



Universiteit Utrecht

'BEWIJZEN WIJ EEN DIENST?'

*Een kwalitatief onderzoek naar de betekenissen die
Utrechtse sportverenigingen geven aan de VSU als
dienstverlenende organisatie*



Gijs de Bruijn, 2013

'Bewijzen wij een dienst?'

**Een kwalitatief onderzoek naar de betekenissen
die Utrechtse sportverenigingen geven aan de
VSU als dienstverlenende organisatie**

Utrecht, december 2013

**Universiteit Utrecht
Utrechtse School voor Bestuurs- en
Organisatiewetenschap
Master Sportbeleid en Sportmanagement
Begeleider: dr. I.E.C. Claringbould
Tweede lezer: drs. M. Dortants**

**Gijs de Bruijn
Studentnummer: 3276988**

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie, die ingaat op de kwaliteit van dienstverlening van de VSU (Vereniging Sport Utrecht). Dit is het eindproduct van mijn studieloopbaan die in 2004 begon bij de opleiding Bedrijfseconomie aan de Universiteit van Tilburg. Na twee jaar bleek deze opleiding niet de juiste keuze te zijn geweest, waarna ik na een 'bezinningsjaar' in 2007 startte met de bacheloropleiding Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO) te Utrecht. Na deze succesvol te hebben afgerond stroomde ik in 2011 door naar de masteropleiding Sportbeleid en Sportmanagement, die met deze scriptie door mij nu wordt afgesloten.

Gelijktijdig met de start van de masteropleiding ben ik in september 2011 als projectmedewerker breedtesport aan de slag gegaan bij de VSU, waarna ik in januari 2013 van de VSU al de kans kreeg om door te groeien naar de functie van mobiele verenigingsmanager. Intussen moest er nog wel een afstudeerscriptie op papier komen, waarvoor ik na meerdere brainstormsessies een onderwerp bij mijn eigen team breedtesport heb gekozen. Na maanden van literatuuronderzoek, interviewen, transcriberen, coderen en analyseren is hier het eindresultaat.

Ik had deze scriptie nooit kunnen schrijven zonder de hulp van een aantal personen, die ik hieronder graag wil bedanken:

Mijn collega's Shams Raza en Martijn Wellen, voor de gezamenlijke brainstormsessies om tot een onderwerp te komen, voor het sparren tijdens het proces en voor de steun in de eindfase.

Mijn scriptiebegeleidster Inge Claringbould, voor haar uitstekende feedback, flexibiliteit in de eindfase van het proces en voor haar bemoedigende woorden.

Mijn ouders René en Monique, voor het feit dat ze mij altijd financieel hebben ondersteund tijdens mijn studie en mij zo de kans hebben geboden om het maximale uit mijn capaciteiten te halen.

Mijn 'scriptiebuddy' Joost Kock voor zijn feedback, steun en toeverlaat.

Iedereen die op enige wijze een bijdrage aan dit resultaat heeft geleverd, maar die ik hier niet bij naam noem.

Ik wens u veel leesplezier,

Gijs de Bruijn
Utrecht, december 2013

Samenvatting

Het vraagstuk

De VSU, verenigingsondersteuner en belangenbehartiger van de Utrechtse sportverenigingen, heeft onvoldoende inzicht in de wijze waarop de 'klanten' deze vormen van ondersteuning beoordelen. Dit onderzoek heeft als doel om meer inzicht te geven in de betekenissen die betrokkenen bij Utrechtse sportverenigingen geven aan de VSU als dienstverlenende organisatie. De VSU kan zo het ondersteuningsaanbod optimaal afstemmen op de wensen van de verenigingen en kan met behulp van deze informatie de gemeente (de subsidieverstrekker) het nut van de VSU-activiteiten tonen.

De methode

De onderzoeker heeft relevante literatuur in kaart gebracht over dienstverlenende organisaties en over de wijzen waarop kwaliteit van dienstverlening in (sport)organisaties gemeten kan worden. Daarna zijn dertien interviews afgenomen bij respondenten die vooraf reeds bekend waren met de VSU en met het aanbod, zodat zij iets konden zeggen over de kwaliteit van dienstverlening. De resultaten van deze interviews zijn vervolgens geanalyseerd aan de hand van de literatuurstudie.

De resultaten

De respondenten hebben allen goede persoonlijke contacten met de VSU medewerkers, zowel regulier als incidenteel. Zij hebben wel vraagtekens bij de zichtbaarheid van de VSU bij andere verenigingen. Belangenbehartiging en het verbinden van verenigingen worden als de belangrijkste kerntaken van de VSU gezien en vormen tevens dé toegevoegde waarde van de VSU volgens de respondenten. Ook het brengen van kennis en het bieden van ingangen zijn gedefinieerde kerntaken. De toegankelijkheid van de VSU en de inzet van de medewerkers worden zeer gewaardeerd door de respondenten. Over de professionaliteit, proactiviteit en communicatiemiddelen zijn de meningen echter verdeeld. De respondenten zien een faciliterende rol voor de VSU bij het bevorderen van de samenwerking tussen verenigingen, maar geven aan dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor de invulling en het succes van deze samenwerking. Bij de andere relevante partijen in het sportlandschap (gemeente, bonden, overige ondersteuningsorganisaties) blijkt de toegankelijkheid sterk te wensen over te laten. Daarnaast zijn de respondenten kritisch op het gevoerde sportbeleid door de gemeente Utrecht. De bonden worden gezien als een partij met interessant ondersteuningsaanbod naast de VSU, maar overige ondersteuningsorganisaties zijn bij de respondenten niet of nauwelijks bekend.

De conclusie

De respondenten in dit onderzoek zien de VSU als een dienstverlenende organisatie met als voornaamste kerntaak het verbinden van de Utrechtse sportverenigingen en het behartigen van hun belangen. Dit maakt de VSU volgens de respondenten onmisbaar, omdat (voornamelijk de kleinere) verenigingen vrezen het slachtoffer te worden van harde overheidsmaatregelen wanneer deze gezamenlijke vuist namens de verenigingen zou wegvallen. De sterke aspecten van de dienstverlening van de VSU zijn de toegankelijkheid van de organisatie en de inzet van de medewerkers. De respondenten onderhouden goede persoonlijke relaties met de medewerkers en roemen hun betrokkenheid bij de verenigingen. De unieke waarde van de VSU ten opzichte van de gemeente Utrecht en de sportbonden is de toegankelijkheid van de organisatie, deze is bij de andere organisaties stukken minder. De VSU is bij zowel de gemeente als de bonden in staat om processen te versnellen. In het Utrechtse blijkt de lokale VSU de rol van verenigingsondersteuner samen met de bonden te vervullen, de provinciale ondersteuningsorganisatie speelt nagenoeg geen enkele rol.

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding.....	6
1.2 Doelstelling	7
1.3 Relevantie.....	7
2. Context	9
2.1 Maatschappelijke context	9
2.2 Landelijk versus lokaal.....	13
2.3 Andere relevante partijen	14
2.4 Conclusie	15
3. Vraagstelling en onderzoeksmethode	16
3.1 Onderzoeksperspectief	16
3.2 Vraagstelling	17
3.3 Dataverzameling	17
3.4 Analyse.....	19
4. Theoretisch kader	20
4.1 Wat is een dienstverlenende organisatie?	20
4.2 Welke verschillen bestaan er tussen dienstverlenende organisaties?	22
4.3 Wat is kwaliteit?.....	26
4.4 Hoe kan kwaliteit van dienstverlening gemeten worden?	27
5 Resultaten	34
5.1 Hoe verloopt het contact tussen de verenigingen en de VSU?	34
5.2 Wat zijn de kerntaken van de VSU?	35
5.3 Hoe beoordelen de verenigingen de VSU?.....	38
5.4 Samenwerking met andere verenigingen	41
5.5 Relatie met andere partijen	42
5.6 Resumé	44
6. Analyse	46
6.1 De VSU als dienstverlenende organisatie	46
6.2 Specifieke kenmerken	47
6.3 Hoe wordt kwaliteit gedefinieerd?.....	48
6.4 Hoe wordt de kwaliteit van dienstverlening van de VSU beoordeeld?.....	49
7. Conclusie en discussie	52
7.1 Conclusie	52
7.2 Discussie.....	54
8. Bronverwijzing	56
8.1 Literatuur	56
8.2 Internet	57
9. Bijlagen	58
Bijlage 1 – Topicijst interviews.....	59
Bijlage 2 – Vitaaldocument Vereniging Sport Utrecht 2012.....	61

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De Vereniging Sport Utrecht (VSU), opgericht door de Utrechtse sportverenigingen zélf, is een belangrijke speler in de Utrechtse sportwereld. Die oprichting vond plaats in 1987 onder de naam Vereniging Sportbelang Utrecht, omdat de Utrechtse sportverenigingen van mening waren dat ze op gemeentelijk niveau onvoldoende werden gehoord. Om meer inspraak te krijgen richtten zij gezamenlijk de VSU op. Na een fusie met Utrecht Topsport in 2005 ontstond de VSU in haar huidige vorm. Inmiddels, ruim 25 jaar na de oprichting, is de VSU uitgegroeid tot een organisatie die ruim twintig medewerkers in dienst heeft (± 12 fte). Daarnaast zijn er nog diverse personen op vrijwillige basis actief voor de VSU als bestuurslid, lid van de raad van advies of als sportambassadeur.

De VSU is tegenwoordig op drie verschillende gebieden werkzaam: belangenbehartiging, breedtesport en topsport. Belangenbehartiging houdt in dat de VSU opkomt voor de wensen en behoeftes van sportverenigingen op het gebied van accommodaties, huurprijzen, subsidies en belastingen. Afdeling topsport houdt zich met de individuele begeleiding van topsporters en talenten bezig en biedt provinciebreed ondersteuning aan topsportverenigingen en talentencentra. Daarnaast zijn anno 2013 ruim 240 sportverenigingen uit de gemeente Utrecht lid van de VSU. Door de afdeling breedtesport worden deze verenigingen op diverse manieren ondersteund. De VSU beheert een website waarop mensen terecht kunnen voor informatie, organiseert netwerkbijeenkomsten voor voorzitters van verenigingen en organiseert themabijeenkomsten en -trajecten. Daarnaast leveren de bureaumedewerkers van de VSU ondersteuning op maat aan verenigingen die dit wensen of nodig hebben. Verder kan in specifieke situaties (juridische vraagstukken, accommodatieproblematiek, e.a.) gebruik gemaakt worden van de kennis van externe adviseurs die aan de VSU verbonden zijn.

De VSU heeft echter onvoldoende inzicht in de wijze waarop 'de klanten', de sportverenigingen uit de gemeente Utrecht, deze vormen van ondersteuning beoordelen. Een van de manieren waarop de klanttevredenheid nu wordt gemeten is middels de tweejaarlijkse VSU Sportvereniging Scan. De VSU neemt deze scan af onder de Utrechtse sportverenigingen en vraagt de respondenten daarin onder andere naar een algemeen rapportcijfer voor hun tevredenheid over de ondersteuning van de VSU. Dit cijfer is stabiel: in 2011 was dit gemiddeld een 7.1 en in 2013 een 7.0 (VSU, 2013, p. 16). Verenigingen kunnen een toelichting op dit cijfer geven, maar van deze mogelijkheid wordt slechts sporadisch gebruik gemaakt. Daarnaast worden de thematrajecten en de ondersteuning op maat achteraf wel met de klanten geëvalueerd, maar daarbij ligt de focus voornamelijk op het behaalde resultaat (hoeveel nieuwe leden/vrijwilligers/etc.?) en niet zo zeer op het proces.

De VSU is zeer geïnteresseerd in het verkrijgen van meer inzicht in de wijze waarop de klanten tot hun oordeel over de kwaliteit van dienstverlening komen. Dit inzicht is voor de VSU belangrijk om het ondersteuningsaanbod optimaal af te stemmen op de wensen van de verenigingen, maar ook om een signaal af te kunnen geven aan de gemeente Utrecht. De VSU wordt vrijwel volledig gefinancierd met subsidie van de gemeente, dus is het voor de VSU belangrijk om de gemeente te overtuigen van het nut van de organisatie. De VSU zou daarom graag antwoord krijgen op een aantal vragen: wat zien de klanten als de kerntaak van de VSU en op basis van welke aspecten van kwaliteit maken zij een beoordeling? Hoeveel waarde hechten de verenigingen aan een lokale organisatie als de VSU en aan haar ondersteuningsaanbod? En hoe beoordelen de verenigingen de VSU ten opzichte van andere partijen als de gemeente, de sportbond en andere ondersteuningsorganisaties?

1.2 Doelstelling

Door middel van dit onderzoek kan meer inzicht worden verkregen in de positie die de VSU heeft als dienstverlenende organisatie in de gemeente Utrecht volgens haar belangrijkste doelgroep: de Utrechtse sportverenigingen. Enerzijds kan dit inzicht de VSU helpen om haar ondersteuningsaanbod (nog) beter af te stemmen op de wensen van haar 'klanten', anderzijds kan dit inzicht de VSU helpen om de gemeente Utrecht te (blijven) overtuigen van het belang van haar bestaan. De doelstelling van dit onderzoek luidt:

Inzicht krijgen in de betekenissen die bestuursleden van Utrechtse sportverenigingen geven aan de VSU als dienstverlenende organisatie, ten einde een bijdrage te leveren aan de verbetering van de verenigingsondersteuning door de VSU en aan het versterken van de informatieverstrekking met betrekking tot het functioneren van de VSU richting de gemeente Utrecht.

1.3 Relevantie

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

De VSU is een belangrijke ondersteuner voor de ongeveer 350 Utrechtse sportverenigingen, waarvan er zo'n 240 lid zijn van de VSU. De verenigingen ontvangen deels ook ondersteuning van de eigen sportbonden en de gemeente Utrecht, maar als lokale organisatie kan de VSU voor deze verenigingen een toegankelijk eerste aanspreekpunt zijn. Het Vitaaldocument van de VSU (VSU, 2012, bijlage 2) meldt dat de VSU wil realiseren dat in 2016 95% van de Utrechtse sportverenigingen op vitaal niveau is. Dit houdt volgens dit Vitaaldocument in dat een sportvereniging in staat is om simpelweg 'het spelletje' te organiseren:

"Een vereniging wordt door VSU als vitaal beschouwd als zij in staat is om simpelweg 'het spelletje' te organiseren. Het betreft een stabiele vereniging die zonder problemen kan doen waarvoor zij is opgericht: in een goede sfeer de sportieve basis organiseren. De vereniging heeft zaken als financiën, accommodatie, structuur & bestuur, leden en vrijwilligers op orde. Daarnaast weet de vereniging overeind te blijven in de huidige dynamische maatschappelijke omgeving en is zij bestand tegen de concurrentie van nieuwe sportaanbieders."

Alle ondersteuningsactiviteiten van de VSU dragen in meer of mindere mate bij aan de realisatie van deze doelstelling. Dit onderzoek poogt inzicht te geven in de wijze waarop de doelgroep van de VSU de organisatie ziet en de ondersteuningsactiviteiten beoordeelt. Deze inzichten helpen de VSU om het aanbod van ondersteuningsactiviteiten (nog) beter op de wensen van 'de klant' af te stemmen, waardoor dit onderzoek een bijdrage kan leveren aan de verbetering van het ondersteuningsaanbod van de VSU. Indirect kan het onderzoek daarmee bijdragen aan het doel van de VSU, zoals vermeld in het Vitaaldocument: sportverenigingen vitaliseren en er daarmee voor zorgen dat er bij de Utrechtse verenigingen een goede basis is voor het organiseren van 'het spelletje'.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

In de sportliteratuur is veel discussie over de huidige rol van de sportvereniging in de maatschappij. Zo is er discussie over de afhankelijke houding die de sport aanneemt ten opzichte van de overheid. De sport is uit eigen kracht groot geworden, maar lijkt zich steeds afhankelijker op te stellen van de overheid voor ondersteuning (via professionals of in de vorm van subsidies). Daarnaast bestaat discussie over de toekomst van de sportvereniging in de huidige vorm. Is een vereniging in de huidige vorm voorbereid op de gevolgen van maatschappelijke ontwikkelingen als individualisering en commercialisering? Verondersteld wordt dat deze maatschappelijke ontwikkelingen ertoe leiden dat mensen consumptief gedrag vertonen wanneer ze lid worden van een

sportvereniging en minder bereidheid tonen om vrijwilligerswerk te verrichten binnen de vereniging dan vroeger het geval was. Dit roept de vraag op of een vereniging in de huidige organisatievorm, bouwend op de inzet van vrijwilligers, kan blijven voortbestaan. Zijn er nog voldoende vrijwilligers beschikbaar en zijn die capabel genoeg om een sportvereniging te runnen in een steeds complexere omgeving? Wanneer dit niet langer het geval is komt het voortbestaan van de vereniging in gevaar, zij zal dan niet meer in staat zijn om 'het spelletje' vanuit een goede basis te organiseren. Op dat moment komt de VSU als professionele ondersteuningsorganisatie in beeld, omdat zij voor zichzelf de taak ziet weggelegd om dergelijke verenigingen middels professionele ondersteuning weer terug te brengen op vitaal niveau (VSU, 2012).

Dit onderzoek gaat in op de kwaliteit van de dienstverlening van de VSU. Er is zeer veel geschreven over kwaliteit van dienstverlening en er zijn vele modellen ontwikkeld om de kwaliteit van dienstverlening in (sport)organisaties te meten, waar in hoofdstuk 4 uitgebreid aandacht aan zal worden geschonken. Dit onderzoek levert een aanvulling op deze literatuur door te bekijken hoe mensen in deze specifieke lokale situatie (de relatie sportvereniging-lokale ondersteuningsorganisatie) betekenis geven aan het begrip 'kwaliteit van dienstverlening'. Aan welke elementen uit de bestaande modellen hechten klanten van de VSU veel waarde, aan welke elementen hechten zij minder waarde en welke veronderstellingen liggen daaraan ten grondslag? Hiermee levert dit onderzoek meer inzicht in de wijze waarop respondenten in een bepaalde context het begrip 'kwaliteit van dienstverlening' construeren.

2. Context

In de inleiding is al kort gesproken over de (mogelijk) veranderende rol van de sportvereniging in de maatschappij en de ontwikkelingen waar een vereniging mee geconfronteerd wordt. Daarnaast werden ook andere partijen waar sportverenigingen mee te maken krijgen (gemeente, sportbonden en andere ondersteuningsorganisaties) al kort vermeld. Dit hoofdstuk gaat dieper in op de maatschappelijke ontwikkelingen waar sportverenigingen mee te maken hebben (paragraaf 2.1), schetst de overeenkomsten en verschillen tussen sportverenigingen in Utrecht en in de rest van Nederland (paragraaf 2.2) en geeft een overzicht van de andere partijen waar Utrechtse sportverenigingen contact mee hebben en die relevant zijn voor dit onderzoek (paragraaf 2.3). Tezamen schetst dit de context waarin de VSU opereert.

2.1 Maatschappelijke context

De VSU treedt op als belangenbehartiger en ondersteuner voor de Utrechtse sportverenigingen. Het bestaan van de VSU en vergelijkbare organisaties lijkt te impliceren dat de sportvereniging anno 2013, of in ieder geval een deel van de verenigingen, niet in staat is om zelfstandig te overleven zonder hulp van buitenaf. Het aanbod aan ondersteuning is groot: lokale en provinciale sportraden en sportservices, sportkoepels, gemeenten en sportbonden bieden allemaal op verschillende wijzen ondersteuning aan de verenigingen. Boessenkool en Waardenburg (2011, p. 135) schetsen de trend van een toenemende vraag naar professionalisering. Volgens NOC*NSF en het Ministerie van VWS was er zowel kwantitatief als kwalitatief een gebrek aan vrijwilligers en was professionalisering van de sportsector daarom gewenst en noodzakelijk. Een professional kenmerkt zich daarbij door betaalde arbeid, kwaliteit en beroepsvorming, maar niet elke betaalde kracht is dus direct een professional. Aanvankelijk werd gedoeld op professionalisering van het technisch kader, maar later werd ook het vervangen van bestuurlijk kader door betaalde krachten een trend. Boessenkool (2011, p. 27-29) meent dat deze vraag naar professionalisering, die uit de verenigingen zelf lijkt te komen, wellicht voortkomt uit de druk van 'bovenaf' (overheid, sportkoepel en bonden) op de verenigingen. Boessenkool en Waardenburg (2011, p. 136) signaleren: *"In veel verenigingen is en wordt de discussie gevoerd over de noodzaak om het bestuurlijk werk meer en meer te laten verrichten door betaalde krachten, omdat het te ingewikkeld en specialistisch is geworden, te omvangrijk voor vrijwilligers, de aansturing bedrijfsmatiger moet of er geen vrijwilligers meer beschikbaar zijn."*

In Utrecht verleent de VSU regelmatig (professionele) ondersteuning bij verenigingen waar de vrijwilligers de organisatie zelf niet langer kunnen behappen. Maar waar komt deze behoefte bij verenigingen aan professionele ondersteuning nu echt vandaan? Deze paragraaf schetst de ontwikkelingen in het Nederlandse sportlandschap van de laatste decennia.

2.1.1 Ontzuiling

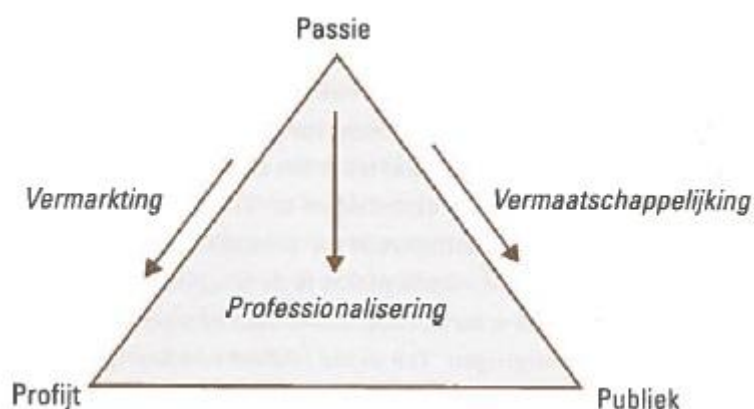
Er is de afgelopen decennia veel veranderd in de rol die de sportvereniging inneemt in onze maatschappij. Boessenkool (2011, p. 22) geeft aan dat mensen van oudsher al sporten met 'soortgenoten', mensen met dezelfde achtergrond en/of interesses als zij. Hierbij gaat het niet enkel om interesse in dezelfde sport, maar ook in de wijze waarop mensen de sportbeoefening samen organiseren. In de eerste helft van de twintigste eeuw verenigden mensen zich voornamelijk vanuit de verzuiling, maar op enkele overblijfselen na (zoals alle clubnamen die met R.K.V.V. (rooms-katholieke voetbalvereniging) beginnen) is daarvan is tegenwoordig niet veel meer te zien (Boessenkool, 2011, p. 24). Dit proces van ontzuiling heeft echter niet veranderd dat

mensen in de sportvereniging hun soortgenoten opzoeken. Er wordt enkel op basis van andere achtergronden onderscheid gemaakt dan voorheen: volks/elitair/studentikoos, maar ook Marokkaans/Surinaams/Turks, in plaats van rooms-katholiek/protestants/etc. (Boessenkool, 2011, p. 22). Ondanks deze nieuwe vormen van binding beschrijft Boessenkool dat het lidmaatschap van een sportvereniging voor een deel van de mensen vluchtiger is geworden, er is immers minder sturing vanuit bijvoorbeeld het geloof of de wijk. Dit leidt bij sportvereniging tot een zoektocht naar de eigen identiteit en tot de vraag wat het is dat de leden in een vereniging bindt. De grotere diversiteit in verenigingen gaat zo mogelijk ten koste van de vrijwillige inzet en passie van de leden (Boessenkool, 2011, p. 22-23). Deze identiteitscrisis die sommige verenigingen doormaken kan een van de redenen zijn voor de vraag naar professionele ondersteuning.

2.1.2 Passie

Het belangrijkste kenmerk van sportverenigingen is volgens auteurs als Boessenkool (2011) en Verweel (2009) dat gelijkgezinden met een *passie* voor een bepaalde sport elkaar treffen binnen de sportvereniging. Deze passie is een belangrijke individuele drijfveer en zorgt ervoor dat vrijwilligers dagelijks bezig zijn om het sporten voor anderen mogelijk te maken. Het plezier dat zij halen uit de werkzaamheden die zij (vaak met anderen) doen, is belangrijker dan het eindresultaat (Boessenkool, 2011, p. 25). Maar de auteurs vragen zich af of deze passie wellicht onder druk komt te staan. Verweel (2009) verwijst naar sectoren waar passie vroeger ook de drijfveer bij mensen was. Ambtenaren, verpleegsters en welzijnswerkers werkten vanuit een 'hart voor de zaak', maar zijn inmiddels vooral uitvoerders van automatische handelingen geworden. Processen die moeten leiden tot meer klantgerichtheid zijn hier veelal debet aan. Verweel en Boessenkool vrezen dat ook in de sport de passie dreigt te verdwijnen. Verweel (2009) vraagt zich af of de intrede van de wetenschap, organisatieadviseurs en betaalde managers in de sport de sector wel verder brengt. Hij ziet betaalde krachten dezelfde fouten maken als hun vrijwillige voorgangers en meent dat hierdoor de vrijwillige organisatiestructuur in de sport met de ondergang bedreigd wordt. Zijn boodschap luidt: "Wie heeft er zin op deze wijze te blijven besturen als je er niet voor betaald wordt?", waarmee Verweel impliceert dat de passie, waar de vrijwillige inzet van mensen voor hun vereniging vandaan komt, aan het verdwijnen is. Het verdwijnen van de vrijwillige inzet leidt hiermee tot een toenemende vraag naar professionele ondersteuning bij sportverenigingen.

Boessenkool, Waardenburg en Lucassen (2011, p. 17) spreken van een verschuiving van de traditionele invalshoek 'passie' naar de nieuwe (kern)taken 'publiek' en 'profijt', zoals hieronder weergegeven in figuur 2.1 (Boessenkool et al., 2011, p. 17).



Figuur 2.1 Oriëntatierichtingen binnen sportverenigingen.

2.1.3 Publiek en profijt

Waar de sportverenigingen oorspronkelijk gericht waren op het spelen en organiseren van het spel, fungeren zij tegenwoordig ook als publieke dienstverleners en op profijt

gerichte organisaties. Deze ontwikkelingen van vermaatschappelijking en vermarkting vinden hun oorsprong volgens Boessenkool et al. (2011, p. 16-17) in een wens tot meer marktgericht ondernemen en een toegenomen afhankelijkheid van overheidsinvesteringen. Ten opzichte van enkele decennia geleden, toen de georganiseerde sport een sterk intern gerichte cultuur kende, gaan sportverenigingen meer verbanden aan met de markt en de publieke sector en is zodoende een verschuiving naar een meer externe oriëntatie waar te nemen.

Deze verschuiving wordt ook wel getypeerd als een verschuiving van een expressieve vorm van vrijwillig organiseren naar een instrumentele vorm van vrijwillig organiseren (Boessenkool, 2011, p. 23). Bij expressieve varianten van vrijwillig organiseren liggen de na te streven doelen in de organisatie zelf besloten, bij de instrumentele varianten liggen deze doelen buiten de organisatie. Voor sportverenigingen betekent dit volgens Boessenkool (2011, p. 23-24) dat het primaire doel nog altijd is om sportbeoefening voor en door de leden mogelijk te maken (expressief), maar dat (een deel van) de verenigingen tegenwoordig ook invloed wil uitoefenen op (onderdelen van) de samenleving (instrumenteel). Sportbeoefening is dus niet langer het enige doel van de sportvereniging. Tegelijkertijd maakt dit het besturen van een sportvereniging complexer, waardoor de taken voor vrijwillige bestuurders te omvangrijk kunnen worden en de vraag naar professionals toeneemt.

2.1.4 Vermarkting

De ontwikkeling van vermarkting bij sportverenigingen, de verschuiving richting 'profijt' in figuur 2.1, komt voort uit de (vermeende) individualisering van de Nederlandse sporter. Verenigingen zouden te maken hebben met een veranderende houding van de sporter, die steeds vaker 'consumptief gedrag' vertoont. De afnemende betrokkenheid bij de vereniging, verminderde bereidheid tot het uitvoeren van vrijwilligerstaken en de stagnerende ledenaantallen bij verenigingen zouden volgens velen verklaard kunnen worden door het proces van individualisering (Boessenkool, Waardenburg & Lucassen, 2011, p. 12-13). De statistieken spreken deze beweringen gedeeltelijk tegen. Het percentage van de *sportende* bevolking dat lid is van een sportvereniging daalt weliswaar, maar het percentage van de *algemene* bevolking dat lid is van een sportvereniging blijft min of meer constant (Boessenkool et al., 2011, p. 14). Van Bottenburg (2002a) vult hierop aan dat de ongebonden sportbeoefening weliswaar toeneemt, maar dat ook bij acht van de twaalf teamsporten sprake is van ledengroei. Daarnaast toont Van Bottenburg (2002b) aan dat ook de afnemende bereidheid tot het uitvoeren van vrijwilligerstaken niet uit de statistieken blijkt: het aantal van ruim een miljoen actieve vrijwilligers is hoger dan in elke andere sector en lijkt eerder licht te stijgen dan af te nemen. De uitkomsten uit de SportAanbiedersMonitor 2012 van NOC*NSF (2013, p. 24) ondersteunen deze bewering van Van Bottenburg: in 2012 waren er gemiddeld 48 vrijwilligers en 2,3 betaalde medewerkers per vereniging actief, ten opzichte van 40 vrijwilligers en 2,5 betaalde medewerkers in 2009.

Desondanks hebben deze ontwikkelingen, samen met de groei van de commerciële sportaanbieders, NOC*NSF aangezet tot nadenken over het verlies van marktaandeel door de georganiseerde sport. In 2004 meldt de sportkoepel dat de professionalisering in de sportsector is achtergebleven en dat de sector onvoldoende in staat is om te vernieuwen en om tegemoet te komen aan de diverse wensen van (potentiële) sporters. Via de bonden worden verenigingen aangemoedigd om zich op nieuwe doelgroepen te gaan richten en om zich te 'ontwikkelen tot sportieve marktgeoriënteerde ondernemingen'. De bonden worden gestimuleerd om hieraan mee te werken door onder andere de verdeling van de Lottogelden afhankelijk te maken van de bijdrage van de betreffende bond aan de Sportagenda van NOC*NSF (Van 't Verlaat & van Kalmthout, 2011, p. 31-34). Langzaam maar zeker neemt hierdoor de druk op sportverenigingen om te veranderen toe. Eerder in dit hoofdstuk is al beschreven hoe een dergelijke druk volgens Boessenkool en Waardenburg bij sportverenigingen leidt tot discussie over de noodzaak van betaalde krachten in de verenigingen en een daarmee gepaard gaande toenemende vraag naar professionele ondersteuning.

2.1.5 Vermaatschappelijking

Naast de druk die vanuit de sportkoepel en sportbonden wordt uitgeoefend op de verenigingen is ook de druk vanuit de landelijke en lokale overheid toegenomen. In het landelijke overheidsbeleid zijn de opvattingen over de maatschappelijke rol van sportverenigingen de afgelopen decennia sterk veranderd. Vanaf de jaren '70 verandert de opvatting over de rol van sportverenigingen en worden zij geacht een rol te gaan spelen in de stimulering van de sportdeelname en het activeren van speciale doelgroepen als vrouwen, gehandicapten, allochtonen en ouderen (Lucassen & van Kalmthout, 2011, p. 55). Vanaf de jaren '90 versterkt het idee dat sport als middel ingezet kan worden voor andere beleidsterreinen. In diverse nota's van het Ministerie van VWS (1996, 2005, 2008, 2009) wordt de sportsector een rol toegedicht om bij te dragen aan overheidsambities. Voorbeelden hiervan zijn het bijdragen aan een gezondere samenleving, het bevorderen van de maatschappelijke samenhang, het vergroten van de leefbaarheid in de wijk en het bijdragen aan de participatie en integratie van kwetsbare groepen in de samenleving. Dit past in de ontwikkeling dat de overheid de uitvoering van publieke taken steeds vaker afstoot en van mening is dat burgers en maatschappelijke organisaties een bijdrage moeten leveren aan landelijk vastgesteld beleid (Lucassen & van Kalmthout, 2011, p. 55-56).

Gemeenten stimuleren de inzet van sportverenigingen ten behoeve van beleidsdoelstellingen op diverse manieren. Enerzijds gebeurt dit door de inzet van combinatiefunctionarissen en verenigingsondersteuners, anderzijds worden ook de subsidiesystemen tegen het licht gehouden. Sommige gemeenten delen waarderingssubsidies uit aan verenigingen die zich maatschappelijk inzetten of overwegen om het verstrekken of de hoogte van subsidies afhankelijk te maken van de maatschappelijke bijdrage van de vereniging (Lucassen & van Kalmthout, 2011, p. 59). De druk op verenigingen om zich aan te passen aan de wensen van de overheid neemt door deze stimuleringsmaatregelen toe. Dit vertaalt zich ook in de opvatting van verenigingsbestuurders: de SportAanbiedersMonitor (NOC*NSF, 2013, p. 31) toont aan dat 82% van de bestuurders van mening is dat sportverenigingen een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben. Hierbij moet wel de kanttekening geplaatst worden dat uit meerdere onderzoeken blijkt dat veel sportverenigingen vinden dat zij als vrijwillige organisatie per definitie maatschappelijk actief zijn (Lucassen & van Kalmthout, 2011, p. 63-65). Ook deze druk tot aanpassing vanuit de overheid draagt eraan bij dat de sportvereniging zich in een steeds complexere situatie gaat bevinden. Bestuurders staan hiervoor open, zoals uit de SportAanbiedersMonitor blijkt, maar komen hierdoor vaker in situaties terecht dat ze een beroep doen op professionele ondersteuning om deze complexe situatie te kunnen behappen.

2.1.6 Conclusie

Boessenkool et al. (2011, p. 16-17) geven in 'Sportverenigingen: tussen tradities en ambities' aan dat de nieuwe verwachtingen en eisen van bonden en overheid leiden tot (een roep om) meer professionalisering bij sportverenigingen. De auteurs stellen de vraag in hoeverre de veranderende eisen die aan sportverenigingen worden gesteld nog rijmen met het vrijwillige karakter van verenigingen. Voor de VSU is het van groot belang om kennis te nemen van de lokale situatie bij de Utrechtse sportverenigingen met betrekking tot deze ontwikkelingen. Alleen dan kan de VSU haar ondersteuningsaanbod optimaal afstemmen op de wensen van de verenigingen en invulling geven aan de (mogelijke) roep om meer professionalisering. De VSU-medewerkers zouden met hun professionele achtergrond immers in staat moeten zijn om het vrijwillige kader van de Utrechtse sportverenigingen zó te ondersteunen dat dit kader daarna zelfstandig in staat is om haar vereniging op gezonde wijze te runnen en 'het spelletje' te organiseren, zoals vermeld in het VSU Vitaaldocument (2012).

2.2 Landelijk versus lokaal

Dit onderzoek gaat in op de rol van de VSU als lokale dienstverlenende organisatie. Dit maakt het interessant om te bekijken hoe de situatie van de Utrechtse sportverenigingen is ten opzichte van de situatie bij sportverenigingen in het gehele land. Hiervoor kunnen resultaten van de SportAanbiedersMonitor van NOC*NSF, landelijk afgenomen onder 493 sportverenigingen (NOC*NSF, 2013, p. 47), afgezet worden tegen de resultaten van de VSU Sportvereniging Scan, afgenomen in de gemeente Utrecht onder 197 sportverenigingen (VSU, 2013, p. 4).

2.2.1 Overeenkomsten en verschillen

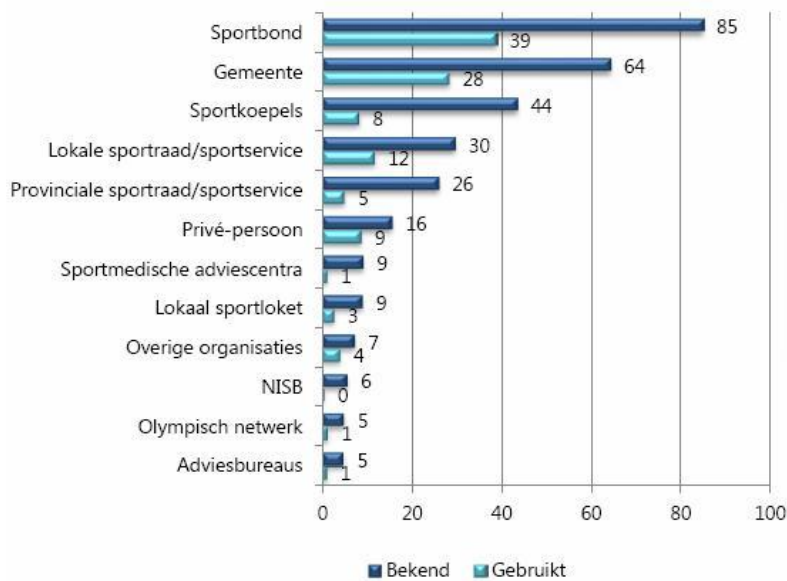
De vergelijking tussen beide onderzoeken toont zowel overeenkomsten als verschillen. Een belangrijk verschil betreft het gemiddelde ledenaantal en de ledengroei: een Utrechtse sportvereniging is gemiddeld bijna anderhalf keer zo groot als een gemiddelde vereniging in Nederland met 280 (VSU, 2013, p. 5) om 195 leden (NOC*NSF, 2013, p. 10). Daarnaast hebben Utrechtse verenigingen te maken met een grotere stijging qua ledenaantal, 10% in Utrecht tussen 2011 en 2013 (VSU, 2013, p. 5) tegenover slechts 1% landelijk tussen 2010 en 2011 (NOC*NSF, 2013, p. 6). In Utrecht lijkt er verder een groter tekort aan vrijwilligers te zijn (bij 39% van de verenigingen (VSU, 2013, p. 12) tegenover 20% landelijk (NOC*NSF, 2013, p. 23)), maar hebben de verenigingen minder moeite om bestuursleden te vinden (NOC*NSF, 2013, p. 23; VSU, 2013, p. 11). Op financieel vlak zijn de resultaten verder ongeveer vergelijkbaar (NOC*NSF, 2013, p. 28; VSU, 2013, p. 7). Voor de VSU is dit waardevolle informatie, omdat op basis van deze trends wellicht voorspeld kan worden op welke thema's Utrechtse sportverenigingen in de komende jaren om ondersteuning zullen gaan vragen. Zo zou een sterker stijgend ledenaantal dan landelijk gecombineerd met een groter tekort aan vrijwilligers kunnen leiden tot een toenemende vraag naar ondersteuning bij het werven van vrijwilligers.

2.2.2 Behoeftte aan ondersteuning

Beide onderzoeken hebben tevens in kaart gebracht aan welke vormen van advies en ondersteuning de verenigingen nu al behoefte hebben. Uit beide onderzoeken blijkt dat er veel behoefte is aan ondersteuning bij ledenwerving en bij het werven van en omgaan met vrijwilligers. In de top vijf uit de SportAanbiedersMonitor staat verder het werven van sponsors en adverteerders bovenaan en komt ook advies over sporttechnische cursussen voor (NOC*NSF, 2013, p. 38). Uit de VSU Sportvereniging Scan blijkt dat er in Utrecht veel behoefte is aan ondersteuning bij accommodatieproblematiek en financiën, hierin is respectievelijk 25% en 14% van de verenigingen geïnteresseerd (VSU, 2013, p. 17). Voor de VSU is deze input uit de Sportvereniging Scan van grote invloed op het aanbod van ondersteuningsactiviteiten.

2.2.3 Bekendheid met ondersteuningsaanbod

In de SportAanbiedersMonitor staat een overzicht van de bekendheid met en het gebruik van ondersteuning van externe partijen bij sportverenigingen (NOC*NSF, 2013, p. 38):



Figuur 2.2: Bekendheid met en gebruik van ondersteuning door externe partijen

Lokale sportraden en sportservices treden op als gesprekspartner van de gemeente bij het opstellen van het sportbeleid of ondersteunen de verenigingen bij allerlei diverse vraagstukken. Dit maakt deze sportraden en sportservices vergelijkbaar met de VSU, de Utrechtse organisatie die voor de sportverenigingen zowel de belangenbehartiging als de verenigingsondersteuning verzorgt. Opvallend in figuur 2.2 is dat landelijk veel meer verenigingen bekend zijn met het aanbod van de sportbond, gemeente en sportkoepels en/of hier gebruik van maken dan bij de lokale sportraad/sportservice het geval is. Dit onderzoek levert daarom zeer waardevolle informatie op over de rol van de VSU in Utrecht. Maken de verenigingen, conform de landelijke trend, (veel) meer gebruik van ondersteuning door partijen als de bond en de gemeente of heeft de VSU in deze lokale situatie een bepaalde toegevoegde waarde ten opzichte van de andere partijen?

2.2.4 Conclusie

Utrechtse sportverenigingen wijken op een aantal punten af van de gemiddelde sportvereniging in Nederland. Utrechtse verenigingen zijn groter en kampen met hun eigen specifieke problemen: een groter vrijwilligerstekort dan de gemiddelde vereniging in Nederland, accommodatieproblematiek en financiële problemen. De VSU is als lokale organisatie, die is opgericht vanuit de verenigingen zelf, wellicht beter in staat om de verenigingen gericht te ondersteunen dan de gemeente of een landelijk georganiseerde sportbond. Dit onderzoek richt zich daarom mede op de toegevoegde waarde van een lokale organisatie als de VSU ten opzichte van partijen als de gemeente en de sportbond.

2.3 Andere relevante partijen

In de inleiding is de VSU als organisatie reeds toegelicht en is ingegaan op welke gebieden zij werkzaam is in de Utrechtse sportwereld. In dit onderzoek spelen een aantal andere partijen ook een (meer of minder) belangrijke rol. Hieronder een overzicht van deze partijen.

1. *De Utrechtse sportverenigingen* – De belangrijkste partij naast de VSU zijn de Utrechtse sportverenigingen. Zij zijn de oprichters en 'klanten' van de VSU en tevens de doelgroep van dit onderzoek. De VSU bestaat om de Utrechtse sportverenigingen te ondersteunen, dus zijn zij bij uitstek degenen die iets kunnen zeggen over de rol en toegevoegde waarde van een lokale organisatie als de VSU.

2. *De gemeente Utrecht* – Een andere belangrijke partij is de gemeente Utrecht. De VSU is een zelfstandige organisatie, maar wordt vrijwel geheel gesubsidieerd door de gemeente. Tegelijkertijd kan de situatie zich voordoen dat de VSU lijnrecht tegenover de gemeente, en dus haar belangrijkste subsidieverstrekker, komt te staan wanneer de VSU een sportvereniging begeleidt bij een (juridisch) conflict met diezelfde gemeente. Daarnaast is ook de gemeente Utrecht actief als ondersteuner van sportverenigingen, bijvoorbeeld door subsidies te verstrekken. Het is interessant om met behulp van dit onderzoek te achterhalen of de respondenten zich realiseren wat de verschillen zijn tussen de gemeente Utrecht en de VSU, zowel qua organisatie als qua dienstverlening. Dit levert een belangrijke bijdrage aan de doelstelling van dit onderzoek: *Inzicht krijgen in de betekenissen die bestuursleden van Utrechtse sportverenigingen geven aan de VSU als dienstverlenende organisatie (...).*

3. *De sportbonden* – Voor nagenoeg alle sporten die binnen de gemeentegrenzen van Utrecht beoefend worden bestaan overkoepelende bonden. Deze bonden zijn vaak verantwoordelijk voor de organisatie van competities, maar tonen daarnaast ook overlap met de VSU. Zowel de bonden als de VSU hebben verenigingsondersteuners in dienst en organiseren adviestrajecten voor de verenigingen. In dit onderzoek wordt daarom tevens ingegaan op de overeenkomsten en verschillen tussen de bonden en de VSU, zoals die worden waargenomen door de respondenten.

4. *Overige ondersteunende partijen* – Naast de eerder genoemde partijen zijn er nog talloze organisaties actief die sportverenigingen ondersteunen. Onder de verzamelnaam 'overige ondersteunende partijen' worden bijvoorbeeld de sportkoepel NOC*NSF en de provinciale sportservicebureaus gerekend. Ook de relaties die Utrechtse sportverenigingen met dit soort organisaties hebben zullen worden onderzocht in dit onderzoek.

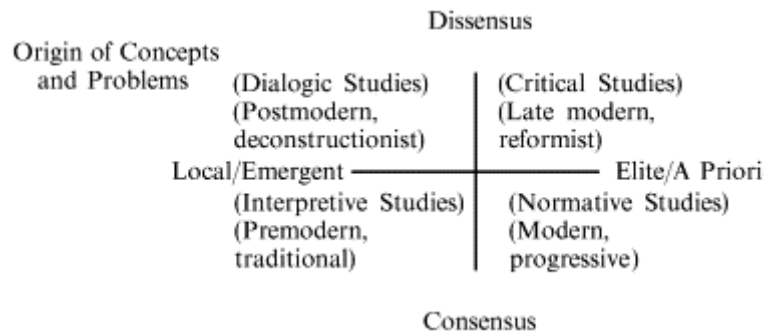
2.4 Conclusie

Dit hoofdstuk heeft laten zien dat de VSU in een complexe context opereert. Enerzijds moet de VSU kennis nemen van de maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op haar doelgroep, om zo het ondersteuningsaanbod optimaal af te kunnen stemmen op de behoefte van de Utrechtse sportverenigingen. Anderzijds zijn er nog vele partijen in het veld actief die (gedeeltelijk) dezelfde vormen van ondersteuning aanbieden als de VSU. Dit onderzoek laat de doelgroep van de VSU, de Utrechtse sportverenigingen, aan het woord. Hun vertegenwoordigers kunnen aangeven waar zij de VSU op beoordelen, of de VSU zich als lokale organisatie onderscheidt van de concurrerende partijen of wat zij zou moeten doen om zich te onderscheiden. In het volgende hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de wijze waarop dit onderzoek wordt uitgevoerd en zullen het onderzoeksperspectief, de vraagstelling en de doelgroep verder worden toegelicht.

3. Vraagstelling en onderzoeksmethode

3.1 Onderzoeksperspectief

De basis van de vraagstelling en de onderzoeksmethode ligt in het onderzoeksperspectief van de onderzoeker. Dit perspectief zal ik toelichten aan de hand van het kwadrant dat Deetz (1996, p. 198) heeft ontwikkeld. In dit kwadrant maakt Deetz onderscheid tussen vier epistemologische benaderingen aan de hand van twee paradigma's.



Figuur 1: kwadrant van Deetz

3.1.1 Local/Emergent – Elite/A Priori

Zoals in bovenstaand schema te zien is maakt Deetz onderscheid tussen het Local/Emergent-Elite/A Priori paradigma en het Dissensus-Consensus paradigma. De Local/Emergent-benadering houdt in dat de onderzoeker de betekenissen van een onderzoekspopulatie in een bepaalde situatie verzamelt en van daaruit een theorie probeert te vormen. De Elite/A Priori-benadering daarentegen houdt in dat een onderzoeker een vooraf opgestelde theorie wil toetsen in de praktijk. In dit onderzoek geven de respondenten betekenis aan de positie van de VSU, zonder dat daar vooraf een theorie over is opgesteld. Dit onderzoek bevindt zich dus aan de Local/Emergent kant van het schema van Deetz.

3.1.2 Dissensus - Consensus

Het tweede paradigma betreft het onderscheid tussen de Dissensus-benadering en de Consensus-benadering. De Dissensus-benadering houdt in dat de onderzoeker uitgaat van een situatie waarin sprake is van meningsverschillen, machtsrelaties en conflict. Een onderzoeker waarvan het perspectief zich aan de Consensus-zijde bevindt gaat juist uit van hegemonie en vertrouwen. Dit onderzoek bevindt zich voornamelijk aan de Dissensus zijde van het kwadrant. De VSU heeft onvoldoende inzicht in de wijze waarop de doelgroep de VSU positioneert en hoe de doelgroep de dienstverlening door de VSU beoordeelt. Aanbevelingen voor verbeteringen zijn gewenst. Dit houdt in dat niet op zoek gegaan wordt naar bevestiging van het succes van de huidige activiteiten, maar naar verschillen tussen de huidige en de gewenste situatie.

Dit leidt ertoe dat dit onderzoek uitgevoerd wordt vanuit een voornamelijk dialogisch perspectief, de positie linksboven in het kwadrant van Deetz. Door in te gaan op de processen van betekenisgeving en interpretatie bij de klanten van de VSU kan de lokale betekenisvolle situatie in Utrecht, waarin diverse actoren een rol spelen, zichtbaar gemaakt worden.

3.2 Vraagstelling

Op basis van de aanleiding, doelstelling, context en het onderzoeksperspectief is de vraagstelling van dit onderzoek geformuleerd. De vraagstelling is onderverdeeld in een hoofdvraag en vier deelvragen (§ 3.2.1), waarna de gehanteerde begrippen apart worden toegelicht (§ 3.2.2).

3.2.1 Hoofdvraag en deelvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

'Welke betekenissen geven betrokkenen bij Utrechtse sportverenigingen aan de VSU als dienstverlenende organisatie in Utrecht?'

Deze hoofdvraag wordt beantwoord aan de hand van de volgende deelvragen:

1. *Wat is volgens de respondenten de kerntaak van de VSU?*
2. *Hoe beoordelen de respondenten de kwaliteit van dienstverlening door de VSU?*
3. *Wat is de unieke waarde van de VSU ten opzichte van andere partijen in het sportlandschap?*

3.2.2 Definities

In de hoofdvraag en deelvragen worden een aantal begrippen gehanteerd, die hieronder worden gedefinieerd:

1. *Betekenenissen*: dit onderzoek gaat op zoek naar de betekenissen die respondenten van Utrechtse sportverenigingen geven aan de positie van de VSU als dienstverlenende organisatie. Voor het begrip 'betekenis' wordt de definitie van Weick (1995) gehanteerd. Weick beschrijft betekenisgeving als een steeds terugkerend proces waarin mensen betekenis geven aan de werkelijkheid door terug te kijken op hun handelen. Deze betekenissen komen voort uit sociale interactie met de omgeving en zijn persoonsgebonden.

2. *Betrokkenen*: de (bestuurs)leden van Utrechtse sportverenigingen die bekend zijn met de VSU en haar ondersteuningsaanbod. Zie §3.3.1 voor een toelichting.

3. *Andere partijen*: de gemeente Utrecht, de landelijke overheid, de sportbonden, NOC*NSF, Sportservice Midden-Nederland en andere relevante partijen. Deze partijen bieden net als de VSU ondersteunende dienstverlening aan sportverenigingen. Om de unieke waarde(n) van de VSU te kunnen bepalen wordt de VSU met deze overige partijen vergeleken.

De begrippen 'dienstverlenende organisatie' en 'kwaliteit van dienstverlening' worden in de literatuurstudie (hoofdstuk 4) uitgebreid gedefinieerd.

3.3 Dataverzameling

Hieronder wordt toegelicht welke onderzoekseenheden voor dit onderzoek zijn geselecteerd (§ 3.3.1) en van welke onderzoeksmethode in dit onderzoek gebruik wordt gemaakt (§ 3.3.2). Daarnaast worden deze keuzes verantwoord.

3.3.1 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie bestaat uit dertien betrokkenen bij Utrechtse sportverenigingen, die bekend zijn met het ondersteuningsaanbod van de VSU. Dit kunnen bestuursleden

zijn, maar ook andere betrokken leden van de vereniging die op enigerlei wijze contact hebben gehad met de VSU. Deze respondenten hebben vanuit hun rol als vrijwilliger ervaren wat zich afspeelt wanneer een sportvereniging wordt ondersteund door professionals.

Om dit onderzoek behapbaar te houden ligt de focus op de breedtesport-tak van de VSU. Het onderzoek blijft hiermee bij de basis van de VSU: de VSU is immers ooit opgericht vanuit de Utrechtse sportverenigingen en heeft nog altijd ruim 240 verenigingen als lid. Zij worden in dit onderzoek beschouwd als 'de klanten' van de VSU. De 'klanten' van afdeling topsport (topsporters, talenten, talentcentra, etc.) worden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

De selectie van de respondenten heeft vervolgens plaatsgevonden op basis van de VSU-netwerken. Voor twaalf takken van sport organiseert de VSU jaarlijks twee tot drie netwerkbijeenkomsten. Tijdens deze bijeenkomsten komen de voorzitters van de verenigingen uit een bepaalde tak van sport bijeen om kennis en ervaringen uit te wisselen en om de onderlinge samenwerking te vergroten (VSU-website, 2013). Daarnaast vormen deze bijeenkomsten voor de VSU een uitstekende mogelijkheid om te peilen 'wat er speelt' bij de sportverenigingen. In dit onderzoek is getracht om uit zoveel mogelijk van deze netwerken een deelnemer te interviewen. Dit heeft ertoe geleid dat in dit onderzoek tien van de twaalf netwerken 'vertegenwoordigd' worden door in totaal elf respondenten. De overige twee respondenten nemen niet deel aan een van de twaalf netwerken, maar zijn op andere wijze bekend geraakt met de VSU.

De respondenten zijn bewust gekozen op basis van het feit dat zij op enigerlei wijze bekend zijn met de VSU. Deze kennis is noodzakelijk voor dit onderzoek, omdat de respondent zodoende iets kan zeggen over de kwaliteit van de dienstverlening van de VSU en over de vergelijking van de VSU met andere partijen in het speelveld. De betekenissen die zij hieraan geven bieden inzicht in de huidige situatie en kunnen leiden tot concrete aanbevelingen voor de VSU. Deze keuze voor respondenten leidt echter mogelijk tot een (te) positieve kijk op het functioneren van de VSU. Er is niet bewust geselecteerd op tevreden 'klanten', maar het feit dat de respondenten al (regelmatig) contact hebben met de VSU kan duiden op tevredenheid bij deze verenigingsfunctionarissen over het functioneren van de VSU.

3.3.2 Interviews

Bij de hiervoor genoemde onderzoekspopulatie zijn semi-gestructureerde diepte-interviews afgenomen. Dit biedt de mogelijkheid om via vooraf opgestelde topics de betekenissen te achterhalen die de respondenten toekennen aan de kwaliteit van de dienstverlening van de VSU, zoals zij die op enigerlei wijze hebben ervaren, en aan de positie van de VSU ten opzichte van andere partijen in het speelveld.

Voor deze methode is gekozen omdat de interviews een zo compleet mogelijk beeld kunnen verschaffen van de betekenissen die de respondenten toekennen aan het onderzoeksobject. In navolging van de kanttekening bij de keuze voor de onderzoekspopulatie dient er ook een kanttekening geplaatst te worden bij de keuze voor de onderzoeksmethode. De interviews zijn afgenomen door de onderzoeker zelf, die werkzaam is bij de VSU en enkele respondenten al persoonlijk kende voor het onderzoek van start ging. De onderzoeker heeft voorafgaand aan de interviews duidelijk vermeld dat hij de interviews afneemt in de rol van onderzoeker en niet in de rol van werknemer van de VSU. Daarbij heeft hij benadrukt dat de resultaten anoniem verwerkt zouden worden en dat de respondenten dus 'vrij' konden spreken. Hiermee heeft de onderzoeker getracht om te voorkomen dat de respondenten niet geheel openheid van zaken zouden verschaffen, uit angst voor eventuele nadelige gevolgen voor de eigen vereniging in de toekomst. Desondanks zouden de interviews gedeeltelijk sociaal wenselijke antwoorden kunnen bevatten, bijvoorbeeld wanneer de respondent nog afhankelijk is van de onderzoeker voor ondersteuning of dit in de toekomst verwacht te gaan worden. De

onderzoeker heeft ook tijdens de interviews getracht om de openheid en eerlijkheid van de respondenten te bevorderen. Zo heeft hij zoveel mogelijk gesproken over 'de VSU', ook wanneer de respondenten het over 'jullie' hadden als ze de VSU bedoelden en het voor de onderzoeker verleidelijk was om over de VSU als 'we' te praten. Ook heeft de onderzoeker getracht om zoveel mogelijk door te vragen tijdens de interviews, vooral ook wanneer de respondenten kritische geluiden lieten horen over de VSU. Ondanks deze voorzorgsmaatregelen kan de positie van de onderzoeker van invloed zijn geweest op de resultaten van dit onderzoek.

3.4 Analyse

Om een zo exact mogelijke weergave van de data uit de interviews mogelijk te maken zijn alle interviews met toestemming van de respondenten opgenomen met een geluidsrecorder. Deze geluidsbestanden zijn alle letterlijk getranscribeerd door de onderzoeker, waarna de data die hieruit voortkwam is gecodeerd en geanalyseerd.

De codering heeft plaatsgevonden met behulp van het computerprogramma MAXQDA. De gratis demoversie van dit programma biedt de mogelijkheid om de tekstbestanden met de uitgewerkte interviews te coderen, waarna de resultaten gemakkelijk per thema bekeken kunnen worden. Nadat de tekstbestanden in MAXQDA waren geladen, is eerst gestart met het open coderen (Boeije, 2005). In deze fase zijn de tekstbestanden ingedeeld in fragmenten, zijn hier codes aan verbonden en is bepaald welke informatie relevant was voor dit onderzoek. Aan het einde van deze fase ontstond de eerste codeboom, een lijst met gebruikte codes. Daarna heeft de axiale codering (Boeije, 2005) plaatsgevonden. Nieuwe codes zijn toegevoegd aan de codeboom, codes zijn gesplitst en/of samengevoegd en fragmenten zijn herbeoordeeld: stonden zij wel ingedeeld onder de juiste code? In de fase hierna, het selectief coderen (Boeije, 2005), zijn de relaties tussen de codes bestudeerd aan de hand van de onderzoeksvragen.

Aan de hand van de onderzoeksvragen en de literatuurstudie van dit onderzoek zijn de resultaten in hoofdstuk 5 verdeeld over vijf relevante thema's. Deze resultaten worden ondersteund door er quotes uit de getranscribeerde interviews bij te vermelden. Vervolgens zijn deze resultaten in hoofdstuk 6 geanalyseerd met behulp van de literatuurstudie. De aandacht van de onderzoeker ging hierbij uit naar de wijze waarop de respondenten aan de diverse thema's betekenis hebben gegeven. In de conclusie is daarna op basis van de analyse antwoord gegeven op de deelvragen en de hoofdvraag van het onderzoek, waarna in de discussie enkele kanttekeningen bij dit onderzoek zijn geplaatst en enkele aanbevelingen voor de VSU zijn gedaan.

4. Theoretisch kader

In de voorgaande hoofdstukken zijn de aanleiding, context en opzet van dit onderzoek al toegelicht. Dit onderzoek gaat in op de positie van de VSU als dienstverlenende organisatie in Utrecht, zoals die ervaren wordt door de 'klanten' van de VSU (de Utrechtse sportverenigingen). Om iets over deze positie en de relatie met andere partijen te kunnen zeggen, wordt in de interviews ingezoomd op de kwaliteit van de dienstverlening van de VSU. De respondenten geven betekenis aan de kwaliteit van dienstverlening zoals zij die ervaren bij de VSU en gaan tevens in op de overeenkomsten en verschillen met de andere relevante partijen.

In dit hoofdstuk volgt daarom een literatuurstudie waarin het begrip 'kwaliteit van dienstverlening' wordt ontleed. In paragraaf 4.1 zal eerst uiteen worden gezet wat de kenmerken zijn van dienstverlenende organisaties in het algemeen, afgezet tegen andere soorten organisaties. Paragraaf 4.2 gaat vervolgens in op de verschillen tussen dienstverlenende organisaties onderling en op de specifieke kenmerken van de VSU. In paragraaf 4.3 komt de definitie van kwaliteit aan bod, waarna in paragraaf 4.4 wordt aangegeven hoe de kwaliteit van dienstverlening gemeten kan worden.

4.1 Wat is een dienstverlenende organisatie?

De dienstensector is de sector die de afgelopen 25 jaar het hardst gegroeid is. In 2013 was meer dan de helft van de Nederlandse ondernemingen actief in de dienstensector, waar dit in 1988 nog minder dan een kwart was (Jobbird, 2013). Daarnaast was de dienstensector in 2012 al verantwoordelijk voor bijna driekwart van het nationaal product (CIA, 2013). Verder kunnen diensten ook geleverd worden door bedrijven die officieel niet tot de dienstensector gerekend worden, maar bijvoorbeeld tot de industrie. Een voorbeeld hiervan is de computerbranche, die naast hardware ook software, adviezen, opleidingen, et cetera aanbiedt (Van der Aa & Elfring, 2003, p. 11). Maar wat zijn nu de kenmerken van een dienstverlenende organisatie?

4.1.1 Kenmerken van diensten

Het belangrijkste kenmerk van een dienstverlenende organisatie is dat deze 'een dienst' verleent. Van der Aa & Elfring (2003, p. 11) hanteren als definitie voor 'een dienst' de definitie van Grönroos: "*een dienst is een activiteit of een serie activiteiten die min of meer ontastbaar zijn, die meestal geproduceerd worden in interactie tussen klant en dienstverlenend bedrijf door middel van medewerkers, apparatuur en/of systemen.*"

Naar aanleiding van deze definitie komen Van der Aa & Elfring met vijf basiskenmerken van diensten, waar een dienstverlenende organisatie mee wordt geconfronteerd.

Het eerste kenmerk is de *ontastbaarheid* van diensten. Een dienst heeft vaak een abstract karakter, kan niet vooraf getest of gewogen worden, maar moet gekocht en ervaren worden om er vervolgens pas achteraf na evaluatie een oordeel over te kunnen geven. Ook dan is het voor de klant, door de ontastbaarheid van de dienst, nog moeilijk om de dienst op waarde te schatten. Hierdoor gaan andere zaken, zoals het vertrouwen in de dienstverlener, een rol spelen bij de beoordeling van de dienst (Van der Aa & Elfring, 2003, p. 13). Tevens moet rekening gehouden worden met onbedoelde (en eventueel ongewenste) gevolgen, maar ook met gewenste gevolgen die niet het gevolg zijn van de verleende dienst (Gastelaars, 2000, p. 19).

Het tweede kenmerk is de *interactie met de klant*. Het primaire proces bij een dienstverlenende organisatie tekent zich door een rechtstreekse transactie tussen de uitvoerende en de klant. Er is sprake van directe interactie: de klant levert een (meer of

minder) actieve bijdrage aan de totstandkoming van het eindresultaat en participeert lijfelijk in het productieproces (Gastelaars, 2000, p. 14; Van der Aa & Elfring, 2003, p. 16). Gastelaars verwijst ter ondersteuning naar Hasenfeld: "de klanten treden niet alleen als afnemer op, maar ook als grondstof voor de productie. Het zijn deelnemers aan het dienstverleningsproces (Hasenfeld, 1983, in Gastelaars, 2000, p. 14-15).

Het derde kenmerk dat wordt genoemd is de *gebondenheid aan tijd en plaats*. Dit kenmerk duidt op het gelijktijdig plaats vinden van de productie en consumptie van de dienst. Er kan over het algemeen geen voorraad diensten worden aangelegd, omdat de dienst geproduceerd wordt wanneer de klant aanwezig is. Dit heeft tot gevolg dat het voor dienstverlenende organisaties lastig is om om te gaan met een wisselende vraag, omdat de productiecapaciteit niet steeds kan worden aangepast (Van der Aa & Elfring, 2003, p. 19).

Het vierde kenmerk van diensten is de *heterogeniteit* ervan. De kwaliteit en productiviteit kan verschillen, omdat verschillende vestigingen, verschillende medewerkers, of zelfs dezelfde medewerker niet altijd dezelfde prestatie zullen leveren. Een aantal factoren kunnen deze heterogeniteit nog vergroten: de onduidelijkheid over welke dienst er geleverd moet gaan worden (wat is de vraag van de klant?), een grotere rol van de klant in het productieproces en de geringe mogelijkheid om op voorraad te produceren (Van der Aa & Elfring, 2003, p. 20).

Het vijfde kenmerk betreft de *persoonsintensiteit* waar bij dienstverlening sprake van is. De uitvoerende communiceert veelal direct met de klant. Hij achterhaalt de vraag of behoefte van de klant en is daarna samen met de klant onderdeel van het productieproces. De uitvoerende is net als de klant lijfelijk aanwezig en er vindt wederzijdse beïnvloeding plaats. Dit zorgt ervoor dat klanten veel waarde hechten aan de wijze waarop het dienstverleningsproces verloopt (Van der Aa & Elfring, 2003, p. 22).

4.1.2 Overeenkomsten en verschillen met overige organisaties

De genoemde kenmerken geven aan wat de eigenschappen zijn van diensten zoals die verleend worden door dienstverlenende organisaties. Gastelaars (2000, p. 18) verwijst net als Van der Aa & Elfring naar Hasenfeld en geeft aan dat er meerdere overeenkomsten zijn tussen dienstverlenende organisaties en organisaties in het algemeen. Zo zijn ook dienstverlenende organisaties "bewust opgezette, doelgerichte sociale eenheden, die hulpbronnen aan hun omgeving onttrekken met het oogmerk gespecificeerde 'producten' (in dit geval: 'diensten') voort te brengen en zichzelf te continueren." Daarnaast is er net als bij andere organisaties sprake van arbeidsdeling, een interne structuur die richting geeft aan de activiteiten van de organisatie, marketing, PR, inkoop, verkoop en worden ruilrelaties aangegaan met organisaties in de omgeving. Gastelaars (2000, p. 17) geeft een definitie voor dienstverlenende organisaties, die overlap vertoont met de vijf kenmerken van Van der Aa & Elfring. Gastelaars geeft aan:

"wij duiden die verzameling organisaties als dienstverlenende organisaties aan:

- *wier kerntaak bestaat uit een gerichte transactie tussen uitvoerenden en klanten;*
- *met het oogmerk, een specifiek effect teweeg te brengen in de toestand van de klant;*
- *onder regie van de centrale waarden (de bottom line) van de organisatie; en rekening houdend met de inbreng en de verwachtingen van de klant."*

Het eerste kenmerk, de gerichte transactie tussen uitvoerende en klant, sluit aan bij de kenmerken 'interactie met de klant' en de 'gebondenheid aan tijd en plaats' van Van der Aa & Elfring. Het tweede kenmerk van Gastelaars, het teweeg brengen van een specifiek effect, sluit aan bij de 'ontastbaarheid' en 'heterogeniteit' van diensten. Het teweeg brengen van een effect is iets ontastbaars, de toevoeging specifiek duidt erop dat de vraag per klant verschilt en er dus verschillende prestaties geleverd kunnen worden. Het derde kenmerk, rekening houdend met de inbreng van de klant, sluit aan bij de 'persoonsintensiteit' van Van der Aa & Elfring. Daarbij wordt immers aangegeven dat er

sprake is van een uitvoerende die direct met de klant communiceert en de vraag probeert te achterhalen.

4.1.3 Conclusie

In deze paragraaf is een algemeen beeld geschetst van een dienstverlenende organisatie aan de hand van de vijf basiskennmerken van diensten volgens Van der Aa & Elfring (ontastbaarheid, interactie met de klant, gebondenheid aan tijd en plaats, heterogeniteit en persoonsintensiteit) en de definitie voor een dienstverlenende organisatie van Gastelaars, die veel overeenkomsten met deze vijf kenmerken vertoont. Deze algemene kenmerken zijn alle in meer of mindere mate van toepassing op de VSU. Het ondersteunen van sportverenigingen betreft altijd een gerichte transactie tussen de VSU en de klant en heeft als doel om een effect teweeg te brengen in de toestand van de klant. De betreffende medewerker is hiervoor afhankelijk van de inbreng van de vereniging, die afhankelijk van de vraag in meer of mindere mate actief deelneemt aan het productieproces. Zo is er bij kortstondige adviestrajecten vaak sprake van een hoge persoonsintensiteit en vindt de productie en consumptie van de dienst tegelijkertijd plaats. Bij langdurige adviestrajecten (bijvoorbeeld bij het opstellen van een nieuw beleidsplan) is hier vaak minder sprake van. Er vindt dan nog steeds veel overleg plaats tussen de vereniging en de VSU (het brainstormen over de inhoud van de onderdelen), maar een deel van het productie van de dienst wordt uitgevoerd zonder dat de klant aanwezig is (het daadwerkelijke schrijven van het document). Verder is ook bij de VSU sprake van heterogeniteit, aangezien de verschillende medewerkers niet exact dezelfde prestaties leveren en de situaties bij verschillende verenigingen nooit exact overeenkomen. Tot slot is ook bij de VSU in vrijwel alle gevallen sprake van ontastbare diensten. Zelfs als er een tastbaar resultaat geproduceerd wordt, zoals een uitgewerkt beleidsplan, dan is de 'echte' dienst (de verandering van de gang van zaken binnen een vereniging die het beleidsplan teweeg moet brengen) vaak alsnog ontastbaar.

4.2 Welke verschillen bestaan er tussen dienstverlenende organisaties?

Paragraaf 4.1 toonde de algemene kenmerken van dienstverlenende organisaties en liet zien dat de VSU in veel gevallen aan deze kenmerken voldoet. Deze paragraaf gaat in op de verschillen tussen dienstverlenende organisaties onderling aan de hand van de dienstenproces-matrix van Schmenner (§4.2.1) en de typologie van Gastelaars (§4.2.2). In de conclusie (§4.2.3) wordt aan de hand van beide modellen bepaald wat voor soort dienstverlenende organisatie de VSU is. Deze indeling op basis van de literatuur kan later vergeleken worden met de betekenisgeving van de respondenten aan de VSU als dienstverlenende organisatie: op welke manieren dichtten zij de VSU kenmerken toe ten aanzien van dienstverlening?

4.2.1 De dienstenproces-matrix van Schmenner

Van der Aa & Elfring (2003, p. 25) geven aan dat de dienstenproces-matrix van Schmenner een veel gebruikte indeling is van dienstverlenende organisaties, waarbij gebruik wordt gemaakt van twee kenmerken. Enerzijds maakt het model onderscheid tussen arbeidsintensieve en kapitaalintensieve organisaties. In arbeidsintensieve organisaties is de rol van de medewerkers in de productie relatief belangrijk en groot, in kapitaalintensieve organisaties kunnen door technologische en organisatorische innovaties de arbeidskosten juist laag worden gehouden. Het andere kenmerk betreft het verschil tussen organisaties waar weinig interactie met de klant en weinig maatwerk plaatsvindt tegenover organisaties waar sprake is van veel interactie en veel maatwerk. Diensten met weinig interactie en weinig maatwerk zijn veelal standaarddiensten, bij diensten met veel interactie en veel maatwerk is de rol van de klant in het productieproces veel groter. Een en ander is samengevoegd in de dienstenproces-matrix van Schmenner in figuur 4.1 (Van der Aa & Elfring, 2003, p. 25).

	Weinig interactie weinig maatwerk	Veel interactie veel maatwerk
Kapitaalintensief	Segment 1 Dienstenfabriek goederentransport vliegmaatschappijen hotels	Segment 2 Dienstenwinkel ziekenhuizen reparatiediensten
Arbeidsintensief	Segment 3 Massale dienstverlening detailhandel scholen retail banking	Segment 4 Professionele diensten artsen accountants ingenieursbureaus

Figuur 4.1 – De dienstenproces-matrix van Schmenner

Deze matrix biedt de mogelijkheid om onderscheid te maken tussen verschillende typen dienstverlenende organisaties en kan helpen om meer inzicht te geven in de specifieke kenmerken van de VSU als organisatie ten opzichte van andere dienstverlenende organisaties in de Utrechtse sportwereld. Doordat slechts op twee kenmerken onderscheid wordt gemaakt, is de kans op overlap tussen organisaties bij een dergelijke vergelijking echter nog duidelijk aanwezig. Daarnaast kan de matrix binnen één bepaalde dienstensector of zelfs binnen één organisatie gebruikt worden om de diverse activiteiten onder te verdelen, wat de mogelijkheid biedt om onderscheid te maken tussen de diverse ondersteuningsactiviteiten van de VSU.

De diverse ondersteuningsactiviteiten van de VSU kunnen in deze matrix over de segmenten 3 en 4 verdeeld worden. Vrijwel altijd is er sprake van arbeidsintensieve ondersteuning, omdat de rol van de medewerkers bij de totstandkoming van de diensten groot is. Qua hoeveelheid interactie en maatwerk verschillen de verschillende diensten echter van elkaar. Zo biedt de VSU thematrajecten aan voor het werven van nieuwe leden of meer vrijwilligers. In deze trajecten wordt gebruik gemaakt van standaard methoden, waarbij een vereniging onder begeleiding van een cursusleider enkel nog de details hoeft aan te passen om de methode te kunnen toepassen. Hier is dan ook sprake van relatief weinig maatwerk en interactie. Wanneer er echter sprake is van verenigings specifieke problematiek kan de VSU een mobiele verenigingsmanager naar de vereniging sturen om een-op-een met de vereniging de problemen aan te pakken. Hoewel de verenigingsmanagers hiervoor zoveel mogelijk gebruik proberen te maken van good practices uit het verleden is hier sprake van veel interactie en veel maatwerk. De verenigingsmanager voert vaak vele gesprekken met mensen uit diverse geledingen binnen de vereniging, om zo tot een advies op maat te komen voor de betreffende vereniging. Deze vorm van ondersteuning is daarom in segment 4 te plaatsen.

4.2.2 De typologie van Gastelaars

Een ander model dat gebruikt kan worden voor het benoemen van verschillen tussen dienstverlenende organisaties is de typologie van Gastelaars in figuur 4.2 (2000, p. 24-25). Hierin worden zes typen dienstverlenende organisaties onderscheiden.

Type 1 – De selectiebureaucratie. Selectiebureaucratieën houden zich bezig met selectieprocessen, het toepassen van algemene (rechts-)regels op individuele gevallen. Ook voor hun inrichting zijn deze organisaties sterk op regelgeving aangewezen (Gastelaars, 2000, p. 151). Voorbeelden: de organisaties van de rechterlijke macht en de uitvoeringsorganen van de sociale zekerheid.

Type 2 – Massadienstverlening. Bij de massadienstverlening staan kortstondige, sterk gestandaardiseerde transacties met een groot aantal klanten centraal. Voorbeelden: fastfood- en supermarktketens en de Dienst Burgerzaken.

Type 3 – *Professionele dienstverlening*. Bij deze organisaties wordt het primaire proces gekenmerkt door de inzet van hoogopgeleide professionals en wordt de transactie meestal als ingrijpend ervaren door de klant. Voorbeelden: het onderwijs en de gezondheidszorg.

Type 4 – *Vrijwillige vereniging*. In de vrijwillige vereniging nemen zowel klanten als uitvoerende op vrijwillige basis deel aan het primaire proces. De activiteiten worden ondernomen vanwege hogere waarden of omdat gezelligheid creëren de belangrijkste drijfveer is. Voorbeelden zijn politieke partijen, sportverenigingen en studentenverenigingen.

Type 5 – *Het zorgarrangement*. De activiteiten van deze organisaties betreffen voornamelijk zeer langdurige transacties met zeer afhankelijke klanten en dient als vervanging van het gezin, dat deze taken vroeger op zich nam. Voorbeelden zijn het bejaardentehuis en de dagopvang voor gehandicapten.

Type 6 – *Individuele dienstverlening*. De transacties die bij deze organisaties plaatsvinden zijn erop gericht om recht te doen aan de wensen en verwachtingen van individuele klanten, waarbij er duidelijk sprake is van eigen inbreng en verantwoordelijkheid van de klant. Organisatie-adviesbureaus kunnen hiervan een voorbeeld zijn.

De VSU bezit kenmerken van zowel type 3, type 4, als type 6. De VSU is oorspronkelijk opgericht als vrijwillige vereniging (type 4) en beschikt nog steeds over een bestuur en raad van advies die geheel bestaan uit vrijwilligers. Deze vrijwilligers zetten zich in voor de leden: de Utrechtse sportverenigingen. De belangrijkste werkzaamheden bij de VSU worden echter verricht door de bureaumedewerkers, die in betaalde dienst zijn. Hun werkzaamheden hebben raakvlakken met zowel professionele als individuele dienstverlening (types 3 en 6 uit de typologie van Gastelaars). Hierbij moet benadrukt worden dat de klanten (de Utrechtse sportverenigingen) ieder jaar een (gering) bedrag aan contributie betalen, maar verder kosteloos van de dienstverlening van de VSU gebruik kunnen maken. Bij de VSU werken hoogopgeleide professionals die proberen de situatie van de klant (de vereniging met een vraag of probleem) gericht te veranderen. Dat zijn kenmerken van professionele dienstverlening, maar in de transacties met klanten is de eigen inbreng en verantwoordelijkheid van de klant regelmatig zeer belangrijk. Doordat de klant (de sportvereniging) vertegenwoordigd wordt door vrijwilligers is er ook vaak sprake van onderhandeling wanneer een VSU-medewerker een verandering teweeg probeert te brengen. Vrijwilligers in sportverenigingen hebben vaak de neiging om op een bepaalde manier te handelen, omdat ze 'dat altijd al zo gedaan hebben'. Aan de VSU-medewerker dan de taak om te onderhandelen met de klant en hem of haar te overtuigen van een andere visie, waarna het de uitdaging is om de klant ook volgens deze inzichten te laten handelen. Dit zijn duidelijke kenmerken van type 6, de individuele dienstverlening.

Ook voor de raakvlakken met deze drie typen dienstverlenende organisaties geldt: hoe geeft de klant hier betekenis aan? Voor de betekenisgeving aan de VSU als dienstverlenende organisatie is het interessant om te bekijken of de respondenten de VSU zien als een vrijwillige organisatie, een professionele organisatie of als een combinatie van beiden. Ook de betekenisgeving aan andere elementen uit dit model, zoals de centrale technologie en de mate van inbreng van de klant, draagt bij aan de beantwoording van de deelvragen en zegt zo iets over de VSU als dienstverlenende organisatie.

TYPEN	I SELECTIE- BUREAUCRATIE		II MASSA- DIENSTVERLENING		III PROFESSIELE DIENSTVERLENING		IV VRIJWILLIGE VERENIGING		V ZORGARRANGEMENT		VI INDIVIDUELE DIENSTVERLENING	
	HOOFDKENMERKEN											
1. REFERENTIEKADER	Verstaterlijking en juridificering		rationalisering en commercialisering		professionalisering		scheiding van werk en vrije tijd		de scheiding van arbeid en zorg		individualisering	
2. CENTRALE WAARDEN	rechtsgelijkheid en rechtszekerheid		doelmatigheid en rendement		professionele kwaliteit		vrijwillige betrokkenheid		continuïteit van zorg		zelfbeschikkingsrecht van de klant	
3. CENTRALE TECHNOLOGIE	selecteren		leveren		gericht veranderen		mobiliseren		zorg verlenen		onderhandelen	
4. DE UITVOERENDEN	eerstelijns bureaukraat/gebonden		radertje/ingelijfd		professional/autonoom		amateur of onbezoldigd professional/betrekken		verzorgende/discretionair		deskundig onderhandelaar/discretionair in samenspraak met klant	
5. DE KLIANTEN	belanghebbende		anonieme afnemer		geval		lid of vrijwillige deelnemer		bewoner of afhankelijk client		partner	
6. COÖRDINATIE	procedures		protocollen/omzet		onderling overleg en standaard vaardigheden		spiegelgs en sociale controle		direct toezicht		omzet en tevredenheid	
7. STRUCTUUR	hiërarchie		machine		eilandenstructuur		egalitaire gemeenschap		patriarchaal verband		relatienetwerk	
8. MANAGEMENT	eerst verantwoordelijke/liaison		ondernemer/resource allocator		beschermers/negotiator		charismatisch leider/figurehead		gezaghebbende/disturbance handler		primus inter pares/spokesperson	

© M. Gastelaars, 1997.



Figuur 4.2 – De typologie van Gastelaars

4.2.3 Conclusie

Zowel Schmenner als Gastelaars maken in hun modellen onderscheid tussen diverse soorten dienstverlenende organisaties. De modellen vertonen overlap (massadienstverlening en professionele dienstverlening zien we bijvoorbeeld in beide terug), maar een blik op beide modellen leert dat de typologie van Gastelaars vele malen uitgebreider is dan de dienstenproces-matrix van Schmenner en hierdoor kan bijdragen aan een specifiekere beschrijving van de VSU als dienstverlenende organisatie op basis van de resultaten van dit onderzoek. Gastelaars onderscheidt zes typen organisaties op basis van acht kenmerken, waar Schmenner slechts vier typen onderscheidt op basis van twee kenmerken.

De belangrijkste conclusie op basis van deze literatuur is dat de VSU door het diverse aanbod van ondersteuningsvormen in beide modellen niet in één type of segment te plaatsen valt, maar kenmerken van meerdere typen dienstverlenende organisaties bezit. De rol van de medewerker is vrijwel altijd groot en belangrijk, maar de rol van de klant in het productieproces verschilt per situatie. Uit de resultaten zal blijken welke betekenissen de klant aan de VSU geeft en wat de overeenkomsten en verschillen met de literatuur van Schmenner en Gastelaars zijn.

4.3 Wat is kwaliteit?

In de paragrafen 4.1 en 4.2 is besproken wat de kenmerken zijn van dienstverlenende organisaties, wat de verschillen zijn met overige organisaties en hoe we dienstverlenende organisaties en hun activiteiten kunnen onderverdelen op basis van kenmerken. Tevens is op basis van de literatuur een beschrijving gemaakt van de VSU als dienstverlenende organisatie. Paragraaf 4.3 en 4.4 zoomen verder in op de VSU als dienstverlenende organisatie en behandelen het specifieke element 'kwaliteit van dienstverlening'. Paragraaf 4.3 gaat hiervoor in op het eerste gedeelte van het begrip 'kwaliteit van dienstverlening': de betekenis van het begrip *kwaliteit*.

4.3.1 Van Dale

Van Dale geeft als betekenis voor het begrip *kwaliteit*: "1. mate waarin iets goed is; gesteldheid, hoedanigheid, aard: (..)" (Van Dale, 2013).

Kwaliteit is dus de mate waarin iets *goed* is, maar ook dit biedt nog geen duidelijkheid. Want wanneer is iets goed?

Enkele van de betekenissen die het begrip *goed* volgens Van Dale heeft luiden als volgt: "1. bruikbaar, geschikt (..) 2. kwaliteit bezittend (..) 3. deugdzaam, eerlijk (..)" (Van Dale, 2013).

Hierbij valt direct de tweede betekenis van 'goed' op: de begrippen *goed* en *kwaliteit* verwijzen naar elkaar. Hierdoor kunnen betekenissen voor goed naar kwaliteit verwijzen en vice versa. De overige betekenissen van goed (bruikbaar, geschikt) geven al een beeld van kwaliteit, maar dat de betekenissen naar elkaar verwijzen geeft aan dat we met een moeilijk grijpbaar begrip te maken hebben.

4.3.2 Van Bottenburg et al.

Ook Van Bottenburg, van 't Hof & Oldenboom (1997) worstelen met de betekenis van het begrip kwaliteit. De auteurs beschrijven twee verschillende opvattingen over de wijze waarop kwaliteit gedefinieerd kan worden. De eerste opvatting is dat kwaliteit door iedereen kan worden herkend, ongeacht de plaats, tijd of persoon. "*Het is dat wat direct een besef van aantrekkelijkheid, uitmuntendheid, gaafheid, kwetsbaarheid en dierbaarheid oproept.*" (Van Bottenburg, 1997, p. 12) In navolging van de definities van Van Dale blijkt ook hieruit de veelzijdigheid van het begrip kwaliteit.

Van Bottenburg et al. (1997, p. 12) beschrijven als tweede opvatting dat kwaliteit gezien wordt als een subjectief en tijd- en plaatsgebonden gegeven. Mensen verschillen van mening over wat zij als kwaliteit beschouwen en gaan daarover de discussie met elkaar aan. Kwaliteit is daardoor een persoonlijk gevoel en het is niet altijd gemakkelijk om dit gevoel onder woorden te brengen.

In dezelfde publicatie worden door van Bottenburg et al nog twee andere definities van kwaliteit aangehaald. Er wordt verwezen naar de definitie van Philip Crosby, die kwaliteit definieert als "het voldoen aan specificaties" (Crosby, 1992, in: Van Bottenburg et al, 1997, p. 13). Hierbij doelt Crosby op door experts vastgestelde criteria, waaraan een product moet voldoen. Daarnaast gaan de auteurs in op de definitie van kwaliteit die wordt gehanteerd in het Service Quality Model (SERVQUAL): "het voldoen aan de verwachtingen van de klant" (Van Bottenburg et al, 1997, p. 14). Dit model neemt de verwachtingen en ervaringen van klanten als uitgangspunt bij het bepalen van de kwaliteit van dienstverlening. Jarenlang onderzoek heeft veel informatie opgeleverd over de wijze waarop klanten de kwaliteit van dienstverlening beoordelen en heeft ertoe geleid dat er tien dimensies van kwaliteit zijn opgesteld. In paragraaf 4.4 zullen deze tien kwaliteitsdimensies verder worden toegelicht.

4.3.3 Conclusie

Uit deze paragraaf blijkt dat er geen eenduidige definitie bestaat voor het begrip kwaliteit. In dit onderzoek staat de betekenisgeving van de respondenten aan het thema 'kwaliteit van dienstverlening' centraal. Het uitgangspunt van het SERVQUAL-model (de verwachtingen van de klant staan centraal) sluit daarom het beste aan op dit onderzoek. In het SERVQUAL-model kregen de klanten de gelegenheid om aan te geven wat zij onder kwaliteit van dienstverlening verstaan, hetgeen ook in dit onderzoek het geval zal zijn. Dit sluit tevens aan bij de tweede opvatting van Van Bottenburg et al.: kwaliteit is subjectief en de beoordeling ervan kan per klant verschillen. Uit de resultaten kan dan eventueel blijken of ook de eerste opvatting van Van Bottenburg et al. opgaat, wanneer bepaalde aspecten van de dienstverlening van de VSU door alle respondenten benoemd worden als kwalitatief goed.

4.4 Hoe kan kwaliteit van dienstverlening gemeten worden?

Paragraaf 4.3 toonde aan dat er geen eenduidige betekenis bestaat voor het begrip 'kwaliteit', maar dat in dit onderzoek het uitgangspunt wordt gehanteerd dat de verwachtingen van de klant centraal staan en dat deze uiteindelijk de kwaliteit van dienstverlening beoordeelt. In deze paragraaf zal daarom worden ingegaan op de vraag hoe kwaliteit van dienstverlening gemeten kan worden. Om op deze vraag een antwoord te geven worden meerdere modellen besproken en wordt antwoord gegeven op twee subvragen: op welke wijze de kwaliteit van dienstverlening gemeten wordt (§4.4.1) en wat de elementen zijn waarin het begrip kwaliteit van dienstverlening wordt uitgesplitst (§4.4.2). Deze modellen worden tegen elkaar afgezet, waarna geconcludeerd wordt welk model het beste aansluit bij het uitgangspunt van dit onderzoek dat de verwachtingen van de klant centraal staan (§4.4.3).

4.4.1 Op welke wijze wordt de kwaliteit van dienstverlening gemeten?

Zowel Van Bottenburg et al. als Chelladurai & Chang beschrijven verschillende methoden om de kwaliteit van dienstverlening te meten. **Van Bottenburg et al.** (1997, p. 12-22) beschrijven vier elementen die tezamen de kwaliteit bepalen. Wil een organisatie kunnen spreken van 'totale kwaliteit', dan moeten al deze elementen aan bod komen bij de beoordeling van de kwaliteit van dienstverlening. De auteurs beschrijven de volgende vier elementen.

1. *Product-gebaseerde benadering*. Bij deze benadering wordt bekeken of het product (de dienst) voldoet aan door experts vastgestelde criteria. Deze wijze van beoordelen wordt uitgevoerd door medewerkers of het management, maar niet door de klant.

2. *Proces-gebaseerde benadering*. Bij deze benadering is een goede kwaliteit van het product alleen niet voldoende, maar wordt ook gekeken naar het proces waarin het product tot stand is gekomen. Kwaliteit is hier: "het zo effectief en efficiënt mogelijk voldoen aan de gestelde specificaties" (Van Bottenburg et al, 1997, p. 14).

3. *Gebruikersgerichte benadering*. Deze benadering gaat er van uit dat kwaliteit een subjectief begrip is. De beoordeling komt hier niet van een expert, maar van de gebruiker (de klant). Dit sluit aan bij de eerder genoemde definitie van kwaliteit uit het SERVQUAL-model: "het voldoen aan de verwachtingen van de klant" (Van Bottenburg et al., 1997, p. 14). Het SERVQUAL-model deelt 'kwaliteit van dienstverlening' vervolgens op in tien kwaliteitsdimensies, welke apart getoetst kunnen worden (Van der Aa & Elfring, 2003, p. 52). Deze kwaliteitsdimensies komen in paragraaf 4.4.2 aan bod.

4. *Maatschappijgerichte benadering*. Dit is de laatste benadering die Van Bottenburg et al. (1997, p. 17) aanhalen in hun uiteenzetting van het begrip totale kwaliteit. Hieronder wordt verstaan dat een organisatie haar visie en haar beleid baseert op een verantwoordelijkheidsgevoel voor de maatschappij. Net als bij de product- en proces-gebaseerde benadering wordt deze wijze van beoordelen uitgevoerd door medewerkers en/of management, daarbij eventueel ondersteund door overige instanties als het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK).

Daarnaast beschrijven ook **Chelladurai & Chang** (2000, p. 8-11) vier wijzen waarop de kwaliteit van dienstverlening kan worden beoordeeld.

1. *Quality as Excellence*. Deze benadering heeft betrekking op het best bereikbare niveau van de dienst, wat per situatie verschillend is. De investeringen van geld en materiaal spelen hierbij een rol, maar ook het talent en de kwaliteiten van degenen die een dienst produceren.

2. *Quality as Conformance to Specifications*. Bij deze benadering worden de wensen en eisen van klanten onderzocht, zodat de dienstverlenende organisatie deze kan vertalen in duidelijke specificaties voor de te leveren dienst. De mate waarin aan deze specificaties is voldaan bepaalt uiteindelijk de kwaliteit van dienstverlening.

3. *Quality as Value*. Bij deze benadering bepaalt de relatieve prijs die iemand betaalt voor een geleverde dienst de kwaliteit ervan. Zowel met de prijsstelling als met de kwaliteit van de dienst wordt rekening gehouden en de optimale combinatie van deze twee factoren levert de beste deal op voor de klant. Deze optimale deal verschilt per klant en is dus subjectief.

4. *Quality as Meeting and/or Exceeding Customers' Expectations*. Deze benadering neemt de mening van de klant als uitgangspunt. De klant ervaart de dienst en oordeelt daar op persoonlijke wijze over. Afhankelijk van de verwachtingen en ervaringen die de klant vooraf had zal de klant bepalen of hij tevreden is over de geleverde dienst.

De vier wijzen van Chelladurai & Chang blijken deels vergelijkbaar te zijn met de benaderingen van Van Bottenburg et al. De eerste twee benaderingen hebben overeenkomsten met de product-gebaseerde benadering van Van Bottenburg et al., maar de input van de klant uit de tweede benadering van Chelladurai & Chang blijft bij Van Bottenburg et al. achterwege. De derde benadering van Chelladurai & Chang is een beoordeling die de klant zelf maakt en waarbij de prijs van de dienst een belangrijke rol speelt. In dit onderzoek wordt hier echter niet of nauwelijks aandacht aan besteed, omdat de leden van de VSU nagenoeg kosteloos van alle diensten gebruik kunnen

maken. De vierde benadering van Chelladurai & Chang is nagenoeg dezelfde als de gebruikersgerichte benadering van Van Bottenburg et al. In beide benaderingen wordt kwaliteit gezien als 'het voldoen aan of overtreffen van de verwachtingen van de klant'. Dit sluit aan bij de wijze waarop in dit onderzoek betekenis wordt gegeven aan de kwaliteit van dienstverlening van de VSU: door de klant te laten bepalen of de dienstverlening van de VSU heeft voldaan aan zijn of haar verwachtingen.

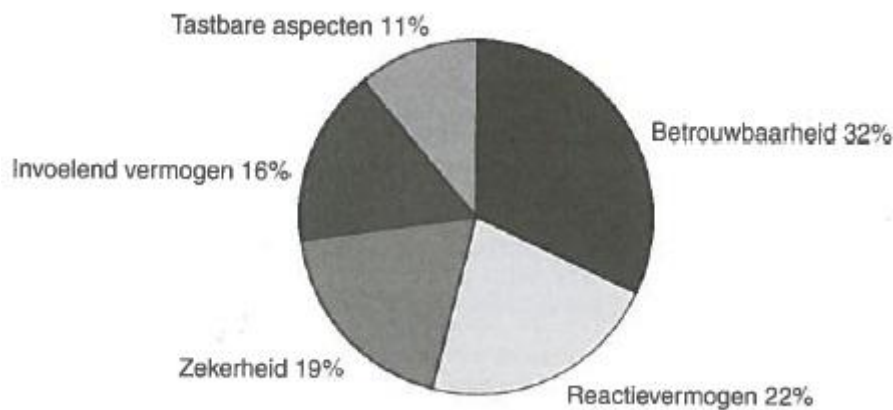
4.4.2 In welke elementen kunnen we kwaliteit van dienstverlening opdelen?

Er zijn diverse modellen beschikbaar die gebruikt kunnen worden om de kwaliteit van dienstverlening bij (sport)organisaties te beoordelen. Zo leggen **Van der Aa & Elfring** (2003, p. 51-53) uit hoe het SERVQUAL-model tot stand is gekomen. Dit toonaangevende onderzoek naar kwaliteit van dienstverlening hanteert als uitgangspunt dat kwaliteit gezien moet worden als de verhouding tussen datgene wat klanten (mogen) verwachten en datgene dat ze uiteindelijk ervaren. In de paragrafen hiervoor is reeds besproken dat dit uitgangspunt het beste aansluit bij dit onderzoek. Naar aanleiding van vele interviews werden aanvankelijk tien kwaliteitsaspecten (figuur 4.3) van kwaliteit van dienstverlening vastgesteld. Het belangrijkste kenmerk van deze kwaliteitsaspecten is dat ze zijn opgesteld naar aanleiding van de betekenis die de respondenten in het SERVQUAL-onderzoek gaven aan kwaliteit van dienstverlening.

1. Tastbaarheden	Het uiterlijk van zaken als gebouwen, apparatuur, medewerkers en communicatiemateriaal.
2. Betrouwbaarheid	De beloofde dienst wordt correct en accuraat geleverd.
3. Reactievermogen	De organisatie helpt de klanten en staat direct voor ze klaar.
4. Bekwaamheid	Medewerkers beschikken over de vereiste kennis en vaardigheden.
5. Hoffelijkheid	Medewerkers zijn welwillend en vriendelijk en tonen respect voor klanten.
6. Geloofwaardigheid	De organisatie is geloofwaardig en eerlijk.
7. Veiligheid	De dienstverlening is vrij van gevaren en risico's.
8. Toegankelijkheid	De organisatie is bereikbaar en er wordt makkelijk contact gelegd.
9. Communicatie	De organisatie luistert naar klanten en communiceert in begrijpelijke taal.
10. Begrip	De organisatie verdiept zich in de klant en zijn behoeften.

Figuur 4.3 – Tien kwaliteitsaspecten van kwaliteit van dienstverlening volgens SERVQUAL

Later werden deze tien kwaliteitsaspecten geclusterd in vijf hoofddimensies (figuur 4.4). De aspecten bekwaamheid, hoffelijkheid, geloofwaardigheid en veiligheid zijn samengevoegd onder 'zekerheid' en de aspecten toegankelijkheid, communicatie en begrip zijn samengevoegd onder 'invoelend vermogen'. De percentages geven aan hoe belangrijk de vijf dimensies zijn voor de gemiddelde dienstverlenende organisatie (Van der Aa & Elfring, 2003, p. 51-52).



Figuur 4.4 – Vijf hoofddimensies volgens SERVQUAL

De tien kwaliteitsdimensies in figuur 4.3 zijn opgesteld om de kwaliteit van dienstverlening bij een dienstverlenende organisatie in het algemeen te kunnen meten. Voor de VSU zijn echter niet alle tien de aspecten even belangrijk. Zo komen klanten niet standaard in het kantoor van de VSU en is er geen sprake van apparatuur, dus zullen zij waarschijnlijk minder waarde hechten aan het aspect 'tastbaarheden', hoewel het uiterlijk van het communicatiemateriaal wel een belangrijke rol kan spelen in de informatievoorziening. Ook het aspect 'veiligheid' speelt voor de klanten waarschijnlijk geen grote rol, omdat er bij het merendeel van de ondersteuningsactiviteiten geen sprake is van grote risico's. Op basis van de eerder dit hoofdstuk geschetste kenmerken van de VSU als dienstverlenende organisatie is de verwachting dat klanten vooral waarde zullen hechten aan de bekwaamheid en het invoelend vermogen (toegankelijkheid, communicatie en begrip) van de medewerkers. Daarna volgen naar verwachting aspecten als betrouwbaarheid, geloofwaardigheid, reactievermogen en hoffelijkheid. De interviews met de respondenten zullen aantonen of hun betekenisgeving overeenkomt met de hier uitgesproken verwachtingen.

Ook Chelladurai & Chang (2000), Kim & Kim (1995) en Howat, Absher, Crilley & Milne (1996) hebben vergelijkbare modellen beschreven, die dienden voor de beoordeling van de kwaliteit bij diverse soorten sportaanbieders. **Chelladurai & Chang** (2000, p. 4-7) beschrijven in hun 'Targets of Quality' vijf elementen die beoordeeld moeten worden om de kwaliteit van dienstverlening van een sportaanbieder te kunnen bepalen:

1. *Core Service* – De dienstverlenende organisatie belooft met betrekking tot haar basisdienst een bepaalde kwaliteit te bieden. De geleverde kwaliteit moet voldoen aan de geschapen verwachtingen. In het geval van de VSU is het onduidelijk wat die basisdienst precies is, door het diverse aanbod aan ondersteuningsactiviteiten. Is dit verenigingsondersteuning, belangenbehartiging of een meer specifieke activiteit? Het is daarom aan de respondenten om hier in de interviews betekenis aan te geven.
2. *Context* – Wat is de kwaliteit van de omgeving waarin de dienstverlener actief is? Factoren die hierbij een rol spelen zijn bijvoorbeeld de (toegang tot) faciliteiten, de locatie en de infrastructuur. Dit element toont overlap met het aspect 'tastbaarheden' van het SERVQUAL-model en zal derhalve voor de VSU naar verwachting een minder belangrijke rol spelen.
3. *Interactie tussen klant en medewerker* – Dit element toont grote overeenkomsten met het aspect 'hoffelijkheid' uit het SERVQUAL-model. Middels hun optreden richting de klant kunnen medewerkers de beoordeling van de kwaliteit van dienstverlening door de klant zowel positief als negatief beïnvloeden. Dit geldt natuurlijk ook voor de VSU-medewerkers. Los van de kwaliteit van de geleverde dienst is de interactie tussen medewerker en klant van invloed op de totaalbeleving van de klant en daardoor op de uiteindelijke beoordeling.

4. *Interactie tussen klanten* – Chelladurai en Chang doelen hiermee op de klanten die bij een sportaanbieder gezamenlijk en eventueel in teamverband gebruik maken van het aanbod. Bij de manier van begeleiden dient namelijk rekening te worden gehouden met de wijze waarop interactie tussen klanten plaatsvindt. Ook voor de VSU is dit aspect belangrijk. Als koepelorganisatie wil zij de samenwerking tussen de verenigingen stimuleren, onder andere door middel van de eerder genoemde netwerkbijeenkomsten. Onder begeleiding van de VSU komen daar verenigingen samen om kennis en ervaringen uit te wisselen. De manier waarop zij dit doen is van invloed op de rol die de gespreksleider (een VSU-medewerker) tijdens de bijeenkomst in zal nemen.

5. *Klantparticipatie* – Voor een sportaanbieder is de mate waarin de klant participeert belangrijk voor de wijze waarop de aanbieder een dienst kan verlenen. Denk hierbij aan een trainer, die afhankelijk is van de inzet van de deelnemers om een kwalitatief goede dienst te kunnen verlenen. Ook dit element is van toepassing op de VSU. De ondersteuningsactiviteiten van de VSU zijn erop gericht om een verandering van de situatie bij een vereniging teweeg te brengen, maar deze verandering moet wel door de vrijwilligers zélf gerealiseerd worden. Voor het slagen van een adviestraject zijn de VSU-medewerkers dus afhankelijk van de bereidheid van de doelgroep om mee te werken aan het traject.

Kim & Kim (1995, p. 211) beschrijven hoe zij, net als in het SERVQUAL-model, voor hun QUESC-model gebruik maken van een lijst met kwaliteitsaspecten die klanten gebruiken om de kwaliteit van een sportcentrum te beoordelen. QUESC staat voor Quality Excellence of Sport Centers en is ontwikkeld als meetinstrument voor sportcentra in Korea. In dit model onderscheiden zij twaalf factoren die van invloed zijn op de beoordeling door de klant:

1. Sfeer	7. Persoonlijke aandacht
2. Houding van het personeel	8. Prijs
3. Betrouwbaarheid van het personeel	9. Privileges
4. Contact met andere klanten	10. Geruststelling
5. Beschikbare informatie	11. Stimulans
6. Aangeboden sportprogramma's	12. Gemak

Dit model toont overeenkomsten met de eerder besproken modellen, maar heeft een interessante invalshoek. Kim & Kim (1995, p. 211) beschrijven hoe hun QUESC-model zich, in tegenstelling tot het SERVQUAL-model, specifiek richt op sportcentra en op het onderscheiden ten opzichte van andere sportcentra. Lange tijd was de vraag van klanten groter dan het aanbod aan sportcentra, waardoor de sportcentra zich niet druk hoefden te maken om hun kwaliteit van dienstverlening: de klanten kwamen immers toch wel. Die situatie was echter aan het veranderen, waardoor ook sportcentra werden gedwongen om hun kwaliteit van dienstverlening te verbeteren (Kim & Kim, 1995, p. 208). Deze vergelijking met andere dienstverlenende organisaties is een interessant aspect aan dit artikel, omdat de VSU in dit onderzoek wordt vergeleken met andere organisaties. Deze andere organisaties (bijvoorbeeld gemeente en bonden) zijn weliswaar niet een-op-een vergelijkbaar met de VSU, maar bieden enerzijds een overlappend aanbod en zijn anderzijds wel op bepaalde kwaliteitsdimensies (zoals toegankelijkheid) te vergelijken met de VSU. Wanneer de klanten van de VSU hun beeld vormen over de kwaliteit van dienstverlening bij de VSU, kan deze vergelijking met andere organisaties hun beeld beïnvloeden. Dat maakt deze vergelijking van de VSU met andere organisaties van belang voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

Net als in de andere modellen zitten in het QUESC-model meer en minder bruikbare elementen voor dit onderzoek. Zo zullen elementen als sfeer, privileges ten opzichte van niet-leden en stimulans door middel van muziek naar verwachting minder relevant zijn voor dit onderzoek. Andere elementen als de houding en betrouwbaarheid van het

personeel, contact met andere klanten, informatieverstrekking en persoonlijke aandacht worden naar verwachting wel als belangrijk beschouwd. Verder kan het element 'aangeboden sportprogramma's' vertaald worden naar het ondersteuningsaanbod van de VSU en kan het element 'gemak' verwijzen naar de toegankelijkheid van de VSU-organisatie. Uit de interviews zal blijken hoe de respondenten betekenis geven aan deze elementen en hoe zij zodoende de VSU typeren als dienstverlenende organisatie.

Tot slot hebben **Howat, Absher, Crilley & Milne** (1996) de CERM-CSQ-schaal (Centre for Environmental and Recreation Management-Customer Service Quality) ontwikkeld om vier dimensies van service in sport- en recreatiecentra te kunnen meten:

1. *Core services* – waaronder alles met betrekking tot het basisaanbod valt: het aanbod aan activiteiten, de informatievoorziening hierover, de kwaliteit van de materialen en de prijs-kwaliteit verhouding. Dit komt overeen met het eerste element uit de 'Targets of Quality' van Chelladurai & Chang en gaat in het geval van de VSU over de niet geheel duidelijke kerntaak.
2. *Staff quality* – beoordeelt de bekwaamheid, kennis en het verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers. Ook deze dimensie heeft overeenkomsten met diverse elementen uit de andere modellen en is zeer van toepassing op de VSU, waar de rol van de medewerkers in het productieproces relatief groot is.
3. *General facility* – betreft de algemene faciliteiten als bereikbaarheid, parkeergelegenheid en de mate waarin een complex als schoon en opgeruimd beschouwd wordt. De faciliteiten komen ook in de andere modellen aan bod, maar zijn zoals eerder vermeld naar verwachting minder relevant als kwaliteitsdimensie voor de VSU.
4. *Secondary services* – beoordeelt de extra aanwezige services als eten & drinken en kinderopvang. Deze dimensie is relevant voor de sport- en recreatiecentra uit dit onderzoek, maar is op deze wijze (extra faciliteiten) niet van toepassing op de VSU. Wel kunnen sommige extra inspanningen van de VSU wellicht als *secondary services* worden gezien. Een voorbeeld hiervan is het actief attenderen van individuele sportverenigingen op de mogelijkheid om subsidie aan te vragen bij de gemeente.

De eerste twee dimensies van Howat et al. komen overeen met eerdere modellen. Deze terugkerende elementen zijn zeer bruikbaar voor de VSU. De faciliteiten van het kantoor zijn minder bruikbaar, maar de extra geboden service is dit zeer zeker wel. Het is interessant om te onderzoeken of de respondenten naast de kerntaak van de VSU ook bepaalde *secondary services* benoemen, omdat deze een bijdrage kunnen leveren aan de algehele beoordeling van de kwaliteit van dienstverlening.

4.4.3 Conclusie

In de modellen van zowel Chelladurai & Chang (*Quality as Meeting and/or Exceeding Customers' Expectations*) als Van Bottenburg et al. (*Gebruikersgerichte benadering*) komen elementen voor die aansluiten bij het eerder vastgestelde uitgangspunt van dit onderzoek, namelijk dat de klant degene is die een oordeel velt over de kwaliteit van dienstverlening, waarbij hij bepaalt in hoeverre is voldaan aan zijn verwachtingen. Vervolgens zijn enkele deels overlappende modellen besproken die alle als instrument dienen om kwaliteit van dienstverlening te meten. Bij deze modellen is aangegeven welke elementen van toepassing zijn op de VSU en daarmee relevant zijn voor dit onderzoek. De volgende stap in dit onderzoek zal zijn om te bepalen of en hoe deze elementen een rol spelen wanneer de respondent betekenis geeft aan de kwaliteit van dienstverlening van de VSU. Hoe wordt kwaliteit van dienstverlening door de respondent geconstrueerd in deze specifieke, lokale, Utrechtse context? Welke benoemde elementen uit de diverse modellen komen terug in de resultaten en hoe worden deze elementen concreet gemaakt door de respondent? Deze literatuurstudie gaat in op diverse modellen

en hun elementen, maar nog niet op de vraag hoe aan deze elementen concreet vorm wordt gegeven.

De eerder genoemde relevante elementen zijn hieronder samengevoegd tot een nieuw model voor dit onderzoek, bestaande uit vier hoofddimensies. De hoofddeling van dit model is gebaseerd op de elementen uit de 'Targets of Quality' van Chelladurai & Chang, maar in de uitleg is het model aangepast en/of aangevuld met relevante kwaliteitsaspecten uit de andere modellen.

1. *Kerntaak* - Dit betreft de wijze waarop de VSU voldoet aan de verwachtingen met betrekking tot de kerntaak/kerntaken die zij aanbiedt. De kwaliteit op dit gebied kan beoordeeld worden aan de hand van kwaliteitsdimensies als de bekwaamheid van de medewerkers, de betrouwbaarheid en geloofwaardigheid van de organisatie, het reactievermogen van de organisatie en indien van toepassing de prijs van de dienst. Voor de VSU is het hierbij belangrijk om te bepalen wat de kerntaak/kerntaken zijn en hoe deze kerntaken overeenkomen met de perceptie van de klanten.

2. *Interactie met de klant* – De wijze waarop de interactie tussen de klant en de VSU plaatsvindt is naar verwachting zeer belangrijk voor het oordeel van de klant over de kwaliteit van dienstverlening. De klant is immers betrokken bij het productieproces en communiceert veelvuldig met de VSU-medewerkers. De toegankelijkheid, hoffelijkheid, houding van het personeel en communicatie-uitingen zijn kwaliteitsaspecten die hierbij een rol spelen.

3. *Klantparticipatie* - De mate waarin een klant participeert is van invloed op de wijze waarop de organisatie de dienst kan leveren. Met name voor de VSU is dit een belangrijk aspect van de dienstverlening. Zo is in het geval van verenigingsondersteuning een actieve, meewerkende rol van de vereniging een vereiste, maar ook in het kader van belangenbehartiging kan de VSU niet zonder input van haar leden. Onder klantparticipatie wordt hier ook de 'interactie tussen klanten' uit Chelladurai & Chang verstaan. Deze interactie draagt immers bij aan de doelstelling van de VSU om de onderlinge samenwerking tussen verenigingen te bevorderen en is derhalve ook een vorm van klantparticipatie.

4. *Context* – De modellen in deze literatuurstudie richten zich bij het meten van kwaliteit van dienstverlening geheel op de organisatie zelf. In dit onderzoek worden echter ook de overige relevante organisaties meegenomen, in de dimensie *context*. De wijze waarop de klanten van de VSU betekenis geven aan de dienstverlening van deze organisaties is naar verwachting immers (in)direct van invloed op de wijze waarop zij de VSU beoordelen.

In het hierop volgende resultatenhoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de resultaten uit de interviews die relevant zijn voor dit onderzoek. Daarna vindt in hoofdstuk 6 de analyse van deze resultaten plaats aan de hand van deze literatuurstudie.

5 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews met de onderzoekspopulatie weergegeven. De resultaten zijn verdeeld in vijf thema's: het contact tussen de verenigingen en de VSU (§5.1), de kerntaken van de VSU (§5.2), de beoordeling van de VSU (§5.3), de samenwerking met andere verenigingen (§5.4) en het contact met overige relevante partijen (§5.5), waarna een resumé dit hoofdstuk afsluit (§5.6). De resultaten worden ondersteund door quotes uit de interviews, waar het geslacht van de respondent en de tak van sport waar hij/zij uit afkomstig is bij staan vermeld.

5.1 Hoe verloopt het contact tussen de verenigingen en de VSU?

Deze paragraaf bespreekt twee elementen: de reguliere en incidentele contacten tussen verenigingen en de VSU (§5.1.1) en de wijze waarop het contact met de VSU tot stand is gekomen (§5.1.2).

5.1.1 Reguliere en incidentele contacten met de VSU

De respondenten geven allen aan goede contacten te onderhouden met de VSU. De respondenten benadrukken dat ze bekend zijn met de organisatie en de medewerkers. Zo spreekt iemand in het algemeen over de contacten met de VSU:

"Volgens mij wel goed contact, ik weet ze altijd wel te vinden als het moet. Ik denk dat we elkaar goed genoeg kennen om te weten wat we aan elkaar hebben." (atletiek, v)

Dit 'goed kennen' wordt door meerdere respondenten bevestigd: verschillende VSU-medewerkers worden specifiek genoemd als vaste contactpersoon voor een respondent. Deze medewerkers en klanten kennen elkaar, weten wat van elkaar wat ze doen en het contact vindt zowel van de respondenten richting de VSU als andersom plaats. Een voorbeeld:

"Ja, maar weet je, op een gegeven moment zit je in de incrowd. Ik hoef A maar te bellen of A mij, iedereen weet wie je bent of wat je doet. En dan weet je je weg." (basketbal, m)

De respondenten geven daarbij ook aan met welke frequentie zij contact hebben met de VSU. Zo zijn er de reguliere contacten, een aantal vaste contactmomenten in het jaar die meerdere respondenten benoemen:

"Ja we hebben dus netwerkbijeenkomsten, we gaan naar de ledenvergadering, we zijn op het politiek sportcafé er zijn andere dingen die indien mogelijk waar we aanwezig zijn." (judo, m)

Naast de reguliere contactmomenten zoeken de respondenten ook incidenteel contact met de VSU. Dit doen zij wanneer de VSU dingen als themabijeenkomsten organiseert, waarbij de verenigingen zelf uitkiezen wat ze interessant vinden. Daarnaast zoeken de verenigingen uit eigen beweging contact met de VSU wanneer ze simpele, korte vragen hebben, maar ook bij een complexere ondersteuningsbehoefte. Zo bemiddelt de VSU tussen verenigingen die een sportpark delen wanneer de trainingsroosters moeten worden opgesteld en wordt zij ook benaderd bij juridische vraagstukken:

"Dan zullen ze onze horecavergrunning moeten aanpassen en daar kun je tegen in beroep gaan. Nou bij zoiets zal ik bijvoorbeeld bij de VSU aankloppen voor ondersteuning daarvoor." (voetbal, m)

Verder geven een aantal respondenten aan dat zij het erg fijn vinden dat de VSU ze af en toe op bepaalde zaken attendeert, zoals op de mogelijkheid om subsidie aan te vragen bij de gemeente Utrecht. Enkele respondenten geven verder aan dat zij denken dat goed contact met de VSU (op den duur) profijt oplevert voor de vereniging:

"Wij doen het niet vaak genoeg, ik denk dat wij het veel meer zouden kunnen benutten. Contacten houden, naar de vergaderingen gaan en dat soort dingen. Dat je veel bekender bent bij de VSU en de gemeente, dat ze gewoon elke keer weer horen dat we in de zaal niet genoeg ruimte hebben bijvoorbeeld." (korfbal1, v)

Deze resultaten geven aan dat de respondenten de weg naar de VSU weten en dat zij goede, persoonlijke contacten onderhouden met de medewerkers. Ze hebben zowel op reguliere als incidentele basis contact en zien hiervan duidelijk het nut voor hun vereniging in.

5.1.2 Hoe is het contact ontstaan?

De respondenten hebben tevens aangegeven hoe zij zelf ooit in contact zijn gekomen met de VSU. Voor enkele respondenten gebeurde dit toen zij binnen hun vereniging actief werden als bestuurslid en werden uitgenodigd voor de netwerkbijeenkomsten, anderen zijn bij toeval op de VSU gestuit:

"En toen [in een interview met studenten] kwam ook de VSU naar voren. En die noemden dan de dingen die jullie doen en of ik dat wist. Toen dacht ik: nee dat weet ik allemaal niet, laat ik eens gaan kijken." (korfbal2, v)

De respondenten hadden vaak nog nooit van de VSU gehoord voor ze bestuurslid werden en/of werden uitgenodigd voor de netwerkbijeenkomst. Zij twijfelen daarom aan de zichtbaarheid van de VSU voor mensen die er nog niet mee bekend zijn:

"En misschien dat dat bij de verenigingen die daar iets minder goed zijn, die blik naar buiten en vooral intern gericht zijn, ik denk dat het voor hun wat lastiger is." (roller derby, v)

Ook nadat het contact tot stand was gekomen was nog niet voor alle respondenten even duidelijk wat de VSU allemaal te bieden heeft. Door meerdere respondenten wordt aangegeven dat er veel te halen valt, maar dat de bestuurder hier zelf actief naar op zoek moet gaan. Deze resultaten roepen vraagtekens op over de zichtbaarheid van de VSU. Deze respondenten zijn veelal door de VSU uitgenodigd voor deelname aan de netwerkbijeenkomsten, maar er zijn talloze sportverenigingen in Utrecht die niet onder een netwerk vallen. De respondenten vragen zich af of de VSU deze verenigingen ook weet te bereiken.

5.2 Wat zijn de kerntaken van de VSU?

In de interviews hebben de respondenten vier belangrijke kerntaken van de VSU gedefinieerd. Dit zijn belangenbehartiging (§5.2.1), verbinden (§5.2.2), overdracht van kennis (§5.2.3) en ingangen creëren (§5.2.4). Tot slot worden nog enkele kanttekeningen vermeld die respondenten plaatsen bij de taken van de VSU (§5.2.5).

5.2.1 Belangenbehartiging

De belangrijkste kerntaak, die door vrijwel alle respondenten wordt benoemd, is het behartigen van de belangen van de sportverenigingen bij de gemeente Utrecht. Respondenten zijn van mening dat alleen de hele grote verenigingen in staat zijn om voor zichzelf op te komen en dat de rest gezamenlijk zal moeten optrekken om voor de gemeenschappelijke belangen op te komen. De VSU wordt gezien als *de vuist* die verenigingen kunnen vormen tegen de gemeente:

"Ja ik zie het wel meer als de bemiddeling ja en opkomen voor wat speelt er bij al die verenigingen. De kennis daaruit delen met de verenigingen, zodat je van elkaar kan leren, maar ook het blok kan vormen naar de gemeente van dit is wat verenigingen ervaren. En daar een belangrijke gesprekspartner, sterker nog ik zie jullie als een soort bond soms." (atletiek, v)

Respondenten noemen enkele vormen en resultaten van de belangenbehartiging, zoals verruiming van het aantal dagen dat clubs licht & geluid mogen produceren of de inzet van de VSU om mee te denken over de invulling van de bezuinigingen. Sommigen plaatsen echter ook kanttekeningen bij de invulling die de VSU aan de belangenbehartiging geeft. Een respondent is het niet eens met de focus op de verlaging van de zaalhuren, dit vindt hij niet zo belangrijk. Een ander meent dat de VSU zich in de onderhandelingen met de gemeente harder zou mogen opstellen. Ook twijfelt iemand aan de daadkracht van de VSU, en geeft daarvoor twee verklaringen:

"Maar ik voorspel al dat als je namens 400 verenigingen aan het onderhandelen bent, dat daar niet echt veel spectaculairs uit gaat komen. En zeker niet als je met je broodgever aan het onderhandelen bent." (zwemmen, m)

Ook denken sommige respondenten dat niet alle takken van sport even goed vertegenwoordigd worden:

"(..) maar dat er nog wel wat te winnen is op het gebied van andere sporten naast voetbal. Ja voetbal en hockey zijn toch wel degenen die erg veel aandacht van met name ook de gemeente krijgen." (tennis, m)

De respondenten zijn het eens dat de verenigingen gezamenlijk moeten optreden richting en tegen de gemeente en dat de VSU daar een zeer belangrijke rol in speelt. De meningen zijn echter verdeeld over de thema's waar de VSU zich op moet focussen en de daadkracht die de VSU op dit moment heeft wordt door enkelen in twijfel getrokken.

5.2.2 Verbinden

Een tweede kerntaak voor de VSU is het verbinden van de Utrechtse sportverenigingen. De netwerkbijeenkomsten worden door veel respondenten gezien als een mogelijkheid om onderling kennis en ervaringen uit te wisselen:

"In het bij elkaar brengen van de mensen en continue wel de dialoog aangaan. Met de netwerkbijeenkomsten en de parallel trekken van dit werkt bij volleybal, waarom niet bij basketbal?" (basketbal, m)

De VSU faciliteert de netwerkbijeenkomsten en meerdere respondenten zijn van mening dat deze bijeenkomsten zonder de VSU niet of in veel mindere mate zouden plaatsvinden. Volgens een enkele respondent zou de VSU zich nog wel wat harder mogen opstellen en meer mogen aandringen op een goede opkomst en een actieve bijdrage van de deelnemers. Kansen liggen er volgens een andere respondent nog bij netwerkoeverstijgende samenwerking, door verschillende verenigingen uit dezelfde wijk met elkaar in contact te brengen.

5.2.3 Brenger van kennis

Een derde kerntaak die de VSU wordt toegedicht is een rol als adviseur en brenger van kennis. De VSU kan verenigingen tools bieden om met problemen om te gaan en wordt door veel respondenten gezien als dé partij om te benaderen wanneer er behoefte is aan kennis. Dit kan kennis zijn over concrete onderwerpen als vrijwilligersbeleid of het schrijven van een beleidsplan, maar ook over hulp bij het omgaan met invloeden van buitenaf:

"En ik denk dat een andere kerntaak is het brengen van kennis. Hoe kan je nou je sportvereniging zo inrichten dat je goed kan functioneren binnen de huidige randvoorwaarden die de overheid schept." (roller derby, v)

Deze behoefte aan kennis heeft volgens enkele respondenten te maken met het feit dat verenigingen geleid worden door drukbezette vrijwilligers, die niet altijd voldoende capaciteiten hebben:

"Want ja, het zijn vrijwilligers meestal, ze hebben niet de professionaliteit om dat zelf uit te zoeken. Dat kan je niet verlangen van een vrijwilligersorganisatie. En een VSU heeft dat wel, die heeft wel die professionals en die kan de verenigingen goed begeleiden daarin." (schaatsen, m)

Respondenten zien de VSU dus als een organisatie die vanuit ervaring en kunde in staat is om de sportverenigingen van de benodigde kennis te voorzien wanneer deze bij de vrijwilligers ontbreekt.

5.2.4 Ingangen creëren

De vierde kerntaak die respondenten benoemen is het creëren van ingangen voor verenigingen bij andere partijen. De meeste respondenten zien de VSU als een partij die processen bij de gemeente of bonden kan versnellen, maar ook als de partij die kan doorverwijzen wanneer de vereniging niet de juiste contacten heeft:

"De ingang richting verschillende trajecten, kanalen, gemeente, vraagbaak ook echt, zo zie ik jullie ook echt. Gewoon waar je als eerste naartoe zou bellen als je denkt goh, waar moet ik eigenlijk zijn? En dat jullie dan zeggen 'nou niet bij ons, maar bij die of die'." (turnen, v)

Toch ziet niet iedereen de VSU als de partij met de juiste ingangen bij de gemeente:

"Veel meer openingen naar de politiek denk ik. En naar gemeente. Ik heb niet altijd het idee dat jullie daar al genoeg te zeggen hebben. (..) Dat B zegt: 'joh, we bellen even C [medewerker gemeente], we gaan even zitten en dan kunnen we dit en dat bespreekbaar maken'. Misschien zijn er ook geen openingen bij de gemeente." (korfbal2, v)

Veel respondenten zien de VSU dus als een handige tussenpersoon om contact te leggen en te versnellen, maar een enkeling heeft hier andere ervaringen mee.

5.2.5 Kanttekeningen

In het verlengde van de kerntaken geven twee respondenten kanttekeningen bij de wijze waarop de VSU zich opstelt. Een respondent geeft aan dat de VSU moet oppassen dat de onafhankelijkheid niet wordt aangetast, doordat ze in zijn ogen soms doorslaan in het aanbieden van commerciële initiatieven. Een andere respondent vraagt zich af hoe de rolverdeling tussen de VSU en de verenigingen zou moeten zijn en of er wel efficiënt gewerkt wordt:

"De kerntaak is het helpen van de sportverenigingen en dan in de breedste zin van het woord. Alleen, wat is helpen? Dat is de moeilijkste discussie die je hebt. (..) Soms raak ik het wirwar van wat de professionals moeten doen en wat de verenigingen met vrijwilligers moeten doen raak ik kwijt. En ik vraag me wel eens af als we onze rollen goed definiëren of we het niet efficiënter krijgen dat we meer vrijwilligers aan de gang krijgen om sportverenigingen groter te krijgen." (basketbal, m)

5.3 Hoe beoordelen de verenigingen de VSU?

In deze paragraaf wordt aan de hand van zes thema's in kaart gebracht hoe de respondenten de VSU beoordelen. Deze thema's zijn toegankelijkheid (§5.3.1), inzet (§5.3.2), professionaliteit (§5.3.3), proactiviteit (§5.3.4) communicatiemiddelen (§5.3.5) en de toegevoegde waarde (§5.3.6).

5.3.1 Toegankelijkheid

Over de toegankelijkheid zijn de respondenten opvallend eensgezind, allen beschouwen de VSU als een (zeer) toegankelijke organisatie. Zij geven hier op diverse manieren betekenis aan. Vrijwel alle respondenten geven aan dat hun vaste contactpersonen (zie ook §5.1.1) aardige mensen zijn en dat het contact prettig verloopt. De medewerkers reageren snel en zijn op diverse manieren bereikbaar:

"Ja, eigenlijk heel goed, heel laagdrempelig en ik denk ook dat dat gewoon puur komt door (..) dat er een persoon is, A, (..) Dus ook degene is die de netwerkbijeenkomsten organiseert, daar ook altijd aanwezig is, het zelf ook heel laagdrempelig maakt door bereikbaar te zijn via de e-mail, tijdens werktijd ook via de telefoon." (volleybal, m)

Waar alle respondenten aangeven dat zij de VSU uit eigen ervaring als een toegankelijke organisatie beschouwen, vragen enkelen zich wel af of dit voor functionarissen van andere verenigingen ook zo is. Zo zou het leeftijdsverschil tussen oudere bestuursleden en de jonge VSU-medewerkers volgens iemand wellicht negatieve invloed kunnen hebben op de toegankelijkheid. Een andere respondent verbindt de toegankelijkheid van de VSU aan de ondersteuning door een verenigingsmanager:

"Ja ik vind die heel groot, maar ik weet niet of ik een goede vergelijkingspersoon ben, omdat ik natuurlijk altijd een verenigingsmanager hier heb gehad. En dat maakt dat de ingang heel makkelijk is, dat je iemand persoonlijk kent en bij wijze van elke week wel telefonisch contact of andere dingen hebt. Als dat niet zo is weet ik niet of ik jullie net zo goed zou kennen, dat denk ik eigenlijk niet." (turnen, v)

De respondenten geven betekenis aan de toegankelijkheid van de VSU door in te gaan op de mate waarin zij prettige, persoonlijke contacten onderhouden met de medewerkers, de manieren waarop zij de medewerkers kunnen bereiken en de snelheid waarmee wordt gereageerd. Ook kijken enkelen verder dan hun eigen situatie en vragen zich af of andere verenigingsfunctionarissen dit ook zo zouden ervaren.

5.3.2 Inzet

Met betrekking tot de inzet van de medewerkers springt er één eigenschap uit: de betrokkenheid. Respondenten zien dat de medewerkers liefhebbers van de sport zijn en dit uiten in betrokkenheid bij het wel en wee van de verenigingen. Een respondent ziet deze betrokkenheid als de drijfveer van de medewerkers bij het ondersteunen en dienstverlening. Een andere respondent gaat dieper in op het gevoel dat deze betrokkenheid oproept en op de gevolgen ervan voor de situatie van de vereniging:

"We merken dat we heel erg welkom zijn hier en dat jullie ons een heel warm hart toedragen. We hebben dat onder andere gemerkt doordat jullie een plekje hebben vrij gehouden voor ons bij besturen met een visie. Dat merk je in de contacten, dat wanneer wij hulp nodig hebben dat jullie er als de kippen bij zijn om daar ook daadwerkelijk iets mee te doen. (..) Ik weet ook wel dat jullie regelmatig bij ons polsten van 'hé, hoe is het ermee, hoe staat het ervoor?'. (..) Want je voelt je daardoor ook wel enigszins gesteund (..) Ik denk dat we minder stappen hadden kunnen nemen als we jullie niet hadden ontmoet." (roller derby, v)

Uit deze en andere interviews blijkt dat respondenten de inzet van medewerkers beschrijven als actief betrokken bij de verenigingen. Medewerkers informeren op eigen

initiatief naar de situatie bij verenigingen en dit zorgt ervoor dat respondenten zich gesteund voelen in hun werk bij de vereniging.

5.3.3 Professionaliteit

De respondenten hanteren verschillende manieren om aan te geven of zij de VSU en haar medewerkers als professioneel beschouwen. Zo worden er diverse voorbeelden aangedragen die volgens de respondenten duiden op professionaliteit bij de VSU: het uitwerken van een financieel model waar de vereniging zelf niet was uitgekomen, juridische ondersteuning waardoor een vereniging goed voorbereid het gesprek met de gemeente aan kon gaan en de professionele organisatie van het Politiek Sportcafé, dat een respondent het vertrouwen geeft dat de VSU een rol van betekenis speelt in de sport in Utrecht. Iemand anders omschrijft het gevoel dat de medewerkers oproepen:

"Toch ook wel ervaren. Ondanks het jonge denk ik dat er een aantal mensen bij de VSU zitten die heel veel ervaring hebben die dat goed door kunnen zetten en uit kunnen stralen naar de verenigingen." (voetbal, m)

Daarentegen zijn er ook enkele respondenten die hun twijfels uiten met betrekking tot de professionaliteit van de medewerkers. Zo denkt een respondent dat de jeugdigheid van de medewerkers door een gebrek aan levenservaring een spanningsveld kan veroorzaken wanneer zij oudere bestuurders moeten overtuigen van nieuwe ideeën. Een ander betwijfelt of de inzet van de VSU-medewerker (het stimuleren van de samenwerking tussen meerdere verenigingen op één sportcomplex) wel tot een blijvende oplossing heeft geleid als het ondersteuningstraject straks is afgerond. Een ander beschrijft het imago dat de VSU voor hem heeft:

"Poeh.. Ik denk dat het imago voor een deel uit vrijwilligers bestaat, dat het professioneler zou kunnen. Maar dat betekent dat de gemeente daar meer geld voor opzij moet schuiven." (tennis, m)

Een ander punt dat raakt aan de professionaliteit van de organisatie is de wijze waarop de VSU haar personeel inzet. Meerdere respondenten hebben kritiek op het feit dat er veel wisseling in het personeelsbestand is en er daardoor meerdere medewerkers betrokken zijn geweest bij één vraagstuk. De partijen moeten elkaar zo iedere keer opnieuw leren kennen, wat zorgt voor vertraging in het proces. Daarnaast moet een nieuwe medewerker zich de casus opnieuw eigen maken en leiden wisselingen dus tot verlies van kennis:

"Het enige wat je wel merkt, en dat is zeker bij het conflict op ons sportpark merkbaar, dat er best wel een hoge doorloop van medewerkers is. En dat draagt niet altijd bij aan het in goede banen leiden van dat soort dingen. (..) en daar denk ik dat ondertussen al drie mensen van de VSU bij aangesloten zijn om dat te begeleiden met onderhandelen. En dat zorgt ervoor dat er altijd wel wat informatie verloren gaat en dat is dan jammer." (voetbal, m)

Ook signaleren de respondenten kwalitatieve verschillen tussen de medewerkers: dit heeft volgens enkelen zowel met persoonlijke capaciteit als met persoonlijke interesses (zoals affiniteit met een tak van sport of met de lokale situatie) te maken:

"De een pakt iets nou eenmaal sneller op dan de ander, ik zei al dat we drie verenigingsmanagers hebben gehad en daar zie ik wel verschillen tussen, maar dat is ook persoonlijke capaciteit denk ik. De persoonlijke interesse van de een ligt op een iets ander vlak dan de ander." (turnen, v)

Wanneer de respondenten betekenis geven aan professionaliteit doen ze dit aan de hand van meerdere aspecten. Het resultaat van ondersteuning speelt hierbij een rol en wordt goed gewaardeerd, maar ook de indruk die de VSU via haar medewerkers of

evenementen achterlaat is belangrijk voor het beeld over de professionaliteit. De jeugdigheid van de medewerkers wordt door sommigen als een nadeel beschouwd, maar ook bij de manier waarop de medewerkers door de VSU worden ingezet worden door een aantal respondenten vraagtekens geplaatst.

5.3.4 Proactiviteit

De respondenten geven aan of zij vinden dat de VSU en haar medewerkers zich proactief opstellen wat betreft hun contact met de verenigingen. De meningen zijn hierover zeer verdeeld. Een deel van de respondenten is positief over de proactiviteit en geeft dit bijvoorbeeld betekenis door de opvolging te noemen die door de VSU wordt gegeven aan de VSU Sportvereniging Scan, waarmee de behoeftebepaling bij sportverenigingen in kaart wordt gebracht. Een ander gaf aan dat haar vereniging door de VSU actief betrokken werd bij een actie ten behoeve van homoacceptatie, wat de vereniging uiteindelijk een prijs van €750,-- opleverde. Over de wijze waarop de vereniging werd betrokken zegt ze:

"Nou, volgens mij was dat wel iets meer dan gewoon attenderen. Ook daar ben ik niet direct bij betrokken geweest, maar ik weet dat er nauw contact is geweest met de VSU en volgens mij werd er ook aardig achter de broek aan gezeten. Zo van 'hé, even meedoen nou, get your shit together', ja, dus het was actief uitnodigend." (roller derby, v)

Een ander deel van de respondenten is echter een andere mening toegedaan over de proactiviteit van de VSU. Die respondenten menen dat het VSU-management en het bestuur zich vaker richting de gemeente sterk zouden kunnen maken voor verenigingen of hele takken van sport met een probleem. Een ander ziet proactiviteit bij de VSU als het bezoeken en daardoor leren kennen van de Utrechtse verenigingen:

"Ja ik denk dat dat inderdaad beter zou zijn als ze wat actiever zouden zijn. Om eens een keer bij een vergadering te zijn, dat je echt weet wat er leeft in een vereniging, voor zover de vereniging dat wil. Ik denk dat dat wel... anders heb je helemaal geen gevoel bij zo'n vereniging." (schaatsen, m)

De VSU wordt door een aantal respondenten dus als proactief beschouwd, door het ondersteuningsaanbod op de wensen van de verenigingen af te stemmen en door ze op interessante mogelijkheden te attenderen. Anderen meten de proactiviteit echter af aan de uitgeoefende druk op de gemeente en het aantal verenigingsbezoeken en zien hier nog verbetermogelijkheden voor de VSU.

5.3.5 Communicatiemiddelen

De respondenten laten zich uit over diverse wijzen waarop de VSU met haar omgeving communiceert. Hierbij is opvallend dat vrijwel alle respondenten de digitale nieuwsbrief van de VSU lezen en positief waarderen. Als positieve aspecten noemen ze de handige indeling met kopjes (waardoor de brief snel gescand kan worden op nuttige informatie) en de terugkoppeling over actuele zaken met betrekking tot gemeentelijk sportbeleid. Over het gebruik van social media (twitter en facebook) door de VSU zijn de meningen echter sterk verdeeld. Sommige respondenten volgen deze kanalen wel, maar hebben kritiek op het gebruik ervan: bijvoorbeeld vanwege teveel focus op topsport of omdat er te weinig nuttige informatie via verspreid wordt. Ook zou iemand graag zien dat de bestuursleden van de VSU meer van zich laten horen. Iemand anders associeert social media daarentegen met luchtigheid en gezelligheid en ziet het nut van het gebruik van social media voor de VSU niet in:

"Twitter is voor mij nog altijd 'fladder-fladder-fladder'. Facebook is ook gewoon gezellig leuk... Natuurlijk, je straalt altijd een bepaald profiel uit en je doet iets met groepen, maar ik kan me er helemaal niks bij voorstellen, want je bent als vereniging bezig met een VSU en je hebt een zakelijke relatie, waarbij het niet gaat om 'joh, ik heb deze week

eh, is de training een uurtje eerder', want je bent met veel meer beleidsmatige dingen en lange-termijndingen bezig (..) Dus de communicatie-uitingen: voor mij zijn het er teveel (..) Maar ik weet natuurlijk niet wat ik niet weet. Misschien mis ik wel hele zinnige dingen via Facebook, wie weet..." (badminton, m)

Er blijkt een verschillende behoefte aan informatievoorziening vanuit de VSU te bestaan bij de respondenten. Waar een deel van de respondenten graag meer informatie zou ontvangen via de diverse communicatiekanalen, hebben anderen genoeg aan de digitale nieuwsbrief en zijn zij nog niet overtuigd van het nut van het gebruik van social media.

5.3.6 Toegevoegde waarde

De respondenten hebben tevens aangegeven wat volgens hen de toegevoegde waarde is van de VSU. Vrijwel alle respondenten geven aan dat de toegevoegde waarde bestaat uit twee van de eerder benoemde kerntaken: het binden van de verenigingen en de daaruit volgende belangenbehartiging. Ze geven aan dat verenigingen eigenlijk op zichzelf staande eilandjes zijn, die door de netwerkbijeenkomsten van elkaar kunnen leren en daardoor veel meer kunnen bereiken in de sport. Daarnaast zorgen de netwerken voor een gevoel van gemeenschappelijkheid bij de verenigingen, wat het mogelijk maakt dat de VSU optreedt als belangenbehartiger en namens de verenigingen een vuist kan maken naar de gemeente. Daar kan de VSU prikkelende vragen stellen over het gevoerde beleid ten aanzien van sport. Een respondent geeft hierover aan:

"Ja, ik denk toch dat we zonder de VSU op een of andere manier als gemeentelijke verenigingen een andere manier zouden moeten vinden om die gemeenschappelijke vuist, die kracht richting de politiek een plek te geven. Dus als de VSU er niet zou zijn, zou er iets alternatiefs moeten zijn om in ieder geval dat lobbywerk gemeenschappelijk aan te pakken." (badminton, m)

Bijna alle respondenten zijn door deze, in hun ogen, belangrijke rol van belangenbehartiger van mening dat de VSU onmisbaar is voor de Utrechtse sportverenigingen. Zonder de VSU zouden verenigingen meer als los zand opereren en individueel gaan lobbyen bij de gemeente, daar waar de VSU er nu voor zorgt dat de aandacht gelijk over de verenigingen verdeeld wordt. Bij sommigen leeft de angst dat enkele verenigingen zonder de VSU het slachtoffer zouden worden van gemeentelijke bezuinigingen:

"Want ik denk wel dat het steeds harder gaat worden, want die gemeente moet steeds harder bezuinigen, moet steeds meer keuzes gaan maken en als je dan toevallig de pech hebt dat je in je eentje in een hoekje staat dan is het wel einde oefening, daar ben ik van overtuigd. (..) de enige manier om dat te doen is dan toch een platform te vinden of op de een of andere manier iets gemeenschappelijk te doen, want anders kun je het gewoon vergeten." (zwemmen, m)

De toegevoegde waarde die hiermee door de respondenten wordt toegekend aan de VSU komt dus voort uit een soort urgentiegevoel: zonder de VSU zouden (vooral de kleinere) verenigingen wel eens het slachtoffer kunnen worden van rigoureuze maatregelen door de gemeente. Het gevoel overheerst bij de respondenten dat dit alleen kan worden voorkomen door samen op te trekken via een organisatie als de VSU, die namens de verenigingen een vuist kan maken.

5.4 Samenwerking met andere verenigingen

De mate waarin verenigingen samenwerken verschilt sterk per tak van sport. Binnen sommige takken van sport hebben verenigingen onderling goede contacten. Dit uit zich in het lenen van elkaars materialen, gezamenlijke inkoop van kleding en andere goederen, het uitwisselen van overvloedige spelers en zelfs de afspraak om een andere

vereniging standaard te noemen wanneer je contact hebt met de media. Gebrek aan concurrentie wordt als een van de succesfactoren voor goed onderling contact genoemd, de band is beter met verenigingen waar 'niks te halen valt'. Soms ontstaan deze contacten buiten de VSU om, maar de VSU kan goede samenwerking tussen verenigingen volgens de meeste respondenten wel degelijk stimuleren.

Een groot deel van de respondenten noemt de netwerkbijeenkomsten als een belangrijke VSU-activiteit om samenwerking te bevorderen. Verenigingen leren elkaar beter kennen, waardoor bijvoorbeeld akkefietjes op het sportveld tussen twee verenigingen direct op bestuurlijk niveau uitgepraat kunnen worden. Vanuit het volleybalnetwerk is zelfs een aparte stichting opgericht ten behoeve van beachvolleybal in Utrecht, waarvan het bestuur bestaat uit deelnemers aan de netwerkbijeenkomst. De respondenten geven aan dat deze netwerkbijeenkomsten zonder de faciliterende rol van de VSU waarschijnlijk niet van de grond zouden komen, maar denken ook dat het succes ervan voor een belangrijk deel afhankelijk is van de aanwezige bestuurders:

"Dus de agenda van die netwerkbijeenkomsten bepaalt alles en ja, wat bepaalt dan weer de agenda, ja, dat zijn nou net de toevallig bestuurders die aan tafel zitten en of ze samenwerkingsgericht zijn of wat meer intern, ja, dat verschilt. Toen ik er net inkwam, had je dat niet, ja, en dan zie je dat er twee voorzitters tegelijkertijd instromen met een bepaalde mentaliteit en dan krijg je een heel andere dynamiek in zo'n netwerkbijeenkomst." (badminton, m)

De respondenten kennen de VSU met betrekking tot de netwerkbijeenkomsten vooral een faciliterende rol toe en minder een inhoudelijke rol. Dit wordt ondersteund door opmerkingen over het netwerk Martial Arts, waarvan wordt aangegeven dat 'de verenigingen gewoon niet willen samenwerken', en over het netwerk korfbal:

"Maar die [netwerkbijeenkomsten] vind ik inhoudelijk, er gebeurt heel weinig vind ik. Daar moet je zelf wat inbrengen." (korfbal2, v)

Een respondent is dan ook van mening dat de VSU actieve deelname aan de netwerken best wat dwingender mag stimuleren en zich dus meer dan enkel faciliterend moet opstellen. Een andere respondent ziet als verbeterpunt nog heil in samenwerking met verenigingen buiten de eigen tak van sport en ziet graag dat de VSU dat mogelijk maakt:

"Dus die samenwerking van verenigingen met sporten die niks met elkaar te maken hebben, iedereen heeft ervaringen met de gemeente, voetbal en hockey hebben hele oorlogen uitgevochten, dus ik wil graag met die mensen praten van hoe heb je dat gedaan? Wij moeten weer opnieuw het wiel uit gaan zitten vinden, maar ik ben ervan overtuigd dat we weer dezelfde route af gaan lopen." (zwemmen, m)

De respondenten geven betekenis aan de samenwerking met andere verenigingen door in te gaan op de voordelen die zij hiervan ondervinden. Door de netwerkbijeenkomsten te organiseren speelt de VSU een belangrijke faciliterende rol bij de bevordering van deze onderlinge samenwerking, maar de inhoudelijke rol van de VSU bij de netwerkbijeenkomsten valt volgens enkele respondenten tegen. Het ligt voornamelijk aan de houding en inbreng van de aanwezigen hoe succesvol de netwerkbijeenkomsten zijn.

5.5 Relatie met andere partijen

In deze paragraaf wordt bekeken op welke wijze de Utrechtse sportverenigingen contact onderhouden met de overheid (§5.5.1), de sportbonden (§5.5.2) en met overige ondersteuningsorganisaties (§5.5.3).

5.5.1 De overheid

Waren de verenigingen nog eensgezind in de wijze waarop ze het contact met de VSU beoordeelden (persoonlijk & toegankelijk), wat betreft de overheid en met name de gemeente Utrecht lopen de meningen sterk uiteen. Sommige respondenten geven aan goede contacten te hebben bij de gemeente en de juiste mensen te kunnen vinden, anderen vinden de relatie bedroevend en zijn van mening dat de gemeente afspraken niet nakomt. Waar de respondenten het wel grotendeels over eens zijn is de snelheid waarmee zaken bij de gemeente worden afgehandeld: die is beduidend lager dan bij de VSU. De een heeft hier nog wel begrip voor, vanwege de politieke context waarin de gemeente opereert, de ander laat zich in wat fellere bewoordingen uit:

"En ook met de gemeente moet ik zeggen dat het de laatste tijd lijkt alsof je achter een klein kind aanzit die z'n huiswerk moet doen, want het is echt niet normaal hoe slecht die reageren." (voetbal, m)

Ook over het beleid van de overheid zijn meerdere respondenten niet tevreden. Zij denken hierbij aan de verdeling van sportaccommodaties over de stad en aan de dwangbevelen voor sportkantines rondom wedstrijden van FC Utrecht. Een andere respondent omschrijft het algemener:

"Hoe we kunnen we die enorme stroom vanuit de overheid die op sportclubs af komt, hoeksteen van de wijk, dat is allemaal veel te veel man. We houden net ons hoofd boven water. Dus of er moet geholpen worden om dat verder in te dammen of er moet veel sterker de belangen behartigd worden dat de club daar niet zomaar voor is." (korfbal2, v)

Juist hierin ziet deze respondent een rol voor de VSU als belangenbehartiger van de clubs. Toch hebben enkele respondenten ook nog positieve associaties bij de gemeente Utrecht: de bouw van een nieuwe turnhal was essentieel voor de turnsport en is mogelijk gemaakt door de gemeente. Daarnaast worden ook de subsidies en gereduceerde zaalhuurtarieven voor VSU-leden door deze respondenten gewaardeerd.

De wijze waarop verenigingen betekenis geven aan hun contact met de overheid is overwegend negatief. Slechts een enkeling heeft goede contacten bij de gemeente, de rest ervaart het als een logge, trage organisatie die het beleid niet goed afstemt op de wensen van de clubs. Een paar subsidies kunnen dat beeld bij de respondenten niet veranderen.

5.5.2 De sportbonden

De respondenten geven een overwegend minder negatieve betekenis aan de contacten met de sportbonden dan aan de contacten met de gemeente, maar ook over het contact met de bonden zijn de meningen verdeeld. Sommigen benoemen de contacten als goed, waar dan meestal 'het kennen van de juiste mensen' de oorzaak van is. Zo trekt de stichting voor beachvolleybal, voortgekomen uit het VSU-netwerk, intensief op met de bond om een competitie op te gaan richten. Andere respondenten geven aan dat hun bond op afstand staat en dat ze er weinig contact mee hebben. Een respondent voelt zich als vereniging niet echt serieus genomen door de bond:

"Kijk en voor de KNZB zijn we natuurlijk een vlieg, voor de gemeente zijn we ook een vlieg en bij de VSU heb je dat netwerkoeverleg en zijn we in ieder geval iemand die aan tafel mag zitten, da's niet onbelangrijk." (zwemmen, m)

Ook bieden de meeste bonden net als de VSU verenigingsondersteuning aan de verenigingen. Dit aanbod heeft nogal eens overlap met het aanbod van de VSU. Een enkele vereniging kiest meestal voor de VSU, omdat deze dichterbij huis zit, maar veruit meeste respondenten bepalen hun keuze voor de partij waarmee ze samenwerken per situatie:

"Dat is afhankelijk 1) van timing 2) van kosten en 3) van 'willen we juist met andere sportverenigingen uit Utrecht of willen we met andere badmintonverenigingen in Nederland?' Dat wisselt per cursus of per activiteit wat je prettig vindt." (badminton, m)

De respondenten signaleren een overlap van aanbod, wat wellicht duidt op een gebrekkige samenwerking tussen de VSU en de bonden. Een uitspraak die dit ondersteunt betreft de wens van een respondent dat de bond VSU-cursussen accepteert ten behoeve van het licentiesysteem binnen de eigen sport:

"Ja, ik denk dat de erkenning heel belangrijk is. Dat de schaatsbond erkent dat de cursussen die jullie doen, dat dat die punten oplevert. Dat het geaccrediteerd wordt door hun." (schaatsen, m)

Wanneer de verenigingen het contact met de bonden beoordelen doen zij dat op dezelfde wijze als bij de overheid: hoe toegankelijk is de bond en hoe zijn de contacten? Ondanks dat dit niet altijd positief is maken bijna alle verenigingen wel eens gebruik van het ondersteuningsaanbod van de bonden. Bij een keuze tussen overlappend aanbod van de VSU en de bond laten zij zich leiden door timing, kosten en de andere verenigingen die meedoen. Een verschil in kwaliteit verwachten zij blijkbaar niet tussen de VSU en de bonden.

5.5.3 Overige ondersteuningsorganisaties

Ook overige organisaties als NOC*NSF en Sportservice Midden Nederland bieden verenigingsondersteuning aan. De Utrechtse verenigingen blijken hier in de praktijk echter niet of nauwelijks gebruik van te maken. NOC*NSF wordt door respondenten enkel genoemd in combinatie met de Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) en informatie over vertrouwenspersonen, met Sportservice Midden Nederland hebben de respondenten nagenoeg geen contact. Een respondent ontvangt nog wel de nieuwsbrief, maar een ander geeft aan:

*"Nee. Zaken als een vertrouwenspersoon zoeken we wel soms bij NOC*NSF, maar verder niet. Ik zou niet eens weten wat het is, Sportservice Midden Nederland."* (korfbal2, v)

De respondenten blijken ondersteuning dus vooral te zoeken via de VSU en via de bonden, maar niet via de landelijke sportkoepel NOC*NSF of via de provinciale ondersteuningsorganisatie Sportservice Midden Nederland.

5.6 Resumé

In dit hoofdstuk zijn een aantal opvallende overeenkomsten en een aantal opvallende verschillen tussen respondenten aan bod gekomen. Vrijwel alle respondenten geven aan goede, persoonlijke contacten met de VSU en haar medewerkers te onderhouden, waardoor hun club bij de VSU onder de aandacht komt en er meer aandacht is voor hun problemen. Er zijn echter twijfels over de zichtbaarheid van de VSU: de respondenten zijn soms maar toevallig met de VSU in aanraking gekomen en vragen zich af of de VSU voor de meer intern gerichte verenigingen wel te vinden is.

De respondenten omschrijven daarna enkele kerntaken, waarna een combinatie van twee van deze taken (belangenbehartiging en verbinden) als dé toegevoegde waarde van de VSU direct aansluit. De VSU wordt zelfs als onmisbaar beschreven, omdat (kleinere) verenigingen vrezen het slachtoffer te worden van gemeentelijke bezuinigingen wanneer een gemeenschappelijke vuist als de VSU ontbreekt. Toch worden ook kanttekeningen bij deze rol als belangenbehartiger geplaatst met betrekking tot de focus op bepaalde thema's en de daadkracht wanneer er namens 400 verenigingen en met de eigen broodheer onderhandeld moet worden.

De VSU wordt verder beschouwd als een zeer toegankelijke organisatie met betrokken medewerkers, waardoor verenigingen zich gesteund voelen door de VSU. Goede ervaringen met ondersteuning zorgen bij sommigen voor een beeld van professionaliteit, maar anderen zien door veel personeelwisselingen ook duidelijke capaciteitsverschillen. Over de proactiviteit zijn de meningen verdeeld, alsmede over de wijze waarop de VSU diverse communicatiemiddelen inzet.

Met betrekking tot de samenwerking met andere verenigingen benoemen de respondenten de rol van de VSU voornamelijk als faciliterend, aangezien zij als aanwezigen zelf verantwoordelijk zijn voor de inhoud en het succes van deze bijeenkomsten. Wel is die faciliterende rol belangrijk: zonder de VSU zouden de bijeenkomsten waarschijnlijk niet plaatsvinden.

De contacten met de overheid benoemen de verenigingen overwegend op negatieve wijze en ook over de contacten met de bonden zijn de meningen verdeeld. Er mag meer afstemming plaatsvinden tussen de VSU en de bonden, vanwege een overlap in aanbod maar geen door de respondenten gesignaleerde verschillen in kwaliteit.

6. Analyse

In dit hoofdstuk volgt de analyse van de resultaten uit de interviews. Deze worden geanalyseerd door ze te vergelijken met de literatuurstudie, waarbij gezocht wordt naar overeenkomsten en verschillen met de daar beschreven theoretische concepten. Centraal hierbij staat de betekenisgeving die respondenten uit de lokale Utrechtse context geven aan deze concepten. Conform de volgorde van de literatuurstudie wordt de analyse opgebouwd. Als eerste komt de VSU als dienstverlenende organisatie aan bod (§6.1), daarna de specifieke kenmerken van de VSU (§6.2), waarna de verschillende wijzen waarop de respondenten kwaliteit definiëren (§6.3) en de wijze waarop zij de VSU beoordelen (§6.4) toegelicht zullen worden.

6.1 De VSU als dienstverlenende organisatie

In de literatuurstudie (§4.1) komen de algemene kenmerken van dienstverlenende organisaties aan bod, zoals deze op twee manieren zijn opgesteld door Van der Aa & Elfring (2003) en Gastelaars (2000). Met deze theorieën als uitgangspunt zal worden bekeken hoe de respondenten aan de diverse elementen betekenis hebben gegeven en hoe zij zodoende een omschrijving van de VSU als dienstverlenende organisatie construeren.

De VSU levert diverse soorten diensten. Voorbeelden hiervan zijn het leveren van kennis of juridische ondersteuning aan de verenigingen. De VSU treedt daarnaast ook op als belangenbehartiger, maakt namens de verenigingen een vuist tegen de gemeente, bemiddelt tussen partijen en versnelt processen. Alle zijn voorbeelden van diensten die zich kenmerken door hun *ontastbaarheid*, conform het eerste kenmerk uit Van der Aa & Elfring (2003), zoals weergegeven in §4.1.1. De diensten hebben een abstract karakter en kunnen pas na deze ervaren te hebben beoordeeld worden. Bovendien is het dan nog steeds lastig om de diensten op waarde te schatten, omdat ook externe factoren van invloed kunnen zijn geweest op het resultaat.

Daarnaast zijn de verenigingen veelal actief betrokken bij de totstandkoming van de dienst. Bij deelname aan themabijeenkomsten zijn ze fysiek aanwezig om kennis te vergaren en voor juridische ondersteuning wordt input gegeven. Bij bemiddeling zijn altijd twee of meer partijen intensief betrokken en ook om een proces te versnellen is inbreng van de klant vereist. Ook belangenbehartiging kan enkel plaatsvinden op basis van input, die verenigingen leveren door veel aanwezig te zijn bij VSU-bijeenkomsten en hun vragen bij de medewerkers onder de aandacht te brengen. Dit sluit aan bij het tweede kenmerk van diensten volgens Van der Aa & Elfring: de *interactie met de klant*, waarbij de klant duidelijk als grondstof voor de productie van de dienst optreedt.

De wijze waarop consumptie van de aangeboden diensten plaatsvindt verschilt per situatie. Wanneer er sprake is van kennisoverdracht consumeert de klant de dienst direct. Hetzelfde geldt voor bemiddeling tussen partijen, waarbij partijen direct nader tot elkaar komen. Bij belangenbehartiging ligt dit echter ingewikkelder. Het resultaat hiervan kan, zoals in het voorbeeld van de lichtverruiming, uiteindelijk door verenigingen geconsumeerd worden, al moet de vereniging daarvoor wachten tot alle gemeentelijke procedures zijn afgerond. In sommige gevallen zal de vereniging de dienst echter nooit concreet consumeren, wanneer de VSU-inzet er bijvoorbeeld voor zorgt dat de huidige situatie ongewijzigd blijft en een aantal verenigingen (die dit nooit zullen weten) daardoor niet kopje onder zullen gaan. Er is daarom bij de diensten niet altijd sprake van *gebondenheid aan tijd en plaats*, het derde kenmerk van diensten volgens Van der Aa & Elfring.

De verschillende VSU-medewerkers leveren daarnaast niet allemaal dezelfde kwaliteit. De respondenten verwijzen hierbij naar verschillen in persoonlijke capaciteiten, maar ook naar verschillen in persoonlijke achtergrond, zoals affiniteit met een bepaalde tak van sport of met de lokale Utrechtse setting. Hierdoor nemen de verenigingen verschillen waar tussen de geleverde diensten door de medewerkers, hetgeen duidt op *heterogeniteit*: het vierde kenmerk volgens Van der Aa & Elfring. Dit leidt ertoe dat het in de praktijk lastig of zelfs onmogelijk blijkt te zijn voor de VSU om continue dezelfde kwaliteit van dienstverlening te leveren. Persoonlijke aspecten zijn hierop namelijk altijd van invloed, waardoor het beeld dat klanten hebben over de betrouwbaarheid en bekwaamheid van de VSU-medewerkers per situatie kan verschillen.

De respondenten tonen aan de relatie met de VSU en haar medewerkers belangrijk te vinden. Zij blijken goede relaties met medewerkers te hebben opgebouwd, doordat zij aangeven deze goed te kennen en gemakkelijk te kunnen bereiken. Het persoonlijk contact wordt zeer gewaardeerd door de respondenten, wat tevens blijkt uit het feit dat zij de betrokkenheid en het enthousiasme van de medewerkers waarderen en zich hierdoor gesteund voelen. Dit alles komt overeen met het vijfde kenmerk van diensten volgens Van der Aa & Elfring: *persoonsintensiteit*.

Voorts wordt door middel van alle ondersteuning getracht om een specifiek effect teweeg te brengen in de toestand van de klant. Dit uit zich bij de dienstverlening door de VSU in toename van samenwerking, toename van kennis, het oplossen van conflicten en daaruit voortvloeiende positieve gevolgen voor sportverenigingen. Een ander doel kan zijn om een specifiek effect juist te voorkomen, bijvoorbeeld door via lobbywerk bij de gemeente een stijging van de huurprijzen te voorkomen. Dit alles gebeurt vanuit de centrale kernwaarden van de organisatie, door respondenten aangeduid als 'onafhankelijkheid' en 'het helpen van sportverenigingen in de breedste zin van het woord'. Tezamen met de hiervoor al toegelichte gerichte transactie met de klant zorgen deze eigenschappen van de VSU-dienstverlening ervoor dat deze ook overeenkomt met de definitie van Gastelaars (2000), zoals is toegelicht in §4.1.2:

"wij duiden die verzameling organisaties als dienstverlenende organisaties aan:

- *wier kerntaak bestaat uit een gerichte transactie tussen uitvoerenden en klanten;*
- *met het oogmerk, een specifiek effect teweeg te brengen in de toestand van de klant;*
- *onder regie van de centrale waarden (de bottom line) van de organisatie; en rekening houdend met de inbreng en de verwachtingen van de klant."*

6.2 Specifieke kenmerken

De algemene kenmerken van de VSU als dienstverlenende organisatie blijken overeen te komen met de kenmerken zoals die zijn opgesteld door Gastelaars en Van der Aa & Elfring. Deze paragraaf gaat in op de specifieke kenmerken van de VSU-dienstverlening.

De respondenten geven aan dat er bij de VSU sprake is van arbeidsintensieve dienstverlening. Het persoonlijk contact met medewerkers, de bereikbaarheid en hun reactiesnelheid zijn belangrijk voor de waardering van de dienstverlening. Dit geldt tevens voor het enthousiasme en de betrokkenheid die de respondenten bij de medewerkers signaleren. Per dienst verschilt de hoeveelheid maatwerk en interactie. Waar er bij één-op-één ondersteuning sprake is van veel maatwerk en zeer gerichte ondersteuning, is dit bij belangenbehartiging totaal anders. Een respondent sprak daarover al zijn twijfels uit, door zich af te vragen wat de inspanningen zouden kunnen opleveren wanneer je voor 400 verenigingen tegelijk onderhandelt. In deze gevallen gaat het om de gemene deler en het gevoel van gemeenschappelijkheid bij de verenigingen, want een algemeen resultaat heeft voor iedere vereniging andere consequenties. Wanneer dit gekoppeld wordt aan de dienstenproces-matrix van Schmenner (zie §4.2.1)

blijkt dat de VSU volgens de respondenten zowel kenmerken van professionele diensten (segment 4), als de massale dienstverlening (segment 3) vertoont.

Opvallend is dat slechts één respondent de VSU als een voornamelijk vrijwillige organisatie beschouwt, die professioneler zou kunnen, al plaatst een andere respondent nog wel zijn vraagtekens bij de taakverdeling tussen de professionals van de VSU en de vrijwilligers bij de verenigingen. Dit impliceert dat de werkzaamheden van het vrijwillige VSU-bestuur niet of nauwelijks zichtbaar zijn voor de verenigingen. Het meer naar buiten treden door de bestuursleden, zoals een respondent graag zou zien, kan hier wellicht verandering in brengen. Voor de overige respondenten heeft de VSU een professionele uitstraling, terug te zien in de goede organisatie van evenementen en de deskundige ondersteuning bij ingewikkelde juridische en financiële vraagstukken. Zoals reeds toegelicht wordt steeds getracht om een gerichte verandering in de situatie van de klant teweeg te brengen of te voorkomen. De VSU-medewerker is hierin echter niet autonoom, maar treedt veelal in overleg of onderhandeling met de klant. Hierbij kunnen spanningsvelden optreden, zoals in de situatie dat de klant zich vanwege het leeftijdsverschil met de professional niet gemakkelijk zal laten overtuigen door vernieuwende ideeën. Gekoppeld aan de diensttypologie van Gastelaars (§4.2.2) betekent dit dat de VSU door de respondenten nauwelijks als vrijwillige vereniging (type 4) wordt gezien, terwijl dit van oorsprong wel de organisatievorm is en de VSU ook nu nog bestuurd wordt door vrijwilligers. De respondenten dichten de VSU kenmerken toe van zowel de professionele (type 3) als de individuele dienstverlening (type 4), zoals in de literatuurstudie al was aangegeven.

6.3 Hoe wordt kwaliteit gedefinieerd?

Nu op basis van de resultaten is aangegeven wat voor type dienstverlenende organisatie de VSU is, kan de stap gemaakt worden naar de betekenisgeving aan de kwaliteit van dienstverlening door de VSU. Daarvoor zal in deze paragraaf worden ingegaan op de wijze waarop kwaliteit door de respondenten gedefinieerd wordt.

Wanneer de verschillende aspecten van kwaliteit uit de resultaten worden bekeken, blijkt dat er opvallende verschillen bestaan tussen deze aspecten in de wijze waarop de respondenten kwaliteit definiëren. Wat betreft het contact met de VSU en haar medewerkers zijn de respondenten nagenoeg eensgezind: ze waarderen het persoonlijke contact, vinden de organisatie en de mensen (zeer) toegankelijk en roemen de betrokkenheid van de medewerkers. Wanneer echter de respondenten aan kenmerken als de professionaliteit, proactiviteit en de communicatie betekenis geven, blijkt de perceptie van kwaliteit sterk uiteen te lopen. Zo voelt de ene respondent zich achter de broek aan gezeten en ervaart dat als actief uitnodigend, een andere respondent meent dat de VSU meer verenigingen moet bezoeken om te weten wat daar speelt. Ook over de mate van communicatie verschillen de meningen: waar de een van mening is dat er op social media niets gebeurt is voor een ander enkel de nieuwsbrief al voldoende.

De hierboven beschreven verschillen zijn in lijn met de twee opvattingen over kwaliteit van Van Bottenburg, van 't Hof & Oldenboom (1997), zoals beschreven in §4.3.2. Sommige aspecten van kwaliteit worden direct door iedereen herkend en bestempeld als goed, wat voor de VSU van toepassing is op het persoonlijk contact, de toegankelijkheid en de betrokkenheid van de medewerkers. Over andere aspecten bestaat discussie en verschillen de meningen over wat als kwaliteit beschouwd kan worden. Dit komt duidelijk terug bij de aspecten professionaliteit, proactiviteit en communicatie.

6.4 Hoe wordt de kwaliteit van dienstverlening van de VSU beoordeeld?

Tot slot zal in deze paragraaf aan de hand van het samengestelde model ter beoordeling van kwaliteit van dienstverlening uit de literatuurstudie (§4.4.3) worden geanalyseerd hoe de respondenten in de lokale Utrechtse context betekenis geven aan het begrip kwaliteit van dienstverlening. De elementen kerntaak (§6.4.1), interactie met de klant (§6.4.2), klantparticipatie (§6.4.3) en context (§6.4.4) zullen afzonderlijk aan bod komen.

6.4.1 Kerntaak

In de interviews worden vier kerntaken gedefinieerd door de respondenten. Als belangrijkste kerntaak wordt *belangenbehartiging* genoemd. De respondenten geven aan dat het nodig is dat een onafhankelijke partij als de VSU namens alle verenigingen een vuist maakt richting de gemeente. Dit is voor een groter orgaan, zoals de bond, niet te doen, maar voor een kleiner orgaan als een individuele vereniging ook niet. De VSU zorgt ervoor dat de aandacht gelijk over de verenigingen wordt verdeeld en dat ook de belangen van de kleinere verenigingen met minder contacten behartigd worden. Daarbij benadrukken de respondenten het belang van gezamenlijk optrekken, waarbij één respondent zijn ergernis uitspreekt over verenigingen die op eigen houtje acteren en zo de gezamenlijkheid ondermijnen.

In het verlengde van belangenbehartiging ligt *het bieden van ingangen*. De VSU zorgt ervoor dat verenigingen sneller in contact kunnen komen met partijen als de gemeente en de sportbond. De VSU bemiddelt en versnelt processen. Daarnaast wordt de VSU beschouwd als startpunt bij een zoektocht: wanneer iemand niet weet bij welke partij hij of zij moet zijn, wordt de VSU benaderd. Die kunnen de klant doorverwijzen naar de juiste persoon of instantie.

De derde kerntaak die wordt geconstrueerd door de respondenten is *verbinden*. De VSU organiseert activiteiten, waarvan de netwerkbijeenkomsten het meest genoemde voorbeeld zijn, die verenigingen bij elkaar brengen. Verenigingen worden in de gelegenheid gebracht om kennis en ervaringen uit te wisselen en om samenwerkingsverbanden op te starten. Een mooi voorbeeld hiervan is de stichting voor beachvolleybal in Utrecht die met hulp van de VSU is ontstaan vanuit het volleybalnetwerk. Hierbij wordt door de respondenten benadrukt dat deze samenwerkingsverbanden zonder de VSU waarschijnlijk niet of veel minder tot stand gekomen zouden zijn. Een enkeling gaat zelfs verder en zegt dat de VSU hierin niet enkel zou moeten faciliteren, maar dwingender zou moeten optreden.

Een vierde kerntaak die naar voren kwam in de interviews is *het brengen van kennis*. De VSU wordt gezien als de eerste partij om bij aan te kloppen wanneer er behoefte is aan kennis. Verenigingen vinden bij de VSU tools om hun vereniging te runnen en om optimaal te kunnen functioneren binnen de randvoorwaarden die gesteld worden door de overheid. De respondenten omschrijven zichzelf als vrijwilligers met weinig tijd die zich graag door de professionals van de VSU laten begeleiden en inspireren. Zij zijn hierbij overigens wisselend tevreden over de prestaties van de medewerkers. De ondersteuning bij ingewikkelde juridische en financiële vraagstukken wordt geroemd, maar er wordt ook aangekaart dat de vele wisselingen in het personeelsbestand zorgen voor verlies van kennis en langdurige inwerktrajecten.

Twee van deze vier kernwaarden, verbinden en belangenbehartiging, vormen volgens de respondenten samen de belangrijkste toegevoegde waarde van de VSU en maken de organisatie volgens hen onmisbaar voor de Utrechtse sportverenigingen. Zonder de VSU of een vergelijkbare organisatie zouden verenigingen als eilandjes fungeren en niet of minder in staat zijn om samen te werken en van elkaar te leren. De verenigingen zouden dan als los zand opereren. De VSU is dus nodig om een gezamenlijke vuist naar de

politiek te vormen en te voorkomen dat verenigingen slachtoffer worden van (te) harde bezuinigingsmaatregelen door de overheid. De VSU heeft daarbij een belangrijke rol om sport bij de gemeente op de agenda te houden. Door prikkelende vragen te stellen over de wijze waarop het beleid wordt vormgegeven kan de VSU de politiek scherp houden.

6.4.2 Interactie met de klant

De respondenten geven op een aantal wijzen betekenis aan de interactie met de klant. Allereerst worden de reguliere contacten met de VSU positief omschreven. De meeste respondenten geven aan persoonlijk contact te onderhouden met een of meerdere VSU-medewerkers en deze altijd goed te kunnen bereiken. Na enige tijd kennen klant en medewerker elkaar door en door, wat de relatie ten goede komt. De VSU wordt als toegankelijk omschreven, mede door bereikbaarheid via diverse kanalen (mail, telefoon, skype) en door een hoge reactiesnelheid. Klanten voelen zich gesteund door de jonge, enthousiaste en betrokken medewerkers, die uitstralen liefhebbers voor de sport te zijn. Dit geeft klanten het gevoel dat ze welkom zijn.

Ook het incidentele contact wordt positief beoordeeld. Veelal vindt dit plaats wanneer er sprake is van meer of minder ingewikkelde individuele vragen of van een behoefte aan kennis. De VSU zoekt dan uit wat de vereniging nodig heeft en biedt hier eventueel themabijeenkomsten of -trajecten voor aan.

Wel spraken de respondenten hun zorgen uit over de zichtbaarheid van de VSU voor mensen die nog niet bekend zijn met de organisatie. De meesten gaven aan voor hun intrede in de netwerkbijeenkomst nog nooit van de VSU gehoord te hebben of er toevallig mee in aanraking te zijn gekomen. Er wordt een beperkt kringetje van dezelfde mensen waargenomen dat bij de VSU betrokken is en respondenten danken hun kennis over de VSU en haar aanbod aan hun eigen proactiviteit. Dit laatste is dan ook een aspect dat volgens een aantal respondenten te wensen over laat bij de VSU, ook richting de eigen leden. Verenigingen mogen bijvoorbeeld best achter de broek aan gezeten worden om input te leveren. Als de VSU niet proactief is, zo omschrijft een respondent, wordt het net als de gemeente 'een organisatie op afstand'. Door verenigingen te blijven aanschrijven en dingen te blijven organiseren onderhoudt de VSU de contacten met de klanten.

Over de communicatie-uitingen die hiervoor moeten zorgen zijn de meningen echter verdeeld. Zo is al vermeld dat de respondenten het niet eens zijn over de mate waarin de VSU gebruik zou moeten maken van social media. Wellicht is dit onwetendheid bij sommigen, maar niet alle respondenten zien er de meerwaarde van in. Wel zijn de respondenten vrij eensgezind tevreden over de nieuwsbrief van de VSU. Voornamelijk de indeling met kopjes vinden zij overzichtelijk en zorgt ervoor dat ze snel kunnen zien of er iets interessants voor hen tussen staat. De terugkoppeling over bepaalde zaken via de nieuwsbrief wordt op prijs gesteld, maar de bestuursleden zouden nog wat meer van zich mogen laten horen.

6.4.3 Klantparticipatie

Voor de belangrijkste kerntaak van de VSU, belangenbehartiging, is klantparticipatie een vereiste. Verenigingen geven aan input hiervoor te leveren, bijvoorbeeld door uit eigen beweging het contact te zoeken en te blijven onderhouden met de VSU. Hierdoor komen hun knelpunten bij de VSU op de agenda en hopen ze een verandering in hun situatie te realiseren.

Een andere vorm van klantparticipatie betreft de samenwerking tussen verenigingen. Het bevorderen van de samenwerking tussen verenigingen is een doel van de VSU, omdat verenigingen elkaar daardoor kunnen versterken. Daarvoor is de VSU natuurlijk wel afhankelijk van de verenigingen. Deze samenwerking verschilt per tak van sport. Sommige verenigingen hebben een goede relatie en kunnen zo bij elkaar terecht voor het lenen van materialen, wisselen overtollige leden uit en noemen elkaar standaard in

krantenartikelen. Zij proberen elkaar door middel van samenwerking te versterken en leveren zo een bijdrage aan de VSU-doelstelling. In andere takken van sport zijn de verenigingen nog eilandjes en heeft zelfs de netwerkbijeenkomst geen effect: de verenigingen willen dan simpelweg niet samenwerken. Desondanks worden de netwerkbijeenkomsten in de meeste takken van sport zeer gewaardeerd. De VSU stimuleert hierdoor de samenwerking en uitwisseling van kennis tussen verenigingen, vanuit een faciliterende rol. Wel wordt aangegeven dat de houding van de betreffende aanwezigen (intern of op samenwerking gericht) van cruciaal belang is voor de dynamiek en de resultaten van de netwerkbijeenkomst, de rol van de VSU moet op dat punt niet worden overschat. Het faciliteren van netwerkoverstijgende uitwisseling van kennis door de VSU zou extra kunnen bijdragen aan het bevorderen van de samenwerking. In andere takken van sport zijn bepaalde oorlogen reeds uitgevochten, zodat verenigingen het wiel niet opnieuw hoeven uit te vinden maar van anderen kunnen leren.

6.4.4 Context

Tot slot zijn ook de overige relevante partijen in het lokale sportlandschap besproken door de onderzoekspopulatie. Hierbij valt op dat de respondenten de contacten met deze partijen zeer wisselend beoordelen. Zo hebben sommige verenigingen goed persoonlijk contact met de gemeente en weten ze snel de juiste mensen te bereiken. Anderen spreken echter van lang wachten op reacties, waarbij de gemeente wordt vergeleken met een klein kind dat je aan z'n huiswerk moet sturen. Ook worden afspraken met verenigingen niet altijd nagekomen. Bij het (sport)beleid van de gemeente worden ook vraagtekens geplaatst door de respondenten. Er wordt volgens hen niet nagedacht over waar welke accommodaties gebouwd worden, de dwangbevelen voor sportverenigingen rondom de wedstrijden van FC Utrecht zijn een doorn in het oog en de druk op de verenigingen om als hoeksteen van de samenleving te fungeren is vrijwel niet te behappen. Toch worden ook nog positieve aspecten benoemd: de realisatie van de nieuwe turnzaal Welgelegen was essentieel voor de Utrechtse turnsport en de gemeente biedt tevens ondersteuning door diverse subsidies te verstrekken.

Met de sportbonden zijn de contacten al even wisselend. De ene bond is strak aanwezig en druk bezig om samen met verenigingen een competitie op te zetten, de andere bond functioneert op afstand en heeft zich nog nooit bij de vereniging laten zien. Hetzelfde geldt voor de persoonlijke contacten: het verschilt sterk per bond of de respondenten zelf de juiste mensen weten te vinden en vervolgens weten te bereiken. Een respondent omschrijft zijn vereniging als een vlieg voor de bond en gemeente, maar als een partij die aan tafel mag zitten voor de VSU. De meeste bonden bieden daarnaast ondersteuning, die in sommige gevallen overlap vertoont met het aanbod van de VSU. Verenigingen bepalen dan waar ze iets afnemen op basis van timing, kosten en de keuze voor het soort verenigingen waarmee ze graag willen samenwerken. Dit kan per situatie verschillend zijn.

Tot slot zijn er nog enkele andere ondersteunende partijen die ook mogelijk interessant aanbod hebben voor verenigingen. Met NOC*NSF is echter nauwelijks contact, behalve op het gebied van vertrouwenspersonen of de VOG-verklaring. Met de provinciale ondersteuningsorganisatie Sportservice Midden Nederland hebben de meeste respondenten (bijna) nooit contact, een enkeling heeft er zelfs nog nooit van gehoord.

7. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvragen en de hoofdvraag van dit onderzoek, samen vormen deze de conclusie (§7.1). Daarna worden in de discussie (§7.2) enkele kritische noten bij dit onderzoek geplaatst, wordt aangegeven op welke wijze vervolgonderzoek naar dit thema gedaan zou kunnen worden en worden enkele aanbevelingen aan de VSU gedaan.

7.1 Conclusie

Door in deze paragraaf eerst antwoord te geven op de deelvragen wordt toegewerkt naar een antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek.

Deelvraag 1: Wat is volgens de respondenten de kerntaak van de VSU?

De respondenten benoemen vier kerntaken voor de VSU: belangenbehartiging, verbinden, kennis brengen en het bieden van ingangen. Zij beschouwen de combinatie van belangenbehartiging en verbinden echter als dé toegevoegde waarde van de VSU. Dit is tevens hetgeen wat de VSU volgens de respondenten onmisbaar maakt voor de Utrechtse sportverenigingen. De VSU verbindt de verenigingen met elkaar, onder andere door netwerkbijeenkomsten te organiseren, waardoor verenigingen elkaar leren kennen en gaan samenwerken. Ze wisselen kennis en ervaringen uit, met als gevolg dat ze elkaar versterken. Deze samenwerking draagt bij aan een gevoel van gemeenschappelijkheid: verenigingen gaan de voordelen van een gemeenschappelijk platform als de VSU zien, doordat ze er zelf beter van worden. Het gevoel van gemeenschappelijkheid dat hier ontstaat zorgt ervoor dat de VSU kan optreden als belangenbehartiger voor de verenigingen. Verenigingen zien in dat ze samen sterker staan en dat de VSU namens hen een vuist kan maken richting de gemeente, ook al levert een algemene uitkomst niet voor elke vereniging evenveel op. Enkele respondenten vragen zich af hoeveel daadkracht de VSU dan ook heeft als belangenbehartiger, aangezien ze voor 400 verenigingen tegelijk onderhandelt met haar eigen broodheer. Verenigingen realiseren zich desondanks dat er zonder de VSU geen gemeenschappelijkheid meer is en dat de kleine verenigingen dan onder zullen sneeuwen bij de grotere verenigingen. Iedereen zal voor zijn eigen belangen opkomen en degenen die hier niet toe in staat zijn zullen getroffen worden door harde overheidsmaatregelen. De VSU is de partij die zorgt dat de aandacht evenredig over de verenigingen verdeeld wordt en stelt kritische vragen bij het sportbeleid van de gemeente Utrecht. Een organisatie als de VSU is daarom onmisbaar volgens de respondenten.

Deelvraag 2: Hoe beoordelen de respondenten de kwaliteit van dienstverlening door de VSU?

De kwaliteit van dienstverlening van de VSU wordt beoordeeld aan de hand van een aantal aspecten. Over de *toegankelijkheid* zijn de respondenten eensgezind: die is uitstekend. De VSU-medewerkers zijn goed bereikbaar, reageren snel en de meeste respondenten hebben hun eigen vaste contactpersoon die ze goed kennen. Nagenoeg even positief zijn de respondenten over de *inzet* van de medewerkers: het zijn liefhebbers van sport die hun betrokkenheid bij het wel en wee van de verenigingen duidelijk laten zien. Verenigingen voelen zich hierdoor gesteund. Over de *professionaliteit* van de VSU en haar medewerkers is echter wat discussie. Respondenten zijn zeer tevreden met een aantal resultaten van ondersteuningstrajecten, maar signaleren ook duidelijke verschillen in kwaliteit tussen medewerkers van de VSU. De respondenten wijten dit aan verschillen in persoonlijke capaciteiten en interesses, waardoor niet altijd de juiste medewerker op de juiste klus lijkt te zitten. Het wordt hierdoor voor de VSU

zeer moeilijk om continue dezelfde kwaliteit te leveren, wat van invloed kan zijn op de wijze waarop de bekwaamheid en betrouwbaarheid van de organisatie en haar medewerkers beoordeeld zullen worden. Ook met betrekking tot de *proactiviteit* zijn de meningen verdeeld. Er wordt door middel van het ondersteuningsaanbod goed ingespeeld op de wensen die verenigingen in de VSU Sportvereniging Scan aangeven, maar tegelijkertijd zou de VSU meer verenigingen mogen bezoeken om (beter) kennis te nemen van de specifieke situaties waarin verenigingen zich bevinden. Wat betreft de *communicatiemiddelen* zijn de verenigingen eensgezind over de digitale nieuwsbrief: deze is prettig opgesteld en levert bruikbare informatie. Over het gebruik van social media zijn de respondenten het echter niet eens: waar de een hier geen enkele toegevoegde waarde in ziet, mag er voor de ander juist veel meer gebruik van gemaakt worden.

Deelvraag 3: Wat is de unieke waarde van de VSU ten opzichte van andere partijen in het sportlandschap?

De unieke waarde van de VSU ten opzichte van andere organisaties in het sportlandschap ligt in de toegankelijkheid van de organisatie en het persoonlijk contact met de medewerkers. Hoewel dit voor een enkeling ook bij de gemeente naar tevredenheid is en voor een paar respondenten ook bij de bond, zijn alle respondenten over deze aspecten zeer positief met betrekking tot de VSU. Dit wordt versterkt door het feit dat de VSU regelmatig door verenigingen als ingang richting de gemeente en/of bonden wordt gebruikt. Ondanks dat er hierdoor een extra schakel in het proces optreedt, kan de VSU ervoor zorgen dat processen worden versneld. Dit sluit aan bij de kernwaarde *het bieden van ingangen*, die door de respondenten is benoemd. Ten opzichte van de gemeente valt ook de reactiesnelheid van de organisatie op: die wordt regelmatig genoemd als goed bij de VSU, maar is ten aanzien van de gemeente een belangrijk punt van kritiek, waarbij gerefereerd werd aan een klein kind dat naar z'n huiswerk gestuurd moet worden. Opvallend is verder dat er, ondanks de overlap in ondersteuningsaanbod tussen de VSU en de sportbonden, geen kwaliteitsverschil tussen deze partijen wordt benoemd door de respondenten. Andere factoren bepalen de keuze wanneer er door een vereniging ondersteuning gezocht wordt, wat impliceert dat de kwaliteit van het aanbod geen unieke waarde is ten opzichte van de bonden.

Nadat hiervoor de drie deelvragen zijn beantwoord, kan nu de hoofdvraag worden beantwoord:

'Welke betekenissen geven betrokkenen bij Utrechtse sportverenigingen aan de VSU als dienstverlenende organisatie in Utrecht?'

De respondenten in dit onderzoek zien de VSU als een dienstverlenende organisatie met als voornaamste kerntaak het verbinden van de Utrechtse sportverenigingen en het behartigen van hun belangen. Dit maakt de VSU volgens de respondenten onmisbaar, omdat (voornamelijk de kleinere) verenigingen vrezen het slachtoffer te worden van harde overheidsmaatregelen wanneer deze gezamenlijke vuist namens de verenigingen zou wegvallen. De sterke aspecten van de dienstverlening van de VSU zijn de toegankelijkheid van de organisatie en de inzet van de medewerkers. De respondenten onderhouden goede persoonlijke relaties met de medewerkers en roemen hun betrokkenheid bij de verenigingen. Ook over de professionaliteit, proactiviteit en de communicatiemiddelen laten respondenten positieve geluiden horen, maar bij deze drie aspecten worden ook wat meer punten van kritiek genoemd. Zo zijn verenigingen zeer naar tevredenheid geholpen bij ingewikkelde vraagstukken, maar worden de vele wisselingen in het personeelsbestand kritisch beoordeeld door de respondenten. Tot slot is de VSU vergeleken met andere dienstverlenende organisaties waar Utrechtse sportverenigingen mee te maken hebben. De VSU onderscheidt zich van de gemeente Utrecht en de sportbonden door middel van de eerder genoemde toegankelijkheid van de organisatie. Over de gemeente zijn de meeste respondenten op dit aspect ronduit

negatief en ook bij de meeste bonden is de toegankelijkheid een stuk minder dan bij de VSU. De verenigingen gebruiken de VSU daarom als extra schakel in hun communicatie met zowel de gemeente als in sommige gevallen de bonden, omdat de VSU de juiste ingangen heeft en processen bij deze organisaties kan versnellen. Tot slot valt op dat de provinciale ondersteuningsorganisatie Sportservice Midden Nederland bij de respondenten niet of nauwelijks bekend is. In het Utrechtse blijkt de lokale VSU de rol van verenigingsondersteuner dus samen met de bonden te vervullen, maar speelt de provinciale ondersteuningsorganisatie nagenoeg geen enkele rol.

7.2 Discussie

In deze discussie wordt eerst ingegaan op de kritische noten bij dit onderzoek (§7.2.1), waarna een suggestie voor vervolgonderzoek (§7.2.2) en enkele aanbevelingen voor de VSU worden gedaan (§7.2.3).

7.2.1 Kritische noten bij dit onderzoek

Voor dit onderzoek zijn interviews afgenomen met dertien respondenten van verschillende verenigingen. Door de onderzoeker is bewust gekozen voor respondenten die bekend zijn met de VSU, omdat zij daadwerkelijk iets zouden kunnen zeggen over de kwaliteit van dienstverlening. Het uitgangspunt bij de selectie waren de VSU-netwerken en uiteindelijk waren elf van de dertien respondenten afkomstig uit zo'n netwerk. Deze groep respondenten bezoekt dus regelmatig de netwerkbijeenkomsten en heeft daarnaast ook nog op andere wijzen contact met de VSU. Het feit dat zij op de netwerkbijeenkomsten verschijnen en zelf contacten onderhouden met de VSU en haar medewerkers impliceert al dat zij (enigszins) tevreden zijn over deze activiteiten. Zo niet, dan zouden zij deelname aan de netwerken waarschijnlijk zonde van hun kostbare tijd als vrijwilliger vinden. De keuze voor de doelgroep heeft hierdoor mogelijk geleid tot een (te) positieve blik op de dienstverlening van de VSU, omdat respondenten die minder contact onderhouden met de VSU wellicht kritischer zijn op de organisatie.

Daarnaast heeft ook de rol van de onderzoeker het onderzoek mogelijk beïnvloed. De onderzoeker is immers zelf werkzaam bij de VSU en heeft zelf alle interviews afgenomen. Een respondent is afkomstig van een vereniging die momenteel door de onderzoeker als mobiele verenigingsmanager wordt ondersteund en daarnaast waren drie andere respondenten afkomstig uit netwerken die twee keer per jaar door de onderzoeker worden voorgezeten. Ondanks de voorzorgsmaatregelen van de onderzoeker kan deze dubbele pet geleid hebben tot een minder kritische houding bij de respondenten ten aanzien van de VSU in het algemeen of ten aanzien van het functioneren van de onderzoeker zelf. Zij zijn immers in een later stadium nog direct afhankelijk van de onderzoeker in zijn rol als VSU-medewerker. Ook op de betekenisgeving van de overige respondenten kan dit nog van invloed zijn geweest: ook zij zouden immers in de toekomst nog afhankelijk kunnen raken van de VSU en/of van de onderzoeker zelf, waardoor zij wellicht wat positievere antwoorden hebben gegeven dan in een geheel anoniem onderzoek. Om dit te voorkomen had de onderzoeker ervoor kunnen kiezen om iemand anders, die niet werkzaam is bij de VSU, de interviews af te laten nemen. Daardoor waren de antwoorden van de respondenten wellicht eerlijker geweest, maar waren mogelijk ook andere problemen ontstaan. De interviewer is dan immers niet in staat om tijdens de interviews gebruik te maken van zijn eigen achtergrondkennis over de organisatie, waardoor doorvragen soms lastiger is en interessante informatie mogelijk wordt gemist.

7.2.2 Suggestie voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek richtte zich op een onderzoekspopulatie die reeds bekend was met het aanbod van de VSU. Voor vervolgonderzoek kan het interessant zijn om een populatie te onderzoeken die nog niet bekend is met het VSU-aanbod. Deze doelgroep kan de kwaliteit van dienstverlening dan niet beoordelen, maar kan wel andere nuttige

informatie verstrekken. Zo kan onderzocht worden hoe het komt dat deze populatie niet bekend is met het VSU-aanbod, ligt dit aan een gebrek aan zichtbaarheid bij de VSU of aan een interne gerichtheid van de vereniging? Verder kan deze doelgroep zonder voorkennis aangeven wat volgens hen de kerntaken van de VSU zouden moeten zijn, zonder te weten wat de VSU op dit moment doet. Het is interessant om te bekijken wat de overeenkomsten en verschillen met de onderzoekspopulatie uit dit onderzoek zijn en laat de VSU weten of zij ook op de wensen van deze nog onbekende doelgroep in kan en moet gaan spelen.

7.2.3 Aanbevelingen voor de VSU

Uit dit onderzoek volgen enkele aanbevelingen voor de VSU:

1. Werken aan de zichtbaarheid – De respondenten, die de VSU dus inmiddels (goed) kennen, gaven vrijwel allemaal aan dat zij pas na hun intrede in de netwerkbijeenkomst bekend raakten met de VSU of dat zij bij toeval op de VSU gestuit waren. Zij uiten tevens hun twijfels over de zichtbaarheid van de VSU voor anderen. Nu richt de VSU zich in principe op bestuursleden en is zichtbaarheid voor de rest van de leden van een sportvereniging niet zo belangrijk. Maar lang niet alle verenigingen nemen deel aan de netwerken en worden dus niet vanzelf benaderd door de VSU. Dit impliceert dat er nog vele verenigingen in Utrecht zijn die niet weten wat de VSU is of niet weten wat de VSU doet. De suggestie van een respondent, het vaker bezoeken van bijvoorbeeld bestuursvergaderingen, zou in dit kader een goede activiteit zijn om uit te voeren bij de verenigingen die niet deelnemen aan de netwerken. Zo blijft de VSU ook van hún reilen en zeilen op de hoogte en raken de verenigingen bekend met het VSU-aanbod: een win-win situatie.
2. Voorkom veel personeelwisselingen – Meerdere respondenten uitten in dit onderzoek kritiek op de vele personeelwisselingen bij de VSU. Sommigen hadden in drie jaar tijd drie verschillende VSU-medewerkers voor één vraagstuk gehad. Elke keer moest het contact opnieuw worden opgebouwd en ging er kennis verloren. Dit vertraagde processen en dat werd kritisch besproken door de respondenten. Intern wordt hier bij de VSU inmiddels al over gesproken, maar dit onderzoek bevestigt het idee wat al gedeeltelijk was ontstaan. Probeer te werken met een vast team en beperk de personeelwisselingen tot een minimum. De respondenten zien de toegankelijkheid en het persoonlijk contact als de sterke kracht van de organisatie, veel personeelwisselingen komen dit niet ten goede.
3. Stem het ondersteuningsaanbod beter af met de bonden – Uit de vergelijking met de overige organisaties bleek dat het ondersteuningsaanbod van de VSU overlap vertoonde met dat van de bonden. De keuze tussen beide partijen maken verenigingen echter niet op basis van kwaliteit, maar op basis van timing, prijs en de voorkeur voor samenwerking met verenigingen uit de eigen sport of uit andere sporten. Hierdoor zal het gebeuren dat de VSU en sportbonden soms (nagenoeg) gelijktijdig dezelfde ondersteuningsvormen aanbieden, waarbij het de verenigingen dus niet echt uitmaakt bij welke partij ze dit afnemen. Betere afstemming hierover tussen de bonden en de VSU kan leiden tot een efficiënter aanbod van dit soort ondersteuning. Een betere spreiding van het aanbod (bijvoorbeeld met een half jaar ertussen in plaats van nagenoeg tegelijkertijd) kan hieraan bijdragen.

8. Bronverwijzing

8.1 Literatuur

- Aa, W. van der & Elfring, T. (1996). *Management van dienstverlenende bedrijven*. Schoonhoven: Academic Service.
- Aa, W. van der & Elfring, T. (2003). *Management van dienstverlenende bedrijven*. Schoonhoven: Academic Service.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek : denken en doen*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Boessenkool, J. (2011). Sportverenigingen: een plaatsbepaling. In Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F. (2011). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein/'s Hertogenbosch: Arko Sports Media/W.J.H. Mulier Instituut.
- Boessenkool, J., Waardenburg, M. & Lucassen, J. (2011). Vrijwilligerswerk professionaliseren? In Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F. (2011). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein/'s Hertogenbosch: Arko Sports Media/W.J.H. Mulier Instituut.
- Boessenkool, J., & Waardenburg, M. (2011). Inleiding. In Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F. (2011). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein/'s Hertogenbosch: Arko Sports Media/W.J.H. Mulier Instituut.
- Bottenburg, M. van (2002a). 'Teamsport is uit. De mythe ontmaskerd 1', *SPORT, Bestuur & Management* (5)4, aug./sept.
- Bottenburg, M. van (2002b). 'Er zijn steeds minder vrijwilligers. De mythe ontmaskerd 4', *SPORT, Bestuur & Management* (5)1, febr./mrt.
- Bottenburg, M. van, C. van 't Hof en E. Oldenboom. (1997). *Goed, beter, best*. Naar een kwaliteitsbeleid in een pluriforme sportsector. Amsterdam: Onderzoeksbureau Diopter.
- Chelladurai, P. en K. Chang (2000). *Targets and Standards of Quality in Sport Services*. *Sport management review*, 3, 1-22.
- Deetz, S. (1996), *Crossroads-Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy*. *Organization Science* 7(2): 191-207.
- Gastelaars, M. (2000). 'Human Service' in veelvoud. Een typologie van dienstverlenende organisaties. Amsterdam: SWP.
- Howat, G., J. Absher, G. Crilley & I. Milne (1996). Measuring customer service quality in sports and leisure centres. *Managing Leisure*, 1, 77-89.
- Kim, D. en S.Y. Kim (1995), QUESC: An instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea. *Journal of Sport Management*, 9, 208-220.
- Lucassen, J. & Kaltmhout, J. van (2011). Sportverenigingen als maatschappelijke dienstverleners. In Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F. (2011).

Sportverenigingen: tussen tradities en ambities. Nieuwegein/'s Hertogenbosch: Arko Sports Media/W.J.H. Mulier Instituut.

Ministerie van VWS (1998). *Sturen op doelen, faciliteren op instrumenten. Beleidskader lokaal sociaal beleid*. Rijswijk: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Ministerie van VWS (2005). *Tijd voor sport – Bewegen, meedoen, presteren*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Ministerie van VWS (2008). *Beleidsbrief De kracht van sport*. Tweede Kamer 2007-2008, 30 234, nr. 13. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Ministerie van VWS (2009). *Uitblinken op alle niveaus. Kabinetsstandpunt bij het Olympisch Plan 2028*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

NOC*NSF (2013). *Sportaanbiedersmonitor 2012*. Arnhem: NOC*NSF.

Normann, R. (1984). *Service management. Strategy and Leadership in Service Business*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Knop, P. de, J. van Hoecke en V. de Bosscher (2004). Quality Management in Sport Clubs. *Sport management review*, 7,57-77.

Verlaat, M. van 't & Kaltmhout, J. van (2011). Marktgerichtheid: de (on)mogelijkheden van sportbonden en -verenigingen. In Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F. (2011). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein/'s Hertogenbosch: Arko Sports Media/W.J.H. Mulier Instituut.

Verweel, P. (2009). *Rationalisering brengt de sport niet verder*. Nieuwegein: Sportknowhow.XL. Geraadpleegd op 9 oktober 2013 via <http://sportknowhowxl.nl/index.php?pageid=detail&catid=SportverenigingEnPassie&cntid=4256>.

VSU (2012). *Vitaaldocument Vereniging Sport Utrecht 2012*. Utrecht: VSU.

VSU (2013). *Verslag VSU Sportvereniging Scan 2012-2013*. Utrecht: VSU.

8.2 Internet

CIA. The World Factbook. Field Listing: GDP – composition, by sector of origin. Via de website: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html>, geraadpleegd op 19-11-2013.

Jobbird. Meeste groei in de dienstensector. Via de website: <http://www.jobbird.com/nl/nieuws/2769898/meeste-groei-in-de-dienstensector>, geraadpleegd op 19-11-2013.

Van Dale. Betekenis 'kwaliteit' en 'goed'. Via de website: <http://vandale.nl/opzoeken?pattern=kwaliteit&lang=nn#.UoxBGmSP6rY> en <http://vandale.nl/opzoeken?pattern=goed&lang=nn#.UoxCb2SP6rY>, geraadpleegd op 19-11-2013.

VSU. Netwerken. Via de website: <http://sportutrecht.nl/netwerken>, geraadpleegd op 25-11-2013.

9. Bijlagen

Bijlage 1 – Topiclijst interviews

Bijlage 2 – Vitaaldocument Vereniging Sport Utrecht 2012

Bijlage 1 – Topicijst interviews

Inleiding

- Mezelf introduceren
- Onderwerp van het onderzoek introduceren, daarbij aangeven dat de antwoorden anoniem zijn en er geen goede of foute antwoorden bestaan.
- Respondent zichzelf laten introduceren, met aandacht voor rol binnen de vereniging

Vereniging:

- Hoe gaat het met de vereniging? (ontwikkeling ledenaantal, financieel, voldoende vrijwilligers, druk op de vrijwilligers, ontwikkelingen t.o.v. aantal jaar geleden)

Relatie met de VSU

- Wat zijn uw ervaringen met de VSU?
- Wat vindt u daarvan?
- Wat zouden volgens u de kerntaken van de VSU moeten zijn?
- Op welke wijze heeft uw vereniging ooit gebruik gemaakt van ondersteuning door de VSU?
- Hoe intensief is het contact met de VSU?
- Wat vindt u van de toegankelijkheid van de VSU? Locatie en contact.
- Wat vindt u van het contact met de medewerkers van de VSU? (hoffelijkheid, begrip, communicatie)
- Wat vindt u van de communicatie uitingen van de VSU? (e-mail, nieuwsbrief, sportjournaal, website)
- Wat vindt u van de wijze waarop u geholpen wordt door de VSU? Snelheid / bekwaamheid.
- Wat vindt u van de houding van de VSU? Afwachtend/proactief?
- Hoe zou deze houding moeten zijn?
- Wat is het verschil met andere partijen? (bond, gemeente, sportservice).

Relatie met andere partijen

- Wat vindt u van de rol van de gemeente Utrecht?
- Wat doet de gemeente Utrecht voor de vereniging?
- Wat staat daar voor tegenprestatie tegenover?
- Wat vindt u daarvan?
- Wat vindt u van de rol van de bond?
- Wat doet de bond voor de vereniging?
- Wat staat daar voor tegenprestatie tegenover?
- Wat vindt u daarvan?
- Wat vindt u van het aanbod van andere partijen die sportverenigingen ondersteunen? (Sportservice Midden-NL / NOC*NSF)
- Hoe is de relatie met andere verenigingen?
- Welke rol speelt de VSU daarbij/zou daarbij kunnen spelen?
- Wat is het verschil als je de VSU vergelijkt met bond en gemeente?

Ontwikkelingen bij vereniging

- Welke doelen streeft uw vereniging na?
- Streeft uw vereniging ook maatschappelijke doelen na? Welke zijn dat?
- Wat merken jullie van overheidsbeleid? Wat vindt u daarvan?
- Waar lopen jullie in de praktijk als vereniging tegenaan bij het nastreven van die doelen? Wat zijn de knelpunten?
- Welke rol kan de VSU daarin spelen?
- Ervaart uw vereniging (professionele) hulp van buitenaf als noodzakelijk om te voldoen aan de wensen/eisen van buitenaf?

- Richt uw vereniging zich op nieuwe doelgroepen, bijvoorbeeld door verandering van het sportaanbod? Zo ja, hoe is uw vereniging daartoe aangespoord?
- Organiseert uw vereniging activiteiten voor niet-leden? Zo ja, op welke doelgroepen richt u zich en met welk doel doet uw vereniging dit?

VSU

- Welk imago heeft de VSU voor u? Is dit ook het juiste imago?
- Welke ontwikkelingen bij uw vereniging of in de Utrechtse sportwereld zouden zonder de VSU niet gerealiseerd zijn?
- Wat is de toegevoegde waarde van een lokale organisatie als de VSU?
- Is de VSU volgens u onmisbaar voor de Utrechtse sportverenigingen?
- Hoe komt dat?
- Wat ontbreekt er volgens u nog bij de VSU?

Overig

- Als uw vereniging een ondersteuningsvraagstuk zou hebben, welke partij zou u daarvoor dan benaderen?

Extra vragen

- Hoeveel betaalde krachten heeft uw vereniging in dienst?
- Indien geen, heeft uw vereniging plannen om betaalde krachten in dienst te nemen?
- Welke functies vervullen deze betaalde krachten?
- Is dit gebruikelijk in uw tak van sport?

Bijlage 2 – Vitaaldocument Vereniging Sport Utrecht 2012

VITAALDOCUMENT VERENIGING SPORT UTRECHT 2012

Vereniging Sport Utrecht (VSU) is een organisatie voor top- en breedtesport in de regio Utrecht. Ruim 240 sportverenigingen uit de gemeente Utrecht zijn aangesloten bij VSU. De afdeling breedtesport van VSU kan de Utrechtse sportverenigingen ondersteuning op maat bieden, service verlenen en direct afneembare producten verstrekken. Deze ondersteuning vindt plaats op het gebied van financiën, bestuur, organisatie, (vrijwilligers)beleid, wachtlijstproblematiek en vele andere structurele en actuele thema's. Dit document gaat in op de betekenis die VSU aan de begrippen *vitaal* en *vitaal+* geeft. Deze definities dienen als basis voor de ondersteuningsactiviteiten van VSU.



Vitaal (stabiel)

Een vereniging wordt door VSU als *vitaal* beschouwd als zij in staat is om simpelweg 'het spelletje' te organiseren. Het betreft een stabiele vereniging die zonder problemen kan doen waarvoor zij is opgericht: in een goede sfeer de sportieve basis organiseren. De vereniging heeft zaken als financiën, accommodatie, structuur & bestuur, leden en vrijwilligers op orde. Daarnaast weet de vereniging overeind te blijven in de huidige dynamische maatschappelijke omgeving en is zij bestand tegen de concurrentie van nieuwe sportaanbieders.

Vitaal+

VSU ziet een vereniging als *vitaal+* wanneer zij méér is dan enkel een stabiele vereniging. Zij vervult méér dan de van nature maatschappelijk rol van een sportvereniging in de wijk en samenleving. De vereniging is ondernemend, vraaggericht en maatschappelijk betrokken. Zij participeert in maatschappelijke projecten, zet zich in voor potentieel zwakke doelgroepen, hanteert een rook- en alcoholbeleid en biedt naast sportactiviteiten andersoortige diensten aan, zoals kinderopvang of huiswerkbegeleiding.

Geïnspireerd door bovenstaande definities en onderzoeken van de Gemeente Maastricht en Universiteit Utrecht, hanteert VSU de volgende definitie voor een *vitaal+* vereniging:

'Een vereniging met een krachtig bestuur die vanuit haar eigen verantwoordelijkheid, realistisch en toekomstgericht activiteiten ontplooit voor zowel haar leden als haar omgeving en daarmee in staat is haar sportieve en maatschappelijke rol te vervullen.'

Doelstelling en inzet VSU

VSU wil realiseren dat in 2016 95% van de Utrechtse verenigingen op *vitaal* niveau is. VSU zal de verenigingen hierbij actief ondersteunen. Daarnaast zal VSU de verenigingen stimuleren om op *vitaal+* niveau te geraken.

De resultaten van de inspanningen van VSU worden in kaart gebracht door middel van de Utrechtse Sportvereniging Scan. Eind 2010 is de eerste versie van deze scan uitgezet onder de Utrechtse sportverenigingen. Hierop hebben 261 van de 340 benaderde verenigingen gereageerd (77%). 87% van deze verenigingen kon als *vitaal* worden beschouwd, 13% als niet *vitaal*. Op een totaal van 340 verenigingen betekent dit dat 44 verenigingen eind 2010 niet *vitaal* waren. In de periode tot 2016 wil VSU 27 van deze 44 verenigingen naar *vitaal* niveau brengen, om zodoende op een percentage van 95% te geraken.

Eind 2012-begin 2013 zal de scan opnieuw worden uitgezet, zodat de resultaten met de situatie twee jaar eerder vergeleken kunnen worden.