

# Hoe sportverenigingen met hulpbronafhankelijkheid omgaan.

---

*Twee casestudies bij basketbalverenigingen.*

Masterthesis Bestuurskunde

Frank Askamp

0808121

**Radboud Universiteit Nijmegen**

---

Onder begeleiding van dhr. dr. C.J. Lako

Faculteit der Managementwetenschappen

Opleiding Bestuurskunde

juni 2015

Radboud Universiteit





## Samenvatting

De aanleiding van dit onderzoek is de wens om het gedrag van sportverenigingen, dat zij vertonen ten opzichte van hun hulpbronnen, te verklaren. Op basis van het begrip hulpbronafhankelijkheid en strategieën die gericht zijn op de toegang van hulpbronnen, is een theoretisch kader opgesteld dat gedrag kan verklaren.

De basisgedachte voor het verklaren van het gedrag ligt in de relatie tussen de vereniging en de leverancier van de hulpbron. Deze heeft een bepaalde verwachting of een eis waaraan de vereniging moet voldoen. Om aan zulke eisen of verwachtingen te voldoen moet ze beschikken over een voldoende mate organisatiecapaciteit. Op het moment dat er een verandering plaatsvindt in de omgeving, waardoor de verwachtingen van leveranciers veranderen, dient de vereniging haar gedrag ook te veranderen en hierop te reageren. Dit kan echter alleen gebeuren als de vereniging in staat is om zulke veranderingen waar te nemen. Is zij hier niet toe in staat, dan zal ze de toegang tot de hulpbronnen verliezen. Zij blijft zich dan organiseren op basis van traditie. Lukt dit wel, dan ligt het aan de afhankelijkheid van de bron en/of leverancier of en hoe ze reageert op de veranderende eisen. Ze zal op basis van handelings- en argumentatiekennis bepalen op welke wijze ze aan de eisen van de leveranciers gaat voldoen.

Dit theoretisch construct is onderzocht bij twee middelgrote basketbalverenigingen. De belangrijkste conclusie heeft betrekking op het waarnemen van veranderingen in de omgeving. Het wel of niet waarnemen en waarderen van veranderingen in de omgeving heeft grote gevolgen voor het gedrag van de sportverenigingen en de toegang tot hulpbronnen. Op het moment dat een verandering niet erkend wordt als een invloedrijke verandering, past de vereniging zich niet aan op deze veranderingen. Voor de vereniging waarbij dit waargenomen is, heeft dit verstrekkende gevolgen. De verandering heeft namelijk invloed op de eisen en verwachtingen van (potentiële) leden en vrijwilligers, welke de belangrijkste leveranciers zijn voor deze vereniging. De vereniging kan dan niet mee veranderen met de veranderende verwachtingen van deze leveranciers. De toegang tot deze hulpbronnen neemt daardoor af.

De andere casus uit het onderzoek heeft een belangrijke verandering wel op waarde geschat. Deze vereniging kan hierdoor haar strategieën op basis van handelings- en argumentatiekennis aanpassen om toegang te krijgen en te houden tot de benodigde hulpbronnen. Dat de vereniging hierin slaagt, komt mede omdat ze haar organisatiecapaciteit op orde heeft.

# Inhoudsopgave

<b>SAMENVATTING .....</b>	<b>3</b>
<b>INHOUDSOPGAVE .....</b>	<b>4</b>
<b>VOORWOORD .....</b>	<b>7</b>
<b>HOOFDSTUK 1 INLEIDING.....</b>	<b>9</b>
1.1 Aanleiding.....	9
1.2 De sportvereniging krijgt het moeilijk .....	10
1.3 Sportverenigingen en hulpbronnen.....	12
1.4 Doel- en vraagstelling.....	14
1.5 Onderzoeksopzet.....	15
1.6 Maatschappelijke relevantie .....	15
1.7 Wetenschappelijke relevantie.....	15
1.8 Leeswijzer .....	16
<b>HOOFDSTUK 2 THEORETISCH KADER.....</b>	<b>17</b>
2.1 Een afwijkend type organisatie: de sportvereniging. ....	17
2.2 Hulpbronnen voor verenigingen. ....	19
2.2.1 De leveranciers van hulpbronnen .....	20
2.3 Organisatiecapaciteiten van de vereniging .....	21
2.3.1 Externe factoren.....	22
2.3.2 Organisatiecapaciteit.....	23
2.4. De vereniging in de omgeving .....	24
2.5 Toegang tot hulpbronnen.....	26
2.5.1 Het gebruik van strategieën door verenigingen. ....	26
2.5.2 Organisatiestrategieën .....	27
2.5.3 Afhankelijkheid van hulpbronnen .....	29
2.4.5 Autonomie en hulpbronnen .....	31
2.6 De vereniging heeft kennis nodig .....	32
2.6.1 Handelingskennis .....	32
2.6.2 Argumentatiekennis .....	33
2.6.3 Externe ondersteuning .....	34
2.7 Samenvatting .....	35

<b>HOOFDSTUK 3 ONDERZOEKSMETHODEN.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1 De onderzoeksstrategie, methoden en de steekproef.....</b>	<b>36</b>
3.1.1 De strategie .....	36
3.1.2 Methoden en technieken.....	37
3.1.3 De steekproef.....	37
3.1.4 Een korte introductie van de cases .....	38
<b>3.2 Operationaliseren van organisatiecapaciteit.....</b>	<b>38</b>
3.2.1 Organisatiecapaciteit.....	39
<b>3.3 Betrouwbaarheid en validiteit.....</b>	<b>40</b>
<b>3.4 Samenvatting .....</b>	<b>41</b>
<b>HOOFDSTUK 4 HET GEDRAG VAN PLUTO EN WILDCATS .....</b>	<b>43</b>
<b>4.1 Basketbalvereniging Pluto .....</b>	<b>43</b>
4.1.1 Doelstellingen.....	43
4.1.2 Financiële capaciteit .....	43
4.1.3 Structurele capaciteit .....	45
4.1.4 Hr-capaciteit.....	52
4.1.5 Externe factoren.....	53
4.1.6 Conclusie.....	53
<b>4.2 Basketbalvereniging Wildcats.....</b>	<b>54</b>
4.2.1 Doelstellingen.....	54
4.1.2 Financiële capaciteit .....	54
4.2.3 Structurele capaciteit .....	56
4.2.5 Hr-capaciteit.....	62
4.2.6 Externe factoren.....	63
4.2.6 Conclusie.....	63
<b>4.3 De verschillen in gedrag .....</b>	<b>64</b>
<b>HOOFDSTUK 5 CONCLUSIE .....</b>	<b>66</b>
<b>5.1 Beantwoording hoofdvraag.....</b>	<b>66</b>
<b>5.2 Aanbeveling voor verder onderzoek.....</b>	<b>69</b>
<b>5.3 Reflectie .....</b>	<b>69</b>
<b>LITERATUURVERANTWOORDING .....</b>	<b>71</b>
<b>BIJLAGE 1 INTERVIEWGUIDE.....</b>	<b>74</b>

<b>BIJLAGE 2 OVERZICHT RESPONDENTEN EN EXPERTS.....</b>	<b>77</b>
<b>BIJLAGE 3 SCHRIFTELIJKE BRONNEN PLUTO &amp; WILDCATS.....</b>	<b>78</b>

## Voorwoord

Voor u ligt een scriptie die ik geschreven heb voor de masteropleiding bestuurskunde. De wijze waarop het eindproduct tot stand gekomen is, toont veel overeenkomsten met de wijze waarop ik deze hele periode beleefd heb. Ik had in september 2012, toen ik gestart ben met deze opleiding, niet kunnen voorzien dat de 34 daaropvolgende maanden zo zouden gaan lopen. Heel erg leuk en leerzaam was mijn tweede bestuursjaar bij mijn 'zwem en waterpolocluppie' Hydrofiel. Daarbij kijk ik terug op de vakken die ik tegelijkertijd gevolgd heb voor de master. Deze hadden veel diepgang en er moest hard voor gewerkt worden. De combinatie van mijn bestuurstaak en het halen van vakken, hebben mij geleerd efficiënt gebruik te maken van alle uren die een dag te bieden heeft.

Door mijn (bestuurs-)ervaringen bij Hydrofiel en mijn oude waterpoloclub in Breda en de studie bestuurskunde, ben ik geïnteresseerd geraakt in de wereld van sport, bestuur en organisatie. De onderzoeksstage bij het Mulier Instituut heeft ertoe geleid dat ik mezelf ben gaan specialiseren in de sportvereniging. De sportvereniging werd daardoor al gauw het onderwerp van mijn scriptie.

Helaas bleef een onzichtbaar litteken uit het verleden mij achtervolgen, met als gevolg een heel flinke mentale dip in de zomer van 2014. Dit was voor mij de aanleiding het roer om te gooien en het litteken te gaan verzorgen. Tegelijkertijd heb ik schoon schip gemaakt in het scriptieproces en ben ik vanaf de grond opnieuw begonnen met bouwen aan dit werk. Aan zowel de scriptie als de verzorging van het litteken heb ik de afgelopen 10 maanden hard gewerkt. Ik ben er dan ook erg trots op dat ik u deze scriptie kan voorleggen.

Een masterscriptie is een proeve van individuele academische bekwaamheid, desalniettemin heb ik veel hulp en steun mogen ontvangen in deze lange periode. Ik heb bewondering voor al diegene die mij de tijd en de ruimte hebben gegeven om tot dit punt te komen. Die personen wil ik bij dezen van harte bedanken. Mijn begeleider de heer Lako wil ik hiervoor in het bijzonder bedanken. Hij wist op de juiste momenten de teugels te laten vieren of juist aan te trekken en het vertrouwen in het proces erin te houden. Mijn dank hiervoor. Voor mijn ouders en mijn zussen was mijn scriptieproces soms ondoorgrondelijk en erg ver weg, toch bleven zij er vertrouwen in houden en gaven ze me de ruimte en ondersteuning die ik nodig had. De paar losse weken 'scriptiehotel' hebben een grote bijdrage gehad! Van al die vrienden die mij zó goed geholpen helpen, licht ik graag Anne Vervoort uit. Met de ellenlange gesprekken die we over het scriptieschrijven hebben gevoerd, heeft ze erg geholpen met mijn zelfreflectie in dit proces. Bedankt Anne!

Ik sluit dit dankwoord met het uitspreken van mijn dank aan diegenen die meegewerkt hebben aan dit onderzoek. Het gaat om het bestuur en de vrijwilligers van de twee basketbalverenigingen die meegewerkt hebben aan dit onderzoek. Met alle gastvrijheid ben ik daar hen ontvangen en ze verleenden alle medewerking waarom ik gevraagd had. Bedankt Wildcats en Pluto. Janine van Kalmthout en Jo Lucassen van het Mulier Instituut en Nicolette Piscaer van Sportservice Wageningen dank ik voor de expertinput die zij geleverd hebben.

Frank Askamp  
Nijmegen, juni 2015





# Hoofdstuk 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Indien men naar de laatste sociale beleidsprogramma's van de Nederlandse overheden kijkt, dan blijkt het bevorderen van sport en bewegen een veelgebruikt beleidsmiddel. Het wordt niet alleen als middel ingezet tegen gezondheidsproblemen maar ook als (deel)oplossing in het bestrijden van problemen in het sociale domein zoals vereenzaming, cohesie en kleine criminaliteit. Het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport kent maar liefst zes nationale projecten die het bevorderen van sporten en/of bewegen als beleidsdoel hebben (<http://www.rijksoverheid.nl/>). Niet alleen op rijksniveau maar ook op provinciaal en gemeentelijk niveau zijn overheden actief rond sporten en bewegen. Zo hebben nagenoeg alle provincies en gemeenten in hun beleidsstukken staan dat ze sport en bewegen willen bevorderen (<http://www.sportengemeenten.nl/>).

Wanneer men iets grondiger naar enkele van deze beleidsstukken kijkt, dan valt op dat in een groot deel van deze stukken een rol voor de sportvereniging weggelegd is. Zo wil de gemeente Winterswijk de sportverenigingen “*ondersteunen in het proces om te komen van een ‘traditionele sportvereniging’ naar een maatschappelijk bewuste organisatie die een duidelijke rol kan spelen in het realiseren van de gemeentelijke visie en doelen*” (Gemeente Winterswijk, s.d. , p. 7). De gemeente Zeewolde heeft het voornemen de sportkantines van de verenigingen inzetten voor Wmo-doeleinden (Gemeente Zeewolde, 2009, p. 5). In 's-Hertogenbosch wil het gemeentebestuur de sportaccommodaties, die de verenigingen in bruikleen hebben, in de stad inzetten als sportpunten waarvan heel de dag gebruik gemaakt kan worden (Gemeente 's-Hertogenbosch, 2008, p. 15-17). In Rotterdam verwacht men dat sportverenigingen “*midden in de samenleving staan. Die steeds meer samenwerking zoeken met scholen, zorginstellingen, bedrijven en welzijnsorganisaties.*” (Gemeente Rotterdam, 2009, p. 5). Ook hebben enkele provincies een sportnota. Naast dat ze (top)sport zien als manier om zich als provincie te profileren (Provincie Limburg, 2013, p. 9-10; Provincie Noord-Brabant, 2013, p. 7), wordt het stimuleren van sportdeelname van minderheden als opmaat gezien voor bredere maatschappelijke participatie. (Provincie Limburg, 2013, p. 11.; Provincie Gelderland, 2012, p. 16). Tegenwoordig verwachten overheden meer van sportverenigingen dan slechts het aanbieden van sport voor hun leden. Volgens de gemeente Winterswijk leveren ze een cruciale bijdrage aan de leefbaarheid van de gemeente, het meedoen van inwoners aan de maatschappij en het verbeteren van de gezondheid van de inwoners. ( Gemeente Winterswijk, s.d., p. 9).

Overheden dichten sportverenigingen een belangrijke rol in de samenleving toe. Dat verenigingen een positieve invloed op samenlevingen kunnen hebben blijkt ook uit een literatuurstudie over de invloed van sport op de maatschappij van Boonstra en Hermens uit 2011. De sportverenigingen worden gezien als bronnen van sociaal kapitaal. Mensen kunnen immers op vele verschillende manieren participeren, als toeschouwer of deelnemer maar ook als vrijwilliger of bestuurder. Vooral het doen van vrijwilligerswerk leidt tot meer sociaal kapitaal. Daarnaast blijkt uit verschillende studies dat mensen die

lid zijn van een vereniging doorgaans tevredener zijn met hun leven en meer sociale ontmoetingen hebben (Boonstra & Hermens, 2011, p. 33-34).

Het mag dus niet opmerkelijk heten dat overheden een rol weggelegd zien voor sportverenigingen in het licht van sociaal beleid. Maar niet alleen in sociaal beleid speelt de verenigingssport een rol. Zo is de koepelorganisatie van de sportbonden, het NOC\*NSF, een vaste gesprekspartner van het Ministerie van VWS inzake topsport en randvoorwaarden in de sport zoals een ‘veiliger sportklimaat’. Daarnaast vult NOC\*NSF de topsportambitie van Nederland in en wordt zij voor een deel gefinancierd door de Rijksoverheid. Zo deelt het NOC\*NSF de stipendia, het basisloon voor topsporters, uit (<http://www.rijksbegroting.nl/>). Op lokaal niveau is vereniging de meest voorkomende sportaanbieder. Tweederde van de sportaanbieders is namelijk een sportvereniging (Kalmthout, Van der Werff, Veerman & Daamen, 2013, p. 6).

## 1.2 De sportvereniging krijgt het moeilijk

De sportvereniging speelt een aantoonbare rol in de Nederlandse samenleving, zowel op het gebied van de gezondheid als in het sociale domein. Met name op het gebied van dat sociale domein verwachten overheden dus steeds meer van deze sportverenigingen. Wanneer men inzoomt op de vereniging blijkt echter dat het voor sportverenigingen niet makkelijker is geworden om te bestaan. Zo is de vereniging al lang niet meer de enige aanbieder van sport. Waar de sportvereniging vraagt om ‘*strong ties*’, inzet en loyaliteit van de gebruikers, zijn het de sportuitingen die zogenaamde ‘*weak ties*’ hebben in opkomst. Denk hierbij aan de fitnesscentra waar men zo vaak wanneer men wil kan sporten, maar ook aan de laagdrempelige evenementen als hardloopwedstrijden en lokale voetbaltoernooitjes. (Boessenkool, Waardenburg & Lucassen, 2011, p. 14). Sport is daarnaast een vrijetijdsbesteding. Op het gebied van vrijetijdsbesteding zijn er in afgelopen decennia steeds meer nieuwe varianten bijgekomen die alternatieven vormen voor sport in verenigingsverband.

	2008	2012
Aandeel verenigingen dat verwacht even groot te blijven of te groeien in ledental	92% <sup>1</sup>	80% <sup>2</sup>
Aandeel verenigingen dat het ledental ziet dalen.	29% <sup>1</sup>	44% <sup>2</sup>
Vereniging heeft moeite met ledenwerving en -behoud	69% <sup>1</sup>	78% <sup>2</sup>
Aandeel Nederlanders dat lid is van een vereniging. (2007 t.o.v. 2011)	30% <sup>3</sup>	32% <sup>3</sup>

TABEL 1 1VERANDERING 2008 – 2012. (BRON: 1 VAN KALMTHOUT, DE JONG & LUCASSEN, 2009; 2 VAN KALMTHOUT ET AL., 2013; 3 TIESSEN-RAAPHORST & DEN DOOL, 2012)

Het aantal sportverenigingen in Nederland is al jarenlang stabiel; het aantal verenigingen dat aangesloten is bij NOC\*NSF ligt rond de 24.500 (NOC\*NSF, 2012, p. 4-

8). In de *Sportaanbiedersmonitor 2012* (Kalmthout et al., 2013), een kwantitatief onderzoek naar de stand van zaken onder de Nederlandse sportverenigingen, wordt vastgesteld dat er sprake is van 'stabiliteit alom' onder deze verenigingen. Op het gebied van ledenaantal, financiën en ledenwerving en –behoud scoren de verenigingen over het algemeen hetzelfde als in 2008 (idem, 6). Wanneer men dieper inzoomt op de ontwikkeling van de drie belangrijke factoren voor het bestaan van verenigingen, leden, vrijwilligers en financiën, kunnen er wel degelijk veranderingen aangewezen worden.

In 2012 is het percentage sportverenigingen dat ervan overtuigd is dat ze wat betreft ledental even groot blijft of zelfs groter gaat worden 80 procent. Hoewel dit een groot percentage lijkt, valt dit mee als men dit legt naast het aandeel in 2008, toen lag het percentage op 92 procent. Daarbij ziet een steeds groter deel van de verenigingen hun ledental dalen: 44 procent van de verenigingen in 2012 ziet het ledental dalen, tegenover in 29 procent in 2008. De daling van het ledental en de verslechterde verwachtingen ziet men ook terug als men vraagt aan de verenigingen of ze moeite hebben met werving en behoud van leden. Het percentage dat hier positief op reageert is gestegen van 69 procent in 2008 naar 78 procent in 2012. (idem; Kalmthout, de Jong & Lucassen, 2009). Het lijkt erop dat steeds meer verenigingen moeite hebben leden te behouden en nieuwe leden te werven. Opmerkelijk is echter dat het aandeel Nederlanders dat lid is van een vereniging, gestegen is van 30 procent in 2007 naar 32 procent 2011 (Tiessen-Raaphorst & Den Dool, 2012). Hieruit kan geconcludeerd worden dat een grote groep verenigingen inderdaad moeite heeft het ledenpeil op orde te houden, maar dat een kleine groep deze daling opvangt door (sterk) in het ledental te groeien.

Wanneer men kijkt naar het kader, de vrijwilligers die een vereniging draaiende houden, dan ziet men dat zowel in 2008 en 2012 een vijfde deel van de verenigingen aangeeft een tekort te hebben aan vrijwilligers. Hoewel dit aandeel gelijk blijft is het aandeel verenigingen dat een specifieke (vrijwilligers)vacature open heeft staan wel gegroeid in deze periode, namelijk van 68 procent naar 78 procent. Ondanks deze stijging geeft slecht 3 procent van de verenigingen in 2012 aan te veel vacatures te hebben en heeft 21 procent van de verenigingen cruciale vacatures (Kalmthout et. al, 2012; Kalmthout, de Jong & Lucassen, 2009). Het lijkt er op dat, ondanks een stijgend aantal vacatures, de meeste verenigingen deze stijging kunnen opvangen binnen de vereniging.

Tot slot wordt er ingezoomd op de financiën van de Nederlandse sportvereniging. In 2008 gaf nog 36 procent aan dat de financiële positie van de vereniging een serieus knelpunt is. In 2012 was dit percentage gestegen naar 47 procent. Ook het percentage verenigingen dat haar financiële situatie betitelt als zorgwekkend of ongezond is gestegen, van 5 procent in 2008 naar 8 procent in 2012. (Kalmthout et. al, 2012; Kalmthout, de Jong & Lucassen, 2009). Het lijkt er op dat de financiële situatie van een deel van de verenigingen aan het verslechteren is.

Het is aannemelijk dat sinds het moment van de meting, in 2012, de situatie verder verslechterd is. Gemeenten geven in 2010 nog 1,2 miljard euro uit aan sport. Dit zijn uitgaven die invloed hebben op de sportverenigingen, zoals de sportaccommodaties en sportdeelnamesubsidies. De verwachting is dat dit budget vanaf 2014 lager zal zijn. (Hoekman & Straatmeijer, 2013). In 2013 blijkt al dat een substantieel deel van de gemeenten haar sportsubsidies heeft verlaagd en de huren voor sportaccommodaties

heeft verhoogd met meer dan alleen een inflatie-indexering. Daarbij wordt verwacht dat de budgetten van de gemeenten sterk onder druk komen te staan door de komende decentralisaties. De verwachting is dat hierdoor de sportbudgetten van gemeenten nog verder onder druk komen te staan (Allers et al. 2013). De verslechterende financiële situaties van zowel de sportverenigingen als de gemeenten vraagt om aanpassingen op het gebied van het financieel beleid van de verenigingen.

We zien dat het bestaan van een sportvereniging niet (meer) vanzelfsprekend is; een groot deel van de verenigingen heeft steeds meer moeite om haar leden te behouden en te werven en heeft een tekort aan vrijwilligers. Daarnaast verslechtert de financiële situatie van de verenigingen en van de overheid waarmee de verenigingen het meest te maken hebben: de gemeente. Tegelijkertijd wordt er van de vereniging verwacht dat zij zich maatschappelijker gaat opstellen en gaat helpen bij het oplossen of voorkomen van problemen. Het lijkt er op dat de verenigingen veel te wachten staat. Het is daarom interessant om dieper in te gaan op wijze waarop verenigingen zich organiseren in de huidige tijd.

### **1.3 Sportverenigingen en hulpbronnen**

Bij het bestuderen van een sportvereniging moet in het achterhoofd gehouden worden dat het geen doorsnee-organisatie is. Het is geen marktpartij die een dienst verleent of een product verkoopt met het maken van winst als doel. Daarentegen is het ook geen overheidsorganisatie. Een sportvereniging is een autonome private organisatie voor en door leden. Het zijn leden die vrijwillig deelnemen aan de sportactiviteiten, zitting nemen in het bestuur, activiteiten en wedstrijden organiseren. Belangrijk om op te merken is dat leden tegelijkertijd verschillende rollen kunnen hebben die kunnen conflicteren. Zo kan het zijn dat een lid van het eerste team als bestuurslid beslist over de aanstelling van de hoofdcoach. Hierdoor is de relatie tussen de leden en de vereniging complex (Wicker & Breuer, 2011, p. 189). Als er betaald wordt voor diensten, dan is dat voornamelijk voor een hoofdtrainer of complexbeheerder (Van Kalmthout et al., 2013). Het zijn tevens ook de leden die grotendeels verantwoordelijk zijn voor de inkomsten van de vereniging, door het betalen van contributies.

Leden dragen zorg voor een groot deel van de bronnen die een vereniging nodig heeft. Een goede relatie met haar leden is voor een sportvereniging essentieel. Voor een vereniging zijn er ook andere actoren waarmee ze relaties moeten of kunnen onderhouden. Zo zijn de overheden al eerder aangehaald: Zij verwachten meer inzet van de verenigingen op maatschappelijk vlak. Gemeenten leggen toe op de huur van sportaccommodaties of verstrekken subsidies voor (lokale) sportevenementen, waardoor ze in de positie zijn om aanvullende voorwaarden te stellen aan deze subsidies. De relatie tussen vereniging en overheid wordt hierdoor complexer. Het is daarom interessant de organisatie van een sportvereniging te bekijken van uit het perspectief van afhankelijkheid van hulpbronnen. De toegang tot benodigde hulpbronnen is de reden dat een vereniging relaties met leveranciers van deze bronnen zoals leden, overheden en sponsors, aangaat.

De grondleggers van de theorie over afhankelijkheid van hulpbronnen zijn Pfeffer en Salancik (2003). De basisgedachte is dat het gedrag en de structuur van een organisatie

kan worden verklaard aan de hand van de hulpbronnen van de organisatie. Omdat een organisatie niet in staat zou zijn om alle benodigde hulpbronnen zelf te kunnen genereren, is een organisatie afhankelijk van externe hulpbronnen. Dit betekent dat diegene die over deze externe bronnen beschikt ook over een bepaalde macht heeft waarmee ze het gedrag van de organisatie kan sturen. De mate van invloed wordt bepaald door

- 1) de mate waarin de organisatie afhankelijk is van de externe bron;
- 2) de mate waarin de externe actor, de leverancier, de beschikbaarheid van de bron kan beïnvloeden;
- 3) de mate waarin de organisatie van deze specifieke leverancier afhankelijk is.

Beslissingen die genomen worden door een organisatie, worden zowel intern als extern beïnvloed: door actoren die onderdeel zijn van de organisatie en intern voor de middelen zorgen en door diegene die de externe middelen verzorgen. Hieruit volgt dat wanneer een organisatie meer afhankelijk wordt van externe bronnen, zij ook meer autonomie inlevert en haar gedragingen zal veranderen. Om de invloed van deze externe omgeving te beheersen noemen Pfeffer en Salancik (2003) diverse strategieën. De strategieën concentreren zich rond de thema's aanpassen van de organisatie van de externe eisen, het beïnvloeden van externe eisen en het beïnvloeden van de afhankelijkheid van externe hulpbronnen.

Bij dit theoretisch inzicht zijn zonder moeite diverse voorbeelden te bedenken. Denk aan een zwemvereniging die voor de trainings- en wedstrijdactiviteiten afhankelijk is van het lokale zwembad. De beschikbaarheid van het zwembad en de huurprijs hebben invloed op de wijze waarop deze vereniging functioneert en haar besluiten kan nemen. Voor deze voorbeeldvereniging kunnen er nog meer kwesties rond hulpbronnen spelen. De theorie van Pfeffer en Salancik gaat over organisaties in het algemeen. De onderzoeksgroep rond Christopher Breuer, professor aan het Instituut voor Sporteconomie en sportmanagement in Keulen, heeft een variant van deze theorie toegepast op de verenigingswereld.

Pfeffer en Salancik (2003) stellen dat het probleem van een organisatie is dat de omgeving waarin de organisatie acteert onzeker is en kan veranderen. De organisatie zal zich dan hierop moeten aanpassen. Breuer (2011) erkent deze situatie: de omgeving van de verenigingssport heeft te maken met discontinuïteit. De onzekerheid zou zo groot zijn dat het bestaansrecht keer op keer in twijfel wordt getrokken. Daarom moet de vereniging continue bezig zijn met het zeker stellen van haar hulpbronnen. Pfeffer en Salancik richten zich dus op de externe controle. Ze leggen daarmee de focus op de externe bronnen die een organisatie nodig heeft en de bijbehorende externe invloed die deze bronnen met zich meeneemt. Breuer benadrukt echter het belang van interne hulpbronnen. Interne hulpbronnen als mankracht, sociale verbanden, morele steun en financiële steun komen van leden en medewerkers. Van onder meer de overheid en sponsors ontvangt de vereniging externe hulpbronnen. Te denken valt aan sponsorbijdragen, subsidies en vrijstellingen (Breuer, 2011, p. 311). De actoren die bronnen leveren, zowel extern als intern, handelen nutmaximaliserend: ze zijn bereid middelen leveren zolang ze voldoende ervoor terug krijgen (idem, 2011, p. 313). Om deze

middelen te kunnen behouden of te vergroten dient de vereniging op basis van verstand en kennis te worden bestuurd, dit in tegenstelling tot klassieke manier: op basis van traditie; 'we doen het zoals we het altijd doen'. Het behoud van bronnen is immers niet meer vanzelfsprekend. Wanneer een vereniging weet op welk vlak zij tekortschiet dan kan zij zich doelmatig richten op het vergroten hiervan.

Een manier om de benodigde hulpbronnen van een organisatie inzichtelijk te maken is het concept van Hall, Andrukow, Barr, Brock, de Wit & Embuldeniya (2003) over non-profitorganisaties. Er worden drie elementen onderscheiden die belangrijk zijn binnen een organisatie; human resources-capaciteit, capaciteit van financiële hulpbronnen en de structurele capaciteit. De laatste kan onderverdeeld worden in relatie- en netwerkcapaciteit, infrastructurale en procescapaciteit en het strategisch ontwikkelingsvermogen.

Wanneer men deze elementen voor verenigingen invult kan er inzicht verkregen worden in hoeverre de verenigingen in staat is haar doelen na te streven of waar verbeteringen te behalen zijn. Zo hebben Wicker en Breuer (2011) op basis van twee kwantitatieve metingen kunnen achterhalen waar er bij Duitse sportverenigingen een schaarste aan hulpbronnen was in de periode 2005 – 2007. Eenzelfde methode is toegepast voor de cijfers die genoemd zijn voor de Nederlandse verenigingen over de periode 2008-2012 aan het begin van dit hoofdstuk.

Men is in staat om op theoretische basis en kwantitatief onderzoek tekorten aan hulpbronnen bij sportverenigingen te beschrijven. Interessant zou zijn om te weten hoe verenigingen met deze beschreven tekorten omgaan en op welke wijze ze deze proberen op te lossen. Dat is de focus van dit onderzoek.

## **1.4 Doel- en vraagstelling**

Het doel van dit onderzoek is het verklaren van het gedrag dat sportverenigingen vertonen om toegang tot hun hulpbronnen te verkrijgen of te behouden

Door de hoofdvraag van het onderzoek te beantwoorden zal het doel van het onderzoek, het begrijpen van het gedrag van de verenigen, worden behaald. De hoofdvraag luidt daarom:

*Hoe is het gedrag van Nederlandse sportverenigingen bij het beheren van haar hulpbronnen te verklaren?*

Naar de beantwoording van de hoofdvraag zal stap voor stap worden toegewerkt. Dit wordt gedaan aan de hand van de volgende deelvragen:

- (1) Wat zijn hulpbronnen voor organisaties als Nederlandse sportverenigingen?
- (2) Wat zijn voor een sportvereniging geschikte strategieën voor het beheer van hulpbronnen?
- (3) Welk gedrag vertonen sportverenigingen bij het beheer van hun hulpbronnen en op hoe kan dit te verklaard worden vanuit de onderzochte strategieën?

## **1.5 Onderzoeksopzet**

Het onderzoek is als volgt opgezet. Allereerst zullen deelvraag 1 en 2 worden beantwoord aan de hand van beschikbare wetenschappelijke literatuur over hulpbronnen. Hiervoor zal zoveel als mogelijk gebruikt worden gemaakt van specifieke theorieën voor (Nederlandse) sportverenigingen. Waar nodig wordt deze aangevuld met in eerste instantie literatuur over vrijwilligersorganisaties en hulpbronnen en pas in tweede plaats met algemene organisatietheorieën. De antwoorden op de eerste twee deelvragen vormen tezamen een theoretisch kader dat vervolgens onderzocht zal worden bij twee sportverenigingen. Dit wordt bij beide verenigingen gedaan op basis van diepte-interviews en een bronnenonderzoek. De resultaten van de casestudies zullen worden geanalyseerd op basis van het genoemde kader.

## **1.6 Maatschappelijke relevantie**

Dit onderzoek hoopt bij te dragen aan het begrijpen van de sportvereniging als organisatie. De verenigingssport is op het moment bezig zich te professionaliseren, het helpt dan als men beter begrijpt waar men mee te maken heeft. Ook beleid dat zich richt op verenigingen, dan wel met de vereniging als onderwerp, dan wel met de vereniging als mede-uitvoerder, kan beter worden opgesteld en afgestemd wanneer men de vereniging beter begrijpt.

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk is uitgebreid betoogd dat sportverenigingen een toegevoegde waarde hebben voor de samenleving. Ze verbinden mensen met elkaar, mensen kunnen er zich ontwikkelen, ze hebben daar plezier; een sportvereniging zorgt voor sociaal kapitaal. Het zijn organisaties waar ongeveer 30 procent van de Nederlandse samenleving actief in is. Daarnaast wordt er door de leden gesport bij deze verenigingen. Meer kennis over sportverenigingen kan bijdragen aan levensvatbaarheid van de verenigingen. Men kan immers hardlopen op de openbare wegen en gaan sporten in de sportschool, maar deze alternatieven zijn geen volwaardige substituten voor de maatschappelijke meerwaarde die de verenigingssport biedt.

## **1.7 Wetenschappelijke relevantie**

In vergelijking met andere organisaties als multinationals en overheden is er weinig wetenschappelijke literatuur over sportverenigingen verschenen. Zeker wanneer men wil meer weten over de organisatie van een Nederlandse sportvereniging, is het aanbod zeer beperkt. Hetgeen er wel verschenen is, is voornamelijk geschreven vanuit het beleidsperspectief van de (lokale) overheden of vanuit de sportbonden. Grote onderzoeken die wel in het perspectief van de vereniging zijn verschenen zijn kwantitatief en beschrijvend van aard.

Dit onderzoek probeert het gedrag van verenigingen inzichtelijk te maken en is daarmee verklarend van aard. Het onderzoek is tevens vanuit het perspectief van de vereniging gevoerd. Daarmee draagt het onderzoek in de breedte bij aan de ontwikkeling van wetenschappelijke kennis over sportverenigingen. Ten slotte kunnen de ontworpen interview guides die gebruikt worden bij de diepte-interviews, bijdragen aan de onderzoeksmethoden voor het verenigingsonderzoek.

## **1.8 Leeswijzer**

In dit hoofdstuk is met het bespreken van de aanleiding en het doel van het onderzoek het bouwplan voor het onderzoek uitgetekend. Het volgende hoofdstuk, hoofdstuk 2, is een theoretisch kader. Er wordt uitgelegd waarom een sportvereniging een afwijkende organisatie is, wat hulpbronnen zijn en hoe verenigingen met de toegang tot hulpbronnen omgaat. Het derde hoofdstuk is het methodologisch kader waarin ingegaan wordt op de onderzoeksmethoden, de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. In hoofdstuk 4 wordt aan de hand van de resultaten van het onderzoek bij twee cases, het vertoonde gedrag geanalyseerd. Ten slotte wordt in hoofdstuk 5 op basis van de analyse een antwoord gegeven worden op de deelvragen en de hoofdvraag van dit hoofdstuk. De bijlagen bij dit onderzoek zijn de interviewgide (bijlage 1), het overzicht van respondenten en experts (bijlage 2) en de lijst met schriftelijke bronnen die verkregen zijn van de twee verenigingen (bijlage 3).



## Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden het begrip ‘hulpbron’ uitgediept aan de hand van de relevante literatuur. Er wordt in paragraaf 2.2 besproken wat de hulpbronnen voor een sportvereniging zijn en wat hulpbronnen betekenen voor sportverenigingen. Aansluitend zal in paragraaf 2.3 het begrip organisatiecapaciteit geïntroduceerd. In paragraaf 2.4 wordt het belang van de omgeving voor de vereniging uiteengezet. Daarna worden in paragraaf 2.5 strategieën voor vereniging behandeld en wordt tot slot in paragraaf 2.5 betoogd hoe externe hulp voor verenigen haast onmisbaar is. In paragraaf wordt dit alles beknopt samengevat. Eerst volgt echter paragraaf 2.1 waarin specifieke kenmerken van een vereniging uiteengezet worden.

### 2.1 Een afwijkend type organisatie: de sportvereniging.

In de inleiding is al kort aangehaald dat de sportvereniging een ander type organisatie is: het is een vereniging vóór en dóór leden. Daarmee verschilt de aard van een sportvereniging met die van organisaties als een bedrijf, gemeente of een ziekenhuis. Heinemann & Puig (1996) noemen vijf punten waarop sportverenigingen verschillen ten opzichte van andersoortige organisaties. Deze punten worden hieronder toegelicht:

1. *De doelstellingen van de sportverenigingen en de belangen van de leden zijn hetzelfde.*  
Bij een commerciële organisatie is het primaire doel het maken van winst. Klanten van de organisatie willen een zo goed mogelijk product voor een zo laag mogelijke prijs, terwijl werknemers arbeidsvoorwaarden en werkzekerheid belangrijk vinden. De doelen en belangen van de onderdelen en personen waar een commerciële organisatie mee te maken heeft, lopen uiteen. Bij een vereniging is de situatie anders. Het doel van een vereniging is het behartigen van de belangen van de leden en niet het maken van winst. Daardoor komen de belangen van de leden en de doelen van de vereniging, in tegenstelling tot een commerciële organisatie, overeen met elkaar.
2. *Het lidmaatschap van een sportvereniging is vrijwillig.*  
Niemand is verplicht lid te zijn van een sportvereniging. Individuen besluiten lid te worden van een sportvereniging omdat die vereniging iets biedt wat hen aantrekt. Dat zijn niet alleen sportmogelijkheden maar ook sociale contacten of voldoening. Een verenigingslid verschilt daarmee van een werknemer. Het staat een lid vrij om te vertrekken wanneer hij of zij wil; er zijn geen bezwarende omstandigheden. Een werknemer zal daarentegen niet zomaar zijn baan niet zomaar opzeggen. Als hij dat doet verliest hij zijn inkomsten. In vergelijking met een relatie tussen een werkgever en een werknemer is de relatie tussen een vereniging en haar leden in hogere mate op loyaliteit gebaseerd omdat de drempel voor een exit lager is.
3. *Een sportvereniging is in zeer sterke mate afhankelijk van vrijwilligerswerk.*  
De kernactiviteiten van een vereniging, zoals trainingen en wedstrijden, worden georganiseerd of begeleid door vrijwilligers. Dit zijn de leden die vrijwillig hun tijd besteden aan clubgerelateerde zaken. Het principe vrijwilligerswerk kent men niet in de commerciële wereld, waar werk verricht wordt in ruil voor geld.

4. *De voornaamste inkomsten van een sportvereniging komen vanuit de vereniging.* Commerciële organisaties komen aan geld door diensten of producten te verkopen voor een bedrag. Het is een uitruil van een dienst of product voor geld. Bij een sportvereniging werkt het anders; leden betalen contributie en dragen daarmee bij aan de algemene middelen van de club. In ruil hiervoor mogen ze meebeslissen over de wijze waarop deze algemene middelen worden besteed en mogen ze gebruik maken van de diensten die de sportvereniging aanbiedt. Het idee is dus dat de leden zorg dragen voor de kosten die de vereniging maakt. De vereniging zou hierdoor onafhankelijk zijn van derden. Bij de uitruil tussen geld en product is er een bilaterale relatie is tussen klant en de verkopende partij, bij de relatie tussen lid en sportvereniging is er sprake van een soort sociaal contract.
5. *Besluitvorming in een sportvereniging is democratisch.* In een commerciële organisatie nemen de eigenaren de besluiten. Bij een sportvereniging gaat het niet om eigendom, maar om stemrecht (Heinemann & Horch, 1991). In een vereniging mag elk lid meebeslissen over de wijze waarop de algemene middelen worden aangewend. In een stemming weegt een stem van elk lid even zwaar.

Opgemerkt moet worden dat deze zuivere kenmerken in de praktijk niet of nauwelijks te vinden zijn (Heinemann & Horch, 1991). Zo is wat betreft vrijwilligers bekend dat in 2012 42 procent van de Nederlandse sportverenigingen een of meerdere betaalde krachten dienst heeft (Van Kalmthout et al., 2013). De in het eerste hoofdstuk genoemde (indirecte) subsidies op de sportaccommodaties laten daarbij zien dat verenigingen niet volledig onafhankelijk zijn van derden.

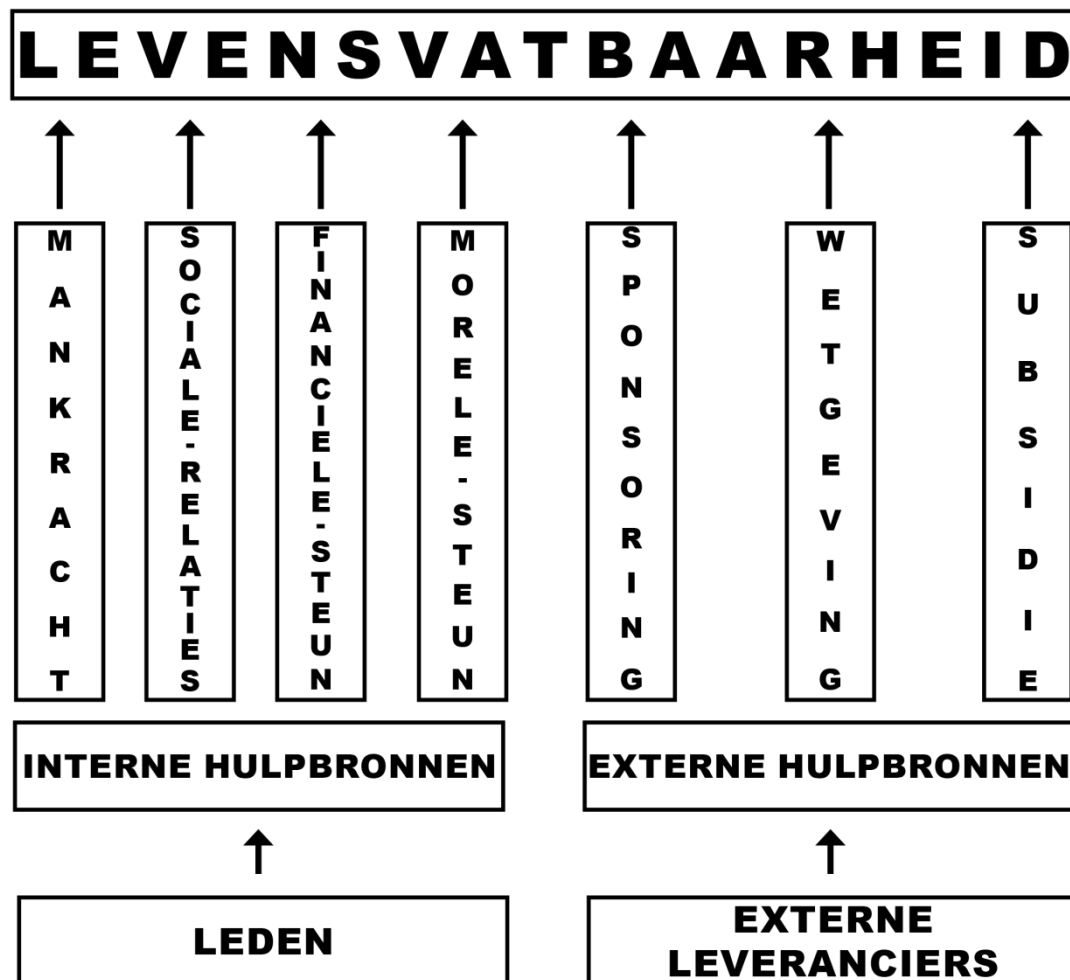
Het eerste punt, over de overeenkomsten tussen doel van de organisatie en belangen van leden, is een substantieel punt. Het geeft weer dat de reden van het bestaan van een sportvereniging een andere is dan die van andere organisaties. Een bakker heeft als doel zo veel mogelijk brood te verkopen aan zijn klanten zodat hij zich kan verzekeren van inkomsten, een ziekenhuis heeft als doel om met ingehuurd medisch personeel patiënten beter te maken. Een sportvereniging wordt dikwijls opgericht door een klein clubje mensen die samen een balletje willen trappen of samen een sportzaal willen huren. Een sportvereniging is door dit verschil een geslotener organisatie dan een andere organisatie. Daarnaast worden veel zaken binnen een vereniging informeel geregeld. Een sportvereniging is een organisatie *voor* leden (als consumenten) *door* leden (als producenten). De leden zijn dan ook verantwoordelijk voor het grootste deel van de hulpbronnen die een vereniging nodig heeft. Omdat de doelen van de vereniging overeenkomen met die belangen van de leden, is het lastig om secundaire (maatschappelijk verantwoorde) doelen, en de daar bijbehorende externe bronnen, na te streven. (Heinemann & Horch, 1991, 384).

Het is nu duidelijk waarom de sportvereniging een ander soort organisatie is dan een doorsnee organisatie. Met deze verschillen in het achterhoofd zal in de volgende paragraaf ingegaan worden op de hulpbronnen die een sportvereniging nodig heeft.

## 2.2 Hulpbronnen voor verenigingen.

Breuer (2011, p 528-532) stelt dat hulpbronnen de zaken zijn die een sportvereniging nodig heeft om levensvatbaar te blijven. Zolang een vereniging het lukt om haar hulpbronnen te behouden, blijft een vereniging levensvatbaar. Er worden door Breuer (idem) twee typen hulpbronnen onderscheiden:

- *Interne hulpbronnen.* De interne hulpbronnen komen vanuit de organisatie zelf en kunnen mankracht, sociale relaties, morele steun en financiële steun zijn. Leden, vrijwilligers en kader staan in voor deze interne bronnen.
- *Externe hulpbronnen.* Deze middelen komen voornamelijk van de verschillende overheden en sponsors. Vaak hebben externe middelen een financieel karakter, zoals subsidies, sponsorgelden en fiscale voordelen. Andere externe middelen zijn bijvoorbeeld gunstige voorwaarden voor het gebruik van accommodaties of specifieke wet- of regelgeving.



FIGUUR 2 1 HULPBRONNEN VAN EEN SPORTVERENIGING. VRIJ NAAR BREUER (2011)

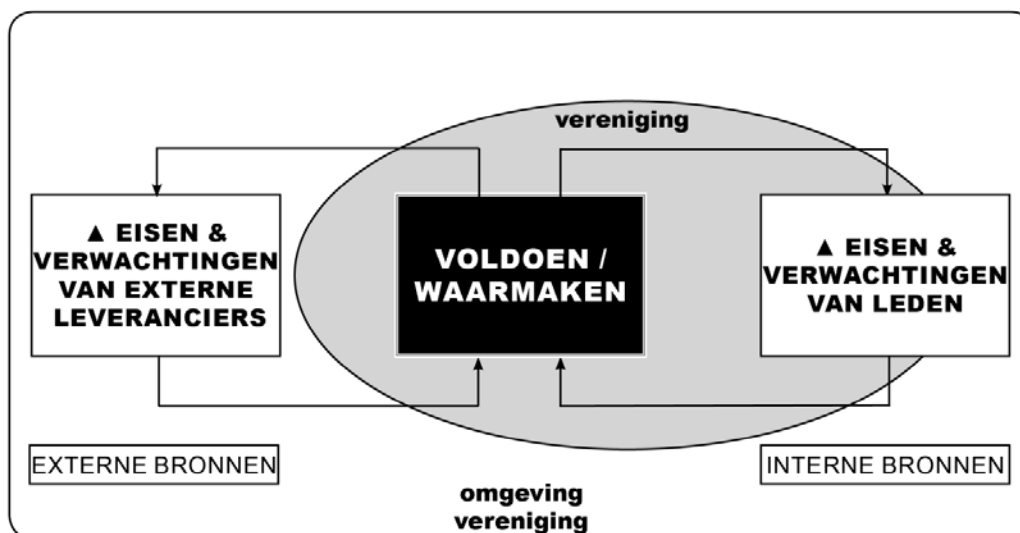
Omdat de vereniging een organisatie is voor en door leden, zoeken verenigingen in eerste instantie naar een manier om intern toegang te krijgen tot de bronnen. Lukt het de vereniging niet om benodigde hulpbronnen intern te verkrijgen, zal zij proberen om deze bronnen extern te verkrijgen.

### **2.2.1 De leveranciers van hulpbronnen**

De bronnen worden dus intern geleverd door enerzijds leden, vrijwilligers en kader, anderzijds extern door overheden, sponsors en andere externe organisaties. Deze actoren gedragen zich niet altruïstisch, maar willen ook iets terug zien voor wat ze gegeven hebben (zoals geld, tijd en mankracht). Zo betalen leden contributie en doen ze klusjes voor de vereniging zodat ze kunnen sporten en kunnen genieten van verenigingspecifieke eigenschappen als gezelligheid. Overheden hebben weer andere verwachtingen van hun investeringen in de georganiseerde sport. Zij verwachten dat de sport kan bijdragen aan hun beleidsdoelen. Zij zien een rol voor de verenigingssport in het oplossen van maatschappelijke vraagstukken zoals sociale integratie, overgewicht en het activeren van inactieven.

De leveranciers van deze middelen handelen, volgens de theorie van het verwachte nut, nutmaximaliserend (Esser, 1993, p. 237). Dat wil zeggen dat zij enkel hulpbronnen blijven geven zolang zij de verwachting hebben dat de sportvereniging de wensen (of doelen) van de leveranciers waar kan maken. Wanneer zulke verwachtingen wegvallen, zullen de middelen ook wegvallen. Een sportvereniging kan dus alleen blijven bestaan als ze zich richt op de wensen en doelen van de leveranciers. Om de middelen te behouden moeten de opbrengsten voor de leverancier hoger zijn dan de kosten die de gever maakt. Deze opbrengsten en kosten zijn niet enkel uit te drukken in geld, maar gaan ook over zaken als geïnvesteerde tijd, energie, voldoening en gezelligheid. Zodra deze kosten dus hoger zijn dan de opbrengsten, zullen de gevers hun middelen aan andere projecten uitgeven. Een gemeente zal een andere bestemming voor haar subsidies zoeken als de vereniging niet kan bijdragen aan het realiseren van beleidsdoelen. Een lid kan van een actief participerend lid veranderen naar een passief trainingslid of zelfs zijn lidmaatschap opzeggen als hij onvoldoende waardering ontvangt voor en plezier ervaart bij klusjes die hij doet voor de vereniging. Zulke dalingen in de hoeveelheid middelen waarover een vereniging kan beschikken, leiden tot een lagere levensvatbaarheid.

Breuer betoogt dat de omgeving van de vereniging voortdurend verandert. Dit heeft gevolgen voor de context waarin de vereniging zich beweegt. Hierdoor veranderen de wensen en belangen van de leveranciers van de hulpbronnen ook voortdurend. De vereniging is daardoor voortdurend in een bestaanscrisis; de wensen van de leveranciers veranderen immers en de vereniging moet zich daar op aanpassen om haar hulpbronnen te garanderen.



FIGUUR 2.2 DE LOGICA VAN HULPBRONNEN. DEELS NAAR BREUER (2011, P. 530)

Om te kunnen blijven bestaan zou een vereniging dus voortdurend bezig moeten zijn om enerzijds te voldoen aan de wensen van externe organisaties en anderzijds de wensen en verwachtingen van haar leden, zoals weergegeven in figuur 2.2. Deze processen lopen parallel aan elkaar en kunnen elkaar beïnvloeden door conflicterende of buitensporige eisen. Het is aan de vereniging om te voorzien, in het schema het zwarte vlak, te voldoen aan die wensen. Hiervoor moet de vereniging, als organisatie, beschikken over capaciteiten die ertoe leiden dat zij haar doelen kan waarmaken. Het begrip organisatiecapaciteit wordt behandeld in de volgende paragraaf.

### 2.3 Organisatiecapaciteiten van de vereniging

Hall en anderen (2003) schrijven over de interne organisatie van non-profit organisaties. Zij hebben een model ontwikkeld over de capaciteit van non-profit organisaties en vrijwilligersorganisaties. Hiermee hebben ze getracht inzichtelijk te maken wat de capaciteit van de organisatie is. Van origine wordt het model voor zowel non-profit organisaties als voor vrijwilligersorganisaties gebruikt. In dit onderzoek zijn sportverenigingen het onderwerp. Het model wordt dan ook vanuit dit licht besproken. Eerst zal worden uitgelegd wat er met capaciteit bedoeld wordt.

Een vereniging heeft verschillende capaciteiten nodig om haar doelen te kunnen behalen, deze capaciteiten tezamen wordt de organisatiecapaciteit genoemd. Het concept van organisatiecapaciteit is nauw verweven met het kapitaal van de organisatie. Hiermee wordt bedoeld dat een organisatie bij het behalen van een doel afhankelijk is van het kapitaal dat ze in kan zetten. Omdat het bij vrijwilligersorganisaties vooral om mensen, leden, gaat ligt de nadruk van het model voornamelijk op de 'human capital' in plaats 'structural capital', dat alles is dat achter blijft als de mensen naar huis gaan. Een derde type waar onderscheid in gemaakt wordt is 'financial capital'. (Hall et al., 2003) In de volgende paragraaf wordt het model aan de hand van onderstaande figuur behandeld.

In het figuur 2.3 worden de relaties rond organisatiecapaciteit weergegeven. Links staan externe factoren die van invloed zijn op de capaciteiten van de organisatie die in het midden staat. Deze capaciteit zorgt er voor dat de vereniging haar organisatiedoel;

output en haar diensten kan bereiken. Hoe beter de organisatiecapaciteit wordt benut, hoe makkelijker en uitgebreider ze haar doel kan bereiken. Eerst zullen de externe factoren besproken worden, alvorens in de organisatiecapaciteit gedoken wordt.



FIGUUR 2 3 RELATIES ROND ORGANISATIECAPACITEIT OP BASIS VAN HALL ET AL. (2003)

### 2.3.1 Externe factoren

Zoals Breuer en Pfeffer & Salancik aangeven heeft de omgeving van de vereniging invloed op de vereniging als organisatie. Voor Hall en anderen (2003) zijn dit externe factoren. Deze factoren kunnen invloed hebben op de prestaties die verenigingen kunnen leveren. Er worden drie typen externe factoren onderscheiden:

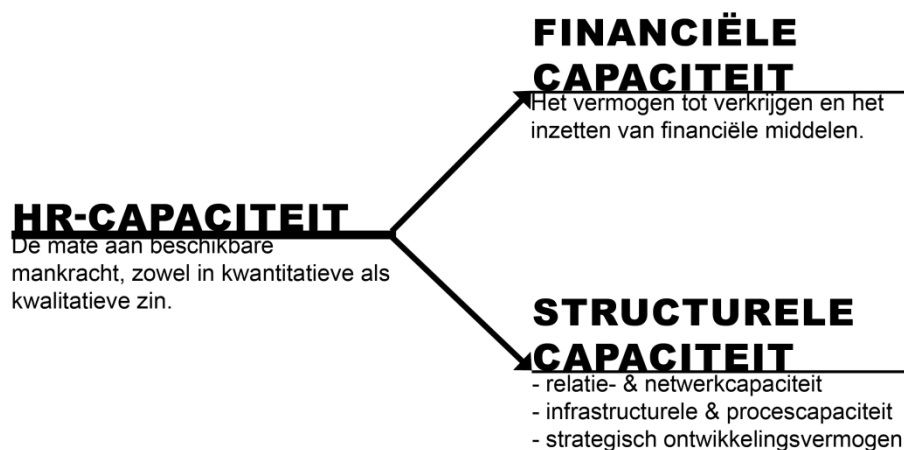
- Faciliterende en beperkende omgevingsfactoren. Dit zijn factoren die invloed hebben op de capaciteit van de vereniging. Hoewel deze factoren wel invloed hebben op de vereniging, liggen deze factoren buiten het invloedveld van de vereniging. Het gaat bijvoorbeeld over demografische kenmerken en economische omstandigheden, maar ook over de set van wet- en regelgeving waarin de vereniging in opereert. Deze factoren zijn vaak afhankelijk van elkaar.
- Toegang tot hulpbronnen. Hoe is de toegang tot hulpbronnen voor de vereniging geregeld? Het gaat niet alleen om geld, maar ook over human resources en technologie. De toegankelijkheid heeft een sterke samenhang met eerder genoemde omgevingsfactoren. Als een overheid, als voorbeeld, bepaalt dat men vrijwilligers een bepaald bedrag belastingvrij als vergoeding kan uitkeren voor het vrijwilligerswerk, dan kan deze maatregel mogelijk meer mensen motiveren zich in te zetten.
- Historische factoren. Deze factoren gaan over gebruiken, gewoonten en gebeurtenissen uit het verleden, die bepalend zijn voor het beeld en het handelen van de vereniging. Zo zullen succesvolle manieren om sponsoring binnen te halen worden herhaald. Excessen als extreem financieel wanbeleid zullen daarentegen negatieve effecten hebben op nieuwe inkomsten voor een vereniging.

Deze externe factoren vertonen veel samenhang met elkaar en zijn al dan niet indirect verbonden met elkaar. Zo hebben normen en waarden invloed op de politiek en het bestuur die op hun beurt invloed hebben op de toegang tot hulpbronnen. In deze omgeving opereert de vereniging. De verenigingscapaciteit wordt beïnvloed door deze externe omgevingsfactoren.

### 2.3.2 Organisatiecapaciteit

De organisatiecapaciteit, dus dat wat nodig is om het doel van de vereniging te kunnen halen, wordt bepaald door drie hoofdtypen capaciteit. In het licht van de interne organisatie en het verhaal van de hulpbronnen, zijn dit de capaciteiten die een organisatie nodig heeft om interne hulpbronnen te verkrijgen en in stand te houden.

Links in figuur 2.4 staat *human resources-capaciteit*. Dit is een belangrijk type capaciteit, zeker voor een vereniging waar het gros van de activiteiten en relaties op basis van vrijwilligheid is. Dit type heeft invloed op de andere typen capaciteit: Om bepaalde capaciteiten in te kunnen zetten, zijn competenties nodig bij diegene die daarmee bezig zijn. Human resource capaciteit (hr-capaciteit) gaat dus om persoonlijke competenties van personen in de vereniging die ingezet kunnen worden ten behoeve van de doelstellingen van de vereniging. Het zijn de competenties, kennis, vaardigheden, talenten en handigheden die een vereniging nodig heeft om haar doelen te bereiken. Maar het zijn niet alleen de kwalitatieve eigenschappen, het gaat ook om de kwantiteit. Waar de hr-capaciteiten van een vereniging precies uit aangetoond door de gebreken of tekortkomingen op de andere vier capaciteiten te duiden. Een tekort daarop wordt doorgaans veroorzaakt door een gebrek aan kennis bestaan is afhankelijk van haar doelstelling(en). De hr-capaciteit van de vereniging kan worden om deze tekortkomingen op te lossen. Een gebrekkig financiële capaciteit komt doorgaans door het gebrek aan competenties om het geld te beheren, dan wel het gebrek aan competenties om het aantal leden op peil te houden. Los daarvan valt ook de manier waarop de vereniging met de competenties binnen de vereniging omgaat ook onder hr-capaciteit. Bij een sportvereniging gaat het dan om het bestuur, het kader, vrijwilligers en de leden.



FIGUUR 2 4 ORGANISATIECAPACITEIT: DEELCAPACITEITEN

Rechtsboven staat *financiële capaciteit*. De financiële capaciteit van de vereniging is mate waarin ze over financiële middelen kan beschikken, waaraan ze deze uitgeeft, wat de vereniging bezit en welke schulden de vereniging heeft en met welke motivatie ze deze verplichtingen aangaat. Binnen een vereniging gaat het dan om taken van een penningmeester en een financiële administratie.

De resterende typen capaciteiten vallen onder *structurele capaciteit*. Hall en andere (2003) definiëren dat als ‘het vermogen om niet-financieel kapitaal dat overblijft als de mensen naar huis zijn’, in te zetten. Om deze abstracte omschrijving te verhelderen, wordt structurele capaciteit onderverdeeld in drie subtypen:

- **Relatie- en netwerkcapaciteit:** Het vermogen om relaties te onderhouden en aan te kunnen gaan met de leveranciers van hulpbronnen. Het gaat om de wijze waarop zij deze relaties in stand kan houden. Het betreft dan zowel om de relaties met leveranciers van zowel interne als externe hulpbronnen, maar ook om de relaties die ze mogelijk met niet-leveranciers heeft.
- **Infrastructurele- en procescapaciteit:** Dit gaat over de wijze waarop de organisatie haar organisatie heeft neergezet rond haar kernactiviteiten. Het gaat om de afspraken en de gang van zaken rond trainingen, wedstrijden en activiteiten, maar ook op de wijze waarop besluiten worden genomen en hoe de ledenadministratie georganiseerd is. Het zijn die afspraken en werkwijzen waarop leden en vrijwilligers als vanzelf op terugvallen.
- **Strategische ontwikkelingscapaciteit:** Dit type vermogen hangt deels samen met de handelingskennis van Breuer (2011, zie paragraaf 2.6.1). Het gaat om de aandacht die de vereniging besteedt aan de ontwikkeling van de organisatie en aan de toekomst. Het is het vermogen om te ontwikkelen aan de hand van een perspectief op de toekomst.

De these van Hall et al. stelt dat de potentiële capaciteit van een vrijwilligersorganisatie, behaald wordt als men de bovenstaande capaciteiten weet te benutten. Hoe hoger haar capaciteit is hoe beter zij in staat is haar doel te bereiken. In het model zijn dat de *output* en de *outcomes*. Voor een vereniging zijn dat bijvoorbeeld het aanbieden van een x-aantal trainingen per week en de sportieve resultaten, maar ook bredere elementen als plezier. De invulling van deze output en outcomes zijn afhankelijk per vereniging en kunnen dus sterk verschillen. Een hockeyclub die zich bezighoudt met topsport en het behalen van nationale titels zal deze anders invullen dan een recreatieve wielersportvereniging.

Een vereniging die haar organisatiecapaciteit benut is dus in staat om haar doel te bereiken, dat betekent dat ze aan de eisen van de leveranciers van haar hulpbronnen kan voldoen. Zoals eerder betoogd is, kan de omgeving veranderen en daarmee de eisen van leveranciers. In de volgende paragraaf wordt uiteengezet op welke wijze zulke veranderingen invloed hebben op de sportvereniging

## **2.4. De vereniging in de omgeving**

Een verandering van de omgeving zal eerst opgemerkt moeten worden voordat erop gereageerd kan worden. Het is echter niet vanzelfsprekend dat elke verandering in de omgeving opgemerkt wordt en tot een reactie van of binnen de vereniging zal leiden. Volgens Dierkes & Marz (1998) zijn er drie niveaus waarop de verandering opgemerkt wordt.

In eerste instantie vindt een crisis plaats in de omgeving van de vereniging. De vereniging zal deze verandering in eerste instantie als ‘extern fenomeen’ beschouwen.



Op een gegeven moment wordt het fenomeen toch als een min of meer verzwarende omgevingsverandering ervaren, waaraan de vereniging zich moet aanpassen om zich van haar bestaan te verzekeren.

Niet alleen in de omgeving van de organisatie speelt een dergelijke verandering een fundamentele rol voor de organisatie. Dezelfde crisis wordt namelijk door de gehele organisatie opgemerkt. Veranderingen in de omgeving die invloed hebben op de vereniging, hebben ook invloed op de actoren binnen de vereniging. De verandering gaat dus niet langs de organisatie heen, maar doorklieft de vereniging, en grijpt daardoor ook binnen de organisatie om zich heen. Veranderingen hebben daardoor invloed op het intern functioneren van de vereniging.

Ten slotte leidt een voortdurende verandering van de omgeving tot het vervagen en wegvallen van informatie die eigen is aan de organisatie. In een omgeving die continue verandert, hebben traditionele kennis en patronen nauwelijks waarde. Een vereniging moet haar leerpatronen aanpassen aan een omgeving die continue verandert om haar levensvatbaarheid te vergroten.

Pfeffer en Salancik(2003) schrijven dat de wijze waarop een organisatie reageert op de veranderingen in haar omgeving, afhankelijk is van de organisaties zelf en dan met name hoe er met informatie wordt omgegaan. Op welke wijze wordt welke informatie door wie verzameld en op welke wijze wordt de verzamelde informatie geïnterpreteerd?

Het antwoord op de vraag is deels afhankelijk van het beeld van organisaties dat Pfeffer en Salancik neerzetten. Volgens hen zijn organisaties coalities van verschillende en vaak tegenstrijdige belangen, die in stand worden gehouden door deelnemers, die de organisatie ondersteunen, te belonen. Leden van de organisatie bieden hun eigen hulpbronnen, zoals capaciteiten en inspanningen aan in ruil voor meer controle over de collectieve inspanning. Informatie wordt voor hetzelfde doel gebruikt; voor meer invloed op de collectieve inspanning. Het wel of niet hebben van informatie is belangrijk bij de besluitvorming. Een factor waarover niets of weinig over bekend is, zal immers nauwelijks waarde hebben bij het nemen van beslissingen (Proper, 1998, p. 255-273; Pfeffer & Salancik, 2003, p. 1-15).

Volgens Pfeffer & Salancik is een organisatie afhankelijk van haar organisaties in haar omgeving, haar context, omdat deze zorgen voor de hulpbronnen die de organisatie nodig heeft. Of en hoe een organisatie zich inderdaad aan de omgeving aanpast is afhankelijk van het interne informatiesysteem van de organisatie.

Wordt er dieper op de theorie ingegaan, dan moeten er wel kanttekeningen gemaakt worden. Pfeffer & Salancik gaan uit van een open systeembenadering (2003,1) en richten zich voornamelijk op de omgeving van een organisatie. We hebben echter gezien dat een sportvereniging meer in zichzelf gekeerd is, juist omdat de verschillende rollen binnen de vereniging, zoals producent en consument, door dezelfde personen worden uitgevoerd. Daardoor wordt het voornaamste deel van hulpbronnen door de organisatie, de leden, zelf geleverd. Het is daarom dat er een onderscheid gemaakt wordt tussen interne en externe hulpbronnen.

Een sportvereniging is daarmee niet voornamelijk afhankelijk van hulpbronnen vanuit de omgeving, maar vooral van hulpbronnen die komen van binnenuit de eigen

organisatie. Bij het bestuderen van het gedrag ten opzichte van hulpbronnen is het daarom essentieel om vooral aandacht te geven aan interne hulpbronnen.

Ten slotte betogen Pfeffer & Salancik dat het niet aannemelijk is dat individuen zorgen voor een grote variatie in het gevoerde beleid. De condities van buitenaf zijn in hogere mate bepalend en zorgen ervoor dat de invloed van het individu beperkt blijft (2003, 10). Inzake de interne hulpbronnen is reeds betoogd dat de organisatie belangrijk is. Ook is reeds aangehaald dat sportverenigingen bestaan uit leden die vrijwillig zorgdragen voor de interne hulpbronnen van de vereniging. Een bijkomende factor is dat deze vrijwilligers dit doen in ruil voor immateriële beloning als voldoening, plezier en plichtsbesef in plaats van (hoofdzakelijk) materiële beloning. In die zin is een vereniging in bepaalde mate afhankelijk van de wijze waarop de leden invulling willen geven aan deze taken. Het is dan niet onvoorstelbaar dat leden makkelijker klusjes en taken uitvoeren (te beschouwen als interne hulpbronnen) als een vrijwilligerscoördinator zich netjes en warm opstelt en leden waardeert, dan wanneer de vrijwilligerscoördinator directief taken uitdeelt en verwacht dat al zijn geboden slaafs worden opgevolgd. Zo zijn voor diverse posities binnen een vereniging voorbeelden te vinden waar het individu het verschil maakt.

De traditionele benadering van Pfeffer & Salancik over de afhankelijkheid van hulpbronnen en de invloed die leveranciers hebben lijkt deels op te gaan voor sportverenigingen. Het is echter aannemelijk dat individueel handelen en de interne organisatie ook invloed hebben op de wijze waarop verenigingen met hulpbronnen omgaan, terwijl Pfeffer & Salancik hieraan voorbij gaan.

## **2.5 Toegang tot hulpbronnen**

Wil een sportvereniging overleven, dan zal zij voortdurend aandacht moeten besteden aan de hulpbronnen; door een voortdurend veranderende omgeving veranderen de 'leveringsvoorwaarden' van de hulpbronnen immers voortdurend. Verenigingen zullen moeten handelen om toegang te houden en te krijgen tot de benodigde hulpbronnen.

### **2.5.1 Het gebruik van strategieën door verenigingen.**

Strategieën bepalen welke systematische ontwikkelingen en veranderingen binnen de vereniging zinvol zijn en waarop gestuurd wordt. Het proces waarin de grondslag van de vereniging wordt vastgelegd, een strategische analyse wordt uitgevoerd, een strategie ontwikkeld wordt, een strategie wordt verankerd in een actieplan en het voorgaande wordt geëvalueerd en aangepast, noemt Breuer *strategisch management* (2005, p. 148).

Een strategie is bedoeld als middel om het doel van de organisatie te bereiken. Daarom moet een vereniging eerst het organisatiedoel verduidelijken. Breuer (idem) stelt dat het allereerste doel van een vereniging overleven is. Dit betekent dat een vereniging zich moet verzekeren van haar stroom aan hulpbronnen. Dat doet ze door aan de behoeften van zowel de interne als externe leveranciers te voldoen. Dit heeft als gevolg dat het strategisch management ook op de leveranciers van de hulpbronnen is georiënteerd. De mate waarin men zich dan op de externe leveranciers moet richten is afhankelijk van de verhouding van de externe bronnen ten opzichte van het totaal aan opgebrachte

hulpbronnen. Voor veel verenigingen zullen deze externe bronnen dan ook zeker prioriteit hebben.

Op basis van de logica van het overleven kunnen verenigingen secundaire organisatiedoelen stellen. Deze worden in de missie van de vereniging vastgelegd, het zijn dikwijls impliciete voorstellingen van ideeën over de betreffende vereniging en daaraan verbonden ideeën over waarden; deze kunnen per vereniging verschillen. Ze zeggen niet alleen iets over het verenigingsconcept maar ook over de basisstrategie van de vereniging (idem, p. 150-152). Zo hebben veel van de bij de KNZB aangesloten zwemverenigingen als doel: *“De vereniging stelt zich ten doel de beoefening van het zwemmen, in de ruimste zin, te bevorderen en meer algemeen te maken.”* (KNZB, n.d., p. 1). Verenigingen die aangesloten zijn bij de Nederlandse Culturele Sportbond (NCS) zijn explicieter, één van de doelen van deze vereniging luidt als volgt: *“het bevorderen en het hooghouden van morele waarden in de sportbeoefening, die middel moet zijn tot vorming en ontspanning, met als grondslag democratische gezindheid, solidariteit en gemeenschapszin.”* (NCS, [www.sport4all.nl](http://www.sport4all.nl)).

### **2.5.2 Organisatiestrategieën**

In de eerste plaats moet de strategie van een sportvereniging gericht zijn op het veiligstellen van de stroom aan hulpbronnen; op handhaving. Het doel is dan in eerste instantie om aan de behoeften van de interne als externe leveranciers te voldoen. Wat betreft leden en vrijwilligers stelt Breuer (2005) dat de verwachtingen van hen voldoende moeten terugkomen in de dienstverlening van de vereniging. Er kan hiervoor teruggegrepen worden op instrumenten om tevredenheid van de leden over de dienstverlening te meten. Zeker als er (veel) leden ontevreden zijn, is er noodzaak om daar strategisch op te handelen. Natuurlijk maakt het ook uit wie er ontevreden zijn; Een vereniging met 350 leden met 18 ontevreden inactieve leden heeft een kleiner probleem dan eenzelfde vereniging met 5 ontevreden trainers.

Over de tevredenheid van externe leveranciers is Breuer kort; de eisen en behoeften van de diverse leveranciers zijn zo divers, dat het in kader van overlevingsstrategieën lastig is daar in het algemeen op te reageren. Deze eisen kunnen daarom vaak alleen in persoonlijke gesprekken gepeild worden.

Wanneer een vereniging enkel op overleven en behoud focust, zijn overlevingsstrategieën afdoende. Vaak wil een vereniging echter groeien. Niet alleen om groter te worden, maar dikwijls om voldoende aanwas te houden. Het wordt dan een doel om de interne middelen van de vereniging te laten groeien. Men kan dit op twee manieren strategisch managen, op een mechanische manier en op een organische manier.

Wanneer men kiest voor mechanische groeistrategieën dan gaat men voor van bovenaf vastgestelde, top down, strategieën. De vereniging gaat op zoek naar haar sterke punten, zwaktes, potentie en haar bedreigingen. Men doet een SWOT-analyse. De strategie wordt bepaald door twee analyses; een omgevingsanalyse en een organisatieanalyse. Bij de omgevingsanalyse worden zowel de algemene omgeving, waaronder de sociaal-culturele, de natuurlijke en de macro-economische omgeving onderzocht als ook de concurrentie in de omgeving. Er wordt dan onder meer gekeken naar behoeften, marktpotentie en alternatieven. Bij de organisatieanalyse gaat men onder meer dieper

in op de fysieke hulpbronnen, menselijke hulpbronnen en financiële hulpbronnen. Op basis van deze informatie kan men een groeistrategie bepalen. (idem, p. 152-157).

Omdat een vereniging verschillende doelen kan na streven en met verschillende leveranciers te maken heeft, kan het zijn dat ze ook meerdere strategieën voert.

Wil een strategie slagen, dan dient deze geïntegreerd worden in de structuur en de alledaagse routines van de vereniging. Omdat een vereniging een bijzonder sociaal systeem is, is het verankeren van een strategie niet zonneklaar om de volgende redenen:

- Men kan leden niet verplichten een afgedwongen strategie te volgen, leden zijn immers uit vrije wil lid.
- Men kan geen financieel beloningssysteem optuigen om de invoeren te stimuleren.
- Er zijn binnen een vereniging veel manieren aanwezig waarop (tegenstrijdige) eigenbelangen benoemd en nagestreefd worden. Denk aan een topsporttak die een groot deel van de bronnen, zoals trainers, trainingstijden en wedstrijdkosten, van de verenigingen gebruikt tegenover een recreantentak die een deel van de contributie en trainingstijd moet afstaan.
- Een sportvereniging vereenzelvigd zichzelf graag met de status quo. Zo wordt er niet snel een aanleiding gezien om te veranderen zolang de basisactiviteiten als trainingen en wedstrijden op een basisniveau uitgevoerd worden.

Het zal daarom weinig voorkomen dat de structuur van de vereniging de gekozen strategie volgt, het is eerder zo dat de strategie die verenigingsstructuur volgt (idem, p. 160). Breuer betoogt dat deze eigenschappen tot de conclusie leiden dat men beter voor organische groeistrategieën kiest. Organische groeistrategieën ontstaan vanuit de vereniging zelf. Als een verenigingslid een plan bedenkt om nieuwe leden te trekken of het sportaanbod van de vereniging uit te breiden en dit wil gaan uitvoeren, dan zorgt de vereniging voor ondersteuning. Dit type groeistrategie zorgt voor een hoge vrijheid voor de leden en heeft een hoog vertrouwen in de uitvoering door de leden. Leden worden vrijgelaten en aangespoord om een begin te maken in de ontwikkeling van de organisatie door projecten te beginnen en de werking te testen. Werkt de geprobeerde strategie, dan wordt het een vast onderdeel van de organisatie. Deze manier van strategieontwikkeling heeft als voordeel dat ze de innovatiekracht van de leden gebruikt als centrale organisationele hulpbron. Fundamenteel voor de organische groeistrategie is dat voor de organisatie geen concrete strategische doelstellingen worden geformuleerd. De strategische beslissing die men neemt is dat men voor deze vorm van strategieontwikkeling kiest. Deze manier moet gezien worden als een procedurele vorm waarbij men onbevangen te werk gaat. Het is strategieontwikkeling en een strategie tegelijkertijd. Het past goed bij sportverenigingen omdat het aansluit bij de meerdimensionale doelen van de verenigingen. De vereniging gaat dus niet meer op zoek naar de sterke punten, de zwaktes, het potentieel en de bedreigingen. Wel is het van belang dat de vereniging de beschikbaarheid van de sportaccommodatie en het menselijk kapitaal in de gaten houdt (idem, p. 159,160)

### **2.5.3 Afhankelijkheid van hulpbronnen**

In de vorige paragraaf werd de omgang met bronnen reeds aangestipt. Volgens Breuer (2005) moeten verenigingen in gesprek om te achterhalen wat de behoeften en verwachte tegenprestaties van de leveranciers van deze bronnen zijn. Het staat vast dat ze iets terug willen van de vereniging, ze werken immers op basis van 'return on investment' (Esser, 1993). Door dit principe kunnen leveranciers invloed uitoefenen op de vereniging. Naarmate een sportvereniging meer afhankelijk is van de beschikbaarheid en afhankelijkheid van de hulpbron en/of de leverancier kan de leverancier meer invloed uitoefenen. (Pfeffer & Salancik, 2003). Deze bronafhankelijk kan leiden tot gedragsaanpassing van de vereniging.

De gemeente uit het voorbeeld van het vorige hoofdstuk, die het enige zwembad in de omgeving beheert, kan meer terugvragen dan een sponsor die de thee in de rust sponsort. De vereniging is namelijk afhankelijk van het zwembad en er is geen alternatief voorhanden, terwijl de thee (of een alternatief) ook elders verkregen kan worden en wedstrijden gewoon doorgang kunnen vinden ondanks het ontbreken van een kop thee.

Als door externe leveranciers eisen aan de vereniging worden gesteld, waardoor de leveranciers uit de omgeving invloed op de vereniging uit proberen te oefenen, kunnen zij volgens Pfeffer & Salancik (2003, p. 106) op verschillende manieren reageren. Ze kan zich ofwel aanpassen aan de eisen, ofwel proberen de omgeving te veranderen zodat deze meer aansluit bij de doelen van de vereniging. Men kan proberen de omgeving te veranderen door de externe eisen te beïnvloeden of door de afhankelijkheid van de externe hulpbronnen te veranderen. Hoe dit in zijn werk gaat wordt in de komende alinea's uitgewerkt.

#### ***Aanpassen van de eigen organisatie***

De op het oog meest voor de hand liggende reactie voor een vereniging is het aanpassen van de eigen organisatie aan de externe voorwaarden. Ze kan binnen de organisatie verschillende elementen aanpassen; de structuur van de organisatie, het informatiesysteem, de managementwijze, de HR, de technologie en de waarden en normen. De wijze waarop de vereniging zich aan zal passen is afhankelijk van de omgeving en de wederzijdse afhankelijkheid tussen de leverancier uit de omgeving en de vereniging. Het wordt echter spannend als een vereniging te maken krijgt met tegenstrijdige eisen. De vereniging kan dan een paar strategieën hanteren (Pfeffer & Salancik, 2003). Zo kan ze de eisen om en om, sequentieel, inwilligen. Ook kan een vereniging geheimhouden dat ze eisen inwilligt. Immers, wanneer bekend wordt dat een vereniging tegemoet komt aan eisen, zullen anderen ook eisen indienen. In het uiterste geval kan een vereniging de tegenstrijdige eisers tegen elkaar uitspelen.

#### ***Het beïnvloeden van externe eisen***

Naast het aanpassen van de eigen organisatie kan men ook proberen de externe eisen te beïnvloeden. Ook dit kan volgens Pfeffer en Salancik op drie manieren. Allereerst kunnen organisaties proberen de eisen te controleren door ervoor te zorgen dat externe actoren zich niet bewust worden van bepaalde behoeften. Wanneer bij een gemeente het idee leeft dat een sportzaal enkel voor trainingen en wedstrijden gebruikt wordt, kan het

voor de gebruikende verenigingen onhandig zijn om mede te delen dat zij zo'n zaal ook gebruiken voor andere activiteiten en feesten. De kans bestaat dan dat een gemeente dan zegt dat zulke activiteiten niet meer gehouden mogen worden opdat anderen actoren de zaal voor trainingen en wedstrijden mogen gebruiken of dat anderen ook de mogelijkheid moeten hebben om zulke activiteiten te organiseren. In beide gevallen wordt de hulpbron 'accommodatie' bedreigd of verminderd. Een hierop aansluitende mogelijkheid is dat er voorkomen wordt dat eisen geformuleerd kunnen worden.

Een tweede mogelijke strategie is proberen om controle te krijgen over datgene wat als een bevredigende eis wordt beschouwd. Het gaat dan om de definitie van de eis. Een bekend voorbeeld voor veel buitensportverenigingen is het onderhoud van de gepachte of gehuurde sportaccommodaties. Dikwijls is het zo dat de hurende vereniging, bijvoorbeeld een voetbalclub, de accommodatie mag huren tegen een gereduceerd tarief op voorwaarde dat ze zorgdraagt voor het klein onderhoud. Hoe minder er als klein onderhoud gezien wordt, hoe groter het voordeel voor de vereniging wat betreft verantwoordelijkheden en financiën.

Een derde manier is het deelnemen aan het proces waarin de eisen van de externe groep geformuleerd worden. Er zijn drie wijzen waarop dit plaats kan vinden; door professionalisering en zelfregulering, betrokkenheid bij het bepalen van standaarden & regulerend beleid en marketing & andere promotie. Wanneer een subsidieverlener een plan heeft om door middel van sport bij sportverenigingen ouderen uit een sociaal isolement te halen, heeft de vereniging die zich mengt in de planvorming meer mogelijkheden om de plannen zo te beïnvloeden dat deze meer overeenkomen met de verenigingsdoelen

### ***Het aanpassen van de afhankelijkheid.***

Naast het aanpassen van de eigen organisatie en het proberen de omgeving te veranderen is er een derde strategie: Het beïnvloeden van de afhankelijkheid van de externe hulpbronnen. Er zijn verschillende manieren die dit bewerkstelligen. Pfeffer en Salancik noemen onder meer het absorberen van de bronnen van externe afhankelijkheid. Het kan dan gaan om het (1) samengaan met concurrenten of leveranciers van bronnen. Zo zouden twee voetbalverenigingen die een complex delen, door samen te gaan de strijd om beschikbaarheid van de speelvelden intern kunnen beslechten. Ook zijn er situaties waarin verenigingen de afhankelijkheid verkleinen door sportcomplexen in eigen beheer dan wel eigendom te nemen. De vraag is echter of de afhankelijkheid echt verkleind wordt. Groot onderhoud en investeringen in vernieuwingen zijn doorgaans niet te dragen door de verenigingen, hiervoor zijn zij (deels) afhankelijk van ofwel gemeentelijke subsidies ofwel sponsoring. Ook noemen Pfeffer en Salancik dat (2) het overnemen en samengaan met bedrijven die zich richten op andere producten en andere markten leidt tot diversificatie. Hierdoor is een organisatie minder afhankelijk van een markt en product en daarmee minder afhankelijk van externe factoren. Denk aan de Nederlandse multinational Akzo Nobel. Het bedrijf kent een lange geschiedenis van fusies, overnames en verkopen op onder meer het gebied van verf, zout, chemicaliën en voedingsmiddelen. Sportverenigingen zullen niet snel voor deze strategie van diversificatie, voornamelijk omdat het doel van de vereniging overeenkomen met de wensen van de leden ("we willen samen een balletje

trappen”). Ten slotte (3) valt onder de strategie absorberen het vergroten van de eigen bronnen. Hoe meer eigen, interne, bronnen een organisatie zou hebben hoe beter zij weerstand zou kunnen bieden aan eisen van de omgeving. In het licht van het verhaal over interne en externe bronnen is dit een logische gevolgtrekking. Er moet echter niet vergeten worden dat een vereniging een organisatie is die voor én door de leden georganiseerd wordt; op het moment dat een vereniging externe middelen nodig heeft, zal dat gaan om zaken die de vereniging zelf niet kan verzorgen of daar grote moeite voor moet doen.

Het afstemmen met externe actoren door middel van onderhandeling en communicatie is een tweede strategie om de afhankelijkheid van de externe hulpbronnen te beïnvloeden. Volgens Pfeffer & Salancik (2003) is dat een soepelere en lossere manier dan fuseren en het doen van overnames. Het doel is om benodigde afstemming te krijgen met de benodigde partijen. Dit kan op verschillende wijzen bereikt worden: het ontwikkelen van gemeenschappelijke normen, het gezamenlijk organiseren van bepaalde activiteiten ('joint venture'), het benoemen van personen uit andere organisaties als verbindingsschakel in bijvoorbeeld de raad van commissarissen uit andere organisaties en door samen te werken via een koepelvereniging of een kartel. Door verbindingen te maken kan informatie verkregen worden. Daarnaast kan een verbinding met een andere organisatie een kanaal opleveren waarover eigen behoeften geventileerd kunnen worden. Tevens kunnen verbindingen voor betrokkenheid tot de organisatie zorgen die leiden tot ondersteuning. Tot slot kunnen verbindingen tot een hogere legitimiteit leiden. In de sport zijn hier tal van voorbeelden voor te bedenken. Denk aan lokale sportraden die veel gemeenten kennen en waar verenigingen deelnemen of koepelorganisaties als NOC\*NSF die kunnen onderhandelen namens de Nederlandse sport. Een ander voorbeeld volgens hetzelfde principe, maar met een andere uitwerking, is het lid van de lokale vereniging dat actief is bij de regionale of nationale bond en daardoor een verbinding vormt tussen de vereniging en de bond.

### ***Overheidsregulering***

Mochten al deze strategieën niet tot een succes leiden dan rest er nog een derde manier (Pfeffer & Salancik, 2003). Verenigingen kunnen proberen de omgeving aan te passen door overheidsregulering na te streven. Dit wordt bereikt door het politieke activiteiten te initiëren. Ze kan de overheid dan vragen condities te stellen waardoor er een omgeving ontstaat die beter past bij de belangen van de vereniging. Te denken valt bijvoorbeeld aan een ontheffing van belastingen zoals een vrijstelling van de ontroerend zaak belasting over de huur van accommodaties of de belastingvrije vrijwilligersvergoeding. Pfeffer en Salancik noemen dit als de laatste optie, als de andere opties niet afdoende zijn. Een kanttekening hierbij is dat de Nederlandse vereniging op veel vlakken met overheidsregulering te maken heeft en de overheid in veel gevallen al de leverancier van externe hulpbronnen is.

## **2.4.5 Autonomie en hulpbronnen**

Het wordt ingewikkelder als de externe eisen botsen met de eisen of verwachtingen van de leden. De doelen van de verenigingen komen immers overeen met die van de leden. (Heinemann & Horch, 1991, 384). Waar de vereniging voor kiest, wordt volgens Pfeffer

en Salancik medebepaald door de eerder genoemde afhankelijkheid van de hulpbronnen en de leverancier van de hulpbron. Hoe hoger de afhankelijkheid van de externe bron en/of de leverancier van deze bron, des te aannemelijker het wordt dat de vereniging een manier zoekt om via eerder genoemde strategieën aan de eisen vanuit de omgeving te voldoen. Maar wat als de eisen zo tegenstrijdig zijn met de waarden of de eisen van de leden, de leveranciers van de interne bronnen, dat leden overwegen om weg te gaan? In eerste instantie zullen de eisen vanuit de omgeving geweigerd worden. De doelen van de vereniging worden immers bepaald door de wensen van de leden. Dit kan ook als de afhankelijkheid van de omgeving niet hoog is. Als de afhankelijkheid wel hoog is, ontstaat er een probleem. Wat als een gemeente, die in het kader van sportbevordering onder de jeugd een substantiële subsidie verleent, daarnaast eigenaar is van het sportcomplex en dit sportcomplex verhuurt onder de kostprijs, eist dat in het kader van een gezonde en veilige sportomgeving in de kantine geen alcohol geschonken meer wordt? Dit terwijl de kantine de huiskamer van de vereniging is waar de senioren graag na de wedstrijd een biertje drinken en de winst en omzet voornamelijk door alcoholverkoop wordt opgebracht?

In dit wat extreme voorbeeld is het door de hoge afhankelijkheid van de gemeente en de grote tegenstelling tussen de externe eisen en de interne waarden te simpel om te stellen dat de vereniging maar moet zorgen voor een verandering van de eisen van de gemeente of aan de wensen van de leden voorbijgegaan moet worden. Hiervoor heeft ze kennis nodig in haar organisatie. Dit geldt niet alleen voor conflicten zoals hierboven beschreven maar ook voor andere vraagstukken zoals de toegang tot interne hulpbronnen.

## **2.6 De vereniging heeft kennis nodig**

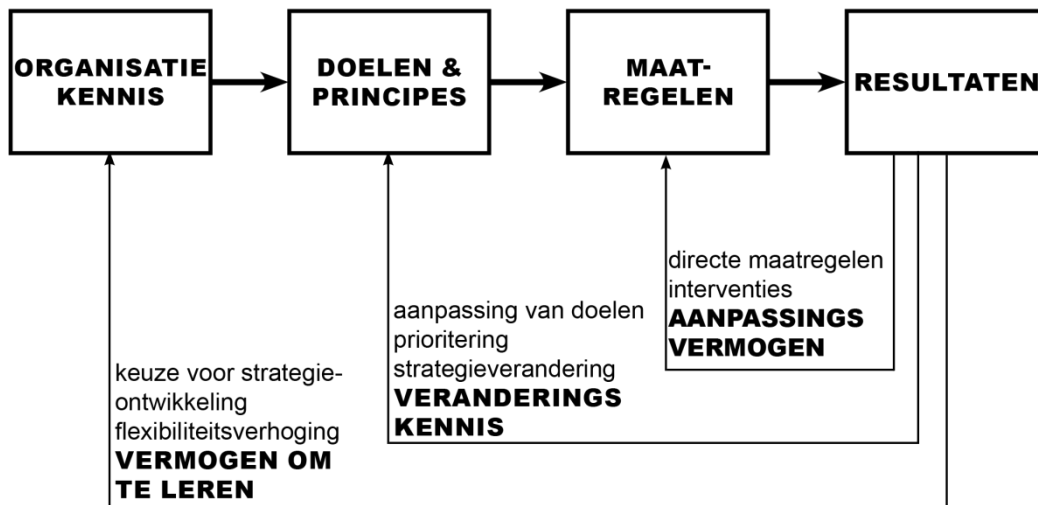
### **2.6.1 Handelingskennis**

Breuer (2011, p. 523-535) ziet de veranderende omgeving als een continue crisis waarin de vereniging zich voortdurend moet aanpassen aan de omgeving. Breuer stelt dat verenigingen moeite hebben met hun identiteit en daardoor met hun reflectievermogen. Het blijven hangen in besturen, het handelen, op basis van traditionele kennis en mechanismen zorgt ervoor dat de levensvatbaarheid van verenigingen in het geding komt. Door te blijven hangen in bestaande mechanismen ontkent ze verenigingen niet waar.

Het beleid dat gaat over hun interne en externe relaties, dus over de leveranciers van de bronnen, moet daarom veranderen: Niet langer meer op basis van traditie en ervaring, maar sturing op basis van kennis en wetenschap (vanuit Duitse begrip *Wissen*). Volgens Breuer is in tijden van dynamische veranderingen, sturen op kennis de enige juiste manier van sturen om interne en externe relaties steeds af te stellen op deze veranderingen. Volgens Breuer zijn er drie typen handelingskennis nodig, die hieronder



in het model (figuur 4) te vinden zijn. Ze worden van rechts naar links behandeld.



FIGUUR 1 HANDELINGSKENNIS (NAAR BREUER, 2011, P. 333)

Een vereniging moet weten hoe zij zich moet gedragen ten opzichte van de verandering. Zij moet daarvoor weten wat haar tekortkomingen zijn. Waar en welke kansen er zijn om het aanbod van de vereniging te verbeteren. Ze moet achterhalen waar de, door Bette (2005) genoemde, blinde vlekken in de vereniging liggen. Breuer (2011) onderstreept dat het op peil houden van de levensvatbaarheid niet afdoende is, een vereniging moet continue bezig zijn met het vergroten van haar levensvatbaarheid. Daarom moet een vereniging leren zich aan te passen: ze moet over aanpassingsvermogen beschikken.

Omdat relaties met interne en externe leveranciers steeds brozer worden, wordt het steeds belangrijker dat een vereniging leert haar doelen bij te stellen, haar prioriteiten weet te stellen en haar strategie daarop weet aan te passen. Hiervoor heeft de vereniging kennis nodig om te veranderen; veranderingsvermogen.

Het (opnieuw) vaststellen van doelstellingen is op zichzelf een verandering in het besturen van de vereniging. Als men meer weet over hoe processen in de vereniging lopen, dan verhoogt dat de flexibiliteit van de vereniging. Men kan dan immers sneller veranderen van doel en daarop aanpassingen doorvoeren. In een turbulente omgeving waarin veel en snel verandert, komt dit vermogen om te leren goed van pas.

Om de levensvatbaarheid te vergroten heeft een vereniging dus aanpassingsvermogen, veranderingskennis en proceskennis nodig om te kunnen handelen in een omgeving die continue verandert. In de volgende paragraaf wordt uitgelegd waarom een vereniging niet alleen handelingskennis maar ook moet kunnen argumenteren.

## 2.6.2 Argumentatiekennis

Een vereniging moet niet alleen weten hoe ze moet handelen om het optimale resultaat te behalen. Ze moet haar bestaan ook kunnen legitimeren. Ze moet niet alleen weten hoe ze, uit strategisch oogpunt, de interne verhoudingen kan sturen. In een tijdsbeeld waarin (publieke) middelen steeds schaarser worden, wordt het voor verenigingen belangrijker te weten hoe ze zich moeten bewegen in de strijd om deze middelen. Ze moet

kunnen beargumenteren waarom zij aanspraak maakt op bepaalde subsidies, gelden of andere voordelen. Er komt steeds meer onderzoek naar de effectiviteit van sport op beleidsvelden. De uitkomsten van deze onderzoeken kunnen invloed hebben op de toewijzing van voordelen voor de vereniging. Bij negatieve uitkomsten is het aan de sportvereniging om te kunnen beargumenteren waarom voordelen wel te legitimeren zijn (Breuer, 2011).

Volgens Breuer (2009) wordt een vereniging continue bedreigd in haar voortbestaan door een voortdurend veranderde omgeving. Om ervoor te zorgen dat de vereniging haar interne en externe middelen behoudt, moet zij weten hoe ze om moet gaan met deze veranderingen. Ze moet haar handelen kunnen aanpassen, ze moet weten hoe haar doelen, prioriteiten en strategieën te veranderen en weten hoe processen binnen de vereniging werken; handelingskennis. Daarnaast moet ze haar beleid zowel extern als intern beargumenteerd kunnen verantwoorden.

### **2.6.3 Externe ondersteuning**

Zelfs als een vereniging beschikt over handelingskennis en argumentatiekennis, kunnen er complexe problemen bestaan waarvan ze niet in staat is deze op te lossen. Bette (2005) schrijft dit stelt en daarom dat verenigingen net als andere organisaties in de maatschappij, hulp van buiten moet vragen (idem, 132). Door van buitenaf, als toeschouwer, te kijken naar de situatie, kunnen er blinde vlekken worden ontdekt die vereniging zelf van binnenuit niet ziet. Bette tekent aan dat de wereld van een sportvereniging een gesloten wereld is die gesteld is op haar autonomie. Adviezen met daarin directe interventies in sportverenigingen en sportorganisaties zullen daardoor dikwijls vijandig ontvangen worden. Breuer noemde de vereniging eerder al een liefhebber van de status quo. Wanneer een adviseur te werk gaat, dan moet hij zijn “sportvreemdheid” (vertaling van de Duitse term “Sportfremdheit”) behouden. Hiermee wordt bedoeld dat wanneer een adviseur het probleem gaat verkennen, hij tijdelijk inhoudelijk en sociaal afstand moet nemen zodat hij de werkelijke situatie met een andere, namelijk theoriegeladen, bril kan analyseren en aan alternatieve oplossingsstrategieën kan werken. Als een adviseur zijn sportvreemdheid, ondanks zijn kennis, weet te behouden en wegblijft bij directe maakbaarheidverwachtingen, kan hij paradoxaal genoeg elke kennis gebruiken die de sportvereniging nodig heeft om haar blinde vlekken te belichten en haar praktijk te verbeteren.

Omdat aangereikte directe interventies leiden tot het verlies van autonomie en bevoogding, kunnen adviezen dus slechts gericht zijn op het veranderen van de sport en de organisaties door de sport en organisaties zelf. Juist de verandering van binnenuit wordt door het beschikbaar maken van geschikte voorwaarden bevorderd, door de sturing vanuit de omgeving. Hiervoor is een op kennisgebaseerde infrastructuur nodig waarin bestuurders de weg weten naar hulp van externe adviseurs die betrokken zijn bij de sport en hen kan helpen een andere blik op hun organisatie te laten krijgen. Dit vereist een bepaalde houding van wetenschappers en adviseurs. Maar ook bestuurders moeten durven externe hulp te vragen in plaats van problemen intern op te lossen. (Bette, 2005, 145)

## 2.7 Samenvatting

In dit hoofdstuk is de sportvereniging als organisatie beschreven. Een sportvereniging is een afwijkende organisatie. Het is een organisatie die opgericht is omdat samen sporten gezelliger, goedkoper en bij een teamsport zelfs noodzakelijk is. Een sportvereniging is er voor leden en wordt door leden gedragen. Hulpbronnen van verenigingen komen daarom voornamelijk van de leden zelf. Zij besteden tijd en energie in de vereniging en betalen contributie. Een vereniging kan vaak niet alleen blijven bestaan op basis van deze interne bronnen en heeft daarom externe bronnen nodig zoals een door de overheid (deels) gesubsidieerde accommodatie, sponsoring en eventueel subsidies.

De leveranciers van hulpbronnen leveren omdat ze verwachten dat ze datgene terug krijgen wat ze willen in ruil voor het leveren van de bronnen. Een vereniging moet dus proberen om aan deze eisen te voldoen om de toegang tot hulpbronnen veilig te stellen. Hiervoor moet ze haar organisatiecapaciteit op orde hebben. Allerlei ontwikkelingen in de samenleving hebben er voor gezorgd dat de wensen van leveranciers blijvend veranderen. Daardoor moet de vereniging zich blijven aanpassen aan de wensen. Dit kan ze pas doen als de veranderingen in de omgeving opmerkt. Dan kan ze op basis van mechanische, topdown geleide, strategieën of op basis van organische strategieën waarbij de input vanuit leden zelf komt, bottom-up, en de organisatie faciliteert. Naarmate de afhankelijkheid van externe middelen groter wordt, groeit de invloed van de externe leveranciers. De vereniging kan gedwongen worden haar organisatie aan te passen aan de eisen. Ze kan op verschillende manieren de eisen de eisen proberen aan te passen of de afhankelijkheid van die externe hulpbronnen te verkleinen.

Deze processen kunnen erg ingewikkeld zijn. Met de besproken handelingskennis en de argumentatiekennis kan ze deze processen oplossen. Er is uiteengezet dat de vereniging bewust moet zijn van wat ze wil en wat ze doet. Ze heeft er baat bij als ze weet welk doel ze heeft, op welke wijze ze het doel gaat bereiken en weet wat dit vraagt van haar organisatie. Door te reflecteren op resultaten kan ze haar handelen bijstellen. Om zulke processen uit te kunnen leggen en eigen te maken heeft ze het vermogen nodig om met een sterke argumentatie de leveranciers van hulpbronnen mee te krijgen. Mocht een vereniging er niet uitkomen dan is het raadzaam om externe hulp in te roepen om blinde vlekken binnen de organisatie te ontdekken. Dit vereist echter wel dat de vereniging niet blijft vastklampen aan haar autonomie en de raadgevers erop uit zijn om de vereniging er toe te bewegen om zichzelf te veranderen.

## Hoofdstuk 3 Onderzoeksmethoden.

In het vorige hoofdstuk is het theoretisch construct van dit onderzoek opgebouwd. Er is uitgelegd op welke wijze verenigingen, volgens de theorie, met haar hulpbronnen om zullen gaan. In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader meetbaar gemaakt: de theorie wordt geoperationaliseerd. In de volgende paragrafen zal worden uiteengezet *hoe* er *wat* bij *wie* gemeten zal worden in dit onderzoek. Tot slot zal de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek worden besproken.

### 3.1 De onderzoeksstrategie, methoden en de steekproef

#### 3.1.1 De strategie

De gekozen strategie voor dit onderzoek is de casestudy. Het is namelijk 'een strategie voor het doen van onderzoek die gebruik maakt van een empirisch onderzoek van een bepaald hedendaags verschijnsel binnen de actuele context, waarbij van verschillende bronnen gebruikt gemaakt wordt' (Robson, 2002, p. 78). De context van de case is daarbij erg van belang. Het is vaak zo dat bij een casestudy de grenzen tussen de case, datgene wat onderzocht wordt, en de context niet altijd even duidelijk zijn (Yin, 2003).

Het doel van dit onderzoek is het verklaren van het gedrag dat sportverenigingen vertonen om toegang tot hulpbronnen te verkrijgen of te behouden. Een terugkerend thema in de theorie was de omgeving van de vereniging. Volgens de theorieën van Breuer(2009; 2011), Hall (2009), Pfeffer & Salancik (2003) kan de omgeving van een sportvereniging een doorslaggevende rol spelen in de levensvatbaarheid van de vereniging. Daarnaast wordt er in het theoretisch kader betoogd dat de interne organisatie van een vereniging invloed heeft op de wijze waarop zij omgaat met de veranderingen in haar omgeving of bij haar leden. Ten derde is vastgesteld dat de sportvereniging een eigenzinnig type organisatie is die (sport)verenigingseigen dynamieken kent en dat sportverenigingen desondanks onderling van elkaar kunnen verschillen waar het gaat om zaken zoals de aard en grootte van de vereniging

Het is daarom dat er in dit onderzoek gekozen is voor een casestudy. Zoals eerder is aangetoond is de verwevenheid van een vereniging met de omgeving erg sterk. De vereniging bestaat uit leden die in hun vrije tijd deelnemen, vrijwilligen en besturen. Dit doen zij op basis van voldoening en plezier maar ook vanuit hun beroep en interesses. Zo zal bijvoorbeeld iemand uit het bankwezen eerder penningmeestertaken op zich nemen dan iemand die geen kaas van boekhouden gegeten heeft. Ook hebben sportverenigingen eigenaardige relaties met externe organisaties. Denk hierbij aan de gemeenten die accommodaties verhuren onder de kostprijs aan sportverenigingen vanwege de maatschappelijke functie die zij sportverenigingen toedichten. De verwachting is dan ook dat de condities vanuit de omgeving een grote invloed hebben op de beschikbaarheid van hulpbronnen. Het is daarom dat context van de sportvereniging erg belangrijk is.

Op basis van de twee dimensies enkelvoudige case – meervoudige cases en holistische – ingebedde case zijn er volgens Yin (2003) vier case studystrategieën mogelijk. In deze studie is er gekozen voor een strategie met meervoudige cases; verenigingen, die elk als ingebedde case benaderd zullen worden. Er is gekozen voor meervoudige cases omdat verwacht wordt dat de logica van de theorie bij meerdere cases terug te vinden zijn. Dit

komt de generaliseerbaarheid, die bij case studies niet hoog is, ten goede. Het zal niet mogelijk zijn om met de theoretische bril die in het theoretisch kader ontworpen is naar de verenigingen als geheel te kijken. Het zijn immers de processen en verhoudingen tussen onderdelen van de vereniging (leden, kader, bestuur) die de strategieën en gedragingen van de vereniging ten opzicht van zowel de interne als externe hulpbronnen bepalen. De meervoudige, ingebedde case study is dus voor dit onderzoek de passende en gevoerde onderzoeksstrategie.

### **3.1.2 Methoden en technieken**

Om voldoende data te kunnen verzamelen zullen er interviews afgenomen worden bij 'experts' van de verenigingen: de vrijwilligers en bestuurders die actief met de vereniging bezig zijn en zich bezighouden met de basale hulpbronnen van de vereniging: leden en vrijwilligers. Aan de hand van een open interviewgide zal er gevraagd wat de hulpbronnen zijn voor de vereniging en hoe de vereniging hiermee om gaat. Om het beeld volledig te krijgen worden ook beschikbare verenigingsdocumenten bestudeerd. Dit zijn (financiële) jaarverslagen, begrotingen, beleidsplannen en notulen van algemene ledenvergaderingen. Ten derde wordt onderzocht hoe lokaal de sportondersteuning geregeld is. Tot slot worden de resultaten en de analyse hiervan besproken met een expertpanel om de kwaliteit en de verklaringskracht van het onderzoek te verhogen. De respondenten en de experts zijn terug te vinden in bijlage 2.

### **3.1.3 De steekproef**

In de vorige paragraaf is besproken *hoe* het onderzoek uitgevoerd gaat worden, in deze paragraaf wordt er besproken op *welke cases* we het onderzoek gaan uitvoeren. De onderzoekseenheid in dit werk zijn de Nederlandse sportverenigingen. In Nederland zijn er ruim 24000 sportverenigingen (Van Kalmthout et., 2013). Dit hoge aantal maakt het noodzakelijk een steekproef te trekken onder deze verenigingen. De gekozen onderzoeksstrategie en de bijbehorende methoden waarbij uitgebreide casestudies gedaan worden dwingen een lage  $n$  uit deze 24000 verenigingen te trekken. (Van Thiel, 2007, p. 54) Daarbij dwingen ook de hoeveelheid tijd en beschikbare middelen tot het uitvoeren van het onderzoek tot een lage  $n$ .

Er is voor de selectie bewust ervoor gekozen voor twee verenigingen waarbij dezelfde sport wordt beoefend. Deze verenigen opereren namelijk binnen hetzelfde sportieve kader. Hierdoor kunnen mogelijke verschillen in gedragingen niet worden verklaard uit de verschillen in sportieve context. Voor de selectie is contact opgenomen met een medewerker van Sportservice in Wageningen, een door de gemeente gefinancierde sport- en verenigingsondersteuner. Als professional is deze medewerker goed bekend in de Wageningse sportverenigingwereld.

Pluto Basketbal is aangedragen als interessante casus omdat het een vereniging is die organisatorisch uit minder rooskleurige tijden komt en actief bezig is met de ontwikkeling van haar organisatie. Daarmee is Pluto een geschikte casus om de theorie op te testen. Basketbalvereniging Wildcats is de Nijmeegse tegenhanger van Pluto. Ze zijn beiden ongeveer even groot wat betreft teams en ledental. Voor Wildcats is een goed bezette organisatie alles behalve vanzelfsprekend en dat maakt Wildcats een geschikte

tegenhanger om te onderzoeken. In de volgende paragraaf worden beide verenigingen kort geïntroduceerd.

### **3.1.4 Een korte introductie van de cases**

#### ***Pluto***

Pluto is een vereniging die gevestigd is in Wageningen en bestaat sinds 1972. Begin 2015 heeft de vereniging ongeveer 190 leden. Daarmee is de vereniging qua ledental een gemiddelde basketbalvereniging. Een gemiddelde basketbalvereniging in Nederland heeft namelijk 186 leden (NOC\*NSF, 2012). Pluto heeft 4 seniorenteam en 7 jeugdteams die spelen in de verschillende competities van de Nederlandse Basketballbond. Het eerste herenteam speelt op het twee na hoogste niveau van Nederland, de Tweede Divisie. Het team Mannen U20 speelt op het een na hoogste niveau; de Tweede Divisie. De overige teams spelen in de eerste en tweede klasse van de Afdeling Oost; een van de vijf geografische afdelingen van de Basketballbond. Naast deze elf teams is er een groep van ongeveer 25 leden die geen wedstrijden maar enkel traint; de recreanten. De vereniging traint en speelt haar wedstrijden in Sporthal de Tarthorst, die zij zelf beheert in opdracht van de Gemeente Wageningen. Pluto heeft een periode met een onderbemand bestuur gezeten, waardoor de prioriteit bij het draaiende houden van de vereniging lag. Hierdoor daalde onder meer het aantal leden en de beschikbare vrijwilligers. De vereniging kent sinds april 2014 een vers en voltallig bestuur dat bezig is zaken op te pakken waar de klad in was komen te zitten.

#### ***Wildcats***

De Nijmeegse basketbalvereniging Wildcats is in 1994 ontstaan uit een fusie van de vereniging So What en Cheetah. Begin 2015 heeft Wildcats om en nabij 180 leden. Het ledental ligt net als bij Pluto rond het landelijk gemiddelde. Wildcats heeft in het seizoen 2014-2015 twaalf teams in de Nederlandse Basketballcompetitie. Daarnaast heeft ze samen met de Arnhem Eagles één herenteam in de Eerste Divisie spelen, het op één na hoogste niveau. De andere teams spelen in de eerste en tweede klasse van de Afdeling Oost. Ook Wildcats heeft een groep recreanten die slechts trainen. Wildcats heeft sportzaal de Horstacker in stadsdeel Lindenholt als haar thuishonk. De Horstacker huurt ze van de Gemeente Nijmegen, die de zaal in eigendom heeft en exploiteert.

Vanaf 2005 tot en met 2011 was de profbasketbalclub Matrixx Magixx (Magixx) de beheerder van deze hal en huurde Wildcats van de Matrixx Magixx. Hoewel de twee sportclubs geen officiële banden hadden, deden veel Wildcatters vrijwilligerswerk voor Magixx en profiteerde Wildcats van de bedrijvigheid en uitstraling die een profbasketbal op het hoogste niveau met zich meeneemt. Met ingang van seizoen 2011/2012 verhuist Magixx naar een moderne sporthal in Wijchen. Met deze verhuizing verhuist ook de bedrijvigheid en de uitstraling naar Wijchen. Hierdoor wordt het minder bij Wildcats: het ledental is flink teruggelopen en is de financiële situatie danig verslechterd.

## **3.2 Operationaliseren van organisatiecapaciteit**

In het theoretisch kader is de logica besproken die schuil gaat achter het gedrag van sportverenigingen ten opzichte van hulpbronnen, zie figuur 2.2. Aan de hand van een operationalisering van het begrip ‘organisatiecapaciteit’ wordt er in dit onderzoek

geprobeerd de logica bij de cases aan te wijzen. Het doel is om de black box waarin de verwachtingen van leveranciers worden waargemaakt bloot te leggen en het gedrag dat daarbij vertoond wordt, te verklaren vanuit de theorieën uit het tweede hoofdstuk.

### **3.2.1 Organisatiecapaciteit**

De eerste stap bij het operationaliseren van het theoretisch kader is het opstellen van definities voor het begrip 'hulpbronnen'. De hulpbronnen zijn alle bronnen die een vereniging nodig heeft om haar doelstellingen te bereiken. De bronnen die zij van buiten de vereniging betreft zijn externe hulpbronnen en de bronnen die ze betreft vanuit haar eigen organisatie zijn de interne hulpbronnen. Volgens Breuer draait het voornamelijk leden die tijd of mankracht in de vereniging steken en contributie betalen, overheden die (sportaccommodaties) subsidiëren en ondersteunen en sponsors die sponsorgelden betalen.

In dit onderzoek wordt het begrip van *organisatiecapaciteit* gebruikt om het gedrag van verenigingen ten opzichte van de leveranciers te begrijpen en inzichtelijk te maken. Zoals in paragraaf 2.3 reeds uiteengezet is, veronderstelt de theorie van organisatiecapaciteit van non-profitorganisaties dat naar mate een vereniging haar organisatiecapaciteit beter benut, zij haar doelstellingen beter kan bereiken (Hall, 2009).

Anders gezegd: naarmate de organisatiecapaciteit van vereniging beter benut wordt door de vereniging, is de vereniging beter in staat de verwachtingen die haar leveranciers hebben, waar te maken. Op het moment dat de organisatiecapaciteit van een vereniging inzichtelijk is, kan de black box uit figuur 2.2 geopend worden en het gedrag van de verenigingen verklaard worden.

Het is daarom dat het model van Hall in dit onderzoek wordt geoperationaliseerd. Er zijn drie subtypen capaciteit die tezamen de organisatiecapaciteit van een organisatie vormen, te weten, de human resource capaciteit, de financiële capaciteit en de structurele capaciteit. In de volgende alinea's worden deze subtypen geoperationaliseerd. Daarbij wordt door middel van afkortingen verwezen naar vragen uit de interviewgids die aan de hand van de operationalisering is opgesteld. Deze interviewgids is toegevoegd als *bijlage 1*, De letter staat voor het deel waarheen verwezen wordt en het cijfer naar het vraagnummer. Er wordt begonnen met het operationaliseren van de doelstellingen.

#### ***Doelstellingen***

De organisatiecapaciteit staat in dienst van de doelstellingen. Het gaat om de reden waarom de leden zich organiseren in de sportvereniging. Het gaat om de outputs en de outcomes. Waar het om draait bij de vereniging (a1, b8) en hoe dat vormgegeven is (a2- a4, b2).

#### ***Human resource capaciteit***

De Human resource capaciteit (Hr-capaciteit) gaat over de mate en de kwaliteit van de beschikbare mankracht binnen de vereniging. Om een beeld te krijgen van dit type, moet een opname gemaakt worden van de betrokkenen in de organisatie, zowel in kwantitatief opzicht als kwalitatief. Het gaat dan om het ledental, de opbouw van het ledenbestand (vragen a11- a16), de mate en op welke wijze deze leden zich met het beleid

en bestuur bezig houden (b5, b6, b7, b15- b18). Daarnaast dient het vrijwilligersgebeuren van de vereniging in kaart gebracht te worden. Het gaat dan wederom om de kwaliteit als de kwantiteit. Lukt het om voldoende gekwalificeerde vrijwilligers in te zetten? (d1-d9)

### ***Financiële capaciteit***

De financiële capaciteit gaat om het vermogen tot het verkrijgen en het inzetten van de financiële middelen. Dit type capaciteit wordt inzichtelijk door het in kaart brengen van de financiële middelen (c1, c4), de manier waarop deze vergaard worden (c2, c10, c11,) en waaraan ze uitgegeven worden (c2) en de houdbaarheid van de financiën (c6, c9).

### ***Structurele capaciteit***

Vermoedelijk het belangrijkste subtype van de structurele capaciteit is *relatie- en netwerkcapaciteit*. Daarbij gaat het om het vermogen van de organisatie om haar relaties met leveranciers op te bouwen, te onderhouden en in stand te houden. Weet de vereniging wie haar (potentiële) leveranciers zijn en wat zij moet doen de relatie in stand te houden? Het gaat dan om de relatie met leden (a14-a17 en a20), bestuursleden (b15), sponsors (c11-c13), vrijwilligers (d4-d9) en subsidieverleners/verenigingsondersteuners (e1-e10).

Bij de *infrastructurele- en procescapaciteit* gaat het naast de accommodatiecapaciteit om de afspraken en werkwijzen waarop leden, vrijwilligers en bestuur als vanzelf op terug kunnen vallen. Het gaat dus over de beschikbaarheid en de afspraken rond de gebruikte accommodatie(s) (a5-a7), de wijze waarop de vereniging haar activiteiten georganiseerd heeft (a7-a10), de wijze waarop ze het ledenbestand en het ledenverloop bijhoudt (a18-21), de wijze waarop beslissingen genomen worden (b3, b7), de wijze waarop een bestuur gevormd wordt (b16-b17) en de wijze waarop betaalde krachten worden ingepast (d12).

Tenslotte kent men nog *het strategisch ontwikkelingsvermogen* van de vereniging. Het gaat dan om het vermogen van de vereniging om zich te ontwikkelen aan de hand van een perspectief op de toekomst. Daar hoort bij de wijze waarop ze tegen de huidige staat van de vereniging kijkt (a10, b14, c9 en d10). Daarnaast gaat het over de wijze waarop beleid gemaakt wordt (b1, b2) en de wijze waarop dat wordt vastgelegd (b8-b13), en hoe de vereniging tegenover betaalde krachten staat (b11).

## **3.3 Betrouwbaarheid en validiteit**

De betrouwbaarheid van onderzoek wordt bepaald door de nauwkeurigheid en consistentie waarmee de variabelen gemeten worden (Van Thiel, 2007, 55). Wat betreft de nauwkeurigheid is getracht de variabelen zo nauwkeurig mogelijk te meten door het opstellen van indicatoren. Bij elke variabele is getracht niet alleen direct afleidbare indicatoren op te stellen maar ook achterliggende indicatoren (de hoe en waarom vragen) te construeren die bijdragen aan het begrip van de organisatiecapaciteit van de vereniging. De consistentie ofwel de herhaalbaarheid van het onderzoek kent net als veel andere kwalitatieve onderzoeken in de sociale wetenschappen enige beperkingen.

Centraal in dit onderzoek staan de gegevens die voortkomen uit geïnterviewde personen op een bepaald tijdstip. De mogelijkheid bestaat dat wanneer het onderzoek op een later moment herhaald zou worden, de personen door veranderingen van persoonlijke of



andere aard, andere antwoorden kunnen geven en andere conclusies getrokken worden. Om deze kans zo klein mogelijk te maken wordt dicht bij het model van Hall en anderen (2009) gebleven. Tevens zal de betrouwbaarheid vergroot worden door de bij de analyse van de onderzoeksresultaten de gekozen interpretaties van de gegevens uitgebreid verantwoord zullen worden.

Betrouwbaarheid is niet het enige begrip dat iets zegt over de kwaliteit, ook de validiteit van een onderzoek bepaalt de methodologische kwaliteit van een onderzoek. Er zijn twee hoofdvormen van validiteit: interne en externe validiteit (idem, 56).

De interne validiteit is hoog als er daadwerkelijk gemeten wordt, wat men wilde weten. De wijze waarop de meetinstrumenten gebruikt worden, is nieuw voor dit onderzoeksveld. Niet eerder is de organisatiecapaciteit van Nederlandse verenigingen met dit model gemeten.

De externe validiteit gaat over de generaliseerbaarheid van een onderzoek. Hoewel er een uitgebreid beargumenteerde keuze is gemaakt voor de onderzochte cases, kan er nauwelijks sprake zijn van een statistische of een variatiedekkende generaliseerbaarheid. De diversiteit onder de Nederlandse sportverenigingen is immers erg groot en er zijn op basis van verschillende kenmerken diverse onderscheiden te maken. Wel kunnen de conclusies bijdragen aan de ontwikkelingen van de theorie. Er wordt immers gesteld dat de logica voor elke vereniging geldt. Wanneer in beide gevallen eenzelfde afwijking gevonden wordt op een deel van de theorie, dan is het aannemelijk dat de theorie op dat vlak niet verklarend is. Hetzelfde geldt omgekeerd; op het moment dat op een deel van de theorie geen afwijkingen gevonden zijn, dan kan dat deel van de theorie niet verworpen worden. De theorie wordt dan verstrekt de bevestiging vanuit de cases.

Leidraad in het verkrijgen van gegevens in dit onderzoek zijn typen organisatiecapaciteit de bijbehorende indicatoren uit het eerste deel van dit hoofdstuk. De benodigde gegevens zullen voornamelijk door middel van semigestructureerde interviews verkregen worden. Als basis zullen vragen gebaseerd op variabelen gebruikt worden. Hoewel sommige van deze variabelen te bevragen zijn door middel van een vragenlijst wordt er toch gekozen voor een semigestructureerd interview. Het is juist de motivatie van de antwoorden van geïnterviewde die zorgt voor een getrouw beeld van de organisatiecapaciteit: door de respondent ruimte te geven om uitgebreid te antwoorden en daarop als interviewer door te kunnen vragen, wordt voorkomen dat verenigingspecifieke eigenschappen, die invloed hebben op het gedrag van de vereniging ten opzichte van haar hulpbronnen, over het hoofd gezien worden.

Naast het semigestructureerde interview zullen ook primaire bronnen gebruikt worden om het beeld van de organisatiecapaciteit te versterken. Met name bij de variabelen financiële capaciteit en planningscapaciteit zullen documenten als beleidsplannen, meerjarenplannen en financiële jaarverslagen geraadpleegd worden.

### **3.4 Samenvatting**

In dit hoofdstuk is de keuze voor een ingebedde meervoudige casestudie en de bijbehorende technieken het afnemen van diepte-interviews en het raadplegen van

primaire bronnen verantwoord. Vervolgens is de keuze voor de verenigingen Pluto en Wildcats uiteengezet. Aansluitend is de het theoretische concept organisationele capaciteit van Hall geoperationaliseerd naar meetbare variabelen. Aan het einde van het hoofdstuk is beschreven hoe de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek gewaarborgd wordt. Met deze beschrijving van de methoden kan in het volgende hoofdstuk verslag gedaan worden van de verzamelde data.

## Hoofdstuk 4 Het gedrag van Pluto en Wildcats

In het methodologisch kader is de selectie van de cases van dit onderzoek verantwoord. In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek weergegeven en geanalyseerd aan de hand van het theoretisch kader. In het eerste deel is dat Pluto uit Wageningen en in deel twee het Nijmeegse Wildcats. De bronnen in dit hoofdstuk zijn, tenzij het anders vermeld is, de respondenten verbonden aan de vereniging (zie bijlage 2) of schriftelijke bronnen van de verenigingen (zie bijlage 3).

### 4.1 Basketbalvereniging Pluto

Eerst wordt de doelstelling van de vereniging besproken en vervolgens de diverse capaciteiten en het gedrag dat de vereniging vertoont.

#### 4.1.1 Doelstellingen

Pluto wil graag dat de leden bij Pluto op een plezierige manier kunnen basketballen. Leden die bij Pluto hebben gebasketbald moeten terugkijken op een plezierige tijd waarin ze iets hebben opgestoken van het basketbal.

Om dit bereiken organiseert Pluto trainingen voor haar leden en neemt ze met wedstrijdteams deel aan de competitie van de Nederlandse Basketball Bond (NBB). Daarnaast organiseert zij activiteiten buiten het ‘veld’, om de onderlinge binding en gezelligheid te vergroten.

#### 4.1.2 Financiële capaciteit

De belangrijkste inkomstenbron van een vereniging, en ook van Pluto, is de contributie die opgebracht wordt door de leden. In de volgende tabel (4.1) staan de verschillende inkomstenstromen als percentage van de kosten weergegeven. Het basisidee van een vereniging is dat het een organisatie is, die bestaat voor haar leden en dankzij haar leden. Tegenover de gezamenlijke kosten voor de sport moeten inkomsten staan.

Post	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Contributie	75,0%	77,6%	60,3%
Sponsoring	10,6%	13,2%	12,5%
Verhuur zaal	1,7%	5,7%	4,4%
Overig	10,4%	8,0%	1,7%
Opbrengsten kantine	14,2%	11,0%	11,6%
<b>Dekking kosten</b>	<b>111,9%<sup>1</sup></b>	<b>115,6%</b>	<b>90,5%</b>

TABEL 4.1. DEKKING VAN DE KOSTEN

<sup>1</sup> In het seizoen 2012/2013 is er een eenmalige beheersubsidie ten behoeve van de verbouwing van de kantine uitgekeerd die volledig aan deze verbouwing is uitgegeven. Deze subsidie is uit deze vergelijking gehouden om te voorkomen dat er vertekend beeld zou ontstaan.

Pluto haalt net als het gros van de verenigingen haar meeste inkomsten uit contributies. De laatste jaren dekten de contributie-inkomsten 75 procent van de kosten. Bij aanvang van seizoen 2014/2015 is een terugval van leden en daarmee contributie voorzien. Er is een keuze gemaakt om de kosten niet te verlagen, nu de vereniging een grote financiële reserve heeft en een nieuwe impuls gegeven zal worden aan de ledenwerving. Verder is ervoor gekozen om de vergoeding voor trainers te verhogen, omdat men opgemerkt dat jeugdleden hierdoor eerder bereid zijn training te geven. Dit alles verklaart waarom in het begrote seizoen 2014/2015 slechts 90,5 procent van de kosten gedekt worden.

Daarnaast is de sponsoring een substantiële en stabiele inkomstenstroom. Nagenoeg alle beschikbare reclameruimte op de muren in de zaal is gevuld met reclameborden van sponsors, voornamelijk lokale middenstanders. Zij mogen voor een vaste vergoeding per seizoen een reclamebord ophangen. Het is een wens van de vereniging om een aparte sponsor voor het eerste herenteam te vinden. Basketbal spelen op hoog niveau is namelijk een stuk duurder dan op regionaal niveau. De competitiegelden en de vergoedingen voor scheidsrechters liggen op hoog niveau veel hoger. Op dit moment is het zo dat de hele vereniging meebetaalt om heren 1 en de jongens U20 op hoog niveau te laten spelen. De wens is om door middel van sponsoring deze scheve verhouding op te lossen zonder de contributie voor deze teams te verhogen. Het is echter (nog) niet gelukt om een vaste sponsor voor dit team te vinden. Tot slot valt op dat de vereniging een deel van haar inkomsten uit de verhuur van de zaal haalt.

Posten	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Zaalhuur	42,3%	49,7%	45,0%
Afdrachten bond & competitie	31,1%	30,5%	30,9%
Trainersvergoedingen + opleiding	6,8%	6,1%	11,8%
Organisatie & administratie	3,5%	4,0%	3,1%
Activiteiten	0,7%	0,6%	1,0%
Materialen, inventaris, kleding	1,8%	3,3%	2,2%
Kantinekosten	11,3%	5,9%	6,0%
Overige kosten	2,5%	-	-
<b>Totale kosten</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**TABEL 4 2 KOSTENPOSTEN PLUTO**

In de tabel 4.2 worden de kostenposten van de vereniging in percentages van de totale kosten uiteengezet. De voornaamste kostenpost is de huur die de vereniging betaalt aan de gemeente. Deze post vormt samen met de afdrachten aan de Basketballbond de hoofdmoot van de kosten: 75 tot 80 procent van de totale kosten. Duidelijk waarneembaar is ook de verhoging van de trainersvergoeding met ingang van seizoen 2014/2015.

De vereniging Pluto heeft in de nabije geschiedenis op financieel vlak gezonde jaren gekend. In de seizoenen 2012/2013 en 2013/2014 werden de boekjaren afgesloten met winst, respectievelijk werd 112 procent en 115 procent van de kosten gedekt. Onder meer deze jaren hebben gezorgd voor een gezonde buffer aan spaargeld. De keuze om ondanks een lager ledental, en dus minder contributie, de kosten niet te verlagen en zelfs trainersvergoedingen te verhogen, is bewust gemaakt.

#### ***Is er een bepaald gedrag waarneembaar?***

Het overgrote deel van de inkomsten wordt opgebracht door de leden. In de seizoenen 2012/2013 en 2013/2014 werden respectievelijk 89,2 procent en 88,6 procent van de kosten gedekt door inkomsten uit contributies en kantineopbrengsten. In het lopende seizoen is dit wat lager, door de ledenterugval aan het eind van het seizoen 2013/2014. In het verleden heeft Pluto de keuze gemaakt een stabiele inkomstenstroom uit sponsoring te creëren. Daarnaast kan de vereniging tegenwoordig beschikken over inkomsten uit verhuur van de zaal. Verwacht wordt dat deze inkomstenstroom groter gaat worden in de toekomst. Door deze spreiding van inkomsten heeft een daling van leden minder directe invloed op de begroting en de toegang tot de hulpbron financiën omdat zij minder afhankelijk is van door leden opgebrachte inkomsten.

### **4.1.3 Structurele capaciteit**

#### ***Infrastructurele & procescapaciteit***

##### ***- De infrastructuur***

De vereniging heeft zowel de kantine als de zaal in eigen beheer. In verleden werd deze sporthal beheerd door gemeente Wageningen. De zaal en de kleedlokalen werden schoongemaakt door een beheerder die tevens de kantine voor een klein bedrag pachtte en beheerde. Toen de gemeente stopte met deze beheerder, is het beheer van het complex vergund aan Sportfondsen, een landelijke exploitant van sportaccommodaties. Sportfondsen achtte de exploitatie van de kantine onrendabel en gaf daarom aan de kantine niet te willen beheren. Hierop mocht Pluto het kantinebeheer overnemen. In 2012 neemt de gemeenteraad een nieuw sportplan aan dat deels gemotiveerd is door bezuinigingen op het sportbudget. Een gevolg hiervan is dat de Wageningse sportverenigingen, waar mogelijk, zelf accommodaties mochten gaan beheren. (Gemeente Wageningen, 2011). Gevolg hiervan is dat Pluto sinds 1 januari 2013 niet alleen het beheer over de kantine heeft, maar ook over de sportzaal. Er is met de gemeente Wageningen afgesproken dat de gemeente zorgt voor het groot onderhoud van de zaal. Te denken valt aan het onderhoud van de cv-ketel, het repareren van het dak en dergelijke. Het overige onderhoud moet Pluto zelf doen. De vereniging betaalt per jaar een vast bedrag voor de huur van de zaal aan de gemeente, voor de beheerskosten ontvangt de vereniging per kwartaal een vergoeding van de gemeente. Hierover legt Pluto verantwoording af aan de gemeente. Uit diverse evaluatiegesprekken tussen de gemeente en Pluto blijkt dat het beheer goed is overgenomen (Verslag algemene ledenvergadering 2014).

Pluto heeft voor een eenvoudige vorm van beheer gekozen: sleutelbeheer. De sleutel van de zaal hangt in een schuurtje van een lid dat om de hoek van de sporthal woont. Wordt de sleutel opgehaald, dan stuurt diegene die dat doet een sms'je naar de sleutelbeheerder. Na afloop wordt de sleutel opgehangen en de opbrengsten van de kantine in de brievenbus van de sleutelbeheerder gedaan. Hierdoor is altijd duidelijk waar de sleutel is.

Het laagdrempelige beheer over de zaal geeft Pluto de vrijheid om, op enkele verplichtingen richting basisscholen na, te bepalen wanneer zij de zaal wil gebruiken of wil verhuren. Hierdoor kan zij de zaal, tegen door de gemeente opgelegde tarieven, verhuren aan andere verenigingen of voor kinderfeestjes. Dit levert de vereniging geld op. Waar verenigingen die geen beheerder zijn van hun zaal, moeten hopen op voldoende trainingsuren op de juiste tijdstippen, is Pluto vrij haar eigen trainingen en wedstrijden te plannen. Dat geeft de vereniging vrijheid om een toernooi, een clinic of een oefenwedstrijd te plannen buiten de reguliere trainingen om.

Daarnaast is de kantine altijd beschikbaar voor vergaderingen, (trainers)cursussen en een borrel na afloop van de training en wedstrijden. Zo is op wedstrijddagen de kantine de hele dag geopend en zorgt zij ook voor een inkomstenbron voor de vereniging.

### ***Welk gedrag wordt waargenomen en hoe is dat te duiden?***

De vereniging heeft de hulpbron accommodatie deels weten te absorberen, dit wordt verder besproken bij de externe relaties op pagina 51. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van de mogelijkheden die de accommodatie biedt: er worden inkomsten vergaard uit de kantine. Het beheer van de kantine verlaagt de drempel tot het organiseren van kadercursussen zoals een scheidsrechtercursus, waardoor de drempel voor leden om deel te nemen aan zulke cursussen weer lager wordt. Deze hulpbron zorgt ervoor dat andere hulpbronnen makkelijker te vergaren zijn.

### ***- De organisatie: hoe de zaken bij Pluto geregeld zijn***

De vereniging wordt geleid door een zevenkoppig bestuur, dat onderling portefeuilles verdeeld heeft. Het bestuur bestaat uit een voorzitter, een penningmeester, twee leden vrijwilligersbeleid & nieuwe ledenwerving, twee leden technische zaken en een lid wedstrijd zaken. Dit bestuur is actief sinds april 2014. De jaren daarvoor bestond het bestuur uit slechts twee personen.

De kantine wordt beheerd door een groep leden en ouders van jeugdleden die samen een commissie vormen. Zoals eerder vermeld liep het aantal kantinevrijwilligers terug. Sinds het bestuur voltallig is, vrijwilligersbeleid een speerpunt is en daarbij mensen weer gevraagd worden voor de kantinediensten, kan elke dienst weer gedraaid worden door voldoende vrijwilligers. Het bestuur en de kantinecommissie zijn niet de enige organen die zich met de organisatie van Pluto bezig houden. Zo zijn er ook een technische commissie, een beheercommissie en een activiteitencommissie.

De technische commissie heeft diverse taken. Zo organiseert zij trainingen, maakt zij de teamindeling, implementeert het technisch beleid en is zij verantwoordelijk voor de kwali- en kwantiteit van de trainers en coaches. Daarnaast is zij het aanspreekpunt voor de trainers en coaches. De technische commissie werkt volgens een technisch plan dat

breed gedragen wordt binnen de vereniging. In de technische commissie zitten nu vier leden, van wie er twee een uitgebreide basketbalachtergrond hebben (ook via de activiteitenlijst).

De beheercommissie organiseert enkele keren per jaar een klusdag voor klein onderhoud. Verder voert zij reparaties uit, zorgt voor grote schoonmaak, en onderhoudt de EHBO-koffer en dergelijke. Ze zorgt ervoor dat de Tarthorst er netjes bij ligt en de zaal veilig gebruikt kan worden. De losse taken worden toebedeeld aan individuen en voor de klusdagen is een poule van vrijwilligers.

Binnen Pluto worden er verschillende activiteiten georganiseerd. Denk aan een feestavond om vrijwilligers te bedanken, jeugdtoernooien, een oliebollenactie, inzamelingsacties, een eindfeest en een jeugdkamp. Hoewel er een activiteitencommissie is, betekent dat niet dat deze commissie deze activiteiten allemaal zelf organiseert. Voor de activiteiten worden mensen gezocht en de commissie ondersteunt de vrijwilligers bij het organiseren. De activiteitencommissie bestaat momenteel uit één persoon.

Naast de commissies zijn er ook nog losse functies die ondersteunend zijn voor Pluto. Zo is er een wedstrijdsecretaris die alles regelt rond de wedstrijden, zoals het inplannen van de wedstrijden, scheidsrechters en de jurytafel. Er is ook een persoon die de ledenadministratie verzorgt, een webmaster en een materiaalman. Voor het trainen en coachen van de teams zijn er trainers en coaches actief. Tot slot is elk lid vanaf 16 jaar verplicht wedstrijden te fluiten en de jurytafel te bemannen.

Binnen de vereniging zijn er ongeveer 20 tot 30 mensen die zich actief bemoeien met de vereniging. Dit zijn de mensen die zitting nemen in het bestuur en commissies, en fanatiek deelnemen aan activiteiten. Een 80 tot 100 leden vormen de groep die zo af en toe eens meedoet aan een activiteit en een handje helpt als het hen gevraagd wordt. De rest van de leden komt voornamelijk voor het trainen en de wedstrijden. Desalniettemin zitten er bij thuiswedstrijden van heren 1 ongeveer 200 mensen op de tribune.

### ***Welk gedrag wordt waargenomen en hoe is dat te duiden?***

Het bestuur heeft een groot deel van de taken weten te delegeren aan de diverse commissies en losse functies die er zijn binnen de vereniging. Door deze taken te delegeren is het de verantwoordelijkheid van het bestuur om deze commissies (en functies) aan te sturen en ervoor te zorgen dat deze voldoende bemand zijn. Daarnaast heeft het bestuur de ruimte om zich te richten op de groei en ontwikkeling van de vereniging.

### ***Strategisch ontwikkelingsvermogen***

Het huidige bestuur heeft bij elk team gevraagd om een contactpersoon. Dit is bij de jongere jeugdteams een ouder en bij de oudere jeugdteams en seniorenteam een speler van het team zelf. Het bestuur, en dan vooral de bestuursleden “leden vrijwilligersbeleid & nieuwe ledenwerving” kunnen dan hun hulpvragen uitzetten via deze contactpersonen. Toen er nieuwe vrijwilligers nodig waren voor de bezetting van de kantine, heeft het bestuur aan elk contactpersoon gevraagd 3 á 4 vrijwilligers te regelen. Dit was een succes en heeft het tekort opgelost. Via de methode van contactpersonen worden de teams ook op de hoogte gehouden van nieuwe ontwikkelingen binnen de

vereniging. De contactpersonen zijn tevens aanspreekpunten voor de teamleden. Op die manier zou er ook input vanuit de teams naar het bestuur kunnen komen. De input die voorsnog binnenkomt, gaat voornamelijk over technische zaken zoals teamindelingen. Dat betekent dat de meeste plannen en ideeën voor de vereniging voornamelijk van het bestuur komen. Naar de algemene ledenvergaderingen komen doorgaans 20 mensen inclusief het bestuur, het zijn dan voornamelijk de leden die in de eerdere genoemde groep van 20 tot 30 leden vallen die zich actief met de koers van vereniging bemoeien. Hierdoor heeft het bestuur veel vrijheid in haar handelen.

Wat betreft planning en beleid kent de vereniging een technisch plan, dat geschreven is door de technische commissie en een handvat biedt voor technische keuzes. De bedoeling is dat punten uit het plan online gepubliceerd worden zodat daarnaar verwezen kan worden als bijvoorbeeld keuzes voor een bepaalde teamindeling uitgelegd moeten worden aan ouders. Daarnaast is er een plan dat gaat over het beheer van de hal. Hierin wordt vermeld hoe de vereniging het beheer aanpakt. Een algemeen beleidsplan is er niet. In 2009 heeft het toenmalige bestuur op basis van een SWOT-analyse verschillende ambities met bijbehorende doelstellingen uitgesproken. Het plan is echter niet verder gekomen dan de ontwerpfasen. De vereniging geeft aan dat een beleidsplan wel een mooi idee is, maar dat het uitvoeren van een dergelijk plan wel mankracht vereist. Daarnaast wordt aangegeven dat de vereniging nu ook goed draait.

### ***Welk gedrag wordt waargenomen en hoe is dat te duiden?***

Hoewel er geen algemeen beleidsplan is met doelstellingen voor de vereniging, is er wel een technisch handvest waarop de vereniging kan terugvallen en een beheersplan voor Tarthorst. Deze handvatten en het breed gedragen idee van het 'met plezier basketballen', zorgen indirect voor een strategie of kader waarbinnen de vereniging beweegt. Het bestuur houdt actief toezicht op de financiële middelen en richt zich op de aanwas van jeugdleden evenals het vrijwilligersbeleid. De commissies zijn relatief vrij om hun taken uit te voeren, hoewel in een deel van de commissies ook bestuursleden zitten. Toch is het zo dat met name het bestuur en de commissie bepalen wat er gebeurt binnen de vereniging.

In deze manier van organiseren zijn elementen terug te vinden van de organische groeistrategieën uit paragraaf 2.5. Het gaat dan om voorwaarden die het bestuur creëert waardoor er ruimte ontstaat om vanuit de vereniging met ideeën te komen. Voorsnog is dit zelden voorgekomen. Daardoor past Pluto niet volledig bij de mechanische als organische strategieën.

### ***Relatie- & netwerkcapaciteit***

Dit type capaciteit wordt besproken aan de hand van de belangrijkste leveranciers van hulpbronnen: leden, vrijwilligers, sponsors en ondersteunende organisaties

#### ***Relatie met leden***

Pluto richt zich bij het werven van leden bewust op de jeugd uit de laagste klassen van de basisscholen in Wageningen, dat is immers de leeftijd waarop kinderen kiezen voor een sport. Om de bekendheid te promoten wordt er geflyerd bij onder meer het diplomawemmen. Daarnaast worden er in het seizoen 2014/2015 voor het eerst sinds



enkele jaren in samenwerking met de Sportservice weer basisscholentoernooien georganiseerd. Sportservice faciliteert door haar contacten met de scholen te gebruiken en een vergoeding beschikbaar te stellen voor de (jeugd)trainers die clinics verzorgen op de basisscholen. De vereniging richt zich op de jonge groep om de aanwas in stand te houden. Er wordt aangegeven dat een groei, naar bijvoorbeeld 300 leden, niet wenselijk is. Er is geen speciale aandacht voor specifieke doelgroepen bij het werven van nieuwe leden.

De vereniging probeert haar leden te behouden door het basketbal zo goed mogelijk te faciliteren: het goed regelen van trainingen en wedstrijden. Dit betekent dat er gestreefd wordt om elk team te voorzien van een trainer en/of coach en dat roosters voor wedstrijden, het jureren en het fluiten voldoende duidelijk zijn. Er wordt ook gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteit van trainerscorps, zodat er geschikte trainers voor de groep komen te staan. Daarnaast wordt er geprobeerd de leden actief bij de vereniging te betrekken, zodat zich verbonden voelen met de vereniging. Zo biedt het actief openen van de kantine de mogelijkheid om samen te komen en daardoor te zorgen voor verbondenheid.

De achterliggende gedachte is dat leden het naar hun moeten zin hebben bij het basketballen bij Pluto en daarbij speelt het goed faciliteren van het basketbal een grote rol. Voor de vereniging is het uiteenvallen van een seniorenteam hier een voorbeeld van. Door een trainerstekort was er voor het laagste herenteam geen trainer/coach beschikbaar voor de begeleiding van dit team. Het team was een nieuw geformeerd team uit jonge jongens en oudere senioren. Er wordt gesteld dat door het ontbreken van een trainer/coach het team uit elkaar gevallen is en leden hebben opgezegd. Omdat men vaak een vermoeden heeft waarom leden stoppen, wordt er niet actief gevraagd waarom leden opzeggen.

Hoe er met het eerste team wordt omgegaan is een ander voorbeeld van de wijze waarop Pluto kiest voor plezier in de sport en binding tussen de leden. Volgens de respondenten mag een vereniging als Pluto blij zijn dat het eerste herenteam zo hoog speelt, maar is het geen vanzelfsprekendheid. Een middelgrote vereniging is voornamelijk afhankelijk van het talent van de jeugd. Zijn er twee achtereenvolgende generaties jongens met veel talent, dan zal het eerste team op een gegeven moment hoger spelen, dan wanneer er een paar generaties met minder talent volgen. Men kiest ervoor om niet koste wat het kost het herenteam op niveau te houden. Spelers komen in principe uit de jeugd. Van spelers die van buiten komen om bij het eerste te spelen, wordt verwacht dat zij zich binden met de club door bijvoorbeeld training te geven. Er moet een band zijn of worden opgebouwd met de vereniging, clubhoppers zijn niet wenselijk.

Daarnaast geeft Pluto aan dat het lastig is om leden in de leeftijdscategorie van 18 jaar tot 25 jaar te behouden. Veel jeugdleden doen VWO en gaan na het behalen van hun diploma elders studeren en zeggen hun lidmaatschap op. Daarentegen klopt er maar een enkele keer een speler, die te goed is voor de studentenvereniging in Wageningen, aan om aansluiting te zoeken bij het eerste.

### ***Welk gedrag wordt waargenomen en hoe is dat te duiden?***

Pluto heeft een duidelijk idee waar en op welke wijze ze nieuwe leden moet behalen. Door te kiezen voor de jongste jeugd erkent ze, dat basketbal een kleine sport is,

waaraan mensen op latere leeftijd niet snel zullen beginnen. Ze is daarmee bewust van de eigenschappen die eigen zijn aan een basketbalvereniging. Daarbij worden mogelijkheden tot ondersteuning van de lokale sportservice gebruikt. Sportservice is hierin een ondersteunende externe relatie. De invulling van relatie met Sportservice is deels toe te schrijven aan de manier waarop Bette (par. 2.6.3) voorschrijft hoe extern advies gegeven dient te worden aan verenigingen. Hoewel het organiseren van een scholentoernooi al eerder door Pluto is gedaan, creëert Sportservice de ruimte voor Pluto om het toernooi te organiseren zonder de autonomie van Pluto teniet te doen.

Wat betreft ledenbehoud erkent de vereniging dat leden lid zijn omdat ze willen basketballen en dat voor hun plezier doen. Dat is dan ook wat Pluto probeert zo goed mogelijk te faciliteren door te zorgen voor gekwalificeerde trainers en coaches en het bevorderen van de onderlinge binding. Het faciliteren en het bevorderen van binding hebben een hogere prioriteit dan het spelen op een zo hoog mogelijk niveau. Dit is een voorbeeld van de logica die achter het behoud van hulpbronnen zit. Pluto is actief bezig aan de verwachtingen van de leveranciers van contributie en mankracht - de leden - te voldoen. Dit is te duiden als een overlevingsstrategie. Daarnaast probeert ze continu nieuwe leden aan te trekken, dit is een groeistrategie.

### ***Relatie met vrijwilligers***

In het verleden van het behouden van leden door ze actief te betrekken bij de vereniging, ligt de manier waarop Pluto omgaat met haar vrijwilligers. De vereniging vindt, dat ze op dit moment een vereniging is, die door vrijwilligers draaiende gehouden wordt. In het recente verleden was het voor de vereniging, door de lage bezetting van het bestuur, niet mogelijk om voor alle activiteiten voldoende vrijwilligers te vinden. Zo kon de kantine niet meer op gezette tijden geopend worden en werden verschillende activiteiten niet of in kleinere vorm georganiseerd.

Hierop is besloten mensen actief te vragen voor verschillende taken en klussen, door ze actief aan te spreken. Daarnaast kent de vereniging de methode met de contactpersonen. De vereniging beschouwt deze manier als succesvol. Ook is er een lijst beschikbaar waarop de functies met daarbij de bijbehorende taken staan vermeld.

Om de vrijwilligers te motiveren, worden ze aan het eind van het jaar bedankt met een vrijwilligersbarbecue en een feest. Daarnaast worden de vrijwilligers af en toe in woord bedankt, al geeft men wel aan dat dit vaker kan en moet gebeuren dan nu wordt gedaan.

### ***Welk gedrag wordt waargenomen en hoe is dat te duiden?***

Toen het bestuur weinig tot geen aandacht aan het vrijwilligersbeleid schonk, nam het aantal vrijwilligers af. Vanaf het moment dat het bestuur daar met volle aandacht mee aan de slag gegaan is, worden vacante posities redelijk makkelijk gevuld. Hieruit blijkt dat er binnen de vereniging een potentieel aan vrijwilligers is, maar dat het potentieel wel actief aangesproken moet worden. Door de bank genomen melden leden zich niet uit zichzelf aan als vrijwilliger, maar is een groot deel van hen wel bereid om iets te doen als het gevraagd wordt. Het lijkt er op dat leden de verwachting hebben gevraagd te worden voor bepaalde taken en de vereniging aan deze verwachting voldoet. Vermoedelijk helpt

het als leden gevraagd worden voor taken en functies als men uitlegt wat deze betekenen.

Opvallend is dat de nieuwe manier van het uitzetten van hulpvragen en dan met name voor de barbezetting zo succesvol is. Deze manier van werken is deels te duiden als een top down strategie om het aantal vrijwilligers te laten groeien, terwijl eerder (par. 2.5.2) de verwachting wordt uitgesproken dat deze vanwege het eigenaardig sociale karakter van een vereniging, weinig succesvol zal zijn. Daar valt tegenin te brengen dat zulke hulpvragen open worden neergelegd bij de contactpersonen. Het is aan de contactpersonen aan de vraag te voldoen, zo kan het deels uitgelegd worden als organische strategie.

### ***Relaties met externe partijen***

Om toegang te houden tot hulpbronnen onderhoudt Pluto diverse externe relaties. Zo heeft zij overeenkomsten met de sponsors die reclameborden hebben hangen. Het zijn voornamelijk lokale middenstanders die voor een vast bedrag per seizoen een reclamebord mogen aanleveren. In ruil voor dat bedrag mag dat bord het hele seizoen aan de muur hangen en krijgen de sponsors de bijbehorende exposure.

Daarnaast heeft de vereniging een relatie met Sportservice Wageningen, een organisatie die ondersteund wordt door de gemeente Wageningen die sport en beweging stimuleert (Sportservice-in-Wageningen.nl). Sportservice heeft daarvoor diverse buurtsportcoaches in dienst. Voor verenigingen biedt ze ondersteuning aan in de vorm van advies door audits en verenigingsspecifieke adviezen aan te bieden. Daarnaast ondersteunt ze verenigingen bij het opzetten van activiteiten. Pluto wordt geholpen bij het organiseren van het basisscholentoernooi. Sportservice faciliteert door haar contacten met de scholen te gebruiken en een vergoeding beschikbaar te stellen voor de (jeugd)trainers die clinics verzorgen op de basisscholen. en keert een vergoeding uit aan de leden die clinics geven op de scholen. Daarnaast bezoekt een afvaardiging van Pluto dikwijls informatieavonden die georganiseerd worden door Sportservice. De Sportservice (en daarmee opdrachtgever Gemeente Wageningen) wil graag dat de inwoners gaan sporten en zien gezonde verenigingen daarbij als een randvoorwaarde. Zij bieden daarom ondersteuning aan, op voorwaarde dat de vereniging het initiatief neemt en bereid is te werken aan haar 'gezondheid'.

De competities waaraan Pluto deelneemt, worden georganiseerd door de Basketballbond. Pluto is daarom lid van de NBB. Voor de organisatie van die competities betaalt Pluto een bedrag per team, dat afhankelijk is van het niveau van het team. Daarnaast draagt Pluto ook nog een lidmaatschapscontributie af aan de bond om lid te mogen zijn van de NBB. Dit bedrag wordt per lid betaald. Leden zijn bij wedstrijden verzekerd door bond. Daarbij worden via contacten met de bond diverse clinics en cursussen georganiseerd.

Het eigendom en de verantwoordelijkheid voor het groot onderhoud van de zaal ligt bij de Gemeente Wageningen. Pluto mag tegen een vast bedrag de zaal en de kantine beheren en uitbaten. Hierdoor zijn de beheerskosten voor de gemeente lager dan wanneer zijzelf of een commerciële partij beheert. De vereniging heeft op deze wijze altijd toegang tot voldoende accommodatiecapaciteit en heeft ze de mogelijkheid tot het verkrijgen van extra inkomsten door de verhuur van de zaal en verkoop in de kantine.

### ***Welk gedrag wordt waargenomen en hoe is dat te duiden?***

Er zijn relaties met vier typen externe organisaties, die elk een eigen mate van afhankelijkheid kennen en daarmee een eigen mate van invloed kunnen hebben. Als we kijken naar de sponsors, dan is deze relatie een uitruil tussen exposure in de zaal of op de website en een geldbedrag. Hoewel de sponsorinkomsten een aanzienlijk deel van de begroting beslaan, zal het wegvallen van enkele sponsors geen probleem zijn. Het totale sponsorbedrag wordt namelijk gedragen door een flink aantal sponsors. Pluto zal hierdoor weinig bedreiging van haar autonomie verwachten en reageert daar dan ook niet op. Het is daarom dat deze relatie slechts om het in stand houden van de uitruil gaat.

De relatie met Sportservice is anders dan die met de sponsors. De vereniging heeft niet per se een noodzaak om een relatie met deze organisatie aan te gaan. Omdat zij echter gemeenschappelijke belangen hebben (het stimuleren van sport en ondersteunen van verenigingen komen deels overeen met het aanbieden van de sport basketbal in plezierige omgeving), werken zij samen met Sportservice. Hoewel Sportservice eisen stelt aan een vereniging voordat ze de samenwerking aangaat, leidt dat in dit geval niet tot gedragsverandering van Pluto, omdat ze al bezig was met het 'werken aan haar gezondheid'. Door de samenwerking krijgt Pluto toegang tot kennis, het netwerk van Sportservice en mankracht die het zelf niet heeft of kan leveren.

De relatie die Pluto met de NBB heeft, is die van een wedstrijdvereniging met een sportbond. Verschillende delen van de organisatie zijn afgestemd op de regels die de sportbond voorschrijft. Het meest basale voorbeeld is dat in dezelfde leeftijdsgroepen wordt getraind als de leeftijdsgroepen van de competitie. Daarnaast is de NBB verantwoordelijk voor een aanzienlijk deel van de kosten van Pluto als gevolg van de contributies en competitiekosten. De NBB is de enige aanbieder van een basketbalcompetitie. De afhankelijkheid van de NBB is dus erg groot en daarmee ook de invloed die de NBB kan hebben op Pluto. Pluto zal daarom in het leeuwendeel van de gevallen haar organisatie aanpassen aan de eisen van de NBB (2.5.3).

Tot slot is er de relatie met de Gemeente Wageningen als eigenaar van De Tarthorst. Door diverse bezuinigingsrondes van de gemeente is het Pluto gelukt deze hulpbron deels te absorberen (2.5.3). Voorheen was de afhankelijkheid van exploitanten groter. Voor alle wensen wat betreft trainingsuren, wedstrijduren en gebruik van de kantine was Pluto afhankelijk van instemming van deze exploitanten. Op dit moment kan zij het gebruik van de zaal zelf bepalen en hoeft ze haar organisatie daar niet op aan te passen.

#### **4.1.4 Hr-capaciteit**

Pluto heeft in aantal voldoende leden om aan deze leden plezierig basketbal aan te kunnen bieden. Doordat veel leden elders gaan studeren is de verdeling in die leeftijdscategorie niet optimaal. Ook het aantal vrouwen is niet optimaal, dit is echter een eigenschap die past bij het basketbal.

Omdat Pluto er in slaagt om de benodigde hulpbronnen te bemachtigen, kan geconcludeerd worden dat zij niet alleen een in kwantitatief opzicht voldoende Hr-

capaciteit beschikt maar ook in kwalitatief opzicht. Er zijn voldoende kwalificaties om er voor te zorgen dat de vereniging aan de eisen en wensen van hulpbronnen kan voldoen

De vereniging beschikt dus momenteel over voldoende *human resources* die zorgdragen voor een groot deel van de *financiële capaciteit* en de *structurele capaciteit* om de *outputs* die op dit moment nodig zijn om voldoende hulpbronnen te kunnen bemachtigen.

#### **4.1.5 Externe factoren**

Er zijn verschillende externe factoren die van invloed zijn op de organisatiecapaciteit van Pluto. Een omgevingsfactor die een grote rol speelt is het beleid van de gemeente Wageningen. Het sportaccommodatiebeleid leidt tot de mogelijkheid om de sportzaal door de gebruikers, de sportvereniging, te laten beheren. Het gevolg voor de potentiële organisatiecapaciteit van Pluto zijn groot. Een andere bijkomstige factor is de keuze van de gemeente om de door het Ministerie van VWS beschikbaar gestelde subsidies voor combinatiefunctionarissen te volledig te besteden aan sportstimulering en sportverenigingondersteuning. Hierdoor zijn er voor 37 duizend inwoners 2,4 fte aan buurtsportcoaches beschikbaar. (Gemeente Wageningen, 2011)

Een factor die de toegang tot hulpbronnen vergroot zijn de contacten van de penningmeester. Deze persoon is maatschappelijk erg actief in Wageningen en kent vanuit zijn professionele functie ook de bestuurlijke praktijk in Wageningen. De penningmeester heeft daardoor veel ingangen bij lokale sponsors.

Een andere externe factor is de bestuurscrisis die Pluto in het begin van 2014 heeft gehad. De twee bestuursleden die op dat moment de vereniging bestuurden, gaven aan te stoppen omdat de werkdruk onaanvaardbaar hoog was voor hen. Deze bestuurscrisis werd door een groot deel van de vereniging opgemerkt en leidde tot een verandering van gedrag binnen de vereniging, zoals de theorie voorschrijft in paragraaf 2.4. Verschillende leden gaven hierop aan zitting te willen nemen in het bestuur. Dit bestuur heeft ingezet op de ontwikkeling van de vereniging.

#### **4.1.6 Conclusie**

Pluto heeft voldoende organisatiecapaciteit om haar doelen te bereiken. Ze kan dus voldoende hulpbronnen bemachtigen. Hierbij zijn verschillende strategieën en gedragingen uit het theoretisch kader herkend.

Het spreiden van de inkomsten van Pluto is geduid als een strategie om gebied minder afhankelijk te zijn van de leden als leveranciers van de hulpbron geld. Daarnaast is het Pluto gelukt om het beheer van accommodatie over te nemen. Hierdoor heeft ze de beschikbare training- en wedstrijdruimte geabsorbeerd als hulpbron. Van een externe bron is dit een (grotendeels) interne hulpbron geworden en is de externe afhankelijkheid verlaagd. Dit heeft het positieve gevolg dat de toegang tot andere hulpbronnen vergroot is. Zo is deze manier van exploitatie goedkoper en is de Tarthorst beschikbaar voor andere activiteiten die bijdragen aan het verenigingsdoel.

Pluto kiest voor met plezier basketballen en dat is de leidraad voor (technisch)beleid en vormt de kaders waarbinnen de vereniging vaart. Het kiezen voor brede kaders is een organische strategie.

Opvallend bij het gedrag van Pluto is dat ze steeds weet wat ze waarom doet en dat kan beargumenteren. Er is dus organisatiekennis: vanuit de mogelijkheden die ze hebben als vereniging zoals beschikbare mankracht, maar ook de eigenschappen die bij het basketbal horen, worden er binnen het kader ‘basketbal met plezier’, doelen gesteld. Zoals het aantrekken van meer leden en het werven van vrijwilligers. Daarop worden maatregelen getroffen en plannen gemaakt om tot resultaten te komen. Dit is wat in het theoretisch kader handelingskennis en de argumentatiekennis genoemd wordt. Hoe en of de veronderstelde feedbackloops werken, kan nog niet vastgesteld worden, vanwege de korte termijn waarin het huidige bestuur werkt. De aanwezigheid van (in ieder geval een deel van de) handelingskennis en de argumentatiekennis is de verklaring voor de vraag waarom Pluto de weg naar boven heeft ingezet en deze vooralsnog blijft bewandelen.

## 4.2 Basketbalvereniging Wildcats

Eerst wordt de doelstelling van de vereniging besproken en vervolgens de diverse capaciteiten en het gedrag dat de vereniging daarbij vertoont.

### 4.2.1 Doelstellingen

Bij Wildcats draait het om de basketbalsport: het trainen en het spelen van wedstrijden. Wildcats organiseert daarom trainingen en neemt deel aan de competitie van de NBB. Voor de onderlinge samenhang organiseert ze ook activiteiten voor de jeugd en de senioren naast het basketbal.

### 4.1.2 Financiële capaciteit

In de onderstaande tabel (4.3) staan de inkomstenbronnen van Wildcats als percentage van de kosten weergegeven. Het leeuwendeel van de inkomsten wordt opgebracht door de leden: in seizoen 2012/2013 is dat 83 procent en in seizoen 2013/2014 is dat ruim 84 procent. In het laatste seizoen is er een sponsorbedrag binnengekomen, dat nog voortkwam uit de samenwerking met de Matrixx Magixx. Buiten dit bedrag om heeft Wildcats geen sponsorinkomsten.

	2012/2013	2013/2014
Contributie	78,5%	79,8%
Sponsoring	0,0%	2,7%
Verhuur zaal	0,0%	0,0%
Overig	17,0%	12,8%
Kantinewinst	4,5%	4,6%
Dekking kosten	94,2%	92,5%

**TABEL 4.3 INKOMSTEN WILDCATS**

De overige inkomsten zijn vergoedingen voor het ophalen van oud papier (+/- 7,5 procent van de totale inkomsten), sponsoracties als Jantje Beton en de Grote Clubactie en (incidentele) subsidies. In de tabel 4.4 staan de kosten van Wildcats weergegeven.

	2012/2013	2013/2014
Zaalhuur	54,9%	55,8%
Afdrachten bond & competitie	26,2%	27,9%
Trainersvergoedingen + opleiding	10,0%	9,4%
Organisatie & administratie	3,9%	2,5%
Activiteiten	0,8%	1,6%
Materialen, inventaris, kleding	1,9%	1,1%
Kantinekosten	0,0%	0,0%
Overige kosten	2,3%	1,7%
<b>Totale kosten</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**TABEL 4.4 KOSTENPOSTEN WILDCATS**

Ook bij Wildcats bestaat het voornaamste deel van de kosten uit zaalhuur en afdrachten aan de bond, ongeveer 80 procent. Daarnaast bestaat een substantieel deel van de kosten uit trainersvergoedingen. De overige posten zijn een stuk kleiner. Wel moet vermeld worden dat deze posten kleiner lijken dan ze zijn. Een voorbeeld zijn de kosten die de vereniging betaalt voor haar betaalverkeer. Deze kosten worden afgetrokken van de rentebaten en geboekt als resultaat aan de batenkant. Hetzelfde vindt onder meer plaats bij de kantineopbrengsten: enkel de winst wordt gemeld in het jaarverslag. Hierdoor zijn niet alle kosten- en inkomstenstromen inzichtelijk. Opvallend zijn de (reis)kostenvergoedingen die worden uitgekeerd aan spelers die bij het eerste herenteam spelen. Daarnaast valt op dat er in beide jaren meer dan duizend euro betaald is aan boetes aan de bond. Onder meer omdat er in beide jaren minimaal één team is teruggetrokken uit de competitie.

In beide weergegeven seizoenen noteerden de jaarrekeningen een verlies van 6 tot 7,5 procent. Ook het lopende seizoen wordt zeer waarschijnlijk met een verlies afgesloten. Zolang de huidige manier van begroten onveranderd blijft en er wat ledenaantal betreft niets verandert, zal de vereniging verlies blijven maken. Verliezen komen ten laste van de algemene reserve. Inclusief het lopende seizoen kan Wildcats nog 4 seizoenen verlies maken voordat ook de algemene reserve opgedroogd is. De verliezen zijn volgens Wildcats onder meer te wijten aan de flinke verhoging van de zaalhuur in de afgelopen jaren en de hoge contributieafdrachten aan de NBB.

Wildcats richt zich bij het op orde krijgen van de financiën op het voorkomen van boetes en het verhogen van inkomsten uit geldinzamelingsacties zoals Jantje Beton, acties van lokale supermarkten e.d. De vraag is echter of dat voldoende zal zijn. De boetes bedroegen in seizoen 2013/2014 1,6 procent van de kosten, het seizoen daarvoor was dat nog 2,6 procent. Stel dat het de vereniging gelukt was om in 2013/2014 geen boetes te krijgen, dan waren nog steeds 4,2 procent van de uitgaven ongedekt. Als het dan ook nog eens gelukt was om twee keer zo veel geld op te halen door sponsoracties, dan had Wildcats 3,8 procent meer inkomsten gehad en zou nog maar 0,4 procent van de kosten ongedekt zijn. In dat geval zou Wildcats met de huidige reserve nog tientallen jaren kunnen voortbestaan. Daarnaast wil de vereniging meer leden, in de visie staat zelfs dat ze wil uitgroeien tot een vereniging met 400 leden. Meer leden is meer contributie zo is de gedachte.

Desondanks is er geen concreet plan of idee om tot een verlaging van de boetes of tot een verhoging van inkomsten uit geldinzamelingsacties te komen. Net als er geen concrete

stappen worden gezet om tot een flinke ledengroei te komen. Daarover wordt de opmerking gemaakt dat de vereniging eerst haar kader moet verbeteren in kwaliteit en kwantiteit, voordat ze een groei aan zou kunnen. Het is opvallend dat de financiële perikelen van Wildcats wel bekend zijn binnen de vereniging, maar breed gedragen uitgewerkte oplossingen die uitvoerbaar zijn voor de vereniging zijn echter niet voorhanden. Daarnaast is bij de laatste algemene ledenvergadering besloten de contributies niet te verhogen. Ook hieruit blijkt dat het probleem niet lijkt te spelen binnen de vereniging.

### ***Interpretatie van het waargenomen gedrag***

Ofschoon financiële problemen van Wildcats door de vereniging worden waargenomen, wordt nauwelijks tot geen actie ondernomen. Waar men aangeeft dat men wel actie wil ondernemen en ook wel in grote lijnen ideeën heeft om de problemen op te lossen, ontbreekt het de vereniging aan voldoende mankracht om überhaupt een begin te maken aan de uitvoering van de plannen. Het gebrek aan Hr-capaciteit is een verklaring voor uitblijven van maatregelen.

## **4.2.3 Structurele capaciteit**

### ***Infrastructurele & procescapaciteit***

#### ***- De infrastructuur***

Wildcats maakt gebruik van sporthal de Horstacker. Deze zaal is in eigendom van de gemeente Nijmegen en wordt door de gemeente beheerd. Dit betekent dat Wildcats elk jaar aan het eind van het seizoen aan de gemeente moet doorgeven op welke momenten ze de zaal het volgende seizoen wil huren. Vervolgens beslist de gemeente welke momenten ze toewijst. Omdat de Horstacker de vaste basketbalzaal voor Nijmegen is, worden de aanvragen over het algemeen in het geheel gehonoreerd. De vereniging betaalt de gemeente een vast bedrag per gehuurd uur. Voor de toegang tot het complex heeft de vereniging enkele sleutels in het beheer.

In de Horstacker bevindt zich ook een kantine. Toen er nog eredivisiebasketbal gespeeld werd in de zaal, was het beheer van deze kantine gegund aan Matrixx Magixx en was deze ook toegankelijk voor Wildcatsleden. Nadat de Magixx verhuisd zijn naar Wijchen, mocht Wildcats van de gemeente één jaar kosteloos de kantine uitbaten. Hierna zou een evaluatie volgen en zouden er vervolgafspraken gemaakt worden. Het evaluatiemoment heeft nooit plaatsgevonden en daarom zijn er ook geen vervolgafspraken gemaakt. Dit betekent dat Wildcats nog steeds de kantine uitbaat zonder dat daar kosten aan verbonden zijn. Wildcats zit hierdoor vast wat betreft het beheer van de kantine. Wildcats zou graag de kantine beter willen exploiteren en flink opknappen, maar dat doet ze niet omdat de beheersituatie onzeker is. Ze wil geen geld investeren in de kantine als er geen garantie is dat ze die komende jaren mag gebruiken. Ze stapt echter ook niet naar de gemeente om er goede afspraken te maken, omdat ze vreest dat de gemeente pachtgeld wil zien als ze de gemeente wijst op de huidige situatie. De verwachting van Wildcats is dat wanneer de gemeente om pachtgeld gaat vragen dit waarschijnlijk hoger zal zijn dan de opbrengsten.



De kantine is open op wedstrijddagen en na de training van de recreanten en wordt voor een enkele activiteit gebruikt. Dit levert in totaal ongeveer 4,5 procent van de inkomsten op.

### ***Interpretatie van het waargenomen gedrag***

Wat betreft de trainings- en wedstrijdcapaciteit lijken de zaken kwantitatief in orde. Wildcats kan de wedstrijden en trainingen plannen op de momenten dat ze dat wil. Omdat de gemeente geen bijkomende eisen stelt aan de verhuur van de zaal, op het betalen van een redelijk uurtarief na, zet dit Wildcats niet aan tot een bepaald gedrag of het aanpassen van haar organisatie.

Het ligt anders als het over de kantine gaat. Eerder is te lezen welke katalysatorfunctie een levendige kantine kan hebben voor een vereniging. Wildcats erkent die functie en kan zeker op financieel gebied, maar ook wat binding tussen de leden betreft, een duw in de rug gebruiken. Desondanks blijft actie om de beheersituatie te verbeteren achter. Een mogelijke oorzaak is dat er te weinig leden zijn die zich met de vereniging bezig houden. Een aanvullende verklaring is dat vereniging zelf niet in staat is om dit probleem op te lossen. Om met een gemeente in overleg te gaan en te onderhandelen zijn bepaalde kwaliteiten en vaardigheden nodig om het overleg tot een bevredigend einde te brengen. Hierdoor is Wildcats niet in staat om eisen van externe leverancier te beïnvloeden.

### ***- De organisatie: hoe de zaken bij Wildcats geregeld zijn***

Aan het roer van Wildcats staat een zes koppig bestuur dat onderling acht portefeuilles verdeeld heeft. Er is een voorzitter, een penningmeester, een secretaris, een bestuurslid technische zaken & clubblad, een bestuurslid wedstrijdzaken & ledenadministratie en een webmaster. De leden van bestuur zijn decennia lang aan de club verbonden en zitten ook jarenlang in het bestuur. Na afloop van het lopende seizoen zal de voorzitter aftreden, vooralsnog is er geen zicht op een vervanger. Het bestuur wordt ondersteund door de acht onderstaande commissies:

- Technische commissie. Deze commissie is verantwoordelijk voor het technische en tactisch beleid van de vereniging. Ze zorgt ervoor dat leden kunnen trainen en spelen onder de leiding van goed opgeleide trainers en coaches. Dat betekent dat ze onder meer zorgt voor de teamindelingen, de trainingsschema's en de communicatie met de ouders en trainers. Deze commissie bestaat momenteel uit 3 personen;
- Scheidsrechterscommissie. De scheidsrechterscommissie zorgt voor het werven, opleiden, begeleiden en indelen van de scheidsrechters. Het bevorderen van plezier van de scheidsrechters heeft daarbij een hoge prioriteit. Momenteel nemen 5 personen zitting in deze commissie;
- Wedstrijdcommissie. Deze commissie is verantwoordelijk voor het wedstrijdsecretariaat. Ze draagt zorg voor het indelen van de wedstrijden, verzorgt de indeling van tafelaars en scheidsrechters bij thuiswedstrijden en geeft de uitslagen door aan de NBB. Het bestuurslid wedstrijdzaken wordt hierbij ondersteund door één lid;
- De activiteitencommissie. Zij zorgen voor activiteiten die het plezier binnen de vereniging verhogen en/of de bekendheid van Wildcats vergroot. Ze organiseert

onder mee een Halloweenactiviteit, Sinterklaas, een oliebollentoernooi, een nieuwjaarsreceptie en de eindbarbecue met toernooi. Deze commissie wordt voornamelijk gedragen door een betrokken ouder die ondersteund wordt door drie á vier commissieleden;

- Oudpapiercommissie. Wildcats haalt voor een vergoeding oud papier op in twee wijken van Nijmegen. Eén lid stuurt een poule van vijftwintig vrijwilligers aan en zorgt ervoor dat er elke keer voldoende ophalers zijn;
- Sponsorcommissie. Deze commissie zou zorg moeten dragen voor het opstellen van een sponsorplan om de inkomsten voor Wildcats te verhogen. Momenteel is deze commissie in ruste;
- Kantinecommissie: Een vaste groep vrijwilligers zorgt ervoor dat de kantine open kan op wedstrijddagen en bij activiteiten.

Naast de commissies is er een materiaalman. Van ouders van leden tot 18 jaar wordt verwacht dat ze minimaal één activiteit bij de bovenstaande commissies ondernemen. Van wedstrijdssporters wordt verwacht dat ze tafelen bij de wedstrijden en dat ze het laagste scheidsrechterdiploma halen.

Er zijn ongeveer 20 tot 25 mensen die zich actief bezighouden met de vereniging, daarnaast zijn er ongeveer 60 tot 80 leden die af en toe een handje helpen of naar een activiteit komen.

### ***Interpretatie van het waargenomen gedrag***

Wildcats heeft de organisatie betreffende haar taken duidelijk gestructureerd en toegewezen aan commissies. Wanneer de bezetting bekeken wordt, vallen de vele dubbelfuncties op. Uit de interviews komt naar voren, dat met name de scheidsrechterscommissie bijzonder goed draait. De overige commissies hebben, zonder de vrijwilligers die eraan werken tekort te willen doen, moeite om tot de resultaten te komen waarvoor ze in het leven geroepen zijn. Zo komt de technische commissie door vele wisselingen niet tot een algemeen technisch beleid en is de sponsorcommissie inactief. In aantal zijn de vrijwilligers zeker niet voldoende om tot hoge organisatiecapaciteit te komen.

Wildcats is een vereniging die voornamelijk draait om de jeugd en zou dus voor een deel moeten draaien op de ouders van de jeugd en de oudere jeugd. Zoals aangegeven, bestaat het kader en met name het bestuur voornamelijk uit senioren, daarmee lijkt Wildcats niet meer op een vereniging die gedragen wordt door en voor leden. Het vermoeden is dat het kader en het bestuur niet over de juiste vaardigheden beschikken omdat ze niet meer aansluiten bij jonge ouders en de oudere jeugd. Dit heeft als gevolg dat zij niet in staat zijn om de eisen en verwachtingen van vrijwilligers te peilen en hieraan te voldoen.

### ***Strategisch ontwikkelingsvermogen***

In het verleden is er meerdere keren geprobeerd een beleidsplan en een technisch plan te schrijven voor de vereniging. Vooralsnog is dat nog niet gelukt. Wel heeft vereniging enkele jaren geleden een missie en een visie opgesteld. Deze missie en visie staan onder meer op de website en nieuwsbrieven die naar de leden verstuurd worden. Hieronder staan de missie en visie van Wildcats:

### **"Missie**

*Wildcats is een levendige Nijmeegse vereniging, waar iedereen trots op is, en waar basketbal in verschillende vormen kan worden beoefend in een veilige en respectvolle omgeving. Van de beginnende sporter tot aan de sporter op nationaal niveau biedt Wildcats een passend sportprogramma. Met aandacht voor het individu, deel uitmakend van een grote familie. Daarbij zet Wildcats zich in om de getalenteerde basketballer extra te ondersteunen. Wij hechten veel waarde aan: vertrouwen, respect, solidariteit en samenwerking."* (nieuwsbrief 11)

### **"Visie**

*Wildcats is een Nijmeegse basketbalvereniging met een jarenlange traditie, waarbij plezier en prestatie hand in hand gaan. De vereniging heeft voldoende (trainings-) faciliteiten beschikbaar om sporters op elk niveau training aan te kunnen bieden onder leiding van goed opgeleid enthousiast kader, continu bijgeschoold, aangestuurd en ondersteund binnen en door de vereniging. Sporters krijgen begeleiding bij alle zaken die van invloed zijn op de prestaties en de vereniging werkt samen met andere partijen en verenigingen. Wildcats beschouwt de basketbalsport als absolute kern van haar activiteiten, ontwikkelt zich als een brede club van jong tot oud. Iedereen in de vereniging levert een bijdrage om de vereniging in alle facetten te laten floreren en uiteindelijk uit te groeien tot een vereniging van minimaal 400 leden. De vereniging staat voor respectvolle omgang met elkaar en tolerantie naar elkaar."* (nieuwsbrief 11)

Opvallend is dat wanneer in interviews gevraagd werd naar de missie en visie, er in alle gevallen geantwoord werd dat er in de visie staat dat Wildcats naar 400 leden wil groeien, maar dat dit voorlopig nog niet mogelijk is. De rest van de missie en visie hadden de respondenten niet concreet paraat.

Bovenstaande betekent niet dat de vereniging zonder achterliggende gedachte bestuurd wordt. Wildcats heeft ervoor gekozen zich te scharen achter het programma Naar Veiliger Sportklimaat (VSK). Het VSK-programma is in opdracht van het Ministerie van VWS ontwikkeld door NOC\*NSF en de sportbonden. Het streeft ernaar een sportklimaat te creëren waarin de sporter zichzelf kan zijn. Het richt zich op sportief gedrag, sportplezier en respect. Dit houdt voor Wildcats in, dat trainers en coaches een covenant wordt voorgelegd waarin de vereniging en trainer/coaches normen over het gedrag tijdens Wildcats-activiteiten vastleggen. Daarnaast zijn er twee vertrouwenspersonen aangesteld. De vervolgstap is om het kader te vragen een Verklaring Omtrent Gedrag te overleggen. Ook worden de waarden van het VSK-programma in flyers en banners gecommuniceerd met de leden.

De focus op de waarden van het VSK-programma heeft er al toe geleid, dat de vereniging de samenwerking met een trainer heeft opgezegd omdat zijn onsportieve gedrag tegenover zijn pupillen ontoelaatbaar waren.

In het licht van de eerder genoemde missie, visie en het VSK-programma is de groep recreanten een opvallend verschijnsel. Van deze groep heeft het grootste deel expliciet aangegeven niets meer te willen doen voor de vereniging. Het zijn mensen die al heel lang lid zijn van de vereniging en in het verleden het nodige gedaan hebben. Deze mensen komen alleen om op donderdagavond te ballen en een pilsje te drinken. Daarnaast wordt er door de respondenten aangegeven dat deze groep erg gesloten is ten opzichte van nieuwkomers en erg hard en lomp traint. De vereniging geeft aan dat de meesten in ieder geval vroeger veel voor de vereniging gedaan hebben en ze "in ieder geval meer geld opleveren dan ze kosten". Er wordt hardop afgevraagd of de groep recreanten dan weggestuurd zou moeten worden.

De besluitvorming binnen de vereniging ligt binnen een kleine groep. Het is het bestuur met het vaste kader, dat regelmatig algemene ledenvergaderingen bezoekt en daarmee de koers bepaalt en uitvoert.

### ***Interpretatie van het waargenomen gedrag***

Bij Wildcats worden alle taken uitgevoerd en verdeeld over een kleine groep die de vereniging al jaren draaiende houdt. Dit zien we ook terug bij de besluitvorming, dezelfde groep beslist over wat ze doet.

Voor het ontwikkelen van beleid lijkt ze niet verder te komen dan het opschrijven van een missie en visie. Het kiezen voor het VSK-programma lijkt een goede zet om bij gebrek aan ontwikkelingsvermogen toch een ontwikkelingsrichting te hebben. Dit is deels een mechanische strategie. Het bestuur kiest ervoor om het VSK-programma te implementeren binnen de vereniging. Deze strategie is echter niet gebaseerd op een analyse maar op de toevalligheid van het VSK-programma.

Het gegeven dat er een groep recreanten traint bij de vereniging die overduidelijk niet voor een prettig en veilig sportklimaat zorgt en weigert iets voor de vereniging te doen, lijkt tekenend voor Wildcats. Gezien de financiële situatie is elke euro die binnenkomt van harte welkom, zelfs als de leveranciers ingaan tegen de waarden van de vereniging. De afhankelijkheid van het geld dat deze groep opbrengt en de moeite die Wildcats heeft om andere inkomstenbronnen aan te boren, leidt er toe dat Wildcats zich aan moet passen aan de wensen van deze groep. De vraag is of de neveneffecten positief zijn voor de vereniging.

### ***Relatie- & netwerkcapaciteit***

Dit type capaciteit wordt besproken aan de hand van de belangrijkste leveranciers van hulpbronnen: leden, vrijwilligers, sponsors en ondersteunende organisaties

#### ***Relatie met leden***

Wildcats richt zich bij het werven van leden op de jongste jeugd. In het verleden werd aanwas gecreëerd door activiteiten van Magixx. Magixx hield clinics op scholen en organiseerde grote toernooien in de Horstacker. Sinds Magixx hiermee gestopt is, wil Wildcats dit zelf doen. Ze heeft echter niet de capaciteit om naast het organiseren van een toernooi, ook nog eens de scholen te bezoeken. Ook probeert Wildcats de bekendheid van de vereniging in de wijk te vergroten met een open dag en de Dag van Lindenholt; een soort markt voor en door de wijk waar de Horstacker staat. Wildcats heeft het moeilijk met het benaderen van de jeugd. Er is niemand specifiek bezig met ledenwerving

Wildcats probeert haar leden binnenboord te houden door alles rondom het basketbal zo goed mogelijk te regelen en te zorgen voor een fijn sportklimaat. Dit houdt in dat ze streven naar een goed kader, een trainer bij de training, een coach bij de wedstrijden. Dat er leuke activiteiten zijn en dat iedereen serieus genomen wordt.

Er wordt niet systematisch bijgehouden waarom leden opzeggen, maar er worden diverse redenen voor het beëindigen van het lidmaatschap genoemd. Zo zeggen jeugdleden op omdat ze een andere sport gaan doen, of elders naar school gaan. Soms naar een andere club omdat ouders daar minder hoeven te doen. Ook is er concurrentie van verenigingen

uit de buurt. Zo is het niveau van het damesbasketbal bij een buurvereniging een stuk hoger en is de contributie voor studenten bij de studentenbasketbalvereniging fors lager.

Geconstateerd mag worden dat het Wildcats vooralsnog niet goed lukt om het ledental op peil te houden. Op 1 januari 2015 had de vereniging 179 leden, een jaar eerder waren er dat nog 228. Daarnaast worden er jaarlijks boetes betaald voor het terugtrekken van één of meerdere teams.

### ***Welk gedrag wordt waargenomen en hoe is dat te duiden?***

Wildcats heeft op het moment niet voldoende capaciteit om de huidige leden lid te laten blijven, laat staan om nieuwe leden werven. De mensen die zich hiermee bezig zouden moeten houden, hebben het druk met andere belangrijke zaken. Er is dus niemand actief met ledenwerving bezig, terwijl ledengroei meerdere keren is genoemd als deeloplossing van de problemen. Wildcats lijkt enkel maar te krimpen en te krimpen. Als de krimp bezien wordt vanuit de overleving- en groeistrategieën van Breuer, dan lijkt Wildcats niet in staat om een afdoende overlevingsstrategie te vinden. Wildcats kan dus niet aan de wensen van de leveranciers voldoen. De genoemde boetes bevestigen dit beeld en laten het vermoeden rijzen dat Wildcats niet in de gaten heeft dat ze niet aan de eisen en verwachtingen van haar leden voldoet.

### ***Relatie met vrijwilligers***

Bij Wildcats zijn er zo'n 40 tot 45 vrijwilligers, inclusief kantineouders. Als kinderen lid worden, dan moeten de ouders een vrijwilligerstaak doen voor de club. Daarnaast zijn er ook ouders die wat extra's doen. De respondenten zijn het erover eens dat het wat vrijwilligers betreft, beter kan. Er is geen hoge nood, de vereniging staat met deze groep vrijwilligers niet op instorten. Wel zouden meer handen het werk lichter maken en ook ruimte creëren om andere dingen op te pakken, zoals het schrijven van een technisch plan. Vrijwilligers die meer willen doen dan de verplichte taken, melden zich of worden gevraagd. De respondenten geven aan dat oproepen via mail of de website niet veel zin heeft. Om ze te bedanken, worden de vrijwilligers niet alleen bedankt in woord, maar ook gefêteerd bij de nieuwjaarsreceptie en de eindeseizoenbarbecue.

### ***Welk gedrag wordt waargenomen en hoe is dat te duiden?***

Vooropgesteld, de vrijwilligers die er zijn krijgen een hoop gedaan en zorgen ervoor dat er elke week getraind en gespeeld kan worden. Dat neemt niet weg dat er in de bovenstaande paragrafen meerdere malen is geconstateerd, dat er op verschillende vlakken mensen nodig zijn. Het kan trots of beleefdheid ten opzichte van de vrijwilligers zijn, die ervoor zorgt dat respondenten niet klip en klaar aangeven dat er een groot vrijwilligerstekort is. Het lijkt erop dat het bestaande kader en bestuur zo bezig is met de dagelijkse gang van zaken, dat ze niet ziet dat er een vrijwilligersprobleem is.

### ***Relaties met externe partijen***

Om toegang te houden tot hulpbronnen heeft Wildcats weinig externe relaties. Ze heeft noch relaties met sponsors noch met de Sportservice Nijmegen. Over de ondersteuning van Sportservice wordt gezegd dat deze niet aansluit, Wildcats het zelf beter kan of dat knowhow van de NBB beter past.

De vereniging is bekend met het bestaan van Transferpunt Sport. Deze organisatie is een bureau van de Hogeschool Arnhem Nijmegen die probeert studenten van het instituut Sport- en Bewegingsstudies in te zetten bij sportverenigingen als verenigingsondersteuners. Ondanks deze mogelijkheden maakt de vereniging er geen gebruik van. Wel heeft Wildcats dezelfde relatie met de NBB als Pluto.

De relatie met de gemeente, is als die van een huurder met zijn verhuurder. Wildcats betaalt voor de uren die ze gebruikt en de gemeente zorgt voor een toegankelijke zaal. Hoewel het complex weinig onderhoud heeft gehad in de laatste decennia en er daardoor wat oubollig uitziet, zijn de zaal en de kleedkamers door recent onderhoud goed bruikbaar. Wildcats moet om dit gedaan te krijgen wel duidelijk de gebreken aan de gemeente aangeven alvorens de gebreken verholpen worden.

### ***Interpretatie van het waargenomen gedrag***

Het ontbreken van sponsorrelaties is een teken van het ontbreken van mensen die tijd maar ook de vaardigheden hebben om namens de vereniging een sponsorrelatie aan te gaan met sponsoren.

De wijze waarop de mogelijkheden die Sportservice Nijmegen biedt, worden afgewezen, kan worden geduid als een reactie op de mogelijkheid dat hulp de autonomie van de vereniging aantast. In het theoretisch kader (2.6.3) wordt aangegeven dat sportverenigingen daar afwijzend tegenover staan.

Opvallend is dat de mogelijkheden die het Transferpunt Sport biedt, niet gebruikt worden, of op zijn minst onderzocht worden. Een verklaring hiervoor is dat het bestuur niet de benodigde Hr-capaciteit heeft om dit te initiëren. In het theoretisch kader is besproken dat het belangrijk is wie in de organisatie welke informatie heeft (2.2.2). Eén van de bestuursleden is bekend met Transferpunt, de andere respondenten hebben het niet genoemd. Het lijkt erop dat het bestaan van Transferpunt slecht bij een beperkt deel van de vereniging bekend is.

De relatie die Wildcats heeft met de NBB kan hetzelfde worden geduid als de relatie die Pluto heeft met de NBB.

De relatie met de Gemeente Nijmegen is een eenvoudige uitruil van gebruiksuren en zaalhuur. De relatie met de gemeente als eigenaar van de kantine is aangestipt onder het kopje infrastructuur.

### **4.2.5 Hr-capaciteit**

Het is lastig om voor Wildcats te bepalen of ze in kwantiteit genoeg leden heeft om aan haar doelen te voldoen. De doelen van Wildcats zijn niet expliciet. Enerzijds wordt er aangegeven dat het gaat om het aanbieden van basketbaltrainingen en deel te nemen aan de basketbalcompetities. In dat kader kan betoogd worden dat ze daar genoeg leden heeft om dit in aan te bieden. Worden de missie en de visie aangehouden, die een breed pakket voorschrijven op alle sportniveaus, dan heeft Wildcats niet voldoende leden. Ook daalt het aantal leden al enkele seizoenen op rij.

Daarnaast blijkt uit de analyses van de andere capaciteiten, dat het Wildcats in zowel kwalitatief als kwantitatief opzicht ontbreekt aan Hr-capaciteit. Ze heeft onvoldoende

vrijwilligers om alle nodige taken uit te voeren. Ook ontbreekt het binnen de vereniging aan beschikbare en/of inzetbare vaardigheden op het gebied van financiën, het onderhandelen met de gemeente over het beheer van de kantine, het schrijven van een technisch plan, het vinden van sponsors, het werven en behouden van leden en vrijwilligers, en ontwikkelen van beleid. Dat wil niet per se zeggen dat deze vaardigheden niet aanwezig zijn binnen de vereniging, het kan ook zijn dat leden met deze vaardigheden niet betrokken worden of dat zij bezig zijn met andere zaken die belangrijk zijn voor de vereniging. In figuur 2.4 werd de relatie tussen de Hr-capaciteit enerzijds en de financiële en de structurele capaciteit anderzijds weergegeven. Deze relatie is ook duidelijk waarneembaar bij Wildcats. De zwakke Hr-capaciteit verzwakt ook de twee andere capaciteiten.

Symptomatisch hiervoor is een bijeenkomst die het bestuur met haar kader had belegd. Doel van de ochtend was, om erachter te komen wat er goed en fout gaat binnen Wildcats. Naast de positieve punten, konden ook op de knelpunten snel de vinger gelegd worden. Passende oplossingen waren al een stap moeilijker en aan de uitvoering kon niet begonnen worden. De mensen die aanwezig waren, zijn ook de mensen die op het moment de meeste taken uitvoeren. Het is ondoenlijk om van hen te verlangen dat zij ook de problemen gaan oplossen.

#### **4.2.6 Externe factoren**

De voornaamste externe factor die een rol speelt bij Wildcats is een historische: de verbintenis met de inmiddels opgeheven profbasketbalvereniging Matrixx Magixx. In het verleden was Magixx een katalysator voor vereniging. Leden van Wildcats deden veel vrijwilligerswerk voor Magixx en kwamen kijken bij de wedstrijden van Magixx. Daarnaast organiseerde Magixx clinics bij basisscholen en basisscholentoernooien. Wildcats profiteerde van de exposure die afstraalde van Magixx. Zo werden kinderen die door de clinics van Magixx wilde gaan basketballen, lid van Wildcats. In 2011 verhuisde Magixx naar Wijchen waar het in september 2014 haar laatste wedstrijden speelde. Met de verhuizing verdween ook de aanwas van de clinics en de basisscholentoernooien en de vrijwilligers die hielpen bij de wedstrijden van Magixx.

De gemeente Nijmegen speelt een rol bij het bepalen van de omgevingsfactoren. De gemeente is eigenaar van de sportzaal en heeft deze ook in beheer. Voor Wildcats betekent dat ze aan moeten geven wanneer ze deze zaal wensen te gebruiken en daarvoor een bedrag per uur voor moeten halen. Daarnaast maakt ze ook specifieke keuzes bij het besteden van de beschikbare subsidies voor de combinatiefunctionarissen. Hierdoor zijn er voor heel Nijmegen slechts 2,6 fte beschikbaar voor de ondersteuning van sportverenigingen. Nijmegen telt 168 duizend inwoners. (Gemeente Nijmegen, 2015) Ten slotte biedt de Gemeente Nijmegen de mogelijkheid aan verenigen om in de wijken oud-papier op te halen. Hiervoor krijgt de vereniging een financiële vergoeding.

#### **4.2.6 Conclusie**

De voorgaande paragrafen laten weinig ruimte voor andere conclusie dan de volgende: Wildcats heeft onvoldoende organisatiecapaciteit om haar doelen te halen. Er moet opgemerkt worden dat de doelen niet duidelijk zijn. Er is wel een missie en een visie

vastgesteld. De vraag is echter in hoeverre dit een werkbaar en realistisch doel is. Het lijkt erop dat deze missie en visie een papieren werkelijkheid is en dat informeel de doelen niet duidelijk zijn.

De voornaamste oorzaak is het ontbreken van (beschikbare) HR-capaciteit. Er zijn geen beschikbare en/of inzetbare vaardigheden op het gebied van financiën, het onderhandelen met de gemeente over het beheer van de kantine, het schrijven van een technisch plan, het vinden van sponsors, het werven en behouden van leden en vrijwilligers, en ontwikkelen van beleid. Het ontbreekt de vereniging aan handelingskennis en argumentatiekennis. Door dit gebrek is zij niet in staat om de reeds beschikbare hulpbronnen te behouden, laat staan nieuwe hulpbronnen aan te boren. Wildcats heeft dus geen functionerende overlevingsstrategieën en ook geen groeistrategieën.

Het gebrek aan beschikbare kennis lijkt ervoor te zorgen dat er bij Wildcats een blindheid is ontstaan voor de problemen die ze heeft. Zo hangt de financiële situatie, zoals een respondent het verwoordt, als een zwaard van Damocles boven het hoofd van Wildcats. Desondanks gebeurt er nauwelijks iets om de situatie te veranderen. Hetzelfde geldt voor de hoeveelheid vrijwilligers. Hoewel er aantoonbaar te weinig vrijwilligers zijn, wordt het tekort niet duidelijk benoemd of opgemerkt. Bij het behoud van leden en ledenwerving geldt wederom hetzelfde.

Wildcats zit in een hachelijke situatie. Ze weet de leveranciers van haar hulpbronnen niet te binden en lijkt dit niet in de gaten te hebben. De theorie van Bette uit theoretisch kader betoogt dat een vereniging in een dergelijke situatie veel baat kan hebben bij externe hulp of kennis. Een buitenstaander, die wat verder van de vereniging staat, 'sportvreemdheid' heeft, kan de vereniging wijzen op deze blinde vlekken. Het is dan ook tragisch voor Wildcats dat hulp geweigerd wordt of niet gebruikt wordt.

Het gegeven dat de vereniging amper reageert op de verandering in de omgeving en het gegeven dat de vereniging draait op een bestuur en een kader dat dit al decennia doet, leiden tot het sterke vermoeden dat Wildcats bestuurd wordt op basis van traditie in plaats van handelings- en argumentatiekennis. De staat waarin Wildcats verkeert, is volgens de theorieën uit het hoofdstuk 2 zeer goed te verklaren.

### **4.3 De verschillen in gedrag**

Pluto en Wildcats zijn twee verenigingen die op het eerste gezicht veel op elkaar lijken. Zo draait het bij beide om basketbal, zijn ze even groot en hebben ze veel op elkaar gelijkende activiteiten en lijkt de verdeling van commissies op elkaar. Toevallig liggen de beide sporthallen allebei in een jaren zeventig bloemkoolwijk. In de twee voorgaande paragrafen zijn de beide verenigingen beoordeeld op hun organisatiecapaciteit en is hun gedrag ten opzichte van hulpbronnen bestudeerd. Op deze vlakken zijn de overeenkomsten veel minder aanwezig. Pluto heeft voldoende organisatiecapaciteit om haar doelen te bereiken en handelt daarnaar. Wildcats zit in zwaarder weer. Het ontbreekt de vereniging aan organisatiecapaciteit en is zich daar amper bewust van. Er wordt daardoor niet adequaat gehandeld. Gaat Wildcats op dezelfde voet verder als ze afgelopen jaren gedaan heeft, dan kan de vereniging nog maar een kort leven beschoren zijn. Zijn de verschillen te verklaren vanuit de externe factoren?



Wanneer naar de externe factoren gekeken wordt is de toegang tot de accommodatie een belangrijke. Pluto heeft bijna onbeperkt toegang tot de zaal voor een vaste prijs, terwijl Wildcats dit niet heeft. Zij betaalt voor elk uur dat ze de zaal gebruikt een vast bedrag. Daardoor heeft Pluto een ‘voorsprong’ op Wildcats. Dit betekent zeker niet dat wanneer voor Wildcats dezelfde set voorwaarden zou gelden, de problemen van Wildcats opgelost zouden zijn. Het beheren en onderhouden van een zaal kost immers ook Hr-capaciteit, terwijl het daar bij Wildcats aan ontbreekt.

Ook heeft de gemeente Nijmegen in fte evenveel ondersteuning voor verenigingen beschikbaar als de gemeente Wageningen, terwijl Nijmegen meer dan 4 keer zo groot is als Wageningen. De hoeveelheid beschikbare ondersteuningscapaciteit heeft echter pas invloed op het moment dat een vereniging open staat voor externe hulp. Momenteel lijkt Wildcats niet open te staan voor externe hulp, ze maakt immers ook geen gebruik van de beschikbare verenigingsondersteuners vanuit het Transferpunt Sport van de Hogeschool Arnhem Nijmegen.

Pluto heeft het voordeel dat haar penningmeester, door de goede positie die hij heeft in de Wageningse samenleving, een goede toegang heeft tot (potentiële) sponsors. Dit levert in combinatie met beschikbare Hr-capaciteit een substantieel bedrag op. Wildcats heeft deze toegang niet. Wildcats heeft echter de mogelijkheid om oud-papier op te halen en dat levert ook een substantieel bedrag op.

Veelbetekenend voor beide verenigingen zijn gebeurtenissen in het verleden. Voor Wildcats lijkt het wegvallen van Matrixx Magixx het begin te zijn een neerwaartse spiraal. Deze gebeurtenis is een verandering van de omgeving van Wildcats. Wildcats heeft deze verandering wel gezien, maar lijkt deze verandering nog te beschouwen als een extern fenomeen terwijl de gevolgen voor Wildcats wel aantoonbaar zijn. Volgens de theorie van Dierkes en Marz zou Wildcats eerst deze verandering moeten beschouwen als een verzwarende omgevingsverandering voordat ze haar organisatie hierop kan aanpassen en zich weer kan richten op overleven.

Waar Wildcats door haar crisis minder organisatiecapaciteit tot haar beschikking heeft, pakt de bestuurscrisis van Pluto juist positief voor de vereniging uit. Door deze crisis hebben zich nieuwe bestuursleden aangemeld en heeft Pluto mede daardoor meer beschikking gekregen over organisatiecapaciteit.

Van de genoemde externe factoren kunnen alleen de historische factoren een achterliggende verklaring zijn voor de verschillen in organisatiecapaciteit. Zolang Wildcats niet beseft hoe hachelijk haar situatie is, zal zij haar gedrag niet veranderen. Voor Pluto geldt het principe dat zolang zij beseft in welke situatie zij zit – wat betreft omgeving, hulpbronnen e.d. –, ze daarop kan handelen.

## Hoofdstuk 5 Conclusie

Het beginpunt van dit onderzoek ligt bij de wens om het gedrag van verenigingen ten aanzien van hun hulpbronnen beter te begrijpen. Om tot dit begrip te komen is er een theoretisch kader opgesteld waarin de vereniging wordt neergezet als een apart type organisatie. Verder zijn hulpbronnen en de leveranciers van hulpbronnen geïntroduceerd. Ook het begrip organisatiecapaciteit, de invloed van de omgeving van de vereniging, strategieën om toegang te krijgen of houden tot hulpbronnen en de benodigde kennis zijn behandeld in het theoretisch kader. Vervolgens is een deel van deze theorie geoperationaliseerd zodat deze onderzocht kon worden in twee vergelijkbare cases. In dit laatste hoofdstuk komt het voorgaande samen. In de eerste paragraaf wordt de hoofdvraag beantwoord, in het tweede deel worden er aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek. Tot slot volgt er een reflectie op dit onderzoek.

### 5.1 Beantwoording hoofdvraag

De hoofdvraag die aan het begin van het onderzoek gesteld is, luidt:

*Hoe is het gedrag van Nederlandse sportverenigingen bij het beheren van haar hulpbronnen te verklaren?*

Aansluitend zijn er drie deelvragen gesteld die moeten leiden tot een antwoord op deze hoofdvraag. Deze deelvragen worden hieronder achtereenvolgens beantwoord.

*Deelvraag 1: Wat zijn hulpbronnen voor organisaties als Nederlandse sportverenigingen?*

Hulpbronnen voor een sportvereniging zijn alle zaken die zij als organisatie nodig heeft om haar doelen te bereiken. Een vereniging is dus afhankelijk van deze hulpbronnen. Een sportvereniging probeert in eerste instantie, omdat ze een vereniging voor en door leden is, de hulpbronnen intern te verkrijgen. Lukt dat niet, dan zal ze de bronnen elders, extern, moeten zoeken. Worden de hulpbronnen geleverd door de leden van de vereniging, dan worden ze interne hulpbronnen genoemd. Anders worden ze externe hulpbronnen genoemd. Zowel leden als externe leveranciers leveren bronnen op basis van 'return on investment'. Ze verwachten iets terug voor de bronnen die ze leveren. Omdat de vereniging afhankelijk is van de hulpbronnen, is het aan de vereniging om te voldoen aan deze verwachtingen. Om te kunnen voldoen aan deze verwachtingen, dient ze over voldoende organisatiecapaciteit te beschikken. Er moeten voldoende leden zijn die over de juiste kwalificaties beschikken en deze in willen zetten voor de vereniging (human resources capaciteit). Daarnaast moet ze haar financiële capaciteit op orde hebben. Dat betekent dat de vereniging in staat moet zijn om een gezond financieel beleid te voeren. Tot slot dient een vereniging over structurele capaciteit te beschikken: het gaat om de infrastructuur die ze gebruikt, de afspraken die ze binnen de vereniging maakt, de wijze waarop ze met de toekomst bezig is en het vermogen om relaties te onderhouden.

Verenigingen ontvangen doorgaans van hun leden financiële steun, mankracht, sociale relaties en morele steun. Externe leveranciers zijn doorgaans lokale overheden,

sportondersteuners, sponsors en sportbonden. Zij dragen bij in sportaccommodaties, mankracht, geld en de organisatie van competitiesport.

*Deelvraag 2: Wat zijn voor een sportvereniging geschikte handelwijzen voor het beheer van hulpbronnen?*

Bij het beheer van hulpbronnen is er één belangrijke voorwaarde. De omgeving van een sportvereniging verandert voortdurend en daarmee veranderen ook de verwachtingen van de leveranciers. De vereniging is hierdoor voortdurend in een crisis. Door de voortdurende verandering van eisen, is de toegang tot hulpbronnen continue in gevaar. Een verandering van verwachtingen vereist een verandering van het gedrag van de vereniging. Verandert een vereniging haar gedrag niet, dan zal ze de toegang tot de, bij de veranderde verwachting behorende, hulpbron verliezen. Een harde voorwaarde voor het behoud van toegang tot hulpbronnen is dat de vereniging in staat moet zijn om veranderingen in de omgeving waar te nemen.

Om vervolgens te kunnen reageren op de waargenomen veranderingen dient de vereniging bestuurd worden op basis van handelingskennis. Dat wil zeggen dat er op basis van kennis van de eigen organisatie doelen en principes voor de vereniging worden vastgesteld. Deze monden uit in concrete maatregelen die moeten leiden tot resultaten. Deze resultaten kunnen leiden tot aanpassing van de maatregelen, tot het herzien van doelen en/of tot inzichten in de eigen organisatie. Om tot resultaten te komen moet ze aan de leveranciers van de bronnen kunnen uitleggen waarom ze zo handelt. Daarvoor heeft de vereniging argumentatiekennis nodig.

Als een vereniging zijn doel heeft gesteld, dan is de volgende stap om een plan te maken om dit doel te halen, een strategie. Strategieën die leiden tot het behoud van hulpbronnen heten overlevingsstrategieën. Strategieën die als doel hebben de hoeveelheid hulpbronnen te vergroten, heten groeistrategieën.

Bij de ontwikkeling van strategieën zijn er twee manieren waarop een vereniging dit kan doen. Ze kan een SWOT-analyse uitvoeren en op basis daarvan strategieën ontwikkelen en deze topdown implementeren in de vereniging. Dit heet een mechanische strategie. Een andere optie is de organische strategie, waarin de invulling van concrete doelen achterwege blijft. Het is aan de leden om zelf te komen met ideeën om tot de benodigde hulpbronnen te komen. Omdat deze manier bottom-up up geïmplementeerd wordt en de invulling bij de leden gelegd wordt, past deze beter bij het karakter van de sportvereniging en zal deze strategie eerder slagen dan een mechanische.

Eisen van leveranciers kunnen invloed hebben op de organisatie van de vereniging. De mate van afhankelijkheid van de hulpbron en de mate van afhankelijkheid van de leverancier bepalen de invloed die een leverancier kan hebben op een vereniging. Hoe hoger de afhankelijkheid, des te meer de leverancier eisen kan. Wanneer een leverancier eisen stelt zijn er drie reacties te verwachten: De vereniging past haar organisatie aan aan de eisen van de leverancier; ze probeert de eisen van de leverancier aan te passen; ze probeert de afhankelijkheid te veranderen.

Het handelen naar de verwachtingen van leveranciers is een complexe aangelegenheid, zeker als de eisen voortdurend aan verandering onderhevig zijn en mogelijk de

verschillende eisen van de verschillende leveranciers botsen. In zulke gevallen zal een vereniging deze problemen oplossen door externe ondersteuning in te zoeken. Zulke ondersteuning moet het doel hebben om de vereniging aan te zetten om zichzelf te veranderen. Externe ondersteuning kan ervoor zorgen dat blinde vlekken binnen de eigen organisatie weggepoetst worden. Directe adviezen met interventies worden echter gezien als een bedreiging van de autonomie waar sportverenigingen trots op zijn.

*Deelvraag 3: Welk gedrag vertonen sportverenigingen bij het beheer van hun hulpbronnen en op hoe kan dit te verklaard worden vanuit de onderzochte strategieën?*

In dit onderzoek zijn twee vergelijkbare verenigingen onderzocht, die zich op twee verschillende manieren gedragen.

Beide verenigingen hebben in de nabije geschiedenis een grote crisis of een grote verandering van de omgeving gehad. Waar de ene vereniging de crisis opmerkt en aangrijpt om tot verandering van gedrag te komen, herkent de andere vereniging de verandering niet als een voor de vereniging relevante verandering en past ze haar gedrag niet aan.

Dit verschil zorgt ervoor dat de vereniging die verandering wél aangrijpt zich aan gaat passen aan de eisen van leveranciers en leden. Ze kiest ervoor om op organische wijze te proberen de toegang tot haar benodigde hulpbronnen te verkrijgen. Deze vereniging is bewust van haar organisatie en stemt haar plannen en maatregelen hierop af; ze heeft handelingskennis. Omdat ze in staat is deze strategieën uit te leggen, lukt het haar om tot resultaten te komen. Ze heeft haar organisatiecapaciteit op orde en weet mede daardoor aan de wensen van leveranciers te voldoen. Deze vereniging is in staat om haar afhankelijkheid van inkomsten, die worden opgebracht door leden, te verkleinen door inkomsten te genereren die worden opgebracht door externe leveranciers. Daarnaast heeft ze de afhankelijkheid van een externe leverancier, de eigenaar van de sporthal, weten te verkleinen door het beheer van de zaal over te nemen. Ze is ook in staat om externe ondersteuning in te schakelen op momenten wanneer zijzelf niet in staat is om zelf benodigde hulpbronnen te mobiliseren.

Anders gaat het met de vereniging die de grote verandering in haar omgeving niet heeft erkend als een relevante verandering. Noch lukt het haar om aan de verwachting van interne leveranciers, de leden, te doen, noch aan die van externe leveranciers. Dit komt mede door de slechte staat van haar organisatiecapaciteit. Omdat de vereniging niet ziet dat haar omgeving veranderd is, verandert zij haar gedrag ook niet. Ze blijft zich organiseren zoals ze dat altijd al deed. Daarom krijgt ze steeds minder toegang tot hulpbronnen. De daling in toegang tot hulpbronnen zal blijven doorgaan, totdat de vereniging zelf doorheeft dat ze haar gedrag moet veranderen.

*Hoofdvraag: Hoe is het gedrag van Nederlandse sportverenigingen bij het beheren van haar hulpbronnen te verklaren?*

De basisgedachte voor het verklaren van het gedrag ligt in de relatie tussen de vereniging en de leverancier van de hulpbron. Deze heeft een bepaalde verwachting of een eis waaraan de vereniging moet voldoen. Om aan zulke eisen of verwachtingen te

voldoen moet ze beschikken over een voldoende mate organisatiecapaciteit. Op het moment dat er een verandering plaatsvindt in de omgeving waardoor de verwachtingen van leveranciers veranderen, dient de vereniging haar gedrag ook te veranderen en hierop te reageren. Dit kan echter alleen gebeuren als de vereniging in staat is om zulke veranderingen waar te nemen. Is zij hier niet toe in staat, dan zal ze de toegang tot de hulpbronnen verliezen. Zij blijft zich dan organiseren op basis van traditie. Lukt dit wel, dan ligt het aan de afhankelijkheid van de bron en/of leverancier of en hoe ze reageert op de veranderende eisen. Ze zal op basis van handelings- en argumentatiekennis bepalen op welke wijze ze aan de eisen van de leveranciers gaat voldoen.

## **5.2 Aanbeveling voor verder onderzoek**

In de inleiding van dit onderzoek is onder meer ingegaan op de verwachtingen die overheden hebben voor verenigingen als mede-uitvoerder van beleid. Bij de twee cases die behandeld zijn, is daar nauwelijks sprake van. Pluto krijgt wel enige ondersteuning om de vereniging te versterken. De gedachte is in Wageningen dat sterke verenigingen bijdragen aan de sportdeelname van de burgers in Wageningen. Maar er wordt noch aan Pluto noch aan Wildcats gevraagd een brede maatschappelijke rol te spelen binnen het sociale en/of het gezondheidsdomein. Dat is wellicht niet verrassend omdat beide verenigingen amper 200 leden hebben en basketbal geen populaire sport is. Het zou interessant zijn om de theorie uit dit onderzoek toe te passen op grote verenigingen die een populaire sport beoefenen en wél een bredere maatschappelijke rol innemen. Hoe verhoudt het idee, dat de vereniging aan wensen van leveranciers moeten voldoen, zich met deze rol? Wordt de vereniging dan ook leverancier die eisen kan stellen? Hoe verhoudt een dergelijke rol zich met de oorspronkelijke doelstellingen van een vereniging? Als deze dan veranderen, komen ze dan nog overeen met de belangen van de leden? En wat betekent dat voor de organisatie van een vereniging? (Paragraaf 2.1: Het doel van de vereniging komt overeen met de belangen van de vereniging)

Een tweede aanbeveling is om onderzoek te doen naar de omgeving van sportverenigingen en de manier waarop verenigingen veranderingen kunnen waarnemen. Als een vereniging zich kan aanleren op welke wijze ze naar de omgeving kan kijken, dan kan ze eerder veranderingen opmerken en daarna handelen.

## **5.3 Reflectie**

Dit onderzoek is een poging om het gedrag van sportverenigingen beter te begrijpen. Het blijft een gegeven dat de theorie slechts bij twee verenigingen onderzocht is. Hoewel deze cases geen aanleiding geven om de theorie te falsificeren, blijft de algemene generaliseerbaarheid van de conclusie en daarmee de externe validiteit laag. De interne validiteit is daarentegen wel hoog. De resultaten die verkregen zijn, komen per casus overeen en spreken elkaar niet tegen. Daarbij onderschrijven de geraadpleegde experts de analyses en conclusies die voortvloeien uit de resultaten. De conclusies van dit onderzoek gelden in zeer hoge mate voor deze twee verenigingen.

De theorie geldt vooralsnog alleen voor middelgrote basketbalverenigingen. Desondanks heeft de theorie een bepaald abstractieniveau waardoor het aannemelijk is dat ze ook voor andere verenigingen bruikbaar is.

Een andere eigenschap van dit onderzoek is dat het begrip organisatiecapaciteit normaliter kwantitatief getest wordt. Voor dit kwalitatieve onderzoek is daarom een interviewgide ontwikkeld. De validiteit van deze interviewgide kan verhoogd worden door het onderscheid tussen het formele en informele speelveld in een vereniging te erkennen, met name wanneer het gaat om doelstellingen van de vereniging. Zo heeft Wildcats een uitgebreide formele missie en visie, het vermoeden is echter dat deze enkel op papier staat en niet leidend is bij het handelen van de vereniging. Wat wel in de praktijk leidend is, blijft vaag. Pluto had daarentegen echter geen doel op schrift, maar werd de informele doelstellingen keer op keer genoemd door respondenten. Door explicieter naar deze doelen te vragen wordt duidelijk welke doelstellingen daadwerkelijk gebruikt worden.

De respondenten die zijn geïnterviewd steken veel tijd en moeite in hun vereniging. Omdat ze zijn trots op wat ze doen en op hun 'clubje', zijn ze geneigd om negatieve zaken rooskleuriger weer te geven dan ze daadwerkelijk zijn. Bij het analyseren van de resultaten is er dan ook rekening mee gehouden dat de respondenten sociaalwenselijke antwoorden gegeven kunnen hebben. Door de antwoorden van de respondenten per vereniging naast elkaar te leggen en waar mogelijk naast geschreven bronnen als notulen en financiële jaarverslagen te leggen, is er door een te positieve weergave van de werkelijkheid heen geprikt.

## Literatuurverantwoording

Allers, M.A., B. Steiner, C. Hoeben & J.B. Geertsema (2013). *Gemeenten in perspectief*. Groningen / Almere: COELO / brunosteiner advies.

Bette, K. H. (2005). Beratung von Sportorganisationen: Konzepte und Voraussetzungen. *Handbuch Sportmanagement*, 131-147.

Boessenkool, J., Waardenburg, M. & Lucassen, J. (2011) *Inleiding*. In Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F. (red.) Sportverenigingen: tussen tradities en ambities (11-19). Nieuwegein/ 's-Hertogenbosch: Arko Sports Media/ W.J.H. Mulier Instituut.

Boonstra, N., & Hermens, N. (2011) *De maatschappelijke waarde van sport: Een literatuurreview naar inverdieneffecten van sport*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Breuer, C. (2005). Strategisches Management in Sportorganisationen. *Handbuch Sportmanagement (pp. 148-163)*. Schorndorf: Hofmann.

Breuer, C. (2011). *Sportentwicklungsbericht 2009/2010: Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland*. Bonn: Bundesinstitut für Sportwissenschaft.

Dierkes, M. & Marz, L. (1998). *Wissensmanagement und Zukunft. Orientierungsnotizen, Erwartungsfallen und „4D“-Strategie* (WZB-Papers FS II 98-102). Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

Esser, H. (1993). *Soziologie. Allgemeine Grundlagen*. Frankfurt am Main: Campus.  
Europa Nu (n.d.) *Europa en Sport*. Vinddatum 11-08-2013, via [http://www.europa-nu.nl/id/vh92l0p9nkwj/europa\\_en\\_sport](http://www.europa-nu.nl/id/vh92l0p9nkwj/europa_en_sport)

Gemeente 's-Hertogenbosch. (2008) *Sportvisie s'-Hertogenbosch: De sportieve kracht van de stad*. Vinddatum 14-08-2014 op [http://www.sportengemeenten.nl/images/Visie\\_beleid/Sportnotas/Den%20Bosch%20-%20Beleidsnota%20sport%202008%20-%202012.pdf](http://www.sportengemeenten.nl/images/Visie_beleid/Sportnotas/Den%20Bosch%20-%20Beleidsnota%20sport%202008%20-%202012.pdf)

Gemeente Nijmegen (2015) *Uitvoeringskader combinatiefuncties/buurtsportcoach 2015 e.v.* Vinddatum 05-05-2015, op [http://www2.nijmegen.nl/mmbase/attachments/1640587/Uitvoeringskader combinatiefuncties\\_2015\\_def.pdf](http://www2.nijmegen.nl/mmbase/attachments/1640587/Uitvoeringskader_combinatiefuncties_2015_def.pdf)

Gemeente Rotterdam. (2009) *Sportnota 2016*. Rotterdam: Gemeente Rotterdam, Sport en Recreatie. Vinddatum 14-08-2014 op [http://www.sportengemeenten.nl/images/Visie\\_beleid/Sportnotas/Rotterdam%202009.%20Sportnota%20Rotterdam%202009-2016.pdf](http://www.sportengemeenten.nl/images/Visie_beleid/Sportnotas/Rotterdam%202009.%20Sportnota%20Rotterdam%202009-2016.pdf).

Gemeente Winterswijk. (n.d.) *Beleidsnota Sport 2011*. Vinddatum 14-08-2014, op [http://www.sportengemeenten.nl/images/Visie\\_beleid/Sportnotas/Winterswijk%20-%20Beleidsnota%20sport%20tm%202011.pdf](http://www.sportengemeenten.nl/images/Visie_beleid/Sportnotas/Winterswijk%20-%20Beleidsnota%20sport%20tm%202011.pdf)

Gemeente Wageningen. (2011). *Wageningen sport! Beleidsnota sport gemeente Wageningen*. Vinddatum 23-01-2015 op <https://www.wageningen.nl/dsresource?objectid=17326&type=org>

- Gemeente Zeewolde(2009). *Beleidsnota Sport 2009-2014*. Vinddatum 14-08-2014 op [http://www.sportengemeenten.nl/images/Visie\\_beleid/Sportnotas/Zeewolde%20-%20Beleidsnota%20sport%202009%20-%202014.pdf](http://www.sportengemeenten.nl/images/Visie_beleid/Sportnotas/Zeewolde%20-%20Beleidsnota%20sport%202009%20-%202014.pdf)
- Hall, M. H., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., de Wit, M., & Embuldeniya, D. (2003). *The capacity to serve: A qualitative study of the challenges facing Canada's nonprofit and voluntary organizations*. Toronto, ON: Canadian Centre for Philanthropy
- Heinemann, K., & Puig, N. (1996). *Sports club management: a comparison*. In J.L. Chappelet, & M.H.Roukhadze (Eds.), *Sport Management: An International Approach* (pp. 93-99). Lausanne:International Olympic Committee.
- Heinemann, K. & Horsch, H.D. (1991). Ist der Sport-Verein etwas Besonderes?. *Sportwissenschaft*, 21(4), 384-398
- Hoekman, R., & Straatmeijer, J. (2013) *Sport en Recessie 2013*. Utrecht: Mullier Instituut.
- Kalmthout, J. van, de Jong, M., & Lucassen, J. (2009). *Verenigingsmonitor 2008. De stand van zaken bij sportverenigingen*.
- Kalmthout, J. van & Werff, H. van der (Mulier Instituut), Veerman, H. & Daamen, T. (NOC\*NSF) (2013). *SportAanbiedersMonitor 2012. Facts & figures*. Arnhem: NOC\*NSF/Mulier Instituut.
- Koninklijke Nederlandse Zwembond (n.d.) *Modelstatuten KNZB*. Vinddatum 19-10-2014 op <http://www.knzb.nl/StippWebDLL/Resources/Handlers/DownloadBestand.ashx?ID=1000018799>
- Nederlandse Culturele Sportbond (n.d.) *Doelstelling NCS*. Vinddatum 19-10-2014, op <http://www.sport4all.nl/pagina.asp?ID=47>,
- NOC/NSF (2012) *Ledental over 2011 NOC\*NSF*. [Electronische versie] vinddatum 21-03-2013 op <http://www.nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=7677>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Pröpper, Ignatius Matheus August Maria, Esveldt, K.P. (1998). *Inleiding in de organisatietheorie*. Den Haag: Elsevier Bedrijfsinformatie.
- Provincie Gelderland (2012) *Uitvoeringsprogramma Gelderland Sport! 2013-2016*. Vinddatum 15-08-2014, op <http://www.gelderland.nl/4/Home/Uitvoeringsprogramma-Gelderland-Sport!-2013-2016.html>
- Provincie Limburg. (2012) *Beleidskader Sport Provincie Limburg 2013-2016*. Vinddatum 14-08-2014 op <http://www.limburg.nl/dsresource?objectid=35431&type=org>
- Provincie Noord-Brabant. (2013) *Sportplan 2016*. Vinddatum 15-08-2016, op <http://www.brabant.nl/dossiers/dossiers-op-thema/sport/-/media/527A02DDC73241B8ABEF13E2A4162857.pd>



Rijksoverheid. (n.d.) *Sport bewegen en gezondheid*. Vinddatum 13-08-2014 op <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/sport-en-bewegen/sport-bewegen-en-gezondheid>)

Rijksoverheid (2013) *Rijksbegroting: Artikel 6 Sport & Bewegen*. Vinddatum 17-08-2014 op [http://www.rijksbegroting.nl/2013/voorbereiding/begroting.kst173930\\_11.html](http://www.rijksbegroting.nl/2013/voorbereiding/begroting.kst173930_11.html)

Robson, C. (2002) *Real World Research* (2nd edn). Oxford: Blackwell.(3rd edn). London: Sage.

Sportservice in Wageningen. (n.d.) *Voor sportaanbieders*. Vinddatum 08-02-2015, op <http://sportservice-in-wageningen.nl/page/4302/voor-sportverenigingen.html>

Thiel, S. van. (2007). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho

Tiessen-Raaphorst, A., & Dool, R. van den. (2012). *Factsheet ontwikkeling van sportparticipatie, verenigingslidmaatschap en vrijwilligerswerk in de sport na 2007*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).

Vereniging Sport en Gemeenten. (n.d) *Gemeentelijke sportnota's*. Vinddatum 13-08-2014 op <http://www.sportengemeenten.nl/index.php/visie-beleid/visie-beleidsplein/11-visie-beleid/visie-beleidsplein/146-innovatie>.

Wicker, P., & Breuer, C. (2011). Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport management review*, 14(2), 188-201.

Yin, R. K. (2003). Case study research design and methods third edition. *Applied social research methods series*, 5

# Bijlage 1 Interviewguide

## Doel, rol en introductie

Introduceren interviewer, opleiding, onderwerp thesis.

Door het afnemen van interviews met direct betrokkenen van de vereniging wil ik een beeld krijgen over de wijze waarop de vereniging georganiseerd is. U, als [voorzitter] zit op een belangrijke plek in de vereniging. Daarom heb ik u gevraagd. De vragen gaan over de vereniging in de breedste zin. Ik verwacht dan ook niet dat u meteen op alle vragen een pasklaar antwoord heeft. Ik zal de vragen stellen en vind het fijn vinden als u uw antwoorden motiveert.

Code	Deel A [KERNACTIVITEIT&LEDEN]
OUT	1. Wat zijn volgens u de kernactiviteiten van de vereniging?
OUT	2. Hoe zijn deze vorm gegeven?
OUT	3. Hoe is de opkomst bij deze activiteiten?
OUT	4. En bij nevenactiviteiten?
ST/inf	5. Kunt u vertellen hoe het zit wat betreft de accommodatie?
ST/inf	6. Is de huidige staat van de accommodatie voldoende?
ST/inf	7. Hoe vergaat het de vereniging met het beheer van de accommodatie?
ST/inf	8. Wat vindt u de huidige organisatorische staat van de vereniging?
ST/inf	9. Hoezo?
ST/ONT HR	10. Wat zou u verbeterd willen zijn in de organisatie van de vereniging.
HR	11. Hoeveel leden heeft uw vereniging?
HR	12. Hoe groot schat u het aandeel junioren onder de leden?
HR   ST/rel	13. Wat doet de vereniging om leden te <i>behouden</i> voor de vereniging?
HR   ST/rel	14. Heeft de vereniging een beeld waar nieuwe leden vandaan moeten komen?
HR   ST/rel	15. En wat doet de vereniging om die nieuwe leden te werven?
HR   ST/rel	16. Voelen leden zich betrokken bij de vereniging?
ST/rel	17. Weet de vereniging specifieke doelgroepen te bereiken?
ST/inf	18. Heeft u een beeld van het ledenverloop van afgelopen seizoen?
ST/inf	19. Wordt dit systematisch bijgehouden?
ST/rel	20. Weet u waarom leden zich afmelden?
ST/inf	21. Wordt dit bijgehouden, hoe?
	<b>Deel B [BELEID]</b>
ST/ont	1. Wie komen er binnen de vereniging met ideeën en plannen?
ST/ont	2. Hoe wordt hier mee omgegaan?
ST/inf	3. Hoe worden beslissingen genomen in de vereniging?
ST/inf	4. Wie neemt daar aan deel?
ST/in  HR	5. Hoeveel mensen komen er op de alv?
ST/in  HR	6. Is dat een afspiegeling van de vereniging?
ST/in  HR	7. Zijn de mensen die in commissies en bestuur zitten een afspiegeling van het ledenbestand?
ST/ont	8. Is er een beleidsplan? (Of een missie/visie?)
ST/ont	9. Waar gaat dat over?
ST/ont	10. Welke waarden zijn daar belangrijk in (sportiviteit, respect, organisatie)

- ST/ont 11. Hoe wordt het beleidsplan omgezet naar concrete stappen?
- ST/ont 12. Zijn er meetbare doelstellingen?
- ST/ont 13. Heeft u vereniging een groeiambitie?
- ST/ont 14. Zou u iets willen veranderen aan de manier waarop de vereniging met haar toekomst bezig is?
- ST/rel | HR 15. Het bestuur bestaat nu uit [7 leden] klopt dat?
- ST/inf | HR 16. Is de omvang van het bestuur afdoende om de vereniging te besturen zoals gewenst?
- ST/inf | HR 17. Hoe is het verloop binnen het bestuur.
- HR 18. Hoe is het om vacatures voor de bestuursfuncties in te vullen?

### **Deel C [BLOK FINANCIEN]**

---

- FIN 1. Hoe groot is de begroting van de vereniging?
- FIN 2. Hoe is de begroting opgebouwd?
- FIN 3. Hoeveel procent van de uitgaven wordt niet gedekt door contributie?
- FIN 4. Heeft de vereniging een financiële reserve?
- FIN 5. Heeft de vereniging schulden?
- FIN 6. Heeft de vereniging moeite om een sluitende begroting te maken?
- FIN 7. Wat vindt u van de financiële situatie van de vereniging?
- FIN 8. Hoe ziet u financiële toekomst van de vereniging?
- FIN | ST/ont 9. Zou u wat betreft de financiën dingen anders willen zien binnen uw vereniging?
- FIN 10. Wat is de contributie voor senioren en junioren?
- FIN | ST/rel 11. Heeft de vereniging sponsorinkomsten?
- FIN | ST/rel 12. Met welke bedrijven een overeenkomst?
- FIN | ST/rel 13. Wat doet de vereniging om deze overeenkomsten in stand te houden?

### **Deel D [BLOK VRIJWILLIGERS]**

---

- HR 1. Hoeveel vrijwilligers heeft de vereniging?
- HR | OUT 2. Waarvoor heeft u allemaal vrijwilligers voor nodig?
- HR 3. Hoeveel zijn dat er ongeveer?
- HR | ST/rel 4. Hebben de vrijwilligers veel plezier in hun werk?
- HR | ST/rel 5. Wat doet de vereniging om de vrijwilligers te behouden?
- HR | ST/rel 6. Wat doet de vereniging om leden aan te zetten om te vrijwilligen?
- HR | ST/rel 7. Wat is volgens u de oorzaak van de problemen die de vereniging heeft met vrijwilligers?
- HR | ST/rel 8. Op welk vlak komt u vrijwilligers tekort?
- HR | ST/rel 9. Hoe lang kan de vereniging nog doorblijven gaan met dit vrijwilligerstekort? [Als er bekend is dat er een probleem is met vrijwilligers bij deze vereniging]
- ST/inf/rel/ont 10. Wat zou u willen veranderen aan de wijze waarop de vereniging haar vrijwilligersbeleid voert?
- ST/ont 11. Hoe staat de vereniging tegenover betaalde krachten?
- ST/inf 12. Zouden betaalde krachten de vereniging vooruit helpen?

### **Deel E [OVERHEID EN ONDERSTEUNING]**

---

- ST/rel 1. Welke contacten en relaties heeft de vereniging met overheidsinstanties?
- ST/rel 2. Wat houden die contacten in?
- ST/rel 3. Hoe afhankelijk bent u van die contacten?
- ST/rel 4. Wat vraagt die overheid terug voor haar hulp?

- ST/rel/inf 5. Krijgt u ondersteuning van andere organisaties?  
ST/rel/inf 6. Wat houdt die ondersteuning in?  
ST/rel/inf 7. Hoeveel heeft u die ondersteuning ervaren?  
ST/rel 8. Heeft de vereniging nog contacten met andere personen of organisaties dan leden, sponsoren, overheden en ondersteunende organisaties?  
ST/rel 9. Welke zijn dat?  
ST/rel 10. Waarom onderhoudt de vereniging deze relaties?

### **Deel F [VERENIGING EN MAATSCHAPPIJ]**

---

1. Wat vindt u van de stelling dat verenigingen er zijn om hun leden te laten sporten en niet meer dan dat?
2. Hebben sportverenigingen een maatschappelijke verantwoordelijkheid?
3. Welke dan? (vraag naar overgewicht, bewegen, sociale verbanden)

## Bijlage 2 Overzicht respondenten en experts

- Jan Hellinga, voorzitter Pluto, 21 januari 2015
- Bert van de Berg, ledenadministratie en lange tijd zeer actief lid van Pluto, 04 februari 2015
- Myriam Aarntzen, bestuurslid vrijwilligersbeleid en nieuwe ledenwerving, 04 februari 2015
- Frans van de Geer, voorzitter Wildcats, 28 januari 2015
- Tamara Scherpenborg, teamleidster en voorzitter activiteitencommissie Wildcats, 09 februari 2015
- Jan Buster, secretaris Wildcats, 09 februari 2015
- Nicolette Piscaer, verenigingsondersteuner Sportservice Wageningen, 18 mei 2015
- drs. Janine van Kalmthout. Onderzoeker bij het Mulier Instituut te Utrecht, mede verantwoordelijk voor de rapportages van de Verenigingsmonitor en , coauteur van *Sportverenigingen. Tussen tradities en ambities.*<sup>2</sup>, 26 mei 2015.
- dr. Jo Lucassen, senior onderzoeker bij het Mulier Instituut te Utrecht, coauteur van *Sportverenigingen. Tussen tradities en ambities*, 26 mei 2015.

---

- <sup>2</sup> Boessenkool, J., Lucassen, J.M.H., Waardenburg, M., Kemper, F. & Kalmthout, J. van(2011). *Sportverenigingen. Tussen tradities en ambities*. Nieuwegein/'s-Hertogenbosch: Arko Sports Media/W.J.H. Mulier Instituut.

## **Bijlage 3 Schriftelijke bronnen Pluto & Wildcats**

### Pluto

- Jaarverslag technische zaken 2013-2014
- Jaarverslag wedstrijdsecretaris + plan 2014-2014
- Verslag algemene ledenvergadering 2014 (oktober,2014)
- Realisatie 2013-2014 en begroting 2014-2015
- Evaluatie en plan vrijwilligersbeleid, oktober 2014
- (Aanzet tot) Beleidsplan 2010 – 2015
- Uittreksel ledenadministratie februari 2015
- [www.plutobasketbal.nl](http://www.plutobasketbal.nl)

### Wildcats

- Notulen algemene ledenvergadering mei 2014
- Notulen algemene ledenvergadering oktober 2014
- Jaarrekening en begroting 2013-2014
- Nieuwsbrief 11 Infobulletin 2014-2015
- Nieuwsbrief 2 2014-2015
- Nieuwsbrief 3 2014-2015
- Nieuwsbrief 4 2014-2015
- Nieuwsbrief 5 2014-2015
- Nieuwsbrief 6 2014-2015
- Nieuwsbrief 7 2014-2015
- [www.wildcats-nijmegen.nl](http://www.wildcats-nijmegen.nl)