Van Eldert & Van Kalmthout, 2024).

In 2007 zag het er niet naar uit dat deze afname van ruim 7 procent zich voor zou doen. Tussen 2000 en 2007 bleef het aantal sportverenigingen in Nederland namelijk vrij stabiel. Daarna volgde vooral tussen 2008 en 2013 een afname. Die is mogelijk (deels) te wijten aan de crisis waarin de Nederlandse economie verkeerde door de wereldwijde kredietcrisis (Van Eldert & Van Kalmthout, 2024).

Tussen 2013 en 2016 bleef het aantal sportverenigingen in Nederland weer stabiel. Vervolgens deden zich tussen 2019 en 2020 en tussen 2022 en 2023 opnieuw sterke afnamen voor. De afname tussen 2022 en 2023 was de sterkste sinds 2000 (Van Eldert & Van Kalmthout, 2024).

Dit was aan de ene kant een na-ijleffect van de coronacrisis (Pulles e.a., 2022). Tijdens die crisis raakten verenigingen leden kwijt, die na de crisis niet allemaal terugkeerden. Aan de andere kant kregen sportverenigingen na de coronacrisis te maken met stijgende energiekosten (Dalhuisen et al., 2023).

Aantal verenigingssporters gelijk gebleven

Waar het aantal sportverenigingen tussen 2000 en 2023 afnam, bleef het aantal verenigingssporters ongeveer gelijk (Van Eldert & Van Kalmthout, 2024). Dit kan betekenen dat verenigingen zijn gefuseerd. Het ontbreekt aan inzicht in de mate waarin fusies van sportverenigingen in de genoemde periode aan de orde waren.

Dat is niet het enige hiaat waar we in dit rapport op inspelen. In literatuur zijn ook geen inzichten beschikbaar over waarom fusies van sportverenigingen ontstaan, hoe dat gebeurt en wat daarvan de voornaamste gevolgen zijn.

1.2 Doelstelling

Het doel van ons onderzoek is om inzicht te krijgen in hoe en waarom fusies tussen verenigingen plaatsvinden, en in wat daarvan de gevolgen zijn. De nadruk ligt daarbij op voetbal- en tennisverenigingen omdat dit al decennialang grote takken van verenigingssport zijn en hier de afgelopen jaren de meeste fusies plaatsvonden. Op basis van deze inzichten adviseren we bonden, overheden en verenigingen over hoe fusies in het vervolg (beter) van de grond kunnen komen.

1.3 Vraagstelling

De centrale vraag in dit onderzoeksrapport is als volgt:

Wat zijn oorzaken en gevolgen van fusies bij van voetbal- en tennisverenigingen?

De centrale vraag valt uiteen in vier deelvragen:

1. Wat houdt een fusie van sportverenigingen in, en in hoeverre en hoe komen fusies van sportverenigingen voor?
2. Wat zijn oorzaken van fusies van voetbal- en tennisverenigingen?
3. Hoe verlopen processen van fusies van voetbal- en tennisverenigingen, en welke factoren belemmeren en bevorderen de voortgang daarin?
4. Wat zijn de gevolgen van fusies voor voetbal- en tennisverenigingen?

1.4 Methoden

Bureauonderzoek

Het antwoord op alle deelvragen volgt onder andere uit bureauonderzoek. We zochten in grijze en wetenschappelijke literatuur naar definities van fusies, typen fusies, oorzaken van fusies, het verloop van fusieprocessen, en gevolgen van fusies. Daarvoor zochten we in de (online) kennisbank van het Mulier Instituut, via het openbare internet (Google) en via Google Scholar als zoekstelsel voor wetenschappelijke literatuur.

Via het Databestand sportorganisaties kwamen we op het spoor welke sportverenigingen sinds 2021 fuseerden. Vervolgens gingen we via het openbare internet (Google) en gearchiveerde krantenberichten (Delpher) op zoek naar de specifieke oorzaken van die fusies.

De data die we via ons bureauonderzoek verzamelden, onderwierpen we aan een thematische inhoudsanalyse. De thema's die we bespreken in de resultatenhoofdstukken, zijn daar de uitkomst van.

Databestand sportorganisaties

In het Handelsregister van de Kamer van Koophandel (KvK) staan alle organisaties die deelnemen aan het economisch verkeer in Nederland. Op basis van een uitdraai uit het Handelsregister heeft het Mulier Instituut het Databestand sportorganisaties samengesteld. Sinds juli 2021 krijgen we periodiek een update van het databestand. Het databestand gebruiken we onder andere om de ontwikkeling van het aantal sportverenigingen in Nederland te volgen (Van Eldert & Van Kalmthout, 2024).

Wanneer we in het Databestand sportorganisaties zien dat een sportvereniging is gestopt, controleren we, via bureauonderzoek, of deze sportvereniging daadwerkelijk is verdwenen of is opgegaan in een fusie. Hierdoor krijgen we op basis van het databestand een deel van de fusies van sportverenigingen in beeld.

Dit is geen volledig overzicht, omdat we de controle pas uitvoeren als we hiervoor een indicatie krijgen vanuit het databestand en informatie in het Handelsregister soms met vertraging wordt geregistreerd. Maar van de fusies die we wel in beeld krijgen, hebben we achtergrondinformatie, zoals de sporttakken die de nieuwe gefuseerde sportvereniging aanbiedt.

Interviews

Vanuit het Databestand sportorganisaties maken we op dat fusies sinds 2021 vooral plaatsvinden onder voetbal-, bridge- en tennis- (en padel) verenigingen. In interviewgesprekken zoomden we in op voetbal- en tennisverenigingen. Voetbal en tennis zijn in Nederland al decennialang grote takken van verenigingssport. Voetbalvelden zijn in Nederland meestal eigendom van gemeenten. Tennisbanen zijn in Nederland juist vaker privaat eigendom dan eigendom van gemeenten (Van Eldert & Van der Heijden, 2023). Door voetbal- en tennisverenigingen te onderzoeken, konden we inzicht opdoen in hoe gemeenten op verschillende manieren betrokken waren of kunnen zijn bij fusies.

● Verenigingsadviseurs

Verenigingsadviseurs van de tennis- en voetbalbond adviseren clubs over fusies en het proces daarnaartoe. Daarom interviewden we hen (twee adviseurs van de KNLTB en één van de KNVB) over wat naar hun idee de oorzaken en gevolgen van fusies zijn, en hoe processen tot fusies verlopen. Ook vroegen we ze in hoeverre en hoe fusies in hun takken van sport voorkomen.

Kortom: alle deelvragen beantwoorden we (ook) op basis van interviews met adviseurs van de tennis- en voetbalbond. De leidraad van de interviewgesprekken met de verenigingsadviseurs is te vinden in bijlage 1 van dit rapport.

● Verenigingsbestuurders

Verder selecteerden we in samenspraak met de adviseurs twee tennis- en drie voetbalverenigingen die na 2021 gefuseerd zijn. Eén voetbalvereniging ligt in een stedelijk gebied; twee voetbalverenigingen in een niet-stedelijk gebied. De tennisverenigingen liggen beiden in stedelijk gebied. We interviewden bestuurders van voetbal- en tennisverenigingen om inzicht te krijgen in de specifieke oorzaken van de fusies, het verloop en de voortgang van fusieprocessen, en de gevolgen van de fusies op korte termijn. De leidraad van de interviews met bestuurders is te vinden in bijlage 2.

● Organisatieadviseur

Daarnaast voerden we één interviewgesprek met een zelfstandig organisatieadviseur, die meermaals fusies van tennis- en voetbalverenigingen begeleidde. Deze adviseur heeft in het bijzonder kennis over fusieprocessen en de

factoren die de voortgang daarvan bevorderen en belemmeren. Die kennis helpt ons om deelvraag 3 te beantwoorden. De leidraad van het interviewgesprek met de adviseur is te vinden in bijlage 3.

● Opzet van de interviews

Alle interviews waren semigestructureerd van aard, duurden ongeveer een uur en vonden plaats via Microsoft-Teams. Respondenten gaven mondeling toestemming voor onze wijze van dataverzameling. De notulen die we over de interviews schreven, onderwierpen we ook aan een thematische inhoudsanalyse.

In de resultatenhoofdstukken onthullen we de namen van de verenigingen en respondenten die we spraken niet, omdat we afspraken anoniem over de verzamelde data te rapporteren.



Leeswijzer

In hoofdstuk 2 tot en met 5 komen de vier deelvragen aan bod:

- In hoofdstuk 2 conceptualiseren we fusies van sportverenigingen en brengen we in beeld in hoeverre en hoe deze voorkomen.
- Hoofdstuk 3 gaat over de oorzaken van fusies.
- Hoofdstuk 4 gaat over het proces van fuseren.
- Hoofdstuk 5 gaat over de gevolgen van fusies.

Tot slot komen onze conclusies en aanbevelingen aan bod in hoofdstuk 6.

Fusies

In dit hoofdstuk staat **deelvraag 1** centraal: **Wat houdt een fusie van sportverenigingen in, en in hoeverre en hoe komen fusies van sportverenigingen voor?**

2.1 Definitie en typen fusies

Definitie van fusie

Een fusie in de context van sportverenigingen kunnen we definiëren als het proces waarbij twee of meer sportverenigingen die voorheen zelfstandig waren, samensmelten tot één sportvereniging, binnen een van de bestaande verenigingen of in een nieuw opgerichte vereniging (NOC*NSF, 2025).

De concepten fusies en overnames worden geregeld door elkaar gebruikt. Toch zijn er verschillen. Het belangrijkste verschil is dat een fusie een gelijkwaardige samensmelting van organisaties is, terwijl bij een overname de overnemende partij de controle krijgt over de overgenomen organisatie.

Als twee of meer sportverenigingen besluiten tot een fusie over te gaan, hebben zij twee mogelijkheden: de **juridische fusie** en de **praktische fusie**. Het proces van een juridische fusie is vastgelegd in het Burgerlijk Wetboek boek 2 en daarom zijn daar formele voorwaarden, verplichtingen en termijnen aan gekoppeld. De praktische fusie is niet in de wet vastgelegd, waardoor sportverenigingen zelf het proces bepalen waarmee zij hun samenwerking willen invullen. Hieronder beschrijven we de beide vormen en de belangrijkste verschillen ertussen.

De juridische fusie

● Wat is het?

Een juridische fusie is een formele, wettelijke samensmelting van twee of meer sportverenigingen, waarbij de ene sportvereniging het vermogen van de andere sportvereniging overneemt, of waarbij een nieuw opgerichte sportvereniging het vermogen van de fuserende sportverenigingen overneemt (Artikel 309).

Volgens de wet kan een juridische fusie alleen plaatsvinden tussen rechtspersonen die dezelfde rechtsvorm hebben (Burgerlijk Wetboek boek 2 artikel 310, 2025). Dit houdt in dat sportverenigingen met volledige rechtsbevoegdheid alleen een juridische fusie kunnen aangaan met een andere sportvereniging die ook volledige rechtsbevoegdheid heeft. Een sportvereniging kan dus geen juridische fusie aangaan met een stichting of met een afdeling zonder rechtspersoonlijkheid, zoals een jeugdafdeling van een vereniging (NOC*NSF, 2025).

De verenigingen die opgaan in een fusievereniging, staan bij een juridische fusie te boek als 'verdwijnende verenigingen'. De fusievereniging zelf is bij een juridische fusie de 'verkrijgende vereniging'. In artikel 309 van het Burgerlijk wetboek is een juridische fusie beschreven als:

'de rechtshandeling van twee of meer rechtspersonen waarbij een van deze het vermogen van de andere onder algemene titel verkrijgt of waarbij een nieuwe rechtspersoon die bij deze rechtshandeling door hen samen wordt opgericht, hun vermogen onder algemene titel verkrijgt.'

Samenvattend bestaat een juridische fusie in de kern uit:

- > Alle activa, passiva en verplichtingen van de 'verdwijnde sportverenigingen' gaan automatisch over naar de fusierende sportvereniging.
- > Er vindt een automatische overdracht van leden plaats.
- > De 'verdwijnde sportverenigingen' houden automatisch op te bestaan zodra de fusie van kracht wordt.
- > De procedure van de juridische fusie is in de wet vastgelegd. In de artikelen 308 tot en met 323 van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek staat aan welke voorwaarden en wettelijke termijnen de juridische fusie moet voldoen.

We lichten deze kenmerken hieronder toe.

● **Automatische overdracht van het vermogen**

Een belangrijk kenmerk van de juridische fusie is dat het hele vermogen van de verdwijnde verenigingen, door het volgen van de procedure zoals in de wet is beschreven, automatisch ('van rechtswege') als één geheel overgaat op de fusievereniging.

Hieronder vallen in beginsel alle rechten, plichten, bezittingen en schulden van de verdwijnde sportverenigingen. Dit bevat ook overeenkomsten, zoals arbeids-, huur- en leaseovereenkomsten, en de daaruit voortvloeiende rechten en verplichtingen. Soms is het nodig om overeenkomsten te beëindigen, met een schadevergoedingsplicht als eventueel gevolg (NOC*NSF, 2025).

● **Automatische overdracht van leden**

Kenmerkend voor een juridische fusie is dat de automatische overdracht van vermogen ook betrekking heeft op het lidmaatschap van de leden van de verdwijnde verenigingen. Enkele uitzonderingen daargelaten is het vanuit de wet verplicht dat alle leden van verdwijnde sportverenigingen opgaan in de fusievereniging. In artikel 311 van het Burgerlijk wetboek staat hierover het volgende:

'De leden of aandeelhouders van de verdwijnde rechtspersonen worden door de fusie lid of aandeelhouder van de verkrijgende rechtspersoon, uitgezonderd in de gevallen van de artikelen 310 lid 4, 325 lid 4, 330a, 333, 333a of 333h lid 3, of wanneer krachtens de ruilverhouding van de aandelen zelfs geen recht bestaat op een enkel aandeel.'

Vanuit de wet gezien is een fusie voor leden reden om hun verenigingslidmaatschap op te zeggen. Een lid dat het niet eens is met de fusie, kan binnen één maand na het

ontvangen van het fusiebesluit zijn lidmaatschap van de 'verdwijnde' vereniging opzeggen.

- **Automatische ontbinding van de verdwijnde vereniging**

Een ander belangrijk kenmerk van de juridische fusie is dat de verdwijnde vereniging ophoudt te bestaan. Ontbinding van de verdwijnde sportvereniging hoeft dus niet apart plaats te vinden. In artikel 311 van het Burgerlijk wetboek staat hierover het volgende:

'Met uitzondering van de verkrijgende rechtspersoon houden de fuserende rechtspersonen door het van kracht worden van de fusie op te bestaan.'

Wanneer een onderdeel van een vereniging, zoals een afdeling die een andere sport beoefent, niet wil opgaan in de fusievereniging, kan er dus geen juridische fusie plaatsvinden (NOC*NSF, 2025). Een juridische fusie resulteert namelijk in de volledige overdracht van de leden en het beëindigen van het bestaan van de verdwijnde vereniging.

- **Wettelijke procedure juridische fusie**

Een juridische fusie geschiedt aan de hand van zeven procedurele stappen die wettelijk zijn vastgelegd in het Burgerlijk wetboek (zie kader). Aan die stappen zijn verplichtingen en termijnen gekoppeld. Er mogen maximaal zes maanden verstrijken tussen het indienen van het fusievoorstel en het ondertekenen van de fusieakte bij de notaris (NOC*NSF, 2025).



Fusieproces juridische fusie sportverenigingen

● Stap 1: Voorstel tot fusie door het bestuur

- Fusievoorstel opgesteld en ondertekend door alle betrokken bestuurders.
- Bevat rechtsvorm, naam, vestigingsplaats, statuten/oprichtingsakte, bestuurs-samenstelling, moment van financiële overname, lidmaatschapsovergang, voortzetting/beëindiging werkzaamheden, goedkeuringsinstanties.
- Bevat schriftelijke toelichting met reden fusie en juridische, economische en sociale analyse van de gevolgen.

● Stap 2: Indienen bij Handelsregister KVK

- Fuserende verenigingen dienen voorstel in bij Kamer van Koophandel.
- Fuserende verenigingen maken fusievoorstel openbaar ter inzage (al dan niet online).

● Stap 3: Aankondiging in landelijk dagblad

- Fuserende verenigingen plaatsen advertentie met verwijzing naar inzage fusievoorstel.

● Stap 4: Verzetrecht

- Schuldeisers hebben één maand om bezwaar te maken of garantie te vragen.
- Indien geen bezwaar kunnen fusieverenigingen 'non-verzet'-verklaring aanvragen.

● Stap 5: Besluit door algemene vergadering

- Algemene vergaderingen stemmen over fusie.
- Besluit moet volledig overeenkomen met fusievoorstel; afwijkingen vereisen herstart procedure.

● Stap 6: Totstandkoming fusie bij notariële akte

- Fusie vastleggen in notariële akte.
- Akte treedt dag na ondertekening in werking.
- Akte binnen zes maanden na aankondiging fusie opstellen; anders procedure opnieuw.

● Stap 7: Inschrijving fusie Handelsregister

- Fusie inschrijven bij Kamer van Koophandel.
- Bij registergoederen: melding binnen één maand na ondertekening van de akte.

De praktische fusie

● Wat is het?

Een praktische fusie, ook wel een niet-juridische fusie genoemd, is een samensmelting van twee of meer sportverenigingen waarbij één of meer verenigingen alle of een groot deel van hun middelen overdragen aan een vereniging die blijft bestaan of aan een nieuw opgerichte vereniging (NOC*NSF, 2025).

Bij een praktische fusie gaat het niet per definitie om een samensmelting van twee of meer sportverenigingen met rechtspersoonlijkheid. Het is ook mogelijk dat een sportvereniging en een afdeling van een andere sportvereniging samengaan. In

tabel 2.1 vatten we de belangrijkste verschillen met een juridische fusie samen. Onder de tabel lichten we deze verder toe.

Tabel 2.1
Belangrijkste verschillen juridische en praktische fusie sportvereniging

Kenmerk	Juridische fusie	Praktische fusie
Overdracht van activa, passiva en verplichtingen	Gaan automatisch over naar de fuserende vereniging	Alle activa, passiva en verplichtingen van de 'verdwijnende sportverenigingen' moeten afzonderlijk worden overgedragen naar de fuserende vereniging
Overdracht van leden	Vindt automatisch plaats	Overdracht vindt plaats bij bestuursbesluit
Ontbinding van verdwijnende verenigingen	Verenigingen houden automatisch op te bestaan zodra de fusie van kracht wordt	Ontbinding vindt bij wet plaats
Procedure	Wettelijk vastgelegd; voorwaarden en termijnen beschreven in art. 308-323 Boek 2 BW	Niet bij wet vastgelegd; flexibel

● Vermogensoverdracht

Anders dan bij een juridische fusie is er bij een praktische fusie geen procedure waarbij automatisch het hele vermogen van de verdwijnende verenigingen overgaat naar de fusievereniging. Dit betekent dat het vermogen van de 'verdwijnende' verenigingen niet in één keer is over te dragen naar een fusievereniging.

Daarentegen dragen verenigingen elk onderdeel van het vermogen afzonderlijk over, volgens de voor dat bestanddeel wettelijk voorgeschreven manier. Voor de overdracht van registergoederen, zoals onroerende zaken (bijvoorbeeld velden en kleedgebouwen), is een notariële akte vereist.

Vaak staat in de statuten dat het bestuur de specifieke goedkeuring van de algemene vergadering nodig heeft om onroerende zaken over te dragen (NOC*NSF, 2025). Voordat de overdracht in het kader van de fusie kan plaatsvinden, moet deze goedkeuring zijn verkregen.

Ook duurovereenkomsten, zoals arbeidsovereenkomsten met trainers of ander personeel, huurovereenkomsten, sponsorovereenkomsten en verzekeringen, moeten verenigingen afzonderlijk overdragen met medewerking van de contractpartij. Het is waarschijnlijk dat niet alle overeenkomsten zijn over te dragen, waardoor tussentijdse beëindigingen tot schadevergoedingen kunnen leiden.

● **Lidmaatschappen**

Verdwijnde verenigingen kunnen het lidmaatschap van hun leden bij een praktische fusie niet zomaar overdragen naar een fusievereniging (NOC*NSF, 2025). Dit betekent dat een aparte handeling nodig is om de leden van de 'oude' vereniging lid te maken van de fusievereniging.

Leden die willen overgaan naar de fusievereniging, kunnen in principe door een bestuursbesluit van de fusievereniging worden toegelaten. In sommige statuten staat dat niet het bestuur, maar een ander orgaan (zoals een commissie) verantwoordelijk is voor de toelating. In dat geval is een besluit van dat orgaan nodig.

● **Ontbinding van de vereniging**

De ontbinding van verdwijnde verenigingen vindt niet automatisch plaats bij een praktische fusie. Die ontbinding moet verlopen volgens wettelijke procedures. Volgens de wet moet dit door de algemene vergadering én volgens de regels uit de statuten van de vereniging plaatsvinden (NOC*NSF, 2025).

Het besluit tot ontbinding van een vereniging betekent niet dat deze direct ophoudt te bestaan. De vereffening van het vermogen vindt eerst plaats. Tijdens deze periode moet de vereniging 'in liquidatie' aan haar naam toevoegen.

Vereffenaars (meestal zijn dat bestuursleden) worden aangesteld om bezittingen, schulden en vorderingen af te handelen. De rekening en verantwoording, en een eventueel verdelingsplan, liggen vervolgens ter inzage bij de Kamer van Koophandel en de vereniging. Via een advertentie informeert de vereniging schuldeisers en leden daarover. Belanghebbenden kunnen binnen twee maanden bezwaar maken via de rechtbank. Als de lasten hoger zijn dan de baten, moeten verenigingen een faillissement aanvragen.

● **Procedure van een praktische fusie**

Hoewel de procedure van een praktische fusie niet bij wet is vastgelegd, neemt ook het wettelijk correct tot stand brengen van een praktische fusie tijd in beslag (NOC*NSF, 2025). Bij een praktische fusie is de eerste stap om te besluiten welke juridische stappen er te zetten zijn en welke termijnen de wet daaraan stelt. Hierdoor is niet concreet vast te stellen hoeveel tijd er wettelijk is gemoeid is met een praktische fusie (NOC*NSF, 2025).

2.2 **Ontwikkeling fusies sinds 2021**

Vanuit het Databestand sportorganisaties (zie hoofdstuk 1) hebben we 79 fusies in beeld die tussen juli 2021 en februari 2025 plaatsvonden. Deze 79 fusies zijn betrouwbaar vastgesteld.

Het werkelijke aantal fusies ligt waarschijnlijk iets hoger, omdat fusies niet specifiek worden geregistreerd bij de KVK. Wanneer bij KVK wijzigingen (zoals uitschrijvingen of naamswijzigingen) plaatsvinden, controleren onderzoekers of er

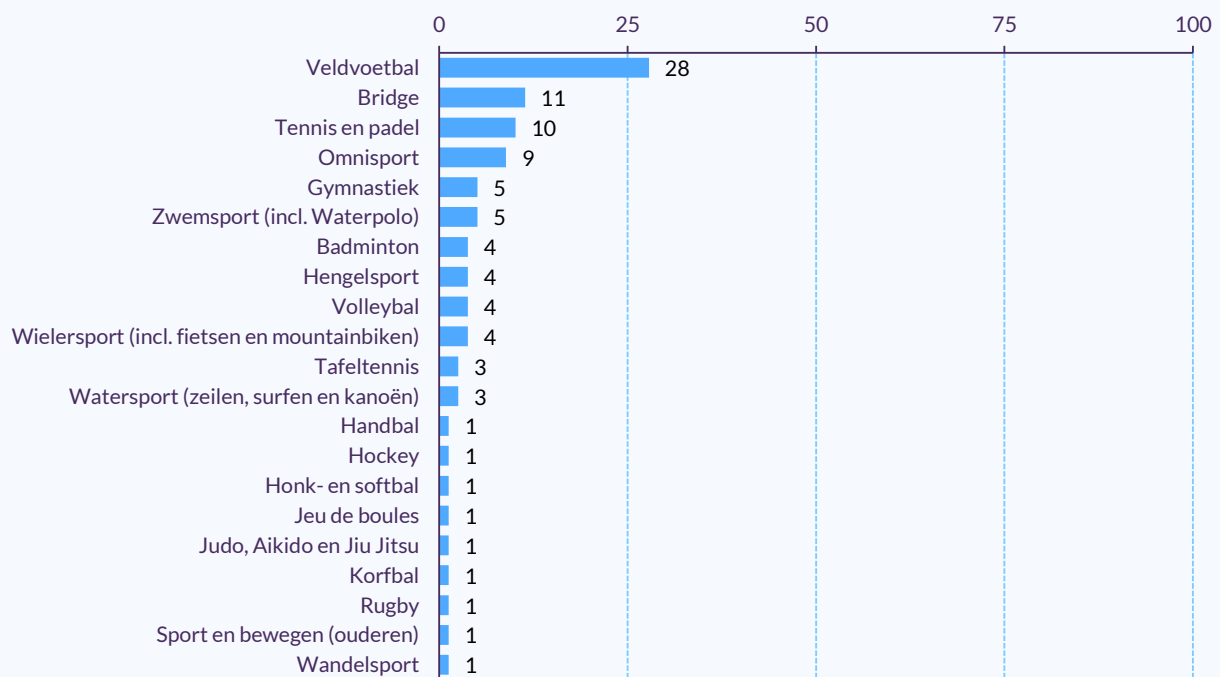
sprake is van een fusie. Omdat niet altijd bij alle fusies wijzigingen (direct) worden doorgegeven, hebben we waarschijnlijk niet alle fusies in beeld.

De meeste fusies hadden betrekking op voetbalverenigingen (28%, [figuur 2.1](#)). Daarnaast komen fusies onder bridgeverenigingen (11%) en tennis- en padelverenigingen (10%) relatief vaak voor. Verder ging het bij 9 procent van de fusies om een omnisportvereniging. Bij deze omnisportverenigingen was relatief vaak veldvoetbal betrokken (niet in figuur).

Figuur 2.1

Aangeboden sporttakken door gefuseerde sportverenigingen

(in procenten van gefuseerde sportverenigingen die we in beeld hebben, n=79)



Bron: Mulier Instituut, Databestand sportorganisaties, peilmoment 26 februari 2025.

Oorzaken

Deelvraag 2 staat in dit hoofdstuk centraal: Wat zijn oorzaken van fusies van voetbal- en tennisverenigingen? Hierbij richten we ons op in totaal 5 voetbal- en tennisverenigingen die zijn ontstaan uit juridische fusies. We beschrijven oorzaken die betrekking hebben op accommodaties (paragraaf 3.1) en het besturen en organiseren van sport binnen verenigingen (paragraaf 3.2 en 3.3).

3.1 Efficiënter gebruik velden en banen

Achtergrond

● Gemeenten vaak eigenaar voetbalvelden

Uit eerder onderzoek blijkt dat een van de redenen voor verenigingen om te fuseren is dat de gemeente aanstuurt op efficiënter gebruik van velden en banen (Boessenkool et al., 2011). We zoomen in dit rapport vooral in op voetbal- en tennisclubs. Vaak stimuleren gemeenten voetbalverenigingen om te fuseren vanwege een inefficiënt veldengebruik. Gemeenten zijn namelijk eigenaar van het leeuwendeel (96%) van de voetbalvelden in Nederland (Van Eldert & Van der Heijden, 2023).

● Inefficiënt gebruik voetbalvelden

Een inefficiënt gebruik van voetbalvelden is aan de orde als het aantal velden bij een lokale vereniging niet in verhouding staat tot de behoeften van leden om die velden te gebruiken. Meestal komt dat doordat het ledenaantal van een vereniging terugloopt.

Het kan ook zo zijn dat voetbalverenigingen in beperkte mate maatschappelijk georiënteerd zijn, en er bij hen geen andere activiteiten plaatsvinden dan voetbaltrainingen en -wedstrijden. Zoals bewegingsonderwijs of sportaanbod van kinderopvangorganisaties.

Een inefficiënt veldengebruik kan ook het gevolg zijn van dat er bij een voetbalclub alleen op zaterdag of zondag wedstrijden plaatsvinden. De velden worden dan op de andere dag niet gebruikt.

● Andere bestemmingen voor velden

Als voetbalverenigingen fuseren omdat velden daarmee efficiënter gebruikt worden, kunnen gemeenten de grond bestemmen voor andere doeleinden (Boessenkool, 2006; Boessenkool & Anthonissen, 1997; Boessenkool et al., 2011). Bijvoorbeeld door andere takken van sport op die velden te faciliteren.

Daarnaast kunnen gemeenten of projectontwikkelaars gronden benutten om woningbouw of andere voorzieningen te realiseren, zoals scholen of bedrijventerreinen. Waarschijnlijk is de grond die vrijkomt door fusies, voor gemeenten dan ook een (extra) reden om daarop aan te sturen.

Het herbestemmen van gronden komt vooral voor in (sterk) stedelijke gebieden die (in toenemende mate) verdichten (Planbureau voor de Leefomgeving, 2023). In die gebieden is de beschikbare grond namelijk overwegend schaars, terwijl er vanuit allerlei domeinen behoeften zijn om grond te gebruiken voor verschillende doeleinden.

In de praktijk wordt dit ook wel de ‘strijd om ruimte’ genoemd. Deze strijd is ook voor de sport actueel, want dat is een van de domeinen die meedingen om de schaarse grond in stedelijke gebieden (Planbureau voor de Leefomgeving, 2023).

Fusie vanwege bezuinigen

We interviewden bestuurders van vijf fusieverenigingen. Drie van die verenigingen zijn actief op het gebied van voetbal.

● Vereniging 1

Een van de fusie-voetbalverenigingen ontstond in 2022. De fusie was juridisch van aard: twee voormalig verenigingen gingen samen in één nieuwe vereniging en hielden vanaf dat moment op te bestaan (zie hoofdstuk 2). Hiervoor passeerden de clubs bij de notaris. De rechten, plichten, bezittingen en schulden van de verenigingen gingen automatisch over naar de fusievereniging als verkrijgende vereniging.

Beide verenigingen moesten fuseren van de gemeente waarin zij lagen, omdat die zich voor miljoenenbezuinigen gesteld zag. Het komt vaker voor dat verenigingen fuseren omdat gemeenten daarop aansturen om geld te besparen (Boessenkool, 2006; Boessenkool & Anthonissen, 1997; Boessenkool et al., 2011).

De voorzitter van een van de twee verenigingen zei in 2022 over de gedwongen fusie: ***‘Vanuit de gemeente is de fusie van deze clubs wel logisch. Er zitten in deze hoek van de stad veel voetbalverenigingen. [...] is daarvan de club die ons het meeste ligt. Wat we wel moeilijk vinden is dat het ons is opgelegd. Ook de keuze voor de accommodatie is door de gemeente besloten. Het was logischer geweest als de leden van beide verenigingen het zelf hadden mogen bepalen.’¹***

Eind 2021 kregen beide voetbalverenigingen op hun Algemene Leden Vergadering (ALV) toestemming van leden om te onderzoeken of een fusie haalbaar zou zijn. De directe aanleiding daarvoor was dat een van de verenigingen door de gemeente werd ‘gedwongen’ om te vertrekken vanaf hun sportpark.

De gemeente zegde de huur eenzijdig op, omdat de vereniging te kampen had met een teruglopend ledenaantal. Daardoor stond de behoefte om te voetballen van leden niet meer in verhouding tot het aantal beschikbare velden op de accommodatie. Kortom: er was een overschot aan voetbalvelden.

¹ We nemen in dit rapport geen referenties bij citaten op, om de anonimiteit van verenigingen te waarborgen.

● Vereniging 2

Ook bij de andere voetbalvereniging die onderdeel werd van de fusieclub per 2022, was er sprake van een overschot aan velden. Vooral voor deze club was een fusie noodzakelijk, want het doek dreigde in 2022 te vallen door een teruglopend ledenaantal. In juni van dat jaar was het aantal teams op één hand te tellen.

Sinds mei 2023 maakt de fusievereniging gebruik van een nieuw complex. De gemeente heeft daar voor de vereniging een nieuw kunstgrasveld met ledverlichting aangelegd. Ook heeft de gemeente de overige velden gerenoveerd en een multifunctioneel veld aangelegd. Daarop kunnen mensen van alle leeftijden veelzijdig sporten en bewegen. Zo bestaat het veld bijvoorbeeld uit een fietsbaan (een zogeheten *pump-track*), een basketbalveld en klimrekken.

Andere eigendomsverhoudingen

● Tennisbanen vaak eigendom van vereniging

In andere sporten zijn er andere eigendomsverhoudingen aan de orde. Gemeenten zijn niet in alle takken van sport eigenaar van (het merendeel van de) velden en banen. Toch kunnen zij dan een aanjager zijn van fusies. Zo ook in tennis.

Tennis is van oudsher een elitaire sport waar gemeenten zich niet of nauwelijks mee 'bemoeiden' (Bakker & Hoekman, 2013). De tennisverenigingen die in de negentiende eeuw en eerste helft van de twintigste eeuw in Nederland ontstonden, hadden meestal voldoende geld beschikbaar om zelfstandig een tennispark te bouwen en onderhouden (Bakker & Van der Poel, 2015).

Tennisverenigingen die opkwamen in de tweede helft van de twintigste eeuw, werden door gemeenten gestimuleerd om zelf eigenaar te worden van hun accommodatie (Bakker & Van der Poel, 2015). Dat wil zeggen: van de grond en van de opstallen daarop, zoals clubgebouwen en kleedkamers. Het gevolg hiervan was dat in 2023 69 procent van de tennisbanen (in de open lucht) privaat eigendom was, en 31 procent gemeentelijk eigendom (Van Eldert & Van der Heijden, 2023).

● Efficiënt baangebruik minder vaak reden voor fusie

Deze eigendomsverhouding heeft gevolgen voor de oorzaken van fusies van tennisverenigingen. Uit ons interview met de tennisbond maken we op dat de wens tot efficiënter gebruik van tennisbanen relatief weinig voorkomt als oorzaak van fusies van tennisverenigingen.

Toch komt het ook bij tennisclubs wel degelijk voor dat ze fuseren vanwege een mogelijk efficiënter banengebruik. Ofwel omdat gemeenten dat stimuleren, ofwel omdat tennisverenigingen dat zelf initiëren. Verenigingen doen dat omdat ze door een efficiënter banengebruik kosten kunnen besparen op het exploiteren van hun tennisaccommodatie.

Woningbouwplannen

We beschreven al dat de 'strijd om ruimte' niet aan de sport voorbijgaat. In ons interview met de tennisbond kwam naar voren dat tennisverenigingen die zelf eigenaar zijn hun grond en/of opstellen, geregeld van gemeenten de vraag krijgen of de gemeente de grond kan overnemen. Dit gebeurt vooral in stedelijke gebieden, waar gemeenten de grond willen gebruiken voor andere bestemmingen. Daarbij gaat het geregeld om woningbouw.

Dit was ook aan de orde binnen een fusie-tennisvereniging waarbinnen we onderzoek deden. De twee voormalige verenigingen die fuseerden, lagen hemelsbreed ongeveer 400 meter bij elkaar vandaan. Tot ongeveer veertig jaar geleden lagen zij direct naast elkaar, op hetzelfde tennispark.

De gemeente waarbinnen de fusieclub ligt, ziet zich net als menig andere gemeente gesteld voor een woningbouw-opgave. In dat verband liet ze haar oog vallen op grond waar een van de gefuseerde tennisverenigingen gevestigd was. De woningbouwplannen van de gemeente waren de directe aanleiding voor beide tennisverenigingen om zich te beraden over een fusie. In samenspraak met de gemeente keken ze of de ene vereniging zich op het sportpark van de andere kon en wilde vestigen.

De ene vereniging had financieel een gezondere situatie dan de andere, en bovendien twee tot drie keer zoveel leden. De vereniging met minder financiën en leden ging er in die zin op vooruit door te fuseren. Sinds maart 2023 maakt de fusievereniging gebruik van een gemoderniseerd tennispark. Daar beschikt de club over twaalf kunstgrasbanen, vier padelbanen en een nieuw paviljoen. Het sportpark waar het tennispark onderdeel van uitmaakt, is in zijn geheel gemoderniseerd. Ook verenigingen in andere takken van sport hebben daar dus baat bij, zoals een voetbal- en korfbalclub.

3.2 Niet of nauwelijks vitale verenigingen

Een andere reden dat sportverenigingen fuseren, is dat ze niet voldoende 'vitaal' zijn of dreigen te worden. Door te fuseren willen verenigingen zich ontwikkelen tot vitale(re) organisaties (Boessenkool et al., 2011).

Kwetsbare verenigingen

De voetbal- en tennisbond vertelden ons dat sommige verenigingen onvoldoende in staat zijn om sportaanbod voor hun (potentiële) leden te organiseren. Dit kan komen doordat ze:

- te weinig leden en vrijwilligers hebben;
- kampen met een (structureel) onbemand of onderbezet kader;
- niet of nauwelijks beleid hebben uitgestippeld;
- een weinig rooskleurige financiële situatie kennen; of
- een accommodatie hebben waar het aan schort (Boessenkool e.a., 2011), bijvoorbeeld omdat de staat van de voorzieningen slecht is, of omdat ze de velden en banen inefficiënt gebruiken.

Beide bonden lieten blijken dat kwetsbare verenigingen in hun ogen vooral fuseren omdat zij te kampen hebben met een teruglopend ledenaantal, een armlastige financiële situatie of onvoldoende kaderleden. Een teruglopend ledenaantal was bijvoorbeeld aan de orde bij de fusie van voetbalverenigingen uit 2022 die we eerder beschreven. Toch was een inefficiënt accommodatiegebruik door die ledendaling de directe reden voor de fusie.

Ledendaling

Bij een andere voetbal-fusievereniging steekt de vork anders in de steel. Deze club kwam op in maart 2023 voort uit een juridische fusie van drie voetbalverenigingen. De directe aanleiding daarvoor was dat alle drie de verenigingen te maken hadden met een teruglopend ledenaantal, en mede daardoor weinig financiële armslag en moeite met het bemensen van kaderposities hadden. Kortom: de fusie kwam er doordat de clubs in verschillende opzichten niet toekomstbestendig waren.

Ledenterugloop was vooral te zien binnen de jeugd, als gevolg van vergrijzing binnen de gemeente waarvan de verenigingen onderdeel uitmaakten. Daarnaast wordt vanuit bevolkingsprognoses duidelijk dat er in de gemeente in de toekomst steeds minder kinderen worden geboren.

In ons interview met een bestuurder van de fusievereniging kwam naar voren dat hij de ledenterugloop ook niet losziet van individualisering en informalisering (zie ook Boessenkool et al., 2011). Door die maatschappelijke ontwikkelingen sporten of bewegen meer mensen buiten in een ongeorganiseerd of anders georganiseerd verband dan verenigingen (Van der Poel, 2024).

Tegen de achtergrond van deze ontwikkelingen was het te verwachten dat de ledenaantallen van de drie voormalige clubs terug zouden lopen in de toekomst. Door te fuseren ontstaat er een 'sterke, aantrekkelijke en toekomstbestendige voetbalclub', was de gedachtegang die in mei 2023 werd beschreven in een artikel in regionaal dagblad.

De fusie van de drie verenigingen was niet van de ene op de andere dag gerealiseerd. Deze kende een lange voorgeschiedenis. Zeker twintig jaar is er gediscussieerd over de accommodatie waarop de fusieclub zich zou vestigen. Uiteindelijk kwam men in de gemeenteraad in 2024 unaniem tot een akkoord dat de fusievereniging plaats zou nemen op de gerenoveerde accommodatie van een van de drie voormalige verenigingen.

De gemeente en fusieverenigingen maakten samen een ontwerp voor die nieuwe accommodatie. De voormalige accommodaties van de andere twee verenigingen bieden volgens de genoemde wethouder kansen voor woningbouw en andere maatschappelijke doeleinden:

'De locaties van [...] die vrijkomen, bieden nieuwe kansen die kunnen variëren van woningbouw en/of maatschappelijk gebruik tot aanvullende natuurontwikkeling. Het

college wil dit met inwoners, ondernemers en andere stakeholders verder gaan ontwikkelen.'

Onvoldoende bestuursleden

We onderzochten ook een omnisportvereniging die in 2013 ontstond door een juridische fusie van voetbalverenigingen en een tennisvereniging. De directe aanleiding daarvan was dat een van de clubs al langer te kampen had met te weinig bestuursleden. Voor de andere vereniging gold het tegenovergestelde. Daarom kwam het plan om beide verenigingen te laten fuseren opnieuw op tafel te liggen.

De KNVB en een regionale sportserviceorganisatie werden ingeschakeld om als externe ervaringsdeskundigen over dat proces te adviseren en het proces te ondersteunen (meer daarover in hoofdstuk 4). Voorwaarde voor de clubs was wel dat de fusie op basis van gelijkwaardigheid plaatsvond. Dit was naar oordelen van betrokken bestuurders in 2013 het geval, en dus kwam de fusie relatief snel van de grond.

3.3 Vooruitstrevende bestuurders

Fusies zonder problematische aanleiding

Fusies komen ook van de grond zonder dat een problematische situatie daar aanleiding voor is, zoals een inefficiënt velden- of banengebruik en onvoldoende organisatiekracht. Soms zijn bestuurders proactief of vooruitstrevend, doordat zij bedenken dat het samengaan van verenigingen (schaal)voordelen op kan leveren (Boessenkool et al., 2011).

Een voorbeeld hiervan is dat verenigingen zich gesteld zien voor 'concurrentie' van andere verenigingen (in andere takken van sport). Door samen te gaan en werken kunnen ze dan juist meer vrijwilligers en leden krijgen, en meer en vernieuwd sportaanbod van de grond brengen.

Voorbeeld tennisverenigingen

We onderzochten een tennis- en padelvereniging die in 2022 ontstond door een fusie van twee voormalig tennisverenigingen. Beide lagen al vijftien jaar naast elkaar op een sportpark en werkten in het verleden regelmatig samen. In 2020 besloten de besturen van beide tennisverenigingen met elkaar in gesprek te gaan over een fusie. Het initiatief daarvoor kwam vanuit één van de verenigingen. Die vereniging trok zich in het verleden terug bij eerdere fusiepogingen. Uiteindelijk zag de club in 2021 wel aanleiding tot een fusie, omdat ze moeite hadden met het werven en behouden van leden. Vooral omdat er geen aanwas van jeugdleden was. De club maakte zich daarom zorgen om hun toekomstbestendigheid.

Voor de andere tennisvereniging die onderdeel uitmaakt van de fusie, gold het tegenovergestelde. Deze club had juist wel aanwas van tennisjeugdleden. Gezien de popularisering van padel wilde de vereniging padelbanen realiseren, maar daar was geen ruimte voor op hun tennispark. De fusie had dus voor beide verenigingen

voordelen. Bovendien hoefde het vrijwilligerswerk dan voortaan maar één keer gedaan te worden, in plaats bij beide verenigingen.

Door te fuseren tot een tennis- en padelclub, kon de vereniging een ‘concurrerende’ vereniging zijn in de regio waarin zij actief zijn: ***‘In plaats van elkaars ‘concurrenten’ te zijn, wordt de straks ruim 1.800 leden tellende club een concurrerende vereniging in de regio met een breed aanbod van tennis en padel.’***

Hoewel het worden van een concurrerende vereniging niet de hoofdoorzaak was tot de fusie van de verenigingen, was dit voor de bestuurders van de voormalig tennisverenigingen wel een van de redenen om uiteindelijk samen te gaan. In die zin kunnen bestuurders vooruitstrevend gaan denken als hun clubs om andere redenen de handen ineen willen of moeten slaan.

Schaalvoordelen

Voetbalverenigingen fuseren soms omdat zij daarmee op een hoger speelniveau actief kunnen zijn met selectieteams. Een fusie omwille van op een hoger speelniveau komt vooral voor in de voetbalsport.

Schaalvoordelen kunnen zich ook voordoen doordat verenigingen:

- stijgende kosten het hoofd kunnen bieden door vanuit een fusie samen in te kopen;
- accommodaties makkelijker kunnen verduurzamen;
- een sterkere (onderhandelings)positie hebben ten opzichte van stakeholders zoals sponsoren, de gemeente en leveranciers.

Fusieprocessen

We beantwoorden deelvraag 3 in dit hoofdstuk: *Hoe verlopen processen van fusies van voetbal- en tennisverenigingen, en welke factoren belemmeren en bevorderen de voortgang daarin?* In paragraaf 4.1 verdelen we fusieprocessen onder in drie fasen. In paragraaf 4.2 bespreken we ‘succesbepalende’ factoren voor fusies, die zowel een belemmerende als een bevorderende invloed kunnen hebben.

4.1 Fasen in fusieprocessen

Drie fasen

Fusies kunnen een omvangrijk en complex traject zijn. Volgens Pietroburgo en Cairns et al. (in Boessenkool et al., 2011) bestaat een proces tot fuseren uit vier fasen: de overlegfase, de beslissingsfase, de planningsfase en de implementatiefase. Wij onderscheiden drie fasen: de oriëntatiefase, de ontwerpfase en de uitvoeringsfase.

Hierbij baseren we ons vooral op ons interview met de zelfstandig organisatieadviseur, die meerdere fusies van tennis- en voetbalverenigingen begeleidde. Zij heeft daardoor in het bijzonder kennis over fusieprocessen (zie hoofdstuk 1).

In interviewgesprekken met de KNVB, de KNLTB en verenigingen kwam naar voren dat zij zich in de drie fasen herkennen. De KNVB heeft een stappenplan dat verenigingen erop na kunnen slaan als zij gaan fuseren. De twaalf stappen van dat plan integreren we hierna in de beschrijving van de drie fasen.

We onderscheiden deze drie fasen in plaats van vier om meerdere redenen.

- Ten eerste eindigen alle fasen in een fusie met een beslissing over of en hoe fusie(processen) voort te zetten. Wat dat betreft is het niet nodig om een beslissingsfase te onderscheiden, zoals Pietroburgo en Cairns doen.
- Fusies en fusieprocessen kunnen weerbarstige trajecten zijn, waardoor het nodig is om die gedegen voor te bereiden via een ontwerp. Daarom vinden we het logisch om een ‘ontwerpfase’ te onderscheiden.
- Tot slot doet het woord ‘implementatie’ wat ons betreft (te sterk) vermoeden dat een fusie via een geplande reeks activiteiten wordt ingevoerd, terwijl er bij het uitvoeren van een fusie ook hobbels te nemen kunnen zijn. Daarom kiezen we voor de term uitvoeringsfase.

Oriëntatiefase

Een fusieproces start met de oriëntatiefase. Gemiddeld duurt de oriëntatiefase meestal één tot twee jaar. In deze fase oriënteren verenigingen zich op de mogelijkheden om te fuseren. Daar kunnen verschillende aanleidingen aan ten grondslag liggen (zie hoofdstuk 3).

De oriëntatiefase begint meestal met gesprekken tussen bestuurders van verenigingen en/of de gemeente over de mogelijkheden om te fuseren. Zij bespreken bijvoorbeeld wat een fusie op kan leveren, onder welke voorwaarden die plaats kan vinden en hoe ze verwachten dat hun achterban reageert op een aankondiging van (onderzoek naar) fusieplannen.

De organisatieadviseur die we spraken, raadt verenigingen net als de voetbal- en tennisbond aan om een profielschets op te stellen van de vereniging(en) waarmee ze willen fuseren. Die schets bestaat bijvoorbeeld uit een beschrijving van de cultuur, structuur en strategieën van een vereniging. De profielschets dient als uitgangspunt om tot een beslissing te komen over of en onder welke voorwaarden een fusie kans van slagen heeft.

Een aantal aspecten zijn van belang om de oriëntatiefase te laten slagen.

● **Gelijkwaardigheid**

Ten eerste is gelijkwaardigheid van belang. Dat wil zeggen dat de betrokken verenigingen idealiter ervaren dat zij (naar verhouding) evenveel inbreng hebben in het proces naar én de uiteindelijke fusievereniging. Per slot van rekening hebben fusies gevolgen voor de toekomst van clubs en daar hebben zij graag zoveel mogelijk invloed op.

● **Transparantie**

Ten tweede is het belangrijk dat fuserende verenigingen transparant zijn door duidelijkheid te bieden over hun (financiële) uitgangssituatie. De kans van slagen van een fusie lijkt groter wanneer clubs van elkaar weten vanuit welk (financieel) beginpunt een fusie vertrekt en later niet voor verassingen komen te staan. Bijvoorbeeld door schulden of betalingsachterstanden.

● **Draagvlak onder leden peilen**

Ten derde is het belangrijk dat fuserende verenigingen in de oriëntatiefase toetsen of er (beginnend) draagvlak is onder de leden van de verenigingen voor een fusie. Uit gesprekken tussen bestuurders komen vaak de eerste contouren van een mogelijke fusie naar voren. De oriëntatiefase eindigt in de praktijk veelal met het voorbrengen van die contouren – of concretere plannen waarin die zijn verwerkt – op de ALV's van verenigingen. Op de ALV's wordt getoetst of er voldoende draagvlak is om de fusieplannen nader te ontwerpen.

In het stappenplan van de KNVB over fusies van voetbalclubs is passeren op de ALV de eerste stap. Doel daarvan is volgens de voetbalbond om van de leden een mandaat te krijgen om de fusie nader uit te werken (KNVB, z.d.). Draagvlak voor fusies van ALV's is van belang, want zij vellen aan het einde van de ontwerpfase uiteindelijk een oordeel over of ontworpen fusieplannen doorgang vinden of niet.

Ontwerpfase

Als is ingestemd met het uitwerken van een fusie op de ALV, is de vervolgstap meestal dat de te fuseren clubs een werkgroep samenstellen die zich verder over de fusie buigt. Dit doet in de praktijk meestal een zogeheten fusiecommissie of fusiebestuur. Bij de vijf fusies van tennis- en voetbalverenigingen die we onderzochten, was er ook steeds een fusiecommissie, fusiebestuur of soortgelijk comité (zoals een 'stuurgroep').

● **Fusieplannen uitwerken**

Het fusiebestuur en de stuurgroep van twee van de fusieverenigingen die we onderzochten, werkten fusieplannen uit. Daarbij bogen zij zich over de volgende facetten, die in (vrijwel) iedere ontwerpfase van fusieprocessen aan de orde komen:

- de juridische documenten voor de fusie;
- de rechtsvorm, naam en plaats van de fuserende clubs;
- waar de nieuwe fusieclub tot stand komt (locatie);
- hoe de voorzieningen op die specifieke accommodatie eruitzien of moeten zien;
- hoe het sportaanbod van de fusieclub eruitziet;
- hoe de organisatiestructuren van verschillende verenigingen worden samengevoegd, en hoe het besturen en organiseren van daaruit gestalte krijgt;
- wat de doelstellingen en strategieën zijn die de nieuwe club centraal stelt;
- hoe de clubs de leden betrekken bij het ontwerpen en inrichten van de fusieclub en het draagvlak onder de leden vergroten;
- hoe de clubs de verschillende culturen samen laten smelten.

● **Leden en gemeenten blijvend informeren**

Het is in de ontwerpfase van belang om leden blijvend te informeren over en betrekken bij de fusieplannen. Sportverenigingen zijn namelijk ledenorganisaties. Leden hebben op de ALV de beslissende stem in of een fusie wel of niet van de grond komt.

Gemeenten kunnen geen of minder belang hebben bij fusies van sportverenigingen. Zij zijn dan ook niet altijd bij fusies betrokken. Wanneer zij wel betrokken zijn is dit ofwel omdat gemeenten fusies initiëren of ondersteunen (zie hoofdstuk 3); ofwel omdat ze vanuit economisch oogpunt druk uitoefenen op fusies. Vaak zijn gemeenten namelijk verbonden met sportverenigingen als eigenaar van de opstallen of grond, steunen ze clubs financieel of betalen clubs hun vaste lasten voor een deel aan gemeenten.

Sportverenigingen zijn in mindere of meerdere mate afhankelijk van deze financiële bronnen en dus van gemeentelijke wensen. Daarom is het van belang om gemeenten te betrekken bij en informeren over fusieplannen in de ontwerpfase.

In de praktijk worden fusiebesturen of fusiecommissies vaak onderverdeeld in kleinere werkgroepen, die een facet van de plannen van een fusieclub nader uitwerken. Binnen de tennis- en padelvereniging die na een fusie ontstond (zie paragraaf 3.2) waren bijvoorbeeld veel dezelfde commissies actief. Zoals

toernooicommissies, onderhoudscommissies en paviljoencommissies. Als onderdeel van de ontwerpfase gingen de commissies van beide verenigingen met elkaar aan tafel zitten, om te bespreken hoe een fusie er vanuit hun perspectief en kerntaken uit zou zien.

Hierdoor werden eventuele belemmeringen voor het fuseren vroegtijdig geïdentificeerd en kon daar een mouw aan worden gepast. Door verschillende commissies en dus leden bij de fusieplannen te betrekken, nam het draagvlak voor de fusie tussen de tennisverenigingen toe. Dat is belangrijk in iedere fase van een fusie, maar zeker in de ontwerpfase, als de plannen verder worden uitgewerkt.

● **Besluit op ALV en door de bond**

Volgens de organisatieadviseur is de ontwerpfase de langste fase in het fusieproces. Deze eindigt net als de oriëntatiefase met een ALV, waarin leden moeten uitspreken of zij instemmen met definitieve fusieplannen. Ook volgens de KNVB eindigt de ontwerpfase met een ledenvergadering, waaruit al dan niet groen licht volgt voor voetbalverenigingen die willen fuseren. Wel moet de bond fusies van voetbalclubs eerst zelf nog goedkeuren (KNVB, z.d.).

Uitvoeringsfase

In de derde en laatste fase vindt de uitvoering van de fusie plaats in juridische of praktische zin (zie hoofdstuk 2). Nadat de fusievereniging is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel en de oprichtingsvergadering van de nieuwe club heeft plaatsgevonden, worden allerlei praktische zaken geregeld, zoals:

- een bestuur en commissies installeren;
- clublogo, -tenues en -kleuren aanpassen;
- een nieuwe accommodatie realiseren en betrekken of een bestaande accommodatie herinrichten;
- schema's voor het gebruik van de accommodatie herbepalen;
- nieuwe teamsamenstellingen maken en bepalen in welke competities teams uitkomen;
- de ledenadministratie opnieuw inrichten;
- een nieuw beleidsplan opstellen.

Voor voetbalverenigingen is de laatste stap in fusieprocessen om de notulen van de eerste vergadering en de nieuwe verenigingsstatuten naar de KNVB te sturen (KNVB, z.d.). Waarschijnlijk bewandelen verenigingen in andere takken van sport dezelfde weg.

4.2 Succesbepalende factoren

Soms komen verenigingen in de oriëntatiefase, ontwerpfase en uitvoeringsfase weinig obstakels tegen. Maar meestal verlopen deze fasen niet zonder (enige) slag of stoot. We beschrijven in deze paragraaf vier succesbepalende factoren, die fusieprocessen zowel kunnen belemmeren als bevorderen. Waar relevant beschrijven we ook oplossingen.

Culturele verschillen

In zowel literatuur als interviewgesprekken komen cultuurverschillen tussen verenigingen duidelijk naar voren als (mogelijk) belemmerende factor voor de voortgang van fusieprocessen (zie bijvoorbeeld Boessenkool, 2006; Boessenkool & Anthonissen, 1997; Boessenkool et al., 2011; Byun et al., z.d.; Byun et al., 2020; Nicholson, 2024; Stevens, 2001, 2006).

Een cultuur van sportverenigingen valt uiteen in verschillende facetten, waaronder de normen, waarden, opvattingen, gewoonten, rituelen, ceremonies en sfeer binnen een club (Schein, 1990). Hierin uit zich de identiteit van een vereniging, waar leden zich mee (kunnen) associëren. Juist daardoor voelen leden zich in mindere of meerdere mate thuis bij hun vereniging. Door te fuseren smelten de culturen van verschillende verenigingen samen tot een nieuwe cultuur. Die nieuwe cultuur weerspiegelt vanaf dat moment de identiteit van de fusievereniging.

● **Emoties**

Zorgen van leden over een veranderende clubcultuur kunnen tot negatieve emoties over fusies leiden. De cultuur van verenigingen is vaak het referentiekader op basis waarvan leden hun mening over de fusie vormen. Leden zijn bijvoorbeeld sceptisch over dat de normen en waarden van verenigingen te ver uiteen liggen. Of dat er bij andere verenigingen mensen lid zijn die niet op hen lijken, omdat ze er andere normen, waarden en opvattingen op nahouden. Dit kan emoties en sentiment oproepen en tot weerstand leiden.

Soms vertaalt die weerstand zich in verzet van leden tegen fusies. Dit kan ervoor zorgen dat fusies moeilijk van de grond komen of – en dat gebeurt volgens de voetbal- en tennisbond af en toe – stranden.

Uit onze interviews komt het beeld naar voren dat scepsis, weerstand en verzet vaker aan de orde zijn bij fusies van voetbalverenigingen dan bij tennisverenigingen. Een reden daarvoor is dat voetbalclubs elkaar vaker als ‘rivalen’ zien dan tennisverenigingen. Daarvoor zijn verschillende redenen, zoals dat verenigingen die dicht bij elkaar liggen in een gemeente of omliggende gemeenten, vaak tegen elkaar uitkomen in competities.

● **Tijd slijt**

In onze gesprekken werd duidelijk dat fusies vanwege culturele verschillen bij leden weerstand kunnen oproepen, maar dat die vaak relatief snel verdwijnt als een fusie eenmaal is gerealiseerd. Dit komt doordat leden volgens bestuurders, naarmate de tijd vordert, wennen aan een veranderende situatie. En dus ook aan een fusie.

Kortom: er kan ook sprake zijn van koudwatervrees, of een dominante maar niet juiste veronderstelling dat verenigingen niet samen kunnen gaan op basis van cultuurverschillen.

Toch zijn cultuurverschillen een belangrijke reden waardoor fusies niet slagen. Wanneer leden zich niet thuis en welkom voelen in de cultuur die binnen een

fusieclub ontstaat, kan dat als gevolg hebben dat ze hun clublidmaatschap opzeggen. Daarom is het ledenaantal van een fusievereniging niet zomaar de optelsom van twee of meerdere verenigingen die fuseren.

● **Culturen samensmelten**

Het is dus van belang om na te denken over hoe culturen die ogenschijnlijk verschillend zijn, toch samen kunnen smelten. In interviews kwam naar voren dat het zinvol is om te hameren op gemene delers tussen verenigingen die fuseren. Zoals het feit dat een fusie vaak nodig is om het bestaansrecht van verenigingen te garanderen.

Of dat er in een fusievereniging juist ruimte is om een gezamenlijke nieuwe identiteit op te bouwen, met respect en aandacht voor de culturen van voormalig verenigingen. Bijvoorbeeld door activiteiten te organiseren waar leden elkaar kunnen ontmoeten, door clubgebouwen op te sieren met afbeeldingen en teksten die verwijzen naar de voormalig verenigingen, of door activiteiten of rituelen die daarin terugkwamen, in een nieuw jasje te steken in de nieuwe fusieclub.

Het is van belang om hierover na te denken, omdat het samensmelten van verschillende clubculturen een van de belangrijkste succesfactoren is van fusies.

Als clubculturen niet sterk van elkaar verschillen, hoeft er geen of minder weerstand van leden tegen fusies te worden overwonnen. De culturen van de verenigingen die fuseerden en we bespraken in hoofdstuk 3, kwamen volgens bestuurders bijvoorbeeld redelijk tot goed overeen. Daardoor konden leden van de ene vereniging zich met leden van de andere vereniging associëren, op basis van gedeelde normen, waarden, opvattingen, gewoonten en de algehele sfeer binnen clubs.

Daardoor was er vanuit de clubs weinig verzet tegen fusieplannen. Dat neemt niet weg dat sommige (groepen) leden daarbinnen wel sceptisch waren. Toch werd die scepsis overwonnen, omdat ook zij inzagen dat fusies noodzakelijk of van toegevoegde waarde waren.

(On)gelijkwaardigheid

Fusies kunnen vertragen of afketsen als de verenigingen zich niet gelijkwaardig aan elkaar voelen in fusieprocessen. Ongelijkwaardigheid kan gaan over de feitelijke inbreng van clubs. Bijvoorbeeld als de ene club meer leden inbrengt dan de andere, of als verenigingen vanuit (sterk) verschillende financiële uitgangspunten aan een fusie beginnen.

Ongelijkwaardigheid kan zich ook uiten in een fusieproces. Bijvoorbeeld als verenigingen niet in dezelfde mate invloed hebben op de fusieplannen, doordat de één dominant is ten opzichte van de ander. Of als er te veel van de identiteit van een van de verenigingen verloren gaat in een fusieclub. Bijvoorbeeld doordat het tenue, de clubnaam en andere uitingen meer op de ene vereniging zijn uitgelijnd dan op de andere.

Om te voorkomen dat een situatie van ongelijkwaardigheid tussen gefuseerde verenigingen een fusie in de weg zit, doen verenigingen er volgens de bonden en organisatieadviseur die we spraken verstandig aan om te beginnen vanuit een transparant en gelijkwaardig vertrekpunt. Hierbij is het wenselijk dat de verenigingen samen leden afvaardigen in een fusiecommissie of fusiebestuur en daar de plannen voor het samengaan van verenigingen ontwerpen. Ook is het wenselijk dat de fuserende verenigingen op voorhand transparant zijn over de bestuurlijke en financiële situatie die het vertrekpunt vormt voor de fusie, en over hun behoeften en voorwaarden – voor zover van dat laatste sprake is.

Ongelijkwaardigheid voorkomen is niet in de laatste plaats van belang omdat gelijkwaardigheid tussen verenigingen juist een belangrijke succesfactor is voor fusies. Verenigingen gaan in het proces tot fuseren vaak behoedzaam te werk. In veel gevallen willen ze voorkomen dat hun eigen belangen het onderspit delven ten opzichte van de belangen van de andere clubs.

Als (bestuurs)leden van verenigingen ervaren dat fusies tot stand komen op basis van gelijkwaardigheid (in feitelijke inbreng of in dynamiek en communicatie), kan dat de voortgang van fusieprocessen bevorderen. Op basis van ons onderzoek naar de fusieverenigingen lijkt volledige transparantie over de belangen, doelstellingen en Ausgangssituation van de gefuseerde verenigingen een noodzakelijke voorwaarde voor gelijkwaardigheid te zijn.

Draagvlak

● Onder leden, bestuurders en gemeenten

Een andere belangrijke belemmering voor een succesvolle fusie is een gebrek aan draagvlak onder leden van de fuserende verenigingen. Sportverenigingen zijn vrijwilligersorganisaties, waar een ALV het hoogste besluitvormende orgaan is (Van Bottenburg, 2007). Als leden op een ALV niet instemmen met een fusie, kan dat de voortgang van fusieprocessen belemmeren, of er uiteindelijk voor zorgen dat een fusie strandt.

Ook een gebrek aan draagvlak onder bestuursleden kan een hindernis zijn. De leden kiezen uit hun midden een bestuur dat het beleid bepaalt, in afstemming met de ALV. Bestuursleden hebben in de praktijk een sterke machtspositie in een vereniging (Van Bottenburg, 2007). Als er onder hen niet voldoende draagvlak is, kan dat een fusie belemmeren.

Bij de fusieverenigingen die we onderzochten was hier geen sprake van. Door juist met elkaar in gesprek te blijven, transparant te zijn over verwachtingen en voorwaarden, en bestuurders uit de verschillende clubs af te vaardigen in fusiebesturen of fusiecommissies, is het mogelijk om het draagvlak onder de besturen van betrokken verenigingen te vergroten.

Bij fusies waarbij de gemeente eigenaar is van de grond die verenigingen die fuseren gebruiken, kan ook een gebrek aan draagvlak onder gemeenten een belemmering vormen.

Hoe meer draagvlak er onder (bestuurs)leden en gemeenten voor een fusie is, hoe groter de kans is dat een fusie van de grond komt en fusieprocessen soepel verlopen. Om het draagvlak onder leden te vergroten, is het van belang hen te betrekken bij het ontwerpen van fusieplannen. We beschreven eerder dat gefuseerde tennisverenigingen bijvoorbeeld commissies samenbrachten om over de fusieplannen mee te denken. Dat droeg bij aan het draagvlak voor de fusie binnen de clubs.

● **Modernisering van de accommodatie helpt bij draagvlak**

Uiteindelijk is het ook belangrijk dat fuserende verenigingen vertrouwen hebben in de toegevoegde waarde van de fusie voor hun clubs. Dit lijkt essentieel om het draagvlak onder leden voor een fusie te creëren. We maken uit de interviewgesprekken op dat de modernisering van een accommodatie of een nieuwe accommodatie vaak helpt om draagvlak te creëren.

Voor een van de twee tennisverenigingen die fuseerden tot tennis- en padelclub, was een fusie bijvoorbeeld minder noodzakelijk dan voor de andere. Maar toen de vereniging de beschikking kon krijgen over een modernere accommodatie waar leden konden padellen, vergrootte dat binnen deze vereniging de animo om te fuseren.

Een ander voorbeeld: de tennisvereniging die fuseerde met voetbalverenigingen tot een omnisportvereniging, was bereid tot die fusie toen de club de beschikking kreeg over een gemoderniseerd clubgebouw en gemoderniseerde tennisbanen.

Relevante kennis

Fusies kunnen ingewikkelde processen zijn, die om een lange adem en dus tijd, geduld en doorzettingsvermogen vragen. Kennis van relevante zaken is in fusieprocessen van belang. Bijvoorbeeld juridische aspecten, financiële aspecten en de mogelijkheden voor het bouwen en verbouwen van een accommodatie. Als die kennis ontbreekt, kan dat de voortgang van fusies belemmeren.

Verenigingen kunnen die kennis zelf in huis hebben. Dat wil zeggen dat leden met een bepaalde achtergrond hun steentje bij kunnen dragen aan fusieplannen. Dit gold bijvoorbeeld voor een voetbal-fusievereniging die we onderzochten. In het fusiebestuur was er relevante kennis over juridische aspecten en gemeentelijke processen. Die kennis hielp om de fusie adequaat voor te bereiden en uit te voeren.

Wanneer verenigingen zelf niet over de juiste kennis beschikken, kunnen zij die extern inschakelen. Niet alleen bij de KNVB of KNLTB (en andere sportbonden), maar ook bij regionale of lokale sportserviceorganisaties. De fusieverenigingen waarbinnen wij onderzoek deden en die ondersteuning kregen, waren allemaal te spreken over die ondersteuning. Zij gaven aan dat die bijdroeg aan een gelijkwaardig en voorspoedig fusieproces.

Zo kregen twee tennisverenigingen die fuseerden tot een tennis- en padelvereniging externe ondersteuning. Dit bleek belangrijk omdat een externe adviseur vanuit neutraal en objectief oogpunt naar de fusie kan kijken. Daardoor kan deze beslissingen nemen in het belang van de fusie en niet op basis van emotionele binding met een vereniging.

Voor sommige verenigingen was er vanuit de gemeente externe expertise beschikbaar. Dat wil zeggen dat iemand de fusie regisseerde door de clubs bij elkaar aan tafel te zetten en te helpen de fusieplannen op papier te zetten. Volgens de bestuurder van een fusie-voetbalvereniging die we spraken, was de fusie daardoor uiteindelijk een gestroomlijnd proces. De 'regisseur' die vanuit de gemeente beschikbaar was, deelde het fusieproces namelijk op in duidelijke stappen en begeleidde de voetbalclubs bij die stappen.

Gevolgen

In dit hoofdstuk focussen we op deelvraag 4: *Wat zijn de gevolgen van fusies voor voetbal- en tennisverenigingen?* Een belangrijk doel van fusieverenigingen is om vitaal te zijn. Dat hangt vooral af van de mate waarin zij erin slagen de organisatiestructuren en culturen van de gefuseerde verenigingen te verbinden (paragraaf 5.1). Daarom richten we ons in dit hoofdstuk op de gevolgen van de fusies voor de organisatiestructuur (paragraaf 5.2) en de organisatiecultuur (paragraaf 5.3) van fusieverenigingen. Vervolgens kijken we in hoeverre fusies hebben bijgedragen aan de organisatiekracht van de fusieverenigingen (paragraaf 5.4).

5.1 Structuur, cultuur en organisatiekracht

Kansen én uitdagingen door fusies

In literatuur komt naar voren dat fusies de organisatiekracht kunnen vergroten. Zo biedt het samensmelten van twee of meer organisaties kansen voor groei in omzet (Bauer & Matzler, 2014), kostenbesparingen en efficiëntere benutting van schaarse middelen, zoals accommodaties, vrijwilligers, bestuurders of trainers/coaches (Kihl et al., 2013).

Tegelijk blijkt uit literatuur dat fusies niet automatisch tot effectieve fusieorganisaties leiden (Graebner et al., 2017). Een fusie is een ingrijpende organisatieverandering. Enerzijds moet een fusieorganisatie haar structuur aanpassen of opnieuw opzetten. Anderzijds moeten twee of meer organisatieculturen, met uiteenlopende gebruiken, waarden en normen, worden verbonden binnen de fusievereniging. Hierbij kunnen verschillen tussen de fuserende organisaties het optimaal functioneren en de effectiviteit van de fusieorganisatie in de weg staan (Weber, 1996).

Structuur en cultuur verbinden cruciaal voor succes

In literatuur over fusieorganisaties wordt dan ook benadrukt dat het verbinden van zowel de organisatiestructuren als de organisatieculturen van fuserende organisaties cruciaal is voor het succes (Pablo, 1994). Ook uit onze interviews met bestuurders van fusieverenigingen blijkt dat synergie in structuur en cultuur noodzakelijke voorwaarden zijn voor een fusievereniging om vitaal te zijn. Tegelijk is juist het realiseren van die synergie de grootste uitdaging voor een fusieclub, zei ook een van de bestuurders die we interviewden:

'Het is zo ontzettend belangrijk en dat mag je nooit onderschatten. Je kunt enerzijds een structuur opzetten en opschrijven wat je wilt gaan doen, maar als anderzijds de cultuur niet zo is (dat wil zeggen: dat de culturen niet succesvol worden verbonden, red.) dan zullen de voordelen van de fusie nooit komen.'

Om het succes van fusies van sportverenigingen te kunnen beoordelen, focussen we in dit hoofdstuk op de gevolgen van fusies in termen van de synergie in organisatiestructuur en -cultuur. Daarmee kunnen we duiden of en hoe fusies hebben bijgedragen aan de organisatiekracht van fusieverenigingen.

5.2 Organisatiestructuur

Organisatiestructuur verwijst naar hoe een organisatie is ingericht, hoe taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen een organisatie zijn verdeeld, en hoe mensen met elkaar samenwerken (Scott & Davis, 2016). Uit de interviews blijkt dat fusies op verschillende manieren gevolgen hebben gehad voor de organisatiestructuur van fusieverenigingen. We focussen hier op het bestuur van de fusieverenigingen, vrijwilligers en competitieteams.

Bestuur en strategie

● Nieuw bestuur vormen

Fusieclubs moeten (meestal) hun bestuurlijke taken en verantwoordelijkheden opnieuw bepalen en verdelen. Daarbij hanteren zij verschillende strategieën. Enkele fusieverenigingen geven aan bewust te kiezen voor één nieuw bestuur, omdat de gefuseerde verenigingen nog als aparte afdelingen functioneren. Zo lichtte een bestuurder van een gefuseerde voetbalvereniging toe:

‘Wij zijn een nieuw bestuur gestart. Want het bestuur van de voetbal- en de tennisafdeling moesten natuurlijk wel in stand blijven, want zij functioneren nog los van elkaar. Alleen het bestuur dat daarboven zit, die controleert de begroting, die controleert de financiële huishouding en is verantwoordelijk voor het clubgebouw. Dus we hebben drie nieuwe mensen weten te strikken: een voorzitter, secretaris en penningmeester.’

De andere fusieverenigingen hebben ervoor gekozen bestuurders uit de gefuseerde verenigingen te kiezen. Zij maken hierbij soms bewust de keuze om tot een evenredige afspiegeling van de gefuseerde verenigingen te komen, om conflicten voor te zijn:

‘Om synergie te creëren was het idee uit iedere bloedgroep twee. En ook in verschillende commissies zoeken we nog steeds naar een gelijkmatige verdeling tussen de voormalig verenigingen. We willen blijven bewaken dat niet één van de clubs die fuseerden de overhand krijgt. Dat sentiment blijft nog even, maar zal na verloop van tijd wel verdwijnen.’

De fusieverenigingen hebben deze samensmelting van besturen en werkwijzen niet altijd als makkelijk ervaren. Dat komt vooral doordat verenigingen vaak ad hoc beslissingen nemen en graag werken zoals ze het altijd hebben gedaan. En deze werkwijzen kunnen sterk verschillen (Hoeijmakers, z.d.).

Dit lijkt met name in het begin lastig te zijn. Verschillende fusieverenigingen geven dan ook aan momenten meegemaakt te hebben dat verschillen van inzicht tot

conflicten en sterke meningsverschillen leidden. Maar het merendeel van de fusieverenigingen geeft aan dat deze meningsverschillen uiteindelijk zijn opgelost en na verloop van tijd steeds minder aan de orde zijn. Zo ook de bestuurder van een gefuseerde voetbalvereniging:

‘In het begin is dat even lastig, dan wordt gezegd: “we doen het altijd zo”. Maar nu is het eigenlijk van: wij willen allemaal dezelfde kant op. Wel komt het soms terug hoe dingen in het verleden gingen, maar dat wordt steeds minder.’

● **Strategische impuls**

Over het invullen van bestuurlijke taken en verantwoordelijkheden noemen fusieverenigingen verschillende voordelen van de fusie. Uit de interviews blijkt dat fusies een impuls kunnen geven aan het vullen van bestuursfuncties. Vanwege nieuwe energie die een fusie losmaakt, maar ook doordat de vijver om uit te vissen qua bestuurders groter is door de fusie.

Bestuurders noemen ook dat fusies een impuls (kunnen) geven aan het ontwikkelen van een strategische koers en het formuleren van een doordacht beleidsplan:

‘Een nieuwe start geeft meteen ook een bepaald gevoel van gezamenlijkheid. Een nieuwe start, een nieuw beleidskoers, een nieuw beleidsplan. Zodat je alle klokken gelijk kunt zetten in het nieuwe bestuur.’

Wel noemden bestuurders dat dit in beginsel lastig was, omdat er onzekerheid bestond over welke gevolgen de fusie zou hebben voor ledentontwikkeling, en daarmee de financiële inkomsten van de vereniging. Daarnaast kunnen verenigingen minder teren op hun historie en hoe zij hun voormalige clubs altijd bestuurlijk hebben geleid. Door fusies is het onoverkomelijk dat nieuwe structuren, processen en activiteiten worden bedacht. Dit vraagt een nieuwe strategische exercitie. Zo zegt een gefuseerde tennisvereniging:

‘Voor het beleidsplan moeten we eerst echt wel vaststellen wat zit er zo meteen in de kas: wat gaat er feitelijk uit en wat komt er feitelijk binnen, voordat je weer dingen kunt gaan bedenken en uitgeven.’

● **Grotere bestuurlijke verantwoordelijkheid**

Verschillende fusieverenigingen noemen ook dat fusies tot een groter takenpakket en een grotere verantwoordelijkheid van bestuurders heeft geleid. Doordat fusieverenigingen niet alleen in ledenaantallen, maar ook in financiële omvang, accommodatie, vrijwilligers, contracten en activiteiten groeien, verwachten leden meer van bestuurders. En bestuurders meer van zichzelf. Dit was ook binnen een gefuseerde tennisvereniging aan de orde:

‘Zo’n fusie moet je niet onderschatten. 1.200 leden is behoorlijk veel. Het is bijna een bedrijf, dat gaat echt anders voelen als bestuur.’

Een bestuurder van een andere gefuseerde tennisvereniging herkent zich hierin:

'Ik vind het wel een aardige verantwoording. Als je 1.200 keer 170 euro incasseert, dan is dat een gigantische geldstroom. Dus je hebt een behoorlijke grote verantwoordelijkheid. Dus we hebben ook in plaats van een vier-ogenbeleid nu een zes-ogenbeleid ingevoerd.'

Vrijwilligers

Een ander belangrijk gevolg is dat fusieverenigingen de operationele taken en verantwoordelijkheden opnieuw verdelen. Dit gebeurt onder de leden die vrijwilligerswerk op zich willen nemen. De fusieverenigingen hebben wat vrijwilligers betreft verschillende gevolgen ervaren.

● **Hart voor fusievereniging**

De meeste fusieverenigingen geven aan dat de fusie geen negatieve gevolgen had voor de ontwikkeling van vrijwilligers. De leden van de gefuseerde sportverenigingen die zich eerder vrijwillig inzetten, zijn dat veelal automatisch ook gaan doen binnen de fusievereniging.

Dit lijkt te betekenen dat leden die een spreekwoordelijk hart voor de gefuseerde vereniging hebben, dat in veel gevallen ook voor de fusievereniging hebben. Een bestuurder van een gefuseerde tennisvereniging onderschreef dat:

'Diegenen die nu een toernooitje organiseren – de ladies night, padelactiviteiten, een bingo-avond of noem het maar op – ja, dat zijn wel allemaal mensen die dat bij de oude verenigingen ook deden.'

Veel fusieverenigingen vonden die ontwikkeling nog wel spannend, omdat ze er niet automatisch van uitgingen dat leden vrijwilligerswerk zouden blijven verrichten. De bestuurders van een gefuseerde voetbalvereniging die we spraken, zei hierover:

'Daar hebben we heel veel geluk mee gehad. Want voor hetzelfde geld hadden ze gezegd van "we komen niet meer". Maar ze hebben het hart op de goede plek en die komen voor de vereniging op.'

● **Bezetting van vrijwilligerstaken**

Enkele fusieverenigingen geven aan dat de fusie tot een betere bezetting van vrijwilligerstaken heeft geleid. Ten eerste vanwege schaalvoordelen, doordat leden taken niet meer twee keer of vaker uitvoeren bij afzonderlijke verenigingen, maar één keer bij de fusievereniging. Bijvoorbeeld producten en diensten inkopen, schoonmaken, accommodaties onderhouden en bardiensten draaien.

Ten tweede leidt een fusie ertoe dat clubs qua ledenaantal groeien, waardoor er bij verplichte vrijwilligersinzet ook meer vrijwilligers beschikbaar zijn.

Fusieverenigingen die een vastgesteld aantal uren verplicht vrijwilligerswerk hanteren, kunnen door de toename van het aantal leden op een hogere inzet van vrijwilligers rekenen.

Toch worstelen ook deze fusieverenigingen met het vinden van voldoende vrijwilligers. Enerzijds komt dit doordat de stijging van het aantal leden leidt tot meer taken, die ze niet altijd kunnen vervullen. Het gaat hierbij vooral om het werven van voldoende trainers en begeleiders voor competitieteams:

'We hebben nu een ledenstop omdat we eigenlijk geen trainers hebben voor de jeugdelftallen. Dus ik kan wel zeggen: "jongens, kom allemaal trainen". Maar als je daar geen begeleiding en trainers voor hebt, dan lukt dat niet. Dat is een probleem en daar zijn we nu mee bezig.'

Anderzijds ervaren fusieverenigingen dezelfde uitdagingen als niet-gefuseerde sportverenigingen om nieuwe leden bereid te vinden taken en verantwoordelijkheden vrijwillig op zich te nemen. Het is een trend dat steeds meer verenigingen problemen hebben met het vinden van nieuwe vrijwilligers (zie bijvoorbeeld Stuij et al., 2023). Vooral onder jeugd lijkt het steeds minder vanzelfsprekend om vrijwilligerstaken uit te voeren. Ook fusieverenigingen ervaren dat:

'Vrijwilligers die in het verleden wat deden, blijven dat gewoon doen. Het is eigenlijk lastiger om nieuwe mensen erbij te krijgen. Er zijn wel wat nieuwe mensen die door de fusie erbij zijn gekomen en iets doen, maar vooral met de jeugd moet je in gesprek om te vragen wat ze aan vrijwilligerswerk kunnen en willen doen.'

Competitieteams

● Nieuwe of dezelfde teams

Een belangrijk gevolg van fusies is dat de leden van gefuseerde verenigingen zich samenvoegen in een fusievereniging. Dit betekent dat leden van de gefuseerde verenigingen die in competitieverband actief willen zijn, in (nieuwe) teams van de fusievereniging geplaatst worden.

De fusieclubs die we onderzochten, hebben vooral geprobeerd leden van de gefuseerde verenigingen zoveel mogelijk samen in teams van de fusievereniging te laten spelen. Voor veel gefuseerde verenigingen was het belangrijk dat leden met dezelfde mensen konden blijven sporten. Een van de bestuurders van een fusievereniging die we interviewden, zei hierover:

'Wij hebben een afspraak gemaakt met onze leden. Wij proberen zoveel mogelijk dezelfde teams te houden, maar sommige leden moeten naar andere teams om de teams te vullen. Want als we elkaar willen helpen, dan kan dat niet anders.'

Ook andere bestuurders gaven aan dat clubs soms niet anders konden dan leden overhevelen naar andere teams.

● Beter differentiatie door schaalvoordelen

Het samenvoegen van de leden van de gefuseerde verenigingen in (nieuwe) teams van de fusievereniging biedt voordelen en uitdagingen. Het belangrijkste voordeel is dat teams makkelijker te vullen zijn en je meer spelers van gelijk niveau bij elkaar

kunt plaatsen in een team. Dit zorgt voor een betere differentiatie in teams en een sterkere competitiepiramide binnen de club.

Het gevolg van beide is dat meer leden passend bij hun niveau met plezier kunnen sporten. Een bestuurder van een gefuseerde voetbalvereniging die we interviewden, zei hierover:

‘Nou, als je het op die manier lukt om het voor iedereen leuker te maken, omdat je de betere leden wat hoger kunt laten voetballen, en anderen wat lager, dan zul je zien dat ook minder getalenteerde leden heel veel plezier beleven. Daardoor is er voor meer leden een passende plek en groeit het ledenaantal. Dat is ook terug te zien bij de meiden.’

Ook andere bestuurders die we spraken, gaven aan dat ledengroei gepaard gaat met het voordeel van meer differentiatiemogelijkheden.

● Meer sportieve successen

Teams beter kunnen vullen zorgt ook voor meer sportieve successen. Zo geven vrijwel alle fusieverenigingen aan dat de teams van de fusievereniging in hogere klassen kunnen spelen dan eerder:

‘Je had in elk team wel drie of vier goede spelers. En door die samen te voegen, konden we ineens in de hoofdklasse gaan voetballen. En dat zie je doorwerken in onze seniorenteams, die ook beginnen te promoveren. Maar ook in de jeugd: in alle leeftijden worden heel veel teams kampioen.’

En dat sportieve succes lijkt niet alleen bij te dragen aan het plezier van de leden van de fusievereniging. Verschillende fusieverenigingen geven aan dat de behaalde sportieve successen bijdragen aan de sfeer binnen de club. Er komen meer supporters op de wedstrijden af en de bereidheid van leden om tijdens deze wedstrijden te fluiten of een bardienst te draaien neemt toe. Zo zei een van de bestuurders treffend: ***‘Van winst wil iedereen delen.’***

Teams beter kunnen vullen heeft ook een keerzijde. Niet alle leden van de gefuseerde verenigingen kunnen samen blijven sporten in de fusievereniging, zeker als daarbinnen opnieuw geselecteerd wordt naar niveau. De bestuurder van een gefuseerde voetbalvereniging zei hierover:

‘Toen we samenkwamen en we ons realiseerden dat we opeens heel veel leden in een grote bak kregen, bood dat aan de ene kant heel veel mogelijkheden om met de allerbeste wat hoger te gaan spelen, maar er vielen er ook heel veel leden buiten de boot [de selectieteams, red.], die in de oude setting nog wel in de boot zaten.’

Om te voorkomen dat deze spelers naar andere verenigingen overstapten, heeft de fusievereniging haar selectieteams uitgebreid. Ze gingen op zaterdag én zondag spelen en stelden een onder-23-selectieteam samen.

Een andere gefuseerde voetbalvereniging die we onderzochten gaf aan dat sommige leden hun lidmaatschap hebben opgezegd, omdat ze niet meer met vrienden of in een selectieteam terecht konden. Een fusievereniging is dus qua ledenaantal niet zomaar de optelsom van de leden van twee of meerdere verenigingen die fuseren. Door een fusie kunnen leden hun lidmaatschap ook opzeggen.

5.3 Cultuur

Belang van clubcultuur

Uit literatuur blijkt dat met name een gezamenlijk clubgevoel belangrijk is om leden te binden en hun commitment naar de (fusie)vereniging te vergroten (Hoeijmakers, z.d.). Een verbindende clubcultuur waar leden zich onderdeel van voelen, is hiervoor een belangrijke voorwaarde. De cultuur van een organisatie is het geheel van gedeelde waarden, normen, overtuigingen en relaties binnen een organisatie (Schein, 1990). Uit de interviews blijkt dat fusies gevolgen hebben voor verschillende aspecten van de clubcultuur.

We focussen ons hierna op tradities en activiteiten, en sociale relaties. De interviews laten zien dat de organisatiecultuur van een fusievereniging de uitkomst is van een 'balansoefening': enerzijds nieuwe tradities en sociale relaties opbouwen, en anderzijds sentimenten en bestaande sociale relaties van de gefuseerde verenigingen bewaken.

Tradities en activiteiten

Een belangrijk gevolg van fusies is dat er binnen fusieclubs een cultuur ontstaat die bestaat uit een samensmelting van nieuwe en bestaande tradities en activiteiten. Fusieverenigingen bouwen tradities en activiteiten deels opnieuw op. Maar aan de andere kant zijn die ook sterk bepaald door de culturen van verenigingen die fuseren.

● Nieuwe 'verbindende' tradities en activiteiten

Enerzijds is te zien dat fusieverenigingen nieuwe tradities en activiteiten ontwikkelen. Zo geeft een gefuseerde tennisvereniging aan bewust meer clubavonden te organiseren waar leden laagdrempelig met elkaar kunnen tennissen en met elkaar in contact kunnen komen.

Verschillende fusieverenigingen wijzen op het belang van nieuwe tradities en activiteiten voor een gevoel van samenhang en eenheid tussen leden. Zo zegt de gefuseerde tennisvereniging: ***'Met deze nieuwe tradities is iedereen wel echt bij een en dezelfde club.'***

Ook het belang van symbolen zoals nieuwe clubkleuren, tenues en logo's kwamen in interviews ter sprake: ***'Omdat we een nieuwe vereniging wilden zijn, waarbij mensen zich onderdeel van de nieuwe vereniging voelen in plaats van de oude verenigingen, hebben we nieuwe logo's en clubkleuren ingevoerd.'***

Fusieclubs kijken ook qua tenues naar synergie: ***‘De ene vereniging had oranje en wit als clubkleuren, en de ander had groen en wit in hun tenue. We zijn daarom uitgekomen op zwarte tenues met oranje en groen erin.. Ook beide oude logo’s zijn erin verwerkt.’***

Enkele fusieverenigingen geven hierbij aan dat nieuwe tradities en activiteiten niet altijd vanzelfsprekend tot gezamenlijkheid en eenheid leiden. Grote verschillen in clubcultuur tussen gefuseerde verenigingen moeten overbrugd worden. Met name verschillen in clubcultuur tussen gefuseerde verenigingen van verschillende typen sport lijken hierbij een rol te spelen. Zo zei een bestuurder van een gefuseerde vereniging waarin tennis en voetbal zijn ondergebracht:

‘Mensen van de tennis staan iets anders in het verenigingsleven dan die van voetbal. Zij willen vaak alleen een balletje slaan en dan nemen ze daarna met elkaar koffie en eigen meegebrachte kaas en worst. Dat is heel anders dan bij de voetbal.’

Ook kwam in interviews ter sprake dat niet alle leden automatisch alle nieuwe symboliek overnemen binnen een fusieclub. En dat het bovendien een tijdje duurt voordat het helemaal is verankerd in gefuseerde club. Dit is bijvoorbeeld terug te zien bij oude clubtenues:

‘Als die jongens [...] aan het trainen zijn, dan hebben ze de ouderwetse shirts van hun voetbalvereniging aan. Maar goed, die shirts worden ook een keer versleten, en vanaf dat punt is het sentiment met de oude vereniging ook minder.’

● Bestaande ‘herkenbare’ tradities en activiteiten

Fusieverenigingen houden vast aan tradities en de geschiedenis van de gefuseerde verenigingen, omdat dit ervoor zorgt dat leden van de gefuseerde verenigingen zich herkennen in en verbonden voelen met de nieuwe fusievereniging. Zo gaf een fusievereniging aan dat zij besloten hebben de verjaardag van de oudste gefuseerde vereniging aan te houden:

‘We hebben wel toentertijd afgesproken, statutair, dat de oudste vereniging blijft bestaan. Die bestaat straks 90 jaar en dat is ook een datum die we dan gaan vieren. Daar gaan we met z’n allen, dus beide gefuseerde verenigingen, gewoon een feest van maken.’

Enkele fusieclubs gaven aan zich specifiek te hebben gericht op het in stand houden van de historie van de gefuseerde verenigingen via een commissie. Zo heeft een fusievereniging vanaf het begin van het fusietraject een commissie ingericht om de historie van de gefuseerde verenigingen zoveel mogelijk onderdeel te laten zijn van de nieuwe fusievereniging:

‘Wij hebben alles wat de historie van de clubs – in de zin van grote foto’s, grote maquettes, shirts, de prijzenkasten – geprobeerd te behouden, en te integreren in de nieuwe club. Omdat die nieuwe club ook niets meer of minder is dan het

samengestelde DNA van die drie clubs die nu zo langzamerhand aan het verdwijnen zijn.'

Sociale relaties

Een ander belangrijk gevolg van fusies is dat er binnen een fusieclub een cultuur ontstaat die bestaat uit een samensmelting tussen nieuwe en bestaande sociale relaties van de gefuseerde verenigingen.

● **Bestaande relaties in stand houden**

Bij de meeste fusieverenigingen uit het onderzoek bleven de sociale relaties tussen leden van de gefuseerde verenigingen grotendeels in stand. Competitieteams van de gefuseerde verenigingen hevelde ze namelijk in dezelfde samenstelling over naar fusieverenigingen.

Fusieverenigingen vinden die relaties belangrijk om de clubcultuur en binding in stand te houden. Wel lijkt het vasthouden aan bestaande relaties na verloop van tijd af te nemen. Verschillende fusieverenigingen gaven aan dat wanneer iemand uitvalt, de vijver door de fusie groter werd en het makkelijker was om teams op te vullen. Dit gebeurt dan ook met nieuwe leden of leden van de andere fusievereniging, waardoor na verloop van tijd een mix tussen leden van de verschillende fusieverenigingen en meer synergie in clubcultuur ontstaat.

Daarnaast hebben de fusieverenigingen, zoals eerder benoemd, bewust ingezet op het mengen van teams, zodat leden van hetzelfde niveau een team kunnen vullen. In deze gevallen moesten hechte sociale relaties opnieuw opgebouwd worden.

● **Sociale verbinding creëren**

Anderzijds stimuleren fusieverenigingen ook bewust sociale interactie tussen de leden van de verschillende gefuseerde clubs. Zo noemt een bestuurder van een gefuseerde tennis- en padelvereniging dat zij in het begin van de fusievereniging bewust activiteiten organiseerden waarbij de leden van de verschillende gefuseerde verenigingen met en tegen elkaar sportten:

'Dat zorgt ervoor dat de sociale verbindingen tussen de leden van de gefuseerde verenigingen een impuls krijgen, want dan speelt iedereen tegen elkaar en leren ze elkaar kennen.'

Enkele fusieverenigingen noemden dat deze sociale interactie niet alleen belangrijk is voor eenheid binnen de fusievereniging, maar ook positieve effecten heeft gehad op de gemeenschapszin in de omgeving van de fusievereniging: ***'Er is een soort verbondenheid binnen de dorpen die door de fusie is versterkt, omdat iedereen zich nu verbonden voelt met dezelfde vereniging en dat doet mij wel deugd.'***

Een andere fusievereniging benoemde vooral de toegenomen verbinding tussen de jeugd: ***'We zien dat de jeugd, om maar wat te noemen, ineens allemaal vrienden van elkaar zijn geworden. Dat ze met elkaar optrekken, dat ze samen fietsen. Dus dat is sociaal voor het dorp ook echt een positieve ontwikkeling geweest.'***

Volgens de bestuurder van een gefuseerde voetbalvereniging is dit niet alleen te zien in het bovengemiddelde aantal inwoners uit de dorpen dat lid is geworden van de fusievereniging, maar ook in het aantal supporters dat op de weekenddagen naast het veld staat: **'Uit de hele omgeving staan nu mensen langs de lijn te kijken. Het is altijd hartstikke druk bij wedstrijden. En dan kijk ik wel zo in de rondte en denk ik: "nou, dat hebben we volgens mij niet verkeerd gedaan".'** Andere fusieclubs herkennen zich in de toename van het aantal supporters.

5.4 Organisatiekracht

De organisatiekracht van sportverenigingen geeft aan in hoeverre ze in staat zijn hun sportaanbod te organiseren (Van Kalmthout & Hoeijmakers, 2023). Uit de interviews blijkt dat fusies op verschillende aspecten van de organisatiekracht van fusieclubs effect hebben gehad.

Nieuw leven ingeblazen

Toen we bestuurders vroegen naar de belangrijkste gevolgen van fusies, noemden ze allemaal dat de verenigingen door de fusie vitaler of gezonder werden. Zo gaf de bestuurder van een gefuseerde tennis- en padelvereniging aan: **'Er zit nu in ieder geval een hele gezonde vereniging. Dat is beter dan die twee verenigingen die er zaten en die elkaar in zekere zin beconcurrerden.'**

De bestuurder van een gefuseerde voetbalvereniging zei dat het zonder fusie einde verhaal was geweest voor de gefuseerde verenigingen: **'Hadden we niet de fusie gedaan, dan was het jaar erop het einde verhaal geweest omdat we het niet financieel bol konden werken, dus dit heeft de club gered.'**

Wel gaven de fusieverenigingen nadrukkelijk aan dat een verbeterde organisatiekracht door een fusie afhankelijk is van de situatie waar de vereniging vandaan komt. Dat wil zeggen: de organisatiekracht die de gefuseerde clubs hadden voordat zij de handen ineen sloegen.

Ook is een fusie niet voor iedere vereniging automatisch de oplossing voor meer organisatiekracht. In specifieke zin noemden fusieverenigingen de positieve gevolgen van fusies vooral op het gebied van ledengroei en sfeer, jeugd en een verbeterde accommodatie. Wat betreft vrijwilligers en financiële stabiliteit verschillen de ervaringen.

Ledengroei en sfeer

Een aantal fusieverenigingen in het onderzoek noemden dat de fusie niet alleen een bundeling van de bestaande leden van de gefuseerde verenigingen is geweest. Zij gaven aan dat de fusie op de wat langere termijn ook samenhang met ledengroei: **'We waren drie clubs met ergens in de 300 leden. Nu (twee jaar na de fusie, red.) hebben we meer dan duizend leden.'**

Hoewel we niet met zekerheid kunnen zeggen dat de ledengroei die na de fusie plaatsvond een direct gevolg is van de fusie, gaven deze verenigingen wel aan dat zij de fusie als belangrijke impuls hiervoor zagen.

Vicieuze cirkel door schaalvergroting

De verklaring voor ledengroei lijkt vooral in een vicieuze cirkel te liggen. Uit onderzoek blijkt dat ledenproblematiek vaak een gevolg is van andere problematiek, zoals gebrek aan vrijwilligers en organisatiekracht om leden te werven en te binden (Stuij et al., 2023).

Anderzijds is een gebrek aan leden ook aanstichter van andere problematiek. De afname van het aantal leden is voor veel verenigingen de oorzaak van een afname van de inkomsten (contributie en baromzet) en het aantal vrijwilligers. Met te weinig vrijwilligers is het ook weer lastig om voldoende activiteiten uit te voeren om leden te werven en te binden, én om voldoende trainers te hebben.

Zo werken deze onderwerpen in elkaar door. Dit beaamde ook de bestuurder van een gefuseerde tennis- en padelvereniging: ***'Een gebrek aan leden is een cirkel waar je soms niet meer uitkomt en dan is de enige keuze soms nog om te fuseren.'***

Een toename van het aantal leden door een fusie kan dus juist een positieve impuls kan geven aan de vicieuze cirkel binnen de vereniging: ***'Als je maar de helft van de leden hebt, betekent dat dat er ook minder mensen zijn die zich er warm voor gaan maken en zich als vrijwilliger in gaan zetten.'*** En: ***'Door de fusie krijg je meer reuring en meer beweging op het park, waardoor het bij ons weer gezellig is en er weer ledengroei in zit.'***

Jeugd

Een verminderde aanwas en binding van jeugdleden is voor veel verenigingen waarom ze zich zorgen maken over veroudering van het ledenbestand. En over wat dit betekent voor de continuïteit van de vereniging (Stuij et al., 2023).

Door jeugdafdelingen samen te voegen, waardoor meer jongeren op hun eigen niveau en met leeftijdsgenoten kunnen sporten, lijken fusies hieraan een impuls te kunnen geven: ***'Jeugd blijft natuurlijk essentieel voor de continuïteit van je vereniging en ik ben wel trots dat we toch wel een behoorlijke jeugdafdeling hebben door de fusie.'***

Een andere gefuseerde vereniging zegt: ***'We hebben zeker bij de jeugd heel veel aanwas gekregen. We hebben nu een aantal jeugdleden op de wachtlijst staan, dat hebben we al jaren niet meer.'***

Nieuwe accommodatie

Het is niet standaard dat verenigingen die fuseren een nieuwe accommodatie krijgen. Meerdere fusies die wij onderzochten gingen wel gepaard met de bouw van een nieuwe accommodatie. Dit leidde tot verbeteringen van sportparken, velden of

clubgebouwen die fusieverenigingen gebruiken. Die verbeteringen waren zonder de fusies niet tot stand gekomen.

Zo zei een bestuurder: **'Zonder fusie hadden we nooit het nieuwe sportpark voor elkaar gekregen. Dat was niet gelukt zonder hulp van de gemeente.'** En een andere bestuurder: **'We hadden allebei een oud paviljoentje. Nu ziet het er allemaal even wat chiquer uit. Er zit een schitterende bar in, allemaal mooie meubels, het is wel even ietsje anders.'**

We gingen eerder in op de fusie van voetbalverenigingen en een tennisvereniging uit 2023. Laatstgenoemde club kon door de fusie profiteren van een gemoderniseerd sportpark, waar de club de beschikking kreeg over drie nieuwe *all-weather*banen, een nieuw gedeeld clubgebouw én twee padelbanen. Ook kwamen er nieuwe lichtmasten met ledverlichting, waardoor ze een najaarscompetitie konden spelen. Kortom: wat accommodatie betreft ging de tennisvereniging er sterk op vooruit.

Vrijwilligersproblematiek blijft

Problemen met het vinden van voldoende vrijwilligers zijn in de afgelopen decennia sterk toegenomen (Stuij et al., 2023). Een fusie lijkt hierbij niet vanzelfsprekend de oplossing. Ook de fusieverenigingen zien de vrijwilligersproblematiek als maatschappelijke ontwikkeling waar niet meer aan te ontkomen is.

Vrijwel alle fusieverenigingen in het onderzoek gaven aan dat het steeds lastiger is om mensen te vinden die bereid zijn zich als vrijwilliger voor de vereniging in te zetten. Meer leden hebben vergroot de vijver van vrijwilligers, maar zorgt er ook voor dat er meer vrijwilligers nodig zijn om de operationele taken van de vereniging uit te voeren.

Opvallend is dat de fusieverenigingen weinig moeite lijken te hebben gehad om bestuurders te vinden voor de fusievereniging. Uit andere onderzoeken blijkt juist dat mensen zich steeds minder vast willen leggen in met name structurele bestuursfuncties. De fusie kan hier een impuls aan hebben gegeven. Het is de vraag hoe zich dat in de toekomst ontwikkelt.

Financiële stabiliteit

Voor de meeste verenigingen betekent een stabiel of groeiend ledenbestand ook een gezonde financiële huishouding (Stuij et al., 2023). De drie belangrijkste inkomstenbronnen voor sportverenigingen zijn contributies, sponsoring en kantineomzet (Stuij et al., 2023).

Dit betekent dat verenigingen met ledengroei ook meer financiën werven. Ledengroei betekent meer contributie, een groter netwerk om sponsoren te werven en meer kantineomzet. Maar voor fusieverenigingen betekent de fusie vaak ook meer uitgaven door vernieuwing van of aanpassingen aan het sportpark of de opstallen:

'Het heeft onszelf veel geld gekost. We hebben de bijdrage van de gemeente gekregen en we hebben natuurlijk wel subsidies links en rechts aangevraagd. Maar het kost ons natuurlijk zelf ook een behoorlijk bijdrage.'

En deze investeringen brengen ook een risico met zich mee voor de fusievereniging, omdat een fusietraject niet altijd en automatisch tot een stabiel of groeiend ledenaantal leidt.



Conclusies & aanbevelingen

De hoofdvraag in dit rapport luidt: *Wat zijn oorzaken en gevolgen van fusies bij van voetbal- en tennisverenigingen??* In dit hoofdstuk beantwoorden we deze vraag aan de hand van ons onderzoek naar 5 fusies van voetbal- en tennisverenigingen.

Vervolgens doen we aanbevelingen over hoe fusies van sportverenigingen in het algemeen beter kunnen verlopen en beter zijn te ondersteunen.

6.1 Conclusies

Juridische en praktische fusies

Van een fusie is sprake als twee voorheen zelfstandige sportverenigingen gelijkwaardig samensmelten tot één sportvereniging. Dat gebeurt binnen één van de bestaande of in een nieuw opgerichte vereniging.

We onderscheiden in hoofdstuk 2 juridische en praktische fusies. Een juridische fusie is formeel en wettelijk volgens het Burgerlijk Wetboek, en vindt plaats tussen verenigingen met rechtsbevoegdheid. De fuserende vereniging neemt dan automatisch de leden activa, passiva en verplichtingen (samen het vermogen) over van de andere vereniging(en). Verenigingen houden in het geval van een juridische fusie ook automatisch op te bestaan als de fusie ingaat.

In het geval van een praktische fusie is het nodig om het vermogen en de leden van de verdwijnende vereniging afzonderlijk en bij besluit over te dragen. Dit type fusie is niet vastgelegd bij wet.

Tussen juli 2021 en februari 2025 vonden in Nederland 79 fusies van sportverenigingen plaats. In werkelijkheid ligt dit waarschijnlijk nog hoger. We hebben geen inzicht in de mate waarin de 79 fusies juridisch of praktisch van aard zijn. De 5 fusies van voetbal- en tennisverenigingen die wij onderzochten, waren allemaal juridisch van aard.

Meerdere redenen voor fusies

Uit ons onderzoek naar vijf fusies van voetbal- en tennisverenigingen blijkt dat aan dergelijke fusies verschillende redenen ten grondslag kunnen liggen.

Een efficiënter gebruik van voetbalvelden en tennisbanen is een belangrijke reden. Door een teruglopend ledenaantal van verenigingen staat het gebruik van velden en banen soms niet in verhouding tot het aanbod. Zeker als het om velden en banen gaat die publiek eigendom zijn, kunnen gemeenten vanuit hun eigen belang besluiten die te herbesteden. Dit speelt in het bijzonder in stedelijke gebieden, waar de beschikbare grond overwegend schaars is.

Een andere belangrijke reden die uit ons onderzoek blijkt, is dat de betrokken verenigingen niet of nauwelijks vitaal waren, of dreigden te worden. Hierbij gaat het erom dat clubs kwetsbaar of onvoldoende organisatiekrachtig zijn, door allerlei redenen die op elkaar (kunnen) inwerken. In ons onderzoek kwamen vooral een daling van het ledenaantal, onvoldoende bestuursleden en een penibele financiële situatie naar voren.

Naast problematische oorzaken zagen we dat fusies ook het gevolg zijn van de inspanningen van vooruitstrevende bestuurders. Bestuurders die wij spraken, vinden het om verschillende redenen waardevol om de handen ineen te slaan met andere voetbal- en tennisverenigingen. Bijvoorbeeld om een betere/vernieuwde accommodatie te realiseren, een teruglopend ledenaantal een halt toe te roepen of een betere concurrentiepositie te verkrijgen ten opzichte van andere clubs. De gemene deler is dat verenigingen samen volgens proactieve bestuurders toekomstbestendiger zijn dan individueel.

Draagvlak, culturele fit en relevante kennis belangrijk

Bij de onderzochte fusies van voetbal- en tennisverenigingen speelde draagvlak een doorslaggevende rol. Aangezien de ALV uiteindelijk bepaalt of een fusie plaatsvindt, is draagvlak onder leden en bestuurders noodzakelijk. Wanneer gemeenten eigenaar zijn van de grond, is ook hun draagvlak essentieel, omdat verenigingen dan afhankelijk zijn van gemeenten voor financiële en materiële voorzieningen.

Vanzelfsprekend is ook draagvlak over fusieplannen tussen verenigingen die gaan fuseren essentieel. Hierbij is het vooral van belang dat de verenigingen zich gelijkwaardig aan elkaar voelen in fusieprocessen. Als dat niet zo is, kunnen fusies vertragen of afketsen.

Bij fusieprocessen is ook een culturele match van belang. Verenigingen ontlenen hun identiteit goeddeels aan de cultuur die bij hen dominant is. Zo ook de leden, want zij vormen met elkaar een vereniging. Hoe meer leden zich kunnen associëren met de cultuur van de club, hoe meer zij zich daarmee verbonden voelen.

Wanneer de culturen van voetbal- en tennisverenigingen matchen, helpt dat om fusieprocessen te bevorderen. Anderzijds kan er onder leden weerstand tegen fusies zijn als de culturen sterk verschillen. Die weerstand kan zich vertalen in verzet, en er uiteindelijk toe leiden dat fusies niet doorgaan of niet slagen.

Maar dat hoeft niet. Gemeenschappelijke belangen die culturele verschillen overstijgen, kunnen weerstand wegnemen. Zoals de noodzaak om te fuseren omdat het bestaansrecht van de verenigingen anders niet zeker is. Daarnaast kunnen culturele verschillen in de praktijk minder sterk uitpakken dan gedacht.

Een derde belangrijke factor bij fusies is kennis. Omdat fusies complexe trajecten zijn, is kennis over te zetten stappen in verschillende fasen van fusieprocessen van belang. Wanneer die kennis ontbreekt, kan dat de voortgang van fusies belemmeren. Wanneer verenigingen kennis zelf niet in huis hebben, is die extern in

te winnen. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van zelfstandige organisatieadviseurs of professionals binnen bonden en gemeenten.

Niet automatisch dé weg naar meer organisatiekracht

Op basis van ons onderzoek naar gefuseerde voetbal- en tennisverenigingen concluderen we dat fusies voor sportverenigingen met ledenproblematiek uitkomst kunnen bieden. Hoewel een fusie op korte termijn tot een daling van leden kan leiden, gaven de meeste fusieverenigingen in het onderzoek aan dat de fusie niet alleen een bundeling van de bestaande leden van de gefuseerde verenigingen is geweest, maar ook tot ledengroei heeft geleid. Hoewel we niet met zekerheid kunnen zeggen dat de ledengroei die na de fusie plaatsvond een direct gevolg is van de fusie, geven deze verenigingen aan dat zij de fusie wel als belangrijke impuls hiervoor zagen.

Een groter ledenbestand door een fusie lijkt een negatieve vicieuze cirkel binnen de vereniging te (kunnen) doorbreken. De afname van het ledenaantal zorgt bij veel verenigingen voor minder inkomsten (contributie en baromzet) en vrijwilligers. Met te weinig vrijwilligers is het ook weer lastig om voldoende activiteiten uit te voeren om leden te werven en te binden, én om voldoende trainers te hebben.

Maar fusies leiden niet automatisch tot verbeterde organisatiekracht van de fusievereniging. Synergie in structuur en cultuur zijn noodzakelijke voorwaarden voor een fusievereniging om vitaal te zijn. En juist het realiseren van die synergie is de grootse uitdaging voor een fusieclub.

De opgave voor de meeste fusieverenigingen lijkt er vooral in te zitten om nieuwe leden bereid te vinden taken en verantwoordelijkheden vrijwillig op zich te nemen. Vooral onder jeugd lijkt het steeds minder vanzelfsprekend om vrijwilligerstaken uit te voeren.

Ook leiden fusies tot een groter takenpakket en grotere verantwoordelijkheid voor bestuurders. Dit komt doordat fusieverenigingen niet alleen in ledenaantallen, maar ook in financiële omvang, accommodatie, vrijwilligers, contracten en activiteiten groeien. Fusies lossen daardoor vaak niet de vrijwilligersproblematiek van voetbal- en tennisverenigingen op, maar kunnen wel leiden tot meer plezier en een verbeterde sfeer.

6.2 Aanbevelingen

Bezin voor je begint

Fusies komen om verschillende redenen tot stand. De gemene deler daartussen is dat clubs veelal willen samengaan omdat zij samen 'vitaler' zijn dan los van elkaar. Kortom: het is clubs te doen om hun toekomstbestendigheid.

We zien op basis van ons onderzoek dat hoe meer synergie er tussen fuserende verenigingen is qua cultuur en structuur, hoe groter de kans is dat een fusieproces

slaagt. En dat een fusievereniging uiteindelijk vanuit één cultuur en structuur 'vitaal' is.

Dit gaat niet vanzelf. Fusieprocessen zijn complex, zowel in de juridische uitvoering als in het proces ernaartoe. Dit vraagt om een lange adem en inzet van bestuurders en vrijwilligers. Tegen deze achtergrond raden we verenigingen die willen fuseren aan om van tevoren grondig te toetsen in hoeverre en hoe hun structuur en cultuur samen kunnen vloeien tot één vereniging. En welke barrières ze daarbij tegenkomen en hoe die te passeren zijn.

Activeer sociaal kapitaal

Aangezien fusies complex zijn, concludeerden we dat voldoende kennis over fusieprocessen een belangrijke voorwaarde is voor succes. Zo zijn kennis over juridische zaken, accommodatiezaken en financiële zaken van belang. Net als vaardigheden om sessies te organiseren en begeleiden waarin vertegenwoordigers van de verenigingen samen nadenken over barrières en kansen in fusieprocessen en strategiebepaling.

In veel verenigingen is deze kennis intern beschikbaar. Doordat verenigingen ledenorganisaties zijn, is we altijd een bepaalde mate van sociaal kapitaal voorhanden. Hiermee bedoelen we dat verenigingen beschikken over leden die vanuit hun (professionele) ervaring, opleidingsniveau, netwerk en algemene doen- en denkracht kunnen helpen om fusieprocessen te structureren en verenigingen daardoorheen te loodsen.

Binnen verschillende verenigingen die we in dit onderzoek belichtten, was onder leden sociaal kapitaal voorhanden dat hielp bij fusieprocessen. Veelal bundelden clubs dat kapitaal in fusiebesturen of fusiecommissies. We adviseren verenigingen daarom te verkennen of zij relevant sociaal kapitaal in huis hebben voor fusieprocessen. En om dat kapitaal te activeren door een fusiebestuur of fusiecommissie op te richten.

Win externe kennis in

Als verenigingen niet of onvoldoende sociaal kapitaal in huis hebben om de fusie succesvol te laten verlopen, of als ze daaraan twijfelen, is het goed om externe kennis in te winnen.

Zo zagen we in dit onderzoek dat de tennis- en voetbalbond kennis en vaardigheden hebben om fusies te begeleiden en ondersteunen. Hun verenigingsadviseurs kunnen verenigingen bij fusieprocessen ondersteunen door voor en met verenigingen sessies te organiseren over de strategiebepaling van fusieverenigingen.

Een neutraal persoon die dit proces begeleidt, kan daarnaast bijdragen aan gelijkwaardigheid tussen de gefuseerde verenigingen en negatieve emoties tussen verenigingen wegnemen.

We adviseren verenigingen zoveel mogelijk gebruik te maken van externe ondersteuning als zij zelf onvoldoende kennis in huis hebben of behoefte hebben om een neutraal persoon bij het proces te betrekken. Fusies zijn per slot van rekening complexe trajecten die met emoties gepaard kunnen gaan.

Maximaliseer draagvlak

We concludeerden dat fusies een grotere kans van slagen hebben als daar voldoende draagvlak voor is, onder leden, bestuursleden en gemeenten. En dat fusieprocessen soepeler verlopen naarmate er meer geloof is in de toegevoegde waarde van de fusie voor leden van de gefuseerde verenigingen. Vooral (veronderstelde) culturele verschillen tussen verenigingen kunnen fusieprocessen bemoeilijken.

Daarom adviseren we verenigingen voldoende aandacht te besteden aan het maximaliseren van het draagvlak voor de fusie onder leden. Bijvoorbeeld door activiteiten te organiseren waar leden elkaar leren kennen en ontdekken dat er naast verschillen tussen (leden van) clubs ook gemene delers zijn.

Zo kunnen teams van verenigingen alvast samen trainen voordat de fusie een feit is. Of kunnen de overeenkomende commissies uit clubs (zoals de onderhouds- en kantinecommissies) samen aan tafel gaan en plannen maken over hoe zij hun kerntaken in een fusievereniging samen adequaat én met zoveel mogelijk plezier uit kunnen voeren.

Ook is het zinnig een fusiebestuur op te tuigen waarin bestuurders van de verenigingen samenkomen om de fusie te bespreken en voor te bereiden. Niet alleen om elkaar te leren kennen en meer begrip te krijgen voor elkaars perspectief op de fusie. Maar ook om zoveel mogelijk af te stemmen over de strategie in fusieprocessen. En over hoe tot synergie te komen in de cultuur en structuur van de fusievereniging die op een gegeven moment ontstaat.

Houd oog voor context

Bij de onderzochte fusies in dit onderzoek fungeerden gemeenten vaak als aanjager, met als doel om het gebruik van gemeentelijke velden en banen te optimaliseren. . Maar hoewel fusies voor voetbal- en tennisverenigingen uitkomst kunnen bieden voor verschillende problemen, kunnen er ook nieuwe ontstaan, zoals we bespraken.

Voor gemeenten is het daarom raadzaam voldoende oog te houden voor de context waarin de sportverenigingen zich bevinden, voordat zij een fusie voorstellen. Hierbij is het belangrijk om in kaart te brengen:

- of de culturen van sportverenigingen zich voor een fusie lenen;
- of er onder leden van de verenigingen voldoende draagvlak bestaat voor een fusie; en
- of er voldoende kennis en bereidheid onder bestuurders/vrijwilligers binnen de verenigingen bestaat voor de uitvoering van een fusie.

Gemeenten kunnen het draagvlak voor een fusie stimuleren door een aantrekkelijke accommodatie of extra geld beschikbaar te stellen, zodat de fusie voor de sportverenigingen voldoende toegevoegde waarde heeft. Daarnaast kunnen gemeenten verenigingen ondersteunen bij fusies door ze te adviseren, financieel bij te dragen aan de fusie en 'menskracht' beschikbaar te stellen voor de uitvoering ervan. Wanneer verenigingen weten dat ze een beroep kunnen doen op die ondersteuning, kan dat onder hen ook het draagvlak voor fusies vergroten.



Bronnen

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

Bakker, S., & Hoekman, R. (2013). *Exploitatie en beheer van buitensportaccommodaties*. Mulier Instituut.

Bauer, F., & Matzler, K. (2014). Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. *Strategic Management Journal*, 35(2), 269–291.

Boessenkool, J. (2006). It is a process filled with struggles: Mergers of sport clubs. In A. Knoppers, & A. Anthonissen (Eds.), *Making Sense of Diversity in Organizing Sport* (pp. 44-57). Meyer & Meyer Sport.

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

Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M., & Kemper, F. (Eds.) (2011). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Mulier Fonds.

Byun, J., Leopkey, B., & Ellis, D. (z.d.). *Exploring Opportunities and Challenges of Mergers in Sport: A Case Study of the Korean Sport and Olympic Committee*.

Byun, J., Leopkey, B., & Ellis, D. (2020). Examining post-merger sociocultural integration in sport. *European Sport Management Quarterly*, 22(8), 1-22.

Dalhuisen, C, Aarnink, A., Van Kalmthout, J., & Van Eldert, P. (2023). *Gevolgen van de energiecrisis voor sportverenigingen: rapportage sportverenigingen maart 2023*. Mulier Instituut.

Encyclo (2025). *Fusie definities*. Geraadpleegd op 27 februari 2025, van <https://www.encyclo.nl/begrip/fusie>

Graebner, M. E., Heimeriks, K. H., Huy, Q. N., & Vaara, E. (2017). The process of postmerger integration: A review and agenda for future research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1–32.

Hoelijmakers (z.d.). *Thrive and endure. Voluntary sport clubs as an exemplar for a new way of organizational thinking*. Universiteit Utrecht/Mulier Instituut.

Kihl, L. A., Shaw, S., & Schull, V. (2013). Fear, anxiety, and loss of control: Analyzing an athletic department merger as a gendered political process. *Journal of Sport Management*, 27(2), 146–157.

KNVB. (z.d.). *Stappenplan fusie tussen 2 of meer voetbalverenigingen*. Geraadpleegd op 27 februari 2025, van <https://www.knvb.nl/downloads/sites/bestand/knvb/21949/stappenplan-fusie>

Nicholson, R. (2024). Holding Their Own? Assessing the Merger of Men's and Women's Field Hockey in England. *The International Journal of the History of Sport*, 1-21.

NOC*NSF. (2025). *Fusie en de sportvereniging - NOCNSF*. Geraadpleegd op 18 februari 2025, van <https://nocnsf.nl/handboek-wet-en-regelgeving/1-fusie>

Pablo, A. L. (1994). Determinants of acquisition integration level: A decision-making perspective. *Academy of Management Journal*, 37(4), 803–836.

Planbureau voor de Leefomgeving (2023). *Toekomstbestendig kiezen, rechtvaardig verdelen. Balans van de leefomgeving*.

Pulles, I., Van Eldert, P., & Van der Poel, H. (2022). *Monitor Sport en corona V: de gevolgen van coronamaatregelen voor de sportsector*. Mulier Instituut.

Schein, E. H. (1990). *Organizational Culture: What it is and How to Change it*. Palgrave Macmillan UK.

Scott, R., & Davies, G.F. (2016). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*. Routledge.

Stevens, J. (2001). *The Canadian Hockey Association Merger: An Analysis of Institutional Change* [Proefschrift]. University of Alberta.

Stevens, J. (2006). The Canadian hockey association merger and the emergence of the amateur sport enterprise. *Journal of Sport Management*, 20(1), 74-100.

Stuij, M., Hoeijmakers, R., Van Kalmthout, J., Cremers, R., & Slot-Heijs, J. J. (2023). *Sportverenigingen en hun uitdagingen: een analyse van oorzaken en verschillen tussen sportverenigingen*. Mulier Instituut.

Van Bottenburg, M. (2007). Om de sport verenigd: instituties in de sportwereld. In J. W. Duyvendak, & M. Otto (Reds.), *Sociale kaart van Nederland. Over maatschappelijke instituties* (pp. 225-239). Boom.

Van Eldert, P., & Van Kalmthout, J. (2024). *Monitor aantal sportverenigingen in Nederland 2024: ontwikkeling tussen 2000 en 2023*. Mulier Instituut.

Van Kalmthout, J., & Hoeijmakers, R. (2023). *Ontwikkeling vitaliteit sportverenigingen: tussen 2018 en 2023* [Factsheet 2023/15]. Mulier Instituut.

Van Eldert, P., & Van der Heijden, J. (2023). Exploitatie en financiering. In H. Van der Poel, & R. Hoekman (Reds.), *Sportaccommodaties in Nederland 2023* (pp. 209-250). Mulier Instituut.

Van der Poel, H. (2024). *Het sportende individu: over wat de geïndividualiseerde samenleving doet met sport*. Mulier Instituut.

Wet Fusie en Splitsing (2025, 27 februari).
<https://wetten.overheid.nl/BWBR0003045/2025-01-01>

Bijlage 1 – Leidraad interviews KNVB en KNLTB

- Inleiding
- Middenstuk:
 - Oorzaken fusies:
 - > In hoeverre fuseren verenigingen in jullie tak van sport in de praktijk?
 - > Wat zijn daarvan de voornaamste aanleidingen/ oorzaken?
 - > Wie nemen het initiatief tot fusies?
 - Soorten fusies:
 - > Welke soorten fusies onderscheiden jullie in de praktijk?
 - > Wat zijn daar verschillen en overeenkomsten tussen?
 - Proces fuseren:
 - > Hoe verlopen processen tot fusies van verenigingen?
 - > Welke overeenkomsten en verschillen doen zich daartussen voor?
 - > Welke factoren belemmeren en bevorderen de voortgang van fusies?
 - > In welke mate en hoe begeleiden jullie fusies?
 - Gevolgen fusies:
 - > Wat zijn de belangrijkste gevolgen van verenigingen die fuseren? Op welke terreinen komen die gevolgen vooral naar voren? En waarom specifiek op die terreinen?
 - > Hoe hebben fusies invloed op het besturen van verenigingssport?
 - > Hoe hebben fusies invloed op het organiseren van verenigingssport?
 - > Hoe hebben fusies invloed op de ledenontwikkeling van verenigingen?
 - > Hoe hebben fusies invloed op de cultuur binnen verenigingen?
 - > Hoe hebben fusies invloed op de vitaliteit van verenigingen?
 - Vervolg:
 - > Hoe kijken jullie aan tegen de toekomst van gefuseerde verenigingen?
 - > Wat zijn de voornaamste uitdagingen en kansen van gefuseerde verenigingen en hoe gaan zij daarmee om?
- Uitleiding

Bijlage 2 – Leidraad interviews verenigingen

- Inleiding
- Middenstuk:
 - Oorzaken fusie:
 - > Waarom is uw vereniging gefuseerd?
 - > Hoe kwam de fusie tot stand? Hoe zag het proces eruit en welke stappen zijn daarin te onderscheiden?
 - > Welke factoren werkten bevorderend en belemmerend voor het tot stand komen van de fusie?
 - > Welke organisaties waren vanuit welk belang betrokken bij de fusie?
 - > Welke ondersteuning hebben jullie gehad en waarom was die van belang?
 - > Wie namen het voortouw bij de fusie en waarom deden zij dat?
 - Voortgang fusie:
 - > Hoe ging het voort met de gefuseerde vereniging nadat die was ontstaan?
 - > Wat viel daarbij op?
 - > Wat ging er goed?
 - > Wat kon er beter?
 - > Wat waren jullie verwachtingen met betrekking tot de fusie en in hoeverre zijn die uitgekomen?
 - Gevolgen fusie:
 - > Wat zijn de belangrijkste gevolgen van de fusie?
 - > Hoe heeft de fusie invloed op het besturen van de vereniging?
 - > Hoe heeft de invloed fusie op het de manier waarop jullie sport organiseren?
 - > Hoe heeft de fusie invloed op de ledenontwikkeling?
 - > Hoe heeft de fusie invloed op de verenigingscultuur?
 - > Hoe heeft de fusie invloed gehad op de vitaliteit van de vereniging?
 - Vervolg:
 - > Hoe kijk je aan tegen de toekomst van jullie gefuseerde vereniging?
 - > Wat zijn de voornaamste uitdagingen en kansen en hoe gaan jullie daarmee om?
 - > Welke ondersteuning hebben jullie daar eventueel bij nodig?
- Uitleiding

Bijlage 3 – Leidraad interview adviseur

- Inleiding
- Middenstuk:
 - Bij welke fusies van tennisverenigingen was je betrokken?
 - Wat waren de oorzaken van die fusies?
 - In welke mate en hoe begeleidde jij de fusies?
 - Hoe verliepen de processen tot het fuseren van de tennisverenigingen?
 - Welke overeenkomsten en verschillen deden zich tussen de processen voor?
 - Welke factoren belemmeren en bevorderen de voortgang van fusies?
 - Welke stappen onderscheidde je in jouw begeleiding en wat de houden die stappen in?
 - Tot op welk punt begeleidde je de fusies en waarom is dat zo?
 - Welke lessen zijn er te trekken uit jouw begeleiding van fusies van tennisverenigingen?
- Uitleiding

Rutger de Kwaasteniet
r.dekwaasteniet@mulierinstituut.nl

Resie Hoeijmakers
r.hoeijmakers@mulierinstituut.nl

Janine van Kalmthout
j.vankalmthout@mulierinstituut.nl

Petra Schep
p.schep@mulierinstituut.nl