



rijksuniversiteit
groningen

‘Tob’ of ‘Top’ club?

*Een kwalitatief onderzoek naar de effectiviteit van amateur
voetbalverenigingen en de rol van professionalisering daar in.*

Rijksuniversiteit Groningen
Faculteit economie en bedrijfskunde

MSc 20

Juni 2015

Wiebe van der Veen

Aardappelland 37

9205 EN Drachten

(0512) 538020

(06) 51811263

wiebe.margriet@kpnmail.nl

studentnummer: 2261693

VOORWOORD

Mijn zoon, dochter en ik zijn lid van voetbalvereniging Drachtster Boys in Drachten. Met bijna 1.000 leden is het één van de grootste amateur voetbalverenigingen in het noorden. In de afgelopen jaren is het aantal leden, en daarmee de contributie-inkomsten, terug gelopen. Sponsorinkomsten zijn gedaald. Het eigen vermogen is door financiële tekorten gedaald. Er is een tekort aan vrijwilligers.

Naast deze feiten hoor ik heel veel kritische meningen van ouders, leden en vrijwilligers die met functioneren van de vereniging te maken hebben. Bijvoorbeeld: *‘de strategie van de club is onduidelijk: hoe verhoudt zich prestatie tot recreatie?’*, *‘wat is de visie op zaal- en damesvoetbal?’*, *‘de afstand tussen bestuur en leden is te groot’*, *‘er wordt te weinig gecommuniceerd’*, *‘het 1e elftal krijgt te veel aandacht en geld’*, *‘de club is te intern gericht’*.

De conclusie van bovenstaande zou kunnen zijn, dat het niet goed gaat met Drachtster Boys. Maar is dat ook zo? En wat is bepalend voor de vraag of het goed gaat met een voetbalvereniging? Deze vragen hebben er ertoe geleid dat ik mij in mijn afstudeerscriptie heb gericht op de effectiviteit van amateur voetbalverenigingen. Wanneer is zo’n vereniging effectief? En wat is daarbij bevorderend of belemmerend?

Deze scriptie was niet tot stand gekomen zonder de hulp van mijn werkgever, de Rabobank. Zij hebben het mogelijk gemaakt dat ik deze studie kon volgen en ze hebben mij de ruimte gegeven om mijn werk flexibel in te richten. Daarnaast wil ik de respondenten bedanken voor de tijd die zij beschikbaar stelden om mee te werken aan mijn onderzoek. Ook de collega’s, studiegenoten en andere betrokkenen die mij gedurende het onderzoek gevraagd en ongevraagd advies hebben gegeven, wil ik hartelijk bedanken. Mijn bijzondere dank gaat uit naar mijn begeleiders, de heren drs. J.C.L. (Louk) Paul en dr. K.R.E. (Eelko) Huizingh. Ik wil ze hartelijk bedanken voor hun kritische vragen, feedback en begeleiding.

Tot slot wil ik mijn vrouw en kinderen bedanken. Ik heb ze in de afgelopen vier jaar niet altijd voldoende aandacht kunnen geven, maar zij hebben me de tijd en ruimte gegeven om deze studie te volgen. Ik ben ze daar zeer dankbaar voor.

Ik wens u veel leesplezier toe en hoop dat dit onderzoek bijdraagt aan meer inzicht in de effectiviteit van amateur voetbalverenigingen.

SAMENVATTING

Met naar schatting meer dan 3 miljard fans is voetbal veruit de populairste sport in de wereld. Niet alleen is het de meest bekeken sport, het is ook de sport met het grootste aantal actieve beoefenaars. Het lijkt daarom logisch dat er veel onderzoek is gedaan naar de effectiviteit van een voetbalvereniging en de rol van professionalisering daarin op organisatorisch niveau. Dat blijkt echter niet het geval te zijn. Er is nauwelijks onderzoek te vinden naar de factoren die helpen het management en de organisatie van een voetbalclub te verbeteren waardoor er zowel financieel als sportief langdurig goede resultaten worden behaald en waarbij de tevredenheid van stakeholders gunstig kan worden beïnvloed.

Doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in het functioneren van een amateur voetbalvereniging, in de context van hedendaagse maatschappelijke ontwikkelingen en de rol van professionalisering daar in. De onderzoeksvraag daarbij is:

‘Wat zijn belemmerende en bevorderende factoren ten aanzien van de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging en welke invloed heeft professionalisering op deze factoren?’

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, worden de volgende deelvragen onderzocht:

- Welke factoren hebben mogelijk invloed op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging?
- Waarom hebben deze factoren invloed op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging?
- Hoe groot is het relatieve belang van deze factoren op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging?
- Hoe vindt professionalisering bij amateur voetbalverenigingen plaats?
- Welke invloed heeft professionalisering op belemmerende en bevorderende factoren ten aanzien van effectiviteit?

Naast deze deelvragen is een literatuuronderzoek gedaan naar de begrippen ‘effectiviteit’ en ‘professionalisering’ binnen een vrijwilligersorganisatie.

Op basis van het literatuuronderzoek, interviews met vier deskundigen en drie casestudies zijn een aantal factoren benoemd die bevorderend kunnen zijn voor de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging. Deze zijn: ‘HR management’, ‘Visie op de toekomst’, ‘Netwerken’, ‘Doel- en actiegerichtheid’ ‘Innovatiegerichtheid’, ‘Communicatie’. De belangrijkste factoren zijn ‘Visie op de toekomst’ in combinatie met ‘Doel- en actiegerichtheid’ en ‘HR Management’. Zowel bestuursleden als vrijwilligers van amateur voetbalverenigingen hebben behoefte aan een

duidelijke visie op de toekomst, vertaald in beleid, doelstellingen, taken, verantwoordelijkheden, processen.

Volgens Janssens (2011) is bij sportverenigingen in Nederland nog maar op beperkte schaal ervaring met professionalisering opgedaan. Dit wordt bevestigd in het onderzoek. Er is aandacht voor verhoging van de kwaliteit van het kader binnen voetbalverenigingen, bijvoorbeeld middels betaalde krachten en door bij belangrijke vrijwilligersfuncties aansluiting te zoeken bij kennis en competenties van een potentiële vrijwilliger. Ten aanzien van standaardisatie van de werkzaamheden, formuleren van een missie, visie en beleid en het vastleggen van procedures en verantwoordelijkheden, blijkt, dat dit bij amateur voetbalverenigingen slechts gedeeltelijk heeft plaats gevonden maar dat de noodzaak daarvan groot is.

Volgens Janssens (2011) zijn sportverenigingen niet in staat om alert en adequaat te reageren op kansen en bedreigingen uit de omgeving. De verenigingsorganisatie past zich niet aan, of liever gezegd, past zich op zo'n manier aan dat er zo weinig mogelijk verandert. Het onderzoek toont aan dat er voor professionalisering geen grote veranderingen nodig zijn om de effectiviteit van amateur voetbalverenigingen te vergroten. Het vaststellen van een missie, een visie op de toekomst, vertaald in beleid, doelstellingen, taken, verantwoordelijkheden en processen, communicatie daarover en begeleiding en aandacht voor het kader, kan redelijk eenvoudig gerealiseerd worden, maar daarmee kunnen amateur voetbalverenigingen hun effectiviteit fors verhogen.

Kernwoorden: belemmerende factoren, bevorderende factoren, effectiviteit, amateur voetbalvereniging, professionalisering

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING.....	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Onderzoeksvraag en deelvragen.....	8
1.3 Relevantie van het onderzoek.....	9
2. ONDERZOEKSOPZET.....	10
2.1 Methode van onderzoek.....	10
2.2 Selectie van cases.....	11
2.3 Methoden van dataverzameling.....	13
2.4 Analyse van de data.....	14
2.5 Validiteit en betrouwbaarheid.....	15
2.6 Beperkingen.....	15
3. LITERATUURSTUDIE.....	17
3.1 Wat wordt in de literatuur onder effectiviteit verstaan?.....	17
3.2 Welke factoren hebben mogelijk invloed op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging?.....	20
3.2.1 Effectiviteit in de amateur sport.....	20
3.2.2 Effectiviteit in de professionele voetbalsport.....	25
3.2.3 Conclusie.....	28
3.3 Wat wordt onder professionalisering binnen een vrijwilligersorganisatie verstaan?.....	30
3.4 Hoe vindt professionalisering bij amateur voetbalverenigingen plaats?...	31
4. RESULTATEN: INTERVIEWS DESKUNDIGEN.....	35
4.1 Wat wordt onder effectiviteit verstaan?.....	35
4.2 Welke factoren hebben mogelijk invloed op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging?.....	35
4.2.1 Omvang van de vereniging.....	36
4.2.2 Samenwerking met externe partijen.....	36
4.2.3 HR Management, opleiding en begeleiding van vrijwilligers....	36
4.2.4 Kwaliteit van bestuursleden.....	37
4.2.5 HR Management, aandacht voor stakeholders.....	37
4.2.6 Visie, beleid, doelgerichtheid.....	38
4.2.7 Financiën.....	38

4.2.8	Innovatiegerichtheid.....	39
4.2.9	Verenigingsbinding, betrokkenheid.....	39
4.2.10	Communicatie.....	39
4.2.11	Conclusie.....	39
4.3	Wat wordt onder professionalisering binnen een vrijwilligersorganisatie verstaan?.....	41
4.4	Hoe vindt professionalisering bij amateur voetbalverenigingen plaats?...	42
4.5	Welke invloed heeft professionalisering op belemmerende en bevorderende factoren ten aanzien van effectiviteit?	43
5.	RESULTATEN: CASE STUDIES.....	45
5.1	Omvang van de vereniging.....	45
5.2	Financiën.....	45
5.3	Communicatie.....	47
5.4	Verenigingsbinding, sfeer.....	48
5.5	Visie op de toekomst, doel- en actiegerichtheid.....	49
5.6	Innovatiegerichtheid.....	51
5.7	Netwerken.....	51
5.8	Empowerment.....	52
5.9	Invloed van stabiel management.....	52
5.10	HR Management.....	52
5.11	Efficiency, continue willen verbeteren.....	55
5.12	Veiligheid, omvang en kwaliteit van de accommodatie en de hulpmiddelen.....	56
5.13	Identiteit.....	56
6.	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	57
6.1	Definitie begrippen ‘effectiviteit’ en ‘professionalisering’ in onderzoeksvraag.....	57
6.2	Beantwoording eerste drie deelvragen.....	57
6.4	Beantwoording vierde deelvraag.....	59
6.5	Beantwoording vijfde deelvraag.....	60
6.6	Aanbevelingen.....	62
7.	AANBEVELINGEN VOOR NADER ONDERZOEK.....	64

LITERATUURLIJST.....	66
BIJLAGE 1: Topiclijst interviews deskundigen.....	68
BIJLAGE 2: Topiclijst interviews bestuursleden van amateur voetbalverenigingen.....	69
BIJLAGE 3: Topiclijst interviews vrijwilligers van amateur voetbalverenigingen.....	72

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

Het besturen en organiseren van een amateur sportvereniging is historisch gezien een bijproduct van de wens van mensen om te sporten (Boessenkool & de Jong, 2001). Als gevolg van maatschappelijke veranderingen staan de organisatie- en bestuurprincipes van een amateur sportvereniging onder druk. Zo hebben sportverenigingen te maken met de opmars van een veelzijdig commercieel sportaanbod wat de keuzemogelijkheden van (potentiële) leden vergroot. Daarnaast wordt een groeiende druk uitgeoefend op sportverenigingen, zowel intern (kader, leden) als ook extern (sportbond, concurrenten, overheden). Meestal betreft het hogere normen, eisen en verwachtingen die overal in de samenleving gelden en waaraan de sportverenigingen en het sportkader zich niet kunnen en/of (zouden moeten) willen onttrekken. Voorbeelden daarvan zijn hygiënevoorschriften, de kwaliteit van sporttechnische begeleiding en materialen, de HACCP-regelgeving, gedragsregels voor de omgang tussen trainers, coaches en sporters, arbowetgeving, fiscale regels (Janssens, 2011, Dekket et al., 2007). Dit heeft geleid tot een druk om te veranderen, zich aan te passen aan de veranderende maatschappelijke positie en de noodzaak tot professionalisering en commercialisering (Boessenkool et al., 2011, Janssens, 2011, Enroljas, 2002).

Door het stelselmatig opschroeven van eisen en verwachtingen is sprake van een toenemende werkdruk en complexiteit in het functioneren van sportverenigingen. In de managementliteratuur wordt in dit verband wel gesproken over het 'sjoelbaksyndroom' (Janssens, 2011). Wanneer taken zich opstapelen en de werkdruk toeneemt, neemt de effectiviteit af en lopen ambities vast, zoals de sjoelstenen in een overvolle sjoelbak. Bij sportverenigingen stapelen zich niet alleen taken op, er is ook nog eens een groeiend gebrek aan kader. Steeds meer werk komt op de schouders van steeds minder mensen. Niet alleen in de werksfeer, ook in het vrijwilligerswerk worden burn-out verschijnselen gerapporteerd (Janssens 2011).

1.2 Onderzoeksvraag en deelvragen

Met dit onderzoek wil ik meer inzicht krijgen in het functioneren van een amateur voetbalvereniging, in de context van de geschetste hedendaagse maatschappelijke ontwikkelingen en de rol van professionalisering daar in. De onderzoeksvraag daarbij is:

'Wat zijn belemmerende en bevorderende factoren ten aanzien van de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging en welke invloed heeft professionalisering op deze factoren?'

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, worden de volgende deelvragen onderzocht:

- Welke factoren hebben mogelijk invloed op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging?
- Waarom hebben deze factoren invloed op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging?
- Hoe groot is het relatieve belang van deze factoren op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging?
- Hoe vindt professionalisering bij amateur voetbalverenigingen plaats?
- Welke invloed heeft professionalisering op belemmerende en bevorderende factoren ten aanzien van effectiviteit?

Naast deze deelvragen zal een literatuuronderzoek worden gedaan naar de begrippen 'effectiviteit' en 'professionalisering' binnen een vrijwilligersorganisatie.

1.3 Relevantie van het onderzoek

Met naar schatting meer dan 3 miljard fans is voetbal veruit de populairste sport in de wereld. Niet alleen is het de meest bekeken sport, het is ook de sport met het grootste aantal actieve beoefenaars. In Nederland is de KNVB de grootste sportbond met meer dan 1,2 miljoen leden, verdeeld over 3.168 voetbalverenigingen, waarvan 2.597 veld- en 571 zaalvoetbalverenigingen (2013, knvb.nl). In de voetbalsport zijn ongeveer 400.000 vrijwilligers werkzaam. Het lijkt daarom logisch dat er veel onderzoek is gedaan naar de effectiviteit van een voetbalvereniging en de rol van professionalisering daarin op organisatorisch niveau. Dat blijkt echter niet het geval. Het meeste onderzoek richt zich op het succes op het veld (De Waal et al., 2012, González-Gómez & Picazo-Tadeo, 2010, Hoffmann et al., 2002). Er is echter nauwelijks onderzoek te vinden naar de factoren die helpen het management en de organisatie van een voetbalclub te verbeteren waardoor er zowel financieel als sportief langdurig goede resultaten worden behaald en waarbij de tevredenheid van stakeholders gunstig kan worden beïnvloed.

Dit onderzoek kan daarom nieuwe inzichten bieden voor zowel de KNVB als ook de aangesloten voetbalverenigingen over de manier waarop zij hun effectiviteit kunnen vergroten.

2. ONDERZOEKSOPZET

2.1 Methode van onderzoek

In dit onderzoek is voor de volgende onderzoeksmethode gekozen. Als eerste is een literatuuronderzoek gedaan naar de definitie van 'effectiviteit'. Vervolgens is een literatuuronderzoek gedaan naar factoren die mogelijk invloed hebben op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging. Daarnaast is een literatuuronderzoek gedaan naar professionalisering in de amateur voetbalsport. Eerst is de definitie van 'professionalisering' onderzocht, daarna is onderzocht of, en hoe, professionalisering in de amateur voetbalsport heeft plaats gevonden. Omdat weinig onderzoek beschikbaar is ten aanzien van 'effectiviteit' en 'professionalisering' in de amateur voetbalsport, zijn vervolgens kwalitatieve interviews gehouden met experts. Doel daarvan was om zowel toetsend als verkennend meer inzicht te krijgen in factoren die mogelijk van invloed zijn op de effectiviteit van amateur voetbalverenigingen en de rol die professionalisering op deze factoren heeft, of kan hebben. Tot slot is in een aantal casestudies onderzocht waarom de benoemde factoren invloed hebben op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging, hoe groot het relatieve belang daarvan is en wat de invloed van professionalisering is op de benoemde factoren.

Om meer inzicht in het relatieve belang van factoren en de invloed van professionalisering op benoemde factoren te krijgen, moeten vooral 'hoe' en 'waarom' vragen gesteld worden. Yin (2009) stelt dat exploratief onderzoek dan passend is, waarbij gebruik gemaakt kan worden van een meervoudige casestudie. Een case studie wordt door Yin (2009) beschreven als een empirisch onderzoek, dat een eigentijds fenomeen onderzoekt in de context waarin het zich voordoet en waarbij de grenzen tussen fenomeen en context vaak niet scherp zijn. De case studie methode is noodzakelijk om het eigentijdse fenomeen te begrijpen. Kenmerk van een casestudie is, dat het aantal waarnemingen geringer is dan het aantal van belang zijnde variabelen. Daarnaast kunnen meerdere informatiebronnen gebruikt worden om data te verzamelen (triangulation). Deze dataverzameling wordt gestuurd vanuit vooraf bestudeerde theorie en daaruit afgeleide veronderstellingen. Het accent ligt op de kwaliteit van de redenering die de bewijslast vormt en waarmee de onderzoeker moet overtuigen.

Een voordeel van een casestudie is, dat deze onderzoeksmethode een diepgaande analyse van een fenomeen mogelijk maakt met als eindresultaat een explicietere theorievorming dan waarschijnlijk via andere onderzoeksmethoden haalbaar zou zijn (Yin, 2009). Bijvoorbeeld doordat er meer zicht op de variabelen kan ontstaan die een rol spelen bij de verklaring van een fenomeen doordat de specifieke organisatiecontext in het onderzoek wordt betrokken. Daarnaast is het in een casestudie mogelijk aandacht te besteden aan causaliteit door processen te analyseren: wat beïnvloedt wat, in welke mate en waarom? Die laatste vraag kan tevens leiden tot de onderkenning van nieuwe variabelen. Bij de uitvoering van een case studie kan van verschillende databronnen gebruik

worden gemaakt, bijvoorbeeld schriftelijke documentatie en interviews. Die leveren een rijkdom op aan gegevens en potentiële informatie om de theorievorming te versterken.

Over case studies bestaan ook een aantal zorgen waardoor ze niet altijd als de meest gewenste vorm van onderzoek worden beschouwd (Yin, 2009). Bijvoorbeeld omdat het onderzoek weinig basis biedt voor generaliseerbaarheid, te veel tijd kost, te veel informatie oplevert. In de onderzoeksopzet voor dit onderzoek wordt getracht deze beperkingen te voorkomen.

2.2 Selectie van cases

Cases kunnen ‘at random’ worden gekozen, maar dat is niet aan te bevelen (Eisenhardt, 1989). Wanneer slechts een aantal cases kunnen worden bestudeerd, is het logischer om bijvoorbeeld extreme situaties te onderzoeken zodat bestaande theorie bevestigd of aangevuld kan worden. Om hier invulling aan te geven, zijn eerst topicinterviews gehouden met deskundigen op het gebied van de amateur voetbalsport: een voetbaltrainer, een vertegenwoordiger van de KNVB, een journalist en een ambtenaar van een gemeente. Het doel van de interviews was zowel toetsend als verkennend. Het eerste doel was om te toetsen of de definities uit het literatuuronderzoek van ‘effectiviteit’ en ‘professionalisering’ bevestigd zouden worden of dat de interviews mogelijk tot nieuwe inzichten ten aanzien van dit begrip zouden kunnen leiden. Het tweede doel was om te toetsen of de in hoofdstuk 3.2.3 benoemde factoren ook door de deskundigen benoemd zouden worden of dat zij nieuwe factoren zouden benoemen. Het derde doel was om vanuit een breed perspectief inzicht te krijgen in de meningen van deskundigen over effectiviteit en professionalisering in de amateur voetbalsport. Tot slot was het doel om de deskundigen te vragen mee te denken in de selectie van cases voor de casestudie. Er zijn interviews gehouden met:

- Henk de Jong, trainer van sc Cambuur. In het verleden heeft Henk diverse amateur voetbalverenigingen getraind.
- Jelle Boerema, wethouder en loco-burgemeester van de gemeente Kollumerland. Jelle heeft onder andere financiën en sport in zijn portefeuille en is scheidsrechter in het amateur voetbal.
- Gerard Bos, sportjournalist bij het Friesch Dagblad. Gerard houdt zich onder andere bezig met verslaggeving over de amateur voetbalsport.
- Jan Melchers, medewerker voetbaltechnische zaken bij de KNVB.

De sectoren waarin de deskundigen werkzaam zijn, zijn door de onderzoeker vastgesteld en mede gebaseerd op onderzoek door Boessenkool & De Jong (2001). Dit onderzoek wordt beschreven in 3.2.1. De deskundigen zijn vervolgens mede geselecteerd op basis van het eigen netwerk van de onderzoeker en in samenspraak met de voetbaltrainer, Henk de Jong.

De deskundigen worden als ‘expert’ beschouwd. De Waal et al. (2012) beschrijft een expert als iemand die veel kennis bezit over een specifiek onderwerp. Omdat het experts betreft, mag

aangenomen worden dat de informatie, die zij verstrekken, kwalitatief goed is. Aan de deskundigen is gevraagd of ze één of meerdere voorbeelden konden noemen van amateur voetbalverenigingen die zij als ‘effectief’ beoordelen en waar professionalisering mogelijk een rol in heeft gespeeld. Om invulling te geven aan extreme situaties, is ook gevraagd naar ‘niet-effectieve’ amateur voetbalverenigingen.

Voorafgaand aan de interviews met de deskundigen was de doelstelling om twee kleine en twee grote amateur voetbalverenigingen te selecteren waarbij uit elke categorie één ‘effectieve’ vereniging zou worden geselecteerd en één ‘niet-effectieve’ vereniging. Randvoorwaarde was, dat de voetbalverenigingen vergelijkbare objectieve en subjectieve kenmerken zouden bezitten. Objectieve kenmerken zijn bijvoorbeeld het aantal leden en de begroting. Subjectieve kenmerken zijn bijvoorbeeld visie op de toekomst, invulling van vrijwilligersbeleid, relatie bestuur en leden. Deze opzet is niet gelukt. Samen met de deskundigen is op basis van subjectieve inzichten wel een lijst met verenigingen geselecteerd, maar het is niet gelukt om verenigingen te selecteren met vergelijkbare objectieve en subjectieve kenmerken. Daarom heeft de onderzoeker de keuze gemaakt om drie verenigingen te selecteren op basis van grootte van de vereniging:

- Drachtster Boys, een grote vereniging met ongeveer 920 leden. De onderzoeker heeft deze vereniging geselecteerd vanwege haar omvang, het feit dat hij zelf lid is van deze vereniging en omdat de onderzoeker op basis van zowel objectieve als subjectieve input de indruk had dat Drachtster Boys als ‘niet effectief’ beoordeeld kon worden.
- BCV, een middelgrote vereniging met ongeveer 450 leden. Sinds het seizoen 2005/2006 heeft BCV een samenwerkingsverband met voetbalvereniging Bergum op het gebied van jeugd- en damesvoetbal. De onderzoeker heeft deze vereniging geselecteerd vanwege haar middelgrote omvang en omdat een aantal deskundigen BCV als ‘effectief’ beschouwden, mede vanwege de samenwerking met voetbalvereniging Bergum.
- TFS, kleine vereniging, ongeveer 80 leden. Sinds het seizoen 2012/2013 heeft TFS een samenwerkingsverband met voetbalvereniging Houtighage op het gebied van jeugdvoetbal. De onderzoeker heeft deze vereniging geselecteerd op basis van haar omvang. De samenwerking met voetbalvereniging Houtighage heeft daarin geen rol gespeeld. De onderzoeker en de deskundigen hadden geen mening over het wel of niet ‘effectief’ zijn van TFS.

Aan de voorwaarde van extreme situaties wordt op basis van grootte van de vereniging voldaan. Nadat de interviews met de deskundigen hebben plaats gevonden, zijn casestudies uitgevoerd bij deze drie amateur voetbalverenigingen. De factoren die uit het literatuuronderzoek en de interviews met de deskundigen naar voren zijn gekomen en mogelijk invloed hebben op de

effectiviteit van een amateur voetbalvereniging, zijn bij deze drie verenigingen onderzocht. Daarnaast is de invloed van professionalisering op de factoren onderzocht.

2.3 Methoden van dataverzameling

Case studies kunnen meerdere methoden van dataverzameling bevatten (Eisenhardt, 1989, Yin, 2009). In dit onderzoek is dat ook het geval geweest. Er is gebruik gemaakt van semigestructureerde, kwalitatieve topicinterviews en kwantitatieve data.

De afspraken met de geselecteerde deskundigen zijn bevestigd via een e-mailbericht waarin tevens de vragen zijn benoemd die in het gesprek aan de orde zouden komen. De basis voor de vragen en onderwerpen die besproken zijn, zijn voortgekomen uit het literatuuronderzoek. In bijlage 1 staat een topic lijst weergegeven van onderwerpen die met de deskundigen zijn besproken.

In de casestudies zijn zowel bestuursleden als ook vrijwilligers van de in 2.2 genoemde voetbalverenigingen geïnterviewd op basis van semigestructureerde interviews. Doel hiervan was om conclusies op basis van biases te voorkomen. De interviews met bestuursleden zijn gehouden met de voorzitters van de voetbalverenigingen. Bij Drachtster Boys en BCV was een tweede bestuurslid aanwezig. De afspraken met de bestuursleden zijn bevestigd via een e-mailbericht waarin tevens de vragen zijn benoemd die in het gesprek aan de orde zouden komen. De basis voor de vragen en onderwerpen die besproken zijn, zijn voortgekomen uit het literatuuronderzoek. In bijlage 2 staat een topic lijst weergegeven van onderwerpen die met de bestuursleden zijn besproken.

De interviews met vrijwilligers hebben semi-willekeurig plaatsgevonden waarbij het uitgangspunt was, dat de onderzoeker minimaal een trainer, een scheidsrechter, een kantinemedewerker en een leider wilde interviewen om zo diversiteit in vrijwilligers te realiseren. Dat is gelukt. In bijlage 3 staat een topic lijst weergegeven van onderwerpen die met de vrijwilligers zijn besproken. Deze onderwerpen zijn niet voorafgaand aan het interview aan de vrijwilligers gestuurd. Uit privacyoverwegingen is geen lijst van namen van geïnterviewde vrijwilligers opgenomen.

Het doel van de casestudie was vooral verkennend. Via kwalitatieve interviews met bestuursleden en vrijwilligers van drie amateur voetbalverenigingen was het doel om vanuit een breed perspectief inzicht te krijgen in de meningen over effectiviteit en professionalisering bij de eigen voetbalvereniging.

Kwalitatieve interviews, waar een topicinterview een voorbeeld van is, zijn aan te bevelen bij exploratieve onderzoeken waarbij de onderzoeker nog geen duidelijke verwachtingen heeft van de uitkomsten, maar zoekt naar nog onbekende verklaringen (Blumberg et al., 2011, 266). Een topicinterview stelt hoge eisen aan de kwaliteit van de interviewer. Deze moet zelf een expert op het onderzoeksgebied zijn. Enerzijds omdat respondenten dat vaak ook verwachten, anderzijds om het gesprek goed te kunnen voeren en te kunnen bijsturen wanneer dat nodig is. Met

topicinterviews is het mogelijk om de perceptie en de mening van respondenten te weten te komen waarbij getoetst kan worden of bepaalde inzichten en informatie die de onderzoeker heeft, door de respondent worden bevestigd (Blumberg et al, 2011). In dit onderzoek is hier aan voldaan, de interviewer is zelf actief als voetballer en vrijwilliger bij Drachtster Boys.

Tot slot is gebruik gemaakt van kwantitatieve data. Deze zijn verkregen via het raadplegen van de websites van de voetbalverenigingen of door het ter beschikking stellen van informatie van de betreffende voetbalverenigingen.

2.4 Analyse van de data

De kwalitatieve data zijn geanalyseerd op basis van een ‘within case studie analyse’ en een ‘cross case studie analyse’ (Eisenhardt, 1989). Het doel van de within case studie analyse was per case gedetailleerde inzichten te krijgen over factoren en eventuele causale verbanden. Het doel van een cross case analyse was om te bepalen in hoeverre er sprake is van generaliseerbaarheid van inzichten uit de within case analyses.

De kwalitatieve data zijn eerst per casestudie geanalyseerd met behulp van een ‘within case studie analyse’. Dit heeft de onderzoeker geholpen om grip op de data te krijgen en niet verstrikt te raken in de grote hoeveelheid data. Het verwerken van de gegevens is gebeurd door eerst de interviews uit te werken. Vervolgens is een codeboek opgesteld. De teksten in de uitgewerkte interviews zijn voorzien van codes. Wanneer voor een tekst of een woord geen passende code kon worden gevonden, is een aanvullende code opgesteld. Dit proces is per case een aantal malen herhaald totdat geen nieuwe codes meer werden vastgesteld. Omdat sprake was van een grote hoeveelheid codes, is vervolgens per case een tweede ronde van coderen toegepast.

De tweede fase was een ‘cross case analyse’ waarbij een vergelijking plaatsvond tussen de data van de verschillende cases. Gekoppeld aan de analyse per casestudie, heeft de onderzoeker ook een analyse gedaan van de patronen over de verschillende cases heen (‘searching for crosscase patterns’). Hierbij was het belangrijk dat de onderzoeker op een objectieve wijze en vanuit verschillende invalshoeken de informatie verwerkte zodat het onderzoek niet leidde tot bevooroordeelde en foute conclusies (Eisenhardt, 1989). Als hulpmiddel daarbij is het onderstaande model gebruikt. Bij drie uitgevoerde casestudies worden drie combinaties onderzocht.

	Case B	Case C
Case A	Vergelijking 1	Vergelijking 2
Case B		Vergelijking 3

Tabel 1: methode crosscase analyse

In de cross case analyse is niet alleen op case niveau een vergelijking gemaakt, maar ook op het niveau van de factoren. Voor de term ‘case’ in de tabel kan daarom ook ‘factor’ worden gelezen.

Uit de analyse van data zijn thema’s, concepten en mogelijke relaties ontstaan waarmee een theorie kon worden opgezet. Deze voorlopige theorie is systematisch met elke case vergeleken zodat beoordeeld kon worden of de theorie met de case overeenkwam. De uitkomsten van het literatuuronderzoek zijn vervolgens vergeleken met de eigen bevindingen. Deze hebben samen geleid tot de conclusies. Door de vergelijking van eigen bevindingen met de literatuur wordt de interne validiteit, generaliseerbaarheid en het theoretisch niveau van het ontwikkelen van de theorie uit het case onderzoek vergroot (Eisenhardt, 1989).

2.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Validiteit zegt iets over de juistheid van de onderzoeksbevindingen: is gemeten wat de onderzoeker ook daadwerkelijk wilde meten (Blumberg et al., 2011)? Betrouwbaarheid wil zeggen dat wanneer een andere onderzoeker hetzelfde onderzoek zou doen, hij tot dezelfde conclusies zou moeten komen (Yin, 2009).

Ten aanzien van case studies zijn vooral ‘construct validity’ en ‘external validity’ van belang (Yin, 2009). Critici van case studies benoemen onder andere het subjectieve karakter van het verzamelen van data. Wordt ook echt gemeten wat beoogd was te meten? Om deze ‘construct validity’ te vergroten, is in de eerste plaats gebruik gemaakt van meerdere bronnen: literatuuronderzoek, interviews met deskundigen en interviews met bestuursleden en vrijwilligers van voetbalverenigingen. Daarnaast is het concept onderzoek beoordeeld door twee ‘tweede lezers’. Eén van deze lezers is betrokken bij Drachtster Boys, de tweede niet. Op basis van een gestructureerde onderzoeksmethode en het inschakelen van de tweede lezers is getracht mogelijke biases van de onderzoeker te detecteren.

‘External validity’ heeft te maken met generaliseerbaarheid. Omdat het onderzoek is uitgevoerd binnen een specifieke doelgroep, namelijk amateur voetbalverenigingen, kunnen de resultaten niet zomaar gegeneraliseerd worden naar andere sportsectoren. Binnen de amateurvoetbalsport zijn de resultaten wel generaliseerbaar omdat meerdere casestudies in de amateur voetbalsport zijn uitgevoerd. Ondersteuning vanuit de literatuur is beperkt omdat er nog weinig onderzoeken bekend zijn.

Om een goede betrouwbaarheid te realiseren, is een goede documentatie van de procedures nodig. Dat is met deze onderzoeksopzet geborgd.

2.6 Beperkingen

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen. Ten eerste is een beperkt aantal casestudies uitgevoerd. Eisenhardt (1989) geeft aan dat er geen ideaal aantal cases bestaat, maar dat een aantal

van tussen de vier en de tien voldoende moet zijn. In dit onderzoek zijn drie casestudies uitgevoerd, maar daarbij moet worden opgemerkt dat er ook vier interviews met deskundigen hebben plaatsgevonden. Desondanks was het aantal casestudies beperkt. Daarnaast is binnen de casestudies met een beperkt aantal bestuursleden en vrijwilligers gesproken. Er is niet met betaalde krachten gesproken. Dat maakt het risicovol om de resultaten van het onderzoek te generaliseren.

Een tweede beperking is, dat er een klein aantal externe partijen in het onderzoek zijn betrokken. Er hebben interviews plaats gevonden met vertegenwoordigers van een gemeente en de KNVB, maar bijvoorbeeld niet met sponsoren, scholen, politie, andere sportverenigingen, maatschappelijke organisaties. Daarnaast is slechts met één vertegenwoordiger van de gemeente en de KNVB gesproken.

Een derde beperking heeft te maken met de verenigingen die zijn onderzocht. Er is gekozen voor verenigingen in Friesland die sterk verschillen qua grootte. Andere keuzes waren ook mogelijk geweest, bijvoorbeeld op basis van geografische of etnische gronden.

De keuzes die gemaakt zijn, hebben te maken met beperkingen in tijd en afbakening van het onderzoek.

3. LITERATUURSTUDIE

3.1 Wat wordt in de literatuur onder effectiviteit verstaan?

Er is een verscheidenheid aan modellen (en daarmee ook definities) met betrekking tot organisatie effectiviteit. Quinn & Rohrbaugh (1983) hebben bijvoorbeeld een literatuuroverzicht geschreven over effectiviteit waarin 30 verschillende criteria van effectiviteit geïdentificeerd werden. In dit hoofdstuk wordt een aantal modellen benoemd.

Volgens de ‘goal-attainment’ benadering (Price, 1968, Scott, 1977) is een organisatie effectief wanneer het haar doelen haalt. Effectiviteit heeft te maken met het halen van doelen, niet de manier waarop dit gebeurt. Kenmerkende doelen voor een organisatie zijn winst- en productiviteit maximalisatie. Het vaststellen of doelen gehaald zijn, is de manier om de effectiviteit te meten. Deze benadering is toepasbaar wanneer sprake is van doelen die duidelijk, tijd gebonden, meetbaar zijn.

In de ‘systems resource’ benadering (Yuchtman & Seashore, 1967) is een organisatie effectief wanneer ze er in slaagt om schaarse en waardevolle bronnen te verkrijgen en te gebruiken en efficiency te realiseren in de verwerking van de input tot output. De systems resource benadering stelt ook doelen, maar benadrukt de middelen die nodig zijn om die doelen te halen. Deze benadering is toepasbaar wanneer er een duidelijk verband bestaat tussen input en effectiviteit van het gebruik daarvan.

De ‘strategic constituencies’ benadering (Connolly et al., 1980) stelt, dat een effectieve organisatie een organisatie is, die de behoeften van interne en externe stakeholders kan invullen. In deze benadering spelen macht en politiek een rol. Een organisatie is effectief wanneer het de behoeften kan invullen van stakeholders die de organisatie kunnen bedreigen. Deze benadering is toepasbaar wanneer stakeholders veel invloed hebben op de organisatie.

Het ‘competing values’ model van Quinn & Rohrbaugh (1983) is gebaseerd op onderzoek waarbij bleek dat organisatorische effectiviteit geëvalueerd kan worden aan de hand van drie onderliggende dimensies: een interne versus een externe focus, flexibiliteit versus controle, gericht op het eindproduct versus gericht op middelen. Op basis daarvan hebben Quinn & Rohrbaugh vier perspectieven benoemd: het open systeem perspectief, het rationele doelen perspectief, het human resource perspectief en het interne processen perspectief. Elk perspectief kent haar eigen waarden op basis waarvan de effectiviteit kan worden vastgesteld. Deze benadering is toepasbaar wanneer een organisatie haar eigen doelen niet duidelijk heeft, of wanneer veranderingen in doelen van belang zijn.

Het ‘internal process’ model (Steers, 1977) stelt, dat organisaties effectief zijn wanneer ze in staat zijn interne processen vlot en efficiënt te laten verlopen. Het model benadrukt de transformatie van

input naar output en dat er een duidelijk verband is tussen interne processen en de gewenste output. Dit model is toepasbaar wanneer een organisatie in staat is efficiency te meten.

De genoemde modellen kennen allen beperkingen en zijn niet direct toepasbaar op non-profit organisaties (Bayle & Madella, 2002). De goal attainment benadering is lastig toepasbaar omdat de doelen van een non-profit organisatie vaak vaag zijn. In de systems resource benadering moet een duidelijk verband bestaan tussen input en output maar dat verband ontbreekt vaak bij non-profit organisaties. De strategic constituency benadering is moeilijk te operationaliseren door het aantal stakeholders die allemaal hun eigen perceptie hebben van wat de organisatie zou moeten doen en hoe deze aan hun wensen moet voldoen. De competing values benadering is moeilijk toepasbaar voor non-profit organisaties, mede vanwege de vaagheid van de doelen.

Door de beperkte toepasbaarheid van genoemde modellen bij non-profit organisaties, zijn modellen ontwikkeld op basis van een 'multi dimensional benadering'.

In het Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness (MIMNOE) van Sowa et al. (2004) wordt gesteld, dat het niet zozeer om de definitie van effectiviteit gaat, maar meer om de variabelen die kunnen worden benoemd om effectiviteit te meten. Op basis van het MIMNOE model bestaat organisatie effectiviteit uit twee dimensies: management effectiviteit en programma effectiviteit. De management dimensie verwijst naar de organisatie- en managementkarakteristieken van een non-profit organisatie. Het managementniveau staat voor alle acties die het management onderneemt en alle eigenschappen van de organisatie zelf. De programmadimensie verwijst naar de specifieke dienstverlening van de organisatie. Een effectieve organisatie dient goed te scoren op zowel de management- als op de programma dimensie. Effectiviteit wordt in het MIMNOE model gemeten op basis van objectieve en subjectieve variabelen. Voorbeelden van objectieve variabelen zijn: aanwezigheid van een missie, visie en strategie, de financiële situatie, verloop in medewerkers, aanwezigheid en gebruik processen. Voorbeelden van subjectieve variabelen zijn: medewerkertevredenheid, klanttevredenheid, inbedding missie, visie, strategie.

Bayle & Madella (2002) definiëren organisatie performance als een combinatie van effectiviteit en efficiency. Effectiviteit is het vermogen om doelen te behalen, efficiency vergelijkt de middelen van de organisatie met de doelen die behaald worden, zonder de tevredenheid van de gebruiker te onderzoeken. Organisatie performance is voor vrijwilligers organisaties volgens Bayle & Madella moeilijk te operationaliseren. Dat heeft vooral met de generieke, brede doelen van dergelijke organisaties te maken, maar ook met de diverse stakeholders in en rond vrijwilligers organisaties en het hybride karakter ervan, waarbij sprake is van marktwerking maar ook van overheidssturing.

Daardoor was efficiency volgens Bayle & Madella bij non-profit organisaties in het verleden minder relevant, maar door een toenemende management benadering neemt het belang daarvan toe. Effectiviteit moet volgens Bayle & Madella gerelateerd worden aan het vermogen om menselijke, financiële en materiële hulpmiddelen te verkrijgen om zo institutionele en ideologische doelen te behalen. In dat concept blijkt het belang van meningen van stakeholders, die bij de non-profit organisatie zijn betrokken. Dat impliceert dat de subjectieve perceptie van effectiviteit altijd een relevante component in het meetsysteem is, maar dat dit ook methodologische problemen met zich meebrengt. Bayle & Madella (2002) stellen dan ook, dat het meten van effectiviteit van een vrijwilligersorganisatie objectieve en subjectieve meetwaarden moet combineren om een breed en realistisch beeld van de effectiviteit te laten zien. Bayle en Madella hebben daarom zelf een model ontwikkeld, gebaseerd op een 'multi dimensional' benadering. Daarbij worden zowel objectieve als ook subjectieve dimensies toegepast om zo invulling te geven aan de beperkingen van de andere modellen. Deze dimensies zijn: institutioneel (doelen), sociaal intern (tevredenheid), sociaal extern (maatschappelijke betrokkenheid), financieel en economisch (toegang en benutting van bronnen), promotie (imago), organisatie (functioneren van de organisatie). Tussen haakjes staan voorbeelden van onderliggende variabelen. Op basis van deze onderliggende variabelen wordt de organisatie performance gemeten.

Winand et al. (2014) geven in hun reviewonderzoek aan, dat er drie redenen zijn waarom er een gebrek aan 'conceptuele consistentie' is in studies naar organisatie performance. De eerste reden is, dat organisatie performance vanuit verschillende modellen kan worden benaderd. Een aantal daarvan zijn in deze paragraaf benoemd. Daarnaast is organisatie performance in verschillende typen organisaties onderzocht. Organisatie performance kan dan verschillende betekenissen hebben, bijvoorbeeld omdat de missie en de doelen van organisaties kunnen verschillen. Daardoor wordt organisatie performance op verschillende manieren gemeten. De derde reden is, dat stakeholders een andere perceptie van organisatie performance kunnen hebben dan de organisatie zelf. Deze drie redenen beperken een uniforme benadering van organisatie performance. Winand et al. (2014) hebben op basis van een reviewonderzoek een model ontwikkeld wat de relaties aangeeft tussen het verkrijgen van bronnen (input), het ontwikkelen van efficiënte en effectieve processen (throughput) en hoe een organisatie functioneert, haar doelen realiseert (output). Dit heeft effect op het imago van de organisatie en op de tevredenheid van haar interne en externe stakeholders (feedback). De daarbij gehanteerde definitie van organisatie performance luidt:

'De acquisitie van noodzakelijke bronnen en het efficiënte gebruik ervan middels organisatieprocessen om daarmee relevante en vastgestelde doelen te halen, waaronder het realiseren van een hoge tevredenheid van de stakeholders van de organisatie'.

In het verdere onderzoek wordt deze definitie als uitgangspunt gehanteerd. De argumentatie daarvoor is als volgt. Het onderzoek richt zich op non-profit voetbalverenigingen. Meerdere onderzoekers (Bayle & Madella, 2002, Sowa et al., 2004, Winand et al., 2014) geven aan dat in zo'n situatie een multi dimensional model het meest passend is. Het model van Winand et al. is het meest uitgebreid, is mede gebaseerd op het onderzoek van Bayle en Madella en bevat factoren die ook in het onderzoek van Sowa et al. worden benoemd.

3.2 Welke factoren hebben mogelijk invloed op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging?

In deze paragraaf worden onderzoeken beschreven op het gebied van effectiviteit van sportverenigingen. Er is gezocht naar onderzoeken waarin variabelen benoemd zijn die mogelijk invloed hebben op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging. Vanwege het beperkt aantal onderzoeken op het gebied van amateur voetbalsport, is breder gezocht en ook gekeken naar amateursport in het algemeen en professionele voetbalsport.

3.2.1 Effectiviteit in de amateursport

In Nederland hebben Boessenkool & De Jong (2001) onderzoek gedaan naar 'best practices' binnen sportverenigingen, waaronder amateur voetbalverenigingen. Het onderzoek richtte zich op de vraag: *'Wat zijn volgens direct betrokkenen 'goede' sportverenigingen en welke belangrijke kenmerken vertonen deze?'* Het onderzoek is uitgevoerd bij 15 sportverenigingen (waaronder drie voetbalclubs) in Midden Nederland op basis van een aantal thema's die relevant werden geacht voor de toekomst van een sportvereniging. Deze staan weergegeven in tabel 2.

Thema	Omschrijving
Doelgroep en maatschappelijke oriëntatie	Waar staat de vereniging voor? Prestatie- of recreatief gericht? Open voor iedereen of doelgroepgericht? Vervult de vereniging een maatschappelijke functie?
Relaties, netwerk	Externe relaties met stakeholders: gemeente, sportbond, sponsors.
Structuur	Hoe ziet de organisatiestructuur er uit? Is er ruimte voor professionele ondersteuning?
Bestuur	Hoe wordt de vereniging bestuurd?
Accommodatie	Ligging, grootte.
Interessante initiatieven	Is er ruimte voor nieuwe ideeën en initiatieven?
Visie op de toekomst	Wat is de visie op de toekomst? Hoe wordt ingespeeld op maatschappelijke ontwikkelingen?

Tabel 2: onderzochte thema's door Boessenkool & De Jong (2001)

De thema's zijn tot stand gekomen op basis van interviews met vertegenwoordigers van sportbonden, journalisten en ambtenaren uit Midden Nederland. Vervolgens zijn de thema's met bestuursleden van de 15 sportverenigingen besproken. Aan de geïnterviewde vertegenwoordigers is de vraag gesteld welke sportverenigingen zij in de regio Midden Nederland als 'goed' en 'vitaal' beschouwen. Samengevat zijn de meest essentiële waarden waar als 'goed' en 'vitaal' betitelde clubs aan voldoen: verenigingsbinding, goed kader, financiën op orde.

In dit onderzoek wordt het begrip 'effectiviteit' niet genoemd en is ook geen model gebruikt om effectiviteit te meten. Ook de begrippen 'goed' en 'vitaal' zijn niet gedefinieerd.

Uit het onderzoek komt naar voren, dat amateur sportverenigingen (en daarmee ook amateur voetbalverenigingen) gezien moeten worden als een onderdeel van een maatschappelijke context. Het voortbestaan van sportverenigingen staat door veranderende maatschappelijke ontwikkelingen onder druk. Door respondenten als 'goed' benoemde sportverenigingen zijn in staat hiervan een analyse te maken en daar op te acteren. Dit wordt door de onderzoekers als de belangrijkste factor beschouwd. Goede sportverenigingen hebben heldere keuzen gemaakt met betrekking tot hun identiteit en/of imago. De keuzen zijn helder ten aanzien van de relatie tussen prestatie- en recreatiegerichtheid van aangeboden activiteiten, inclusief de keuze voor bepaalde doelgroepen en eventuele andere (maatschappelijke) diensten. De 'goede' verenigingen weten een redelijke balans te vinden tussen prestatie en recreatie. De onderzoeksresultaten wijzen uit, dat bij de als 'goed' benoemde verenigingen betrokkenheid, solidariteit, zelfwerkzaamheid en verenigingsbinding essentiële waarden blijken te zijn. Als 'goed' beoordeelde verenigingen kiezen voor een zo sterk mogelijk vrijwillig kader waarbij (eventuele) beroepskrachten ondersteunend zijn en met name ingehuurd worden voor zaken waarvoor het uiterst lastig is vrijwilligers te vinden, zoals financiële en administratieve taken. Dit wordt door de onderzoekers als tweede factor genoemd. De factor die als derde wordt genoemd is, dat 'goede' sportverenigingen hun financiën op orde hebben. De continuïteit van de vereniging mag niet afhankelijk zijn van sponsors, een club moet op eigen kracht levensvatbaar zijn. Door de onderzoekers wordt dit als een afgeleide gezien van de eerste twee genoemde factoren. Eerst moet een vereniging keuzes maken ten aanzien van haar identiteit en/of imago en de verhouding vrijwillig en betaald kader, keuzes op financieringsgebied vloeien daar volgens de onderzoekers uit voort.

Deze conclusies komen overeen met onderzoek dat Janssens (2011) heeft gedaan. Janssens heeft onderzoek gedaan naar het interne functioneren van sportverenigingen en de externe ondersteuning daarvan. Uit het onderzoek blijkt dat een teruglopend ledental en een kwantitatief en/of kwalitatief gebrek aan kader de meest voorkomende redenen zijn dat sportverenigingen hun activiteiten beëindigen. Opvallend daarbij is, dat de betrokken bestuursleden vaak pas achteraf inzagen hoe kwetsbaar de club was en dat zij, in beslag genomen door de terugkerende taken, de structurele

problemen negeerden. Soms zagen ze de ondergang van de vereniging wel lang van tevoren aankomen maar zagen ze toch geen kans om deze te voorkomen. Janssens benoemt dit als ‘doormodderen tot het niet meer gaat’.

Lucidarme en Vanelslander (2005) hebben onderzoek gedaan naar de effectiviteit van Vlaamse voetbal- en basketbalclubs. Bij dit onderzoek waren 35 voetbalclubs en 26 basketbalclubs betrokken. De onderzoekers hebben de effectiviteit tussen de beide sporttakken onderzocht en vergeleken. Als hulpmiddelen zijn het Competing Values model van Quinn en Rohrbaugh (1983) en het MIMNOE-model van Sowa et al.(2004) gebruikt met de door deze onderzoekers benoemde definities van effectiviteit. In het onderzoek zijn objectieve en subjectieve dimensies onderzocht ten aanzien van hun invloed op de effectiviteit op voetbal- en basketbalclubs. De door Lucidarme en Vanelslander onderzochte dimensies staan in tabel 3 genoemd.

Financiële doelstelling	Sfeer
Sociale doelstelling	Opleiding
Maatschappelijke doelstelling	Communicatieproces
Financiële middelen	Informatieproces
Menselijk kapitaal	Competitieve doelstelling
Infrastructuur	Recreatieve doelstelling
Materiaal	Veiligheidsdoelstelling
Betrokkenheid	Tevredenheid

Tabel 3: onderzochte dimensies door Lucidarme & Vanelslander (2005)

Omdat gebruik gemaakt is van twee verschillende modellen, is het volgens Lucidarme en Vanelslander moeilijk vast te stellen welke club of groep van clubs als het meest effectief beschouwd kunnen worden. Wel zijn onderlinge verschillen in effectiviteit in kaart gebracht. Voor een aantal dimensies zijn significante verschillen geconstateerd. Door de onderzoekers is geen rangorde aangebracht in het belang van de dimensies. Basketbalclubs scoren ten opzichte van voetbalclubs beter op de dimensie ‘veiligheidsdoelstelling’. Een mogelijke verklaring van de onderzoekers daarvoor is, dat basketbal fysiek een meer belastende sport is dan voetbal. Een tweede conclusie is dat basketbalclubs beter scoren op de dimensie ‘sfeer’ dan voetbalclubs. Dat heeft volgens de onderzoekers te maken met de omvang en het grotere verloop in spelers bij voetbalclubs, bijvoorbeeld wanneer spelers betaald worden. Voetbalclubs scoren ook beter op de dimensie ‘sociale doelstelling’ dan basketbalclubs, ze organiseren vaker activiteiten. Ook scoren voetbalclubs beter op de dimensie ‘communicatieproces’ dan basketbalclubs. Dat heeft volgens de

onderzoekers te maken met de omvang. Voetbalclubs zijn gemiddeld groter dan basketbalclubs en moeten meer moeite doen hun stakeholders te informeren.

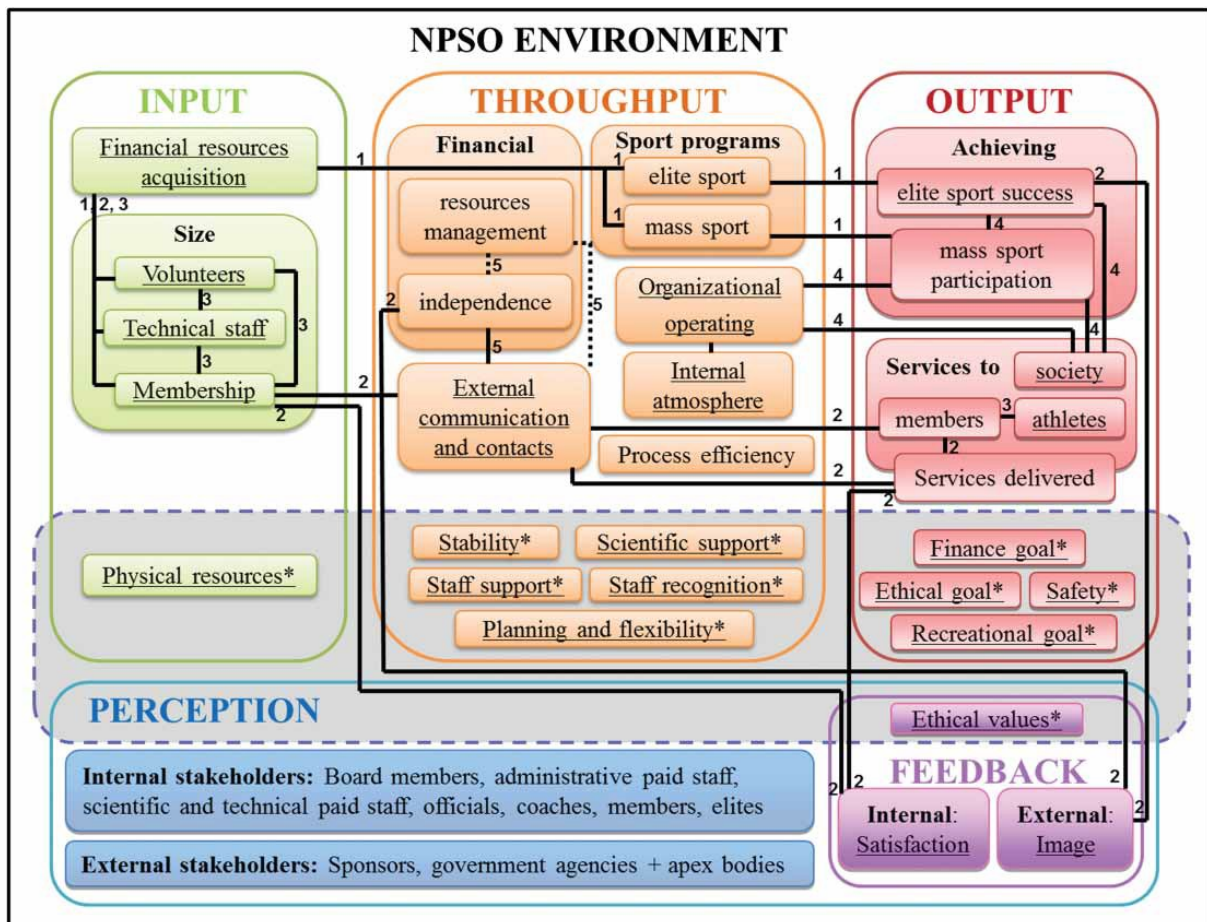
Clubs op provinciaal niveau scoren significant hoger op de dimensies ‘maatschappelijke doelstelling’ en ‘recreatieve doelstelling’ dan nationale clubs. Binnen de clubs op provinciaal niveau wordt meer aandacht besteed aan opvoedkundige en ontspannende zaken, waar de nationale clubs hoofdzakelijk competitief ingesteld zijn. Nationale clubs scoren beter op de dimensie ‘menselijk kapitaal’, bijvoorbeeld het verwerven van vrijwilligers. Mogelijk hebben ze door hun omvang en uitstraling meer mogelijkheden om vrijwilligers aan zich te binden.

In paragraaf 3.1. is het reviewonderzoek van Winand et al. (2014) genoemd. In dit onderzoek zijn een aantal relaties met betrekking tot organisatie performance vastgesteld. Deze zijn verwerkt in een model. Het model en de daarin weergegeven relaties zijn gebaseerd op vijf onderliggende onderzoeken. Deze onderzoeken staan weer gegeven in tabel 4.

Onderzoekers	Cijfer in model	Gebruikt model	Onderzoek naar
Chelladurai et al. (1987)	1	Goal, proces, system resource models	Organisatie performance van nationale sportorganisaties in Canada
Koski (1995)	2	System resource model	Organisatie performance van sportclubs in Finland
Papadimitriou (2002)	3	Goals model, Systems resource model	Organisatie performance van nationale sportorganisaties in Griekenland
Bayle & Madella (2002)	4	Multi dimensional (global performance)	Organisatie performance van nationale sportorganisaties in Frankrijk
Winand et al. (2010)	5	Multi dimensional (global performance)	Organisatie performance van nationale sportorganisaties in België

Tabel 4: onderzoeken ten behoeve van review Winand et al. (2014)

De relaties worden duidelijk gemaakt in het model wat Winand et al. (2014) hebben ontwikkeld en wat staat weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: een samengevoegd model van de performance van non-profit sport organisaties (Winand et al., 2014)

Het model vertegenwoordigt de noodzakelijke 'input' (menselijke en financiële bronnen) die moet zorgen voor effectieve en efficiënte processen ('throughput') wat moet leiden tot hoe de organisatie functioneert en haar doelen behaalt ('output'). Dit heeft effect op het imago van de organisatie en op de tevredenheid van haar interne en externe stakeholders. De doorgetrokken lijnen geven een positief verband aan, de stippellijnen een negatief verband. De onderzoekers hebben diverse verbanden vastgesteld, maar hebben daar geen rangorde in aangegeven. Verbanden zijn onder andere:

- Er bestaat een duidelijk verband tussen de acquisitie van financiële bronnen en de omvang van de vereniging. Grotere organisaties ontvangen meer ledeninkomsten. Sponsors en investeerders zijn meer bereid om grotere organisaties te steunen. Een grotere organisatie heeft meer mogelijkheden om vrijwilligers te werven.
- Er bestaat een negatieve relatie tussen omvang en participatie, maar een positieve relatie tussen omvang en het aantal diensten wat wordt geleverd. Meer leden betekent dus niet automatisch meer actieve leden, maar wel meer mogelijkheden.

- De omvang van de organisatie heeft een positieve relatie met massa sport programma's, externe communicatie en externe contacten omdat er voldoende bronnen zijn om dit te realiseren.
- De omvang heeft een negatieve relatie met proces efficiency en de interne sfeer, bijvoorbeeld omdat het lastiger wordt de onderlinge relaties allemaal goed te houden.
- Omvang en financiële bronnen zijn positief gerelateerd aan het mogelijk maken om elite sport programma's te realiseren. Daarnaast zijn ze gerelateerd aan successen. Een reden daarvoor is een grotere beschikbaarheid van leden en daardoor van talenten.
- Interne sfeer is positief gerelateerd aan de deelnamegraad en groei van leden aan massasport en de kwaliteit van de organisatie.
- Hoe beter de financiële bronnen gealloceerd worden, hoe meer diensten aangeboden kunnen worden.
- Imago is positief gerelateerd aan elite succes. Dit trekt nieuwe leden aan. Imago is ook positief gerelateerd aan externe communicatie en externe contacten, de acquisitie van financiële bronnen en financiële onafhankelijkheid.
- Tevredenheid is positief gerelateerd aan menselijke en financiële bronnen, maar ook aan het behalen van doelen. Het acquireren van voldoende bronnen en het behalen van verwachte doelen lijkt volgens de onderzoekers cruciaal voor de tevredenheid van stakeholders.

De asteriks in het model vertegenwoordigen dimensies die volgens Winand et al. (2014) nog nader onderzoek verdienen. Voorbeelden daarvan zijn: de invloed van een stabiel management, het gebruik van fysieke bronnen (bijvoorbeeld in relatie tot veiligheid), strategische planning, flexibiliteit van processen, HR management en doelen die stakeholders voor ogen hebben. De relatie tussen recreatieve doelen (plezier, enthousiasme) en effectiviteit is volgens de onderzoekers cruciaal voor niet-competitie georiënteerde clubs maar dat is onvoldoende onderzocht. Hetzelfde geldt voor financiële en ethische doelen. Ethische doelen refereren aan sociale en educatieve doelen waarin spelers een rol kunnen spelen, bijvoorbeeld ten aanzien van geweld en dopinggebruik. Winand et al. (2014) adviseren hier meer onderzoek naar te doen.

3.2.2 Effectiviteit in professionele voetbalsport

De Waal et al. (2012) hebben een exploratief onderzoek gedaan bij zeven Nederlandse clubs uit de Eredivisie op basis van het High Performance Organisations (HPO) model van De Waal (2007). Het HPO model is een model waarmee organisaties zichzelf als het ware kunnen diagnosticeren en kunnen vaststellen wat hun sterkten en zwakten zijn. Op deze manier wordt het voor organisaties duidelijk waaraan zij kunnen werken om zichzelf te verbeteren.

De definitie van een HPO is: *‘Een High Performance Organization is een organisatie die gedurende een periode van ten minste vijf tot tien jaar betere financiële en niet-financiële resultaten behaalt dan concurrenten of vergelijkbare organisaties’*. Het HPO model is gebaseerd op vijf overkoepelende pijlers voor excellent presteren. Het model is door de Waal et al. zelf ontworpen op basis van een review van 280 artikelen, waaronder diverse wetenschappelijke artikelen. Het onderzoek van De Waal et al. (2012) richtte zich op de vraag of het HPO model ook toegepast zou kunnen worden op professionele voetbalclubs. Uit het onderzoek bij zeven profclubs, op basis van de Delphi methode, bleek dat dit inderdaad het geval is. De vijf pijlers van het HPO model staan weer gegeven in tabel 5, samen met belangrijke elementen die als voorwaarde genoemd kunnen worden om excellent te kunnen presteren.

Pijler	Elementen in de pijler die van belang zijn om een HPO te worden
Kwaliteit van management	Competenties van een leidinggevende zijn onder andere: integer, besluitvaardig, resultaatgericht, transparant over dat wat hij doet of gaat doen, inspirerend.
Continu willen verbeteren	Op basis van de eigen identiteit worden keuzes gemaakt. Er is een cultuur waarin het maken en leren van fouten wordt aangemoedigd. Medewerkers zijn steeds bezig om op hun eigen terrein nieuwe dingen te ontwikkelen om supporters en sponsors meer te bieden in lijn met de identiteit van de club, waardoor de binding met de regio en de achterban sterker kan worden.
Open en actiegerichtheid	Er heerst een ‘topsportcultuur’, een prestatiegerichte en open- en actiegerichte cultuur. Iedereen in de organisatie is ‘besmet’ om te verbeteren, anderen naar een hoger plan te tillen en prestaties te leveren. Een cultuur waar een ieder vanuit zijn individuele kwaliteiten ideeën kan aandragen om de club beter te maken. Een cultuur die ontstaat door voorbeeldgedrag, niet alleen van leidinggevendenden, maar van iedereen.
Kwaliteit van medewerkers	Medewerkers zijn betrokken bij de club, ze stellen het clubbelang boven hun eigen belang. Medewerkers zijn goed opgeleid en ambitieus.
Lange termijn gerichtheid	Het management heeft zich voor een langere tijd gecommitteerd aan de voetbalclub. Bij voorkeur wordt management vanuit de interne organisatie opgeleid. Een HPO zorgt voor goede relaties met stakeholders. Er worden lange termijn samenwerkingsverbanden aangegaan met derden. Bovendien onderhoudt een HPO een uitgebreid netwerk binnen verschillende maatschappelijke groeperingen waardoor zij een stevige binding creëert en ‘communities’ bouwt met stakeholders uit de regio, zoals supporters, sponsors, maatschappelijke groeperingen.

Tabel 5: de vijf pijlers van een HPO, toegepast op professionele voetbalclubs (de Waal et al., 2012)

De onderzoekers definiëren een High Performance Voetbal Organisatie (HPVO) als volgt: *‘een high performance voetbalorganisatie is een voetbalclub die zowel financieel als sportief stabiel goede resultaten haalt over een langere periode.’* Genoemde vijf pijlers hebben ook bij professionele voetbalverenigingen invloed op het presteren van de organisatie. Bij een HPVO bestaat een belangrijke focus op continuïteit. Wanneer de genoemde elementen uit de vijf pijlers worden toegepast, leidt dat tot een HPVO. Dat uit zich bijvoorbeeld in een consistent beleid waarin een duidelijke missie, visie en strategie is bepaald. Om talentvolle spelers te ontwikkelen en te behouden voor de vereniging, zijn er goede trainingsprogramma's en kwalitatief goede trainers en begeleiders. Het financiële beleid is conservatief en er is budgetdiscipline. Administratieve processen verlopen efficiënt, er wordt effectief gerapporteerd. Er is een duidelijke taakverdeling.

In het onderzoek bij de zeven profclubs is een rangorde aangegeven van de vijf pijlers. Op nummer één staat de kwaliteit van het management, op nummer twee het continue willen verbeteren, op nummer drie openheid en actiegerichtheid, op nummer vier kwaliteit van de medewerkers en op nummer vijf lange termijn gerichtheid. De verschillen zijn overigens klein. Op een schaal van één tot vijf scoort de nummer één een 4.2 en de nummer vijf een 3.8.

Papaioannou et al. (2009) hebben bij negen vermogende en minder vermogende Griekse professionele voetbalclubs onderzoek gedaan naar de relatie tussen ‘empowerment’ en performance. Volgens de onderzoekers is uit diverse onderzoeken gebleken dat empowerment de effectiviteit en efficiency van organisaties kan verbeteren. Empowerment wordt daarbij omschreven als *‘het proces van aanmoedigen en belonen van initiatief en verbeeldingskracht van medewerkers’*. Daardoor kan de organisatie effectiever opereren in een competitieve omgeving. Empowerment is een begrip dat in de sportliteratuur nauwelijks voorkomt, onderzoek ernaar in de sport is beperkt (Papaioannou et al., 2009).

Papaioannou et al. (2009) hebben hun onderzoek gebaseerd op zes vaardigheden van empowerment: management informatie en communicatie, besluitvorming en het ondernemen van actie, projectplanning, organiseren en systeemintegratie, systeemevaluatie en interne controle, leiderschap, motivatie en beloning, selectie, plaatsen en ontwikkelen van medewerkers. De definities worden in het onderzoek van Papaioannou et al. niet toegelicht. Performance wordt in het onderzoek gerelateerd aan financiële en sportieve prestaties in de 5 jaar voorafgaand aan het onderzoek (2003-2007).

Uit het onderzoek bij negen Griekse profclubs blijkt, dat empowerment bij alle clubs wordt ingezet maar wel in wisselende mate. Bij de minder vermogende clubs wordt empowerment als geheel meer ingezet dan bij vermogende clubs. De onderzoeksresultaten laten zien dat er bij de minder vermogende clubs een sterke en positieve relatie bestaat tussen empowerment en de performance

van een voetbalclub. Het advies van de onderzoekers voor de vermogende clubs is dan ook dat zij naar een totale stijl van empowerment overstappen.

3.2.3 Conclusie

In de empirische onderzoeken die zijn beschreven in paragraaf 3.2.1 en 3.2.2 zijn diverse factoren benoemd die (mogelijk) invloed hebben op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging.

De conclusies uit de onderzoeken in de amateur en professionele sport zijn niet eenduidig. Het aantal gevonden onderzoeken is beperkt en de diversiteit is aanzienlijk. Zo zijn er verschillende modellen gebruikt om effectiviteit te meten. Daarnaast worden de begrippen 'factoren', 'variabelen', 'dimensies', 'thema's' door elkaar gebruikt. De onderzoeken zijn in verschillende landen gedaan, hebben niet alleen betrekking op voetbal en ook de omvang van de onderzoeken is divers.

Boessenkool & De Jong (2001) benoemen verenigingsbinding, financiën en de kwaliteit van het kader als belangrijkste factoren in het effectief zijn van een amateur voetbalvereniging. Oorzaak en gevolg worden in dit onderzoek echter door elkaar gebruikt. Verenigingsbinding wordt als een gevolg gezien van het inspelen van de wensen van de leden en het behouden van het verenigingskarakter. Dit wordt door de onderzoekers als de belangrijkste factor voor effectiviteit gezien. Kwaliteit van het kader wordt als tweede belangrijke factor benoemd als oorzaak voor effectiviteit. Het op orde hebben van de financiën wordt als derde factor gezien, maar dit is volgens de onderzoekers een gevolg van keuzes over identiteit, imago, kwaliteit van het kader.

Janssens (2011) noemt kwaliteit van het kader als een belangrijke oorzaak in het effectief zijn van een amateur voetbalvereniging.

Lucidarme & Vanelslander (2005) en Winand et al. (2014) benoemen de factor 'omvang' als een belangrijke onafhankelijke variabele die invloed heeft op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging.

De conclusies van het onderzoek van de Waal et al. (2012) lijken gedeeltelijk overeen te komen met de conclusies van het onderzoek van Boessenkool & De Jong (2001) ten aanzien van de factoren die invloed hebben op effectiviteit. Het belang van de factoren is echter verschillend. De Waal et al. (2012) benoemen 'kwaliteit van het management' als belangrijkste factor, maar 'lange termijn gerichtheid' als vijfde en minst belangrijkste van de vijf factoren. Papaioannou et al. (2009) concludeert dat 'empowerment' een oorzaak kan zijn voor verbetering van de effectiviteit van een sportvereniging, maar dat wordt niet ondersteund op basis van de andere beschreven onderzoeken.

Samengevat kan worden gesteld dat aanvullend onderzoek nodig is om meer inzicht in de factoren te krijgen die invloed hebben op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging. Daarnaast is aanvullend onderzoek nodig naar factoren die als oorzaak voor het verhogen van effectiviteit

kunnen worden gezien en welke factoren daar het gevolg van zijn. Tot slot is meer onderzoek nodig naar het relatieve belang van de factoren in het verhogen van de effectiviteit. In tabel 6 zijn de factoren uit de beschreven onderzoeken samengevat. De factoren in de tabel zijn vervolgens als input gebruikt voor de kwalitatieve interviews met deskundigen en de casestudies. De resultaten daarvan staan beschreven in hoofdstuk 4.

Factor	Benoemd door
Omvang van de vereniging	Winand et al. (2014), Lucidarme & Vanelslander (2005)
Financiën	Winand et al. (2014), Boessenkool & De Jong (2001)
Communicatie	Lucidarme & Vanelslander (2005), Winand et al. (2014)
Verenigingsbinding, sfeer	Boessenkool & De Jong (2001), Lucidarme & Vanelslander (2005), Winand et al. (2014)
Kwaliteit van management, bestuur	Boessenkool & de Jong (2001), De Waal et al. (2012), Janssens (2011)
Kwaliteit van medewerkers	De Waal et al. (2012)
Visie op de toekomst	Winand et al. (2014), Boessenkool & De Jong (2001), De Waal et al. (2012)
Innovatiegerichtheid	De Waal et al. (2012), Boessenkool & De Jong (2001)
Doel- en actiegerichtheid	Winand et al. (2014), De Waal et al. (2012)
Netwerken	Winand et al. (2014), Boessenkool & De Jong (2001), De Waal et al. (2012)
Empowerment	Papaioannou et al. (2009)
Efficiency, continue willen verbeteren	De Waal (2012)
Invloed van stabiel management	Winand et al. (2014)
HR management	Winand et al. (2014)
Veiligheid, omvang en kwaliteit van de accommodatie en de hulpmiddelen	Winand et al. (2014)

Tabel 6: lijst van factoren die (mogelijk) invloed hebben op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging

3.3 Wat wordt onder professionalisering binnen een vrijwilligersorganisatie verstaan?

In de literatuur bestaan diverse definities van ‘professionalisering’ die betrekking hebben op vrijwilligersorganisaties.

Seippel (2002) beschrijft de karakteristieken van een vrijwillige sport organisatie als volgt: het lidmaatschap is vrijwillig, de organisatie is afhankelijk van overheid en markt, de beslisstructuur is democratisch, de belangrijkste bron is vrijwilligerswerk, de organisatie heeft een verplichting ten opzichte van haar leden, de organisatie heeft specifieke doelen. Professionalisering is volgens Seippel het proces dat een specifiek sociaal probleem kan worden opgelost door unieke kennis en opleiding. In deze definitie wordt onderscheid gemaakt tussen ‘experts’ en anderen die vertrouwen op de kennis en vaardigheden van deze experts.

Baatenburg et al. (2007) omschrijven professionalisering als standaardisatie van de werkzaamheden, formuleren van een missie, vastleggen van procedures en verantwoordelijkheden. Janssens (2011) definieert ‘professionalisering’ als: ‘een proces waarin drie aspecten centraal staan: verhoging kwaliteit, inzet betaalde arbeid en beroepsvorming’. Deze aspecten verhouden zich tot elkaar als doel, middel en randvoorwaarde. Boessenkool et al. (2008) sluiten hier op aan. Zij onderscheiden twee vormen van professionalisering van het verenigingsmanagement. In de eerste vorm is sprake van betaalde krachten binnen de vereniging. Er worden professionals aangesteld die ‘moeilijke’ delen van het takenpakket van de vrijwillige kaderleden overnemen. In de tweede opvatting van professionalisering is sprake van professionele verenigingsondersteuning van buiten de vereniging. Betaalde krachten ondersteunen vrijwillige bestuurders, vaak ook tijdelijk. De betaalde krachten zijn in dienst van de sportbonden, sportraden, lokale servicepunten, gemeenten of welzijnsorganisaties die verantwoordelijkheid en besluitvorming aan deze professionals delegeren.

Eén van de meest gebruikte indelingen om een vrijwilligersorganisaties te typeren, is die van Handy (1988). Handy onderscheidt drie typen vrijwilligers organisaties. Bij een ‘mutual support’ organisatie verenigen mensen zich omdat iets hen verbindt: een gedeelde belangstelling, een sport. Onderlinge solidariteit en gezelligheid zijn de belangrijkste items. De afnemer van de dienst (de ‘klant’) en de aanbieder (de ‘producent’) vallen hier grotendeels samen. ‘Service delivery’ organisaties (maatschappelijke dienstverleners) zijn gericht op het bedienen van een klant buiten de organisatie. Iemand kan alleen vrijwilliger worden bij een service delivery organisatie als hij over de vereiste kwalificaties beschikt. Doel is om professioneel, klantgericht en effectief te werken tegen lage kosten. Kwaliteit en effectiviteit zijn belangrijker

dan saamhorigheid. Het derde type is de ‘campaigning’ organisatie. Dit zijn vooral belangen- en actiegroepen. Het bindende element is het eigen ideaal en specifieke waarden.

De meeste non-profit sportverenigingen zijn typische mutual support organisaties (Janssens, 2011). Ze kenmerken zich door een informele manier van management: weinig hiërarchie, weinig op papier, onduidelijke verdeling van taken en verantwoordelijkheden, multitasking, beleid en uitvoering lopen door elkaar heen, communicatie en besluitvorming zijn informeel. Vrijwilligers worden meestal niet geselecteerd op basis van ervaring of deskundigheid. Erbij horen en bereid zijn om een taak te vervullen, is voldoende. Ze zijn van, voor en door de leden. Daardoor zijn deze organisaties sterk intern gericht, soms in zichzelf gekeerd (Janssens, 2011). Janssens geeft aan dat sportorganisaties onder druk van de ontwikkelingen in hun omgeving steeds meer opschuiven van een mutual support organisatie naar een service delivery organisatie. Non-profit sportverenigingen met een service delivery karakter zijn veel opener en kennen een duidelijke organisatie- en managementstructuur. Ze hebben hiërarchische lijnen, duidelijke doelstellingen, verdeling van taken en bevoegdheden, procedures en richtlijnen en vaak een bestuur op afstand. Vrijwilligers worden niet alleen geworven, ook geselecteerd. Er worden soms hoge eisen aan gesteld. Het bestuur is niet per se een afspiegeling van de leden maar bestaat uit inhoudelijk en/of bestuurlijk deskundigen.

In deze paragraaf zijn een aantal aspecten van professionalisering benoemd die betrekking hebben op vrijwilligersorganisaties. Aspecten die door meerdere onderzoekers worden benoemd zijn: kwaliteit van kader, betaalde inzet, formalisering. Op basis daarvan kom ik tot de volgende (eigen) definitie van professionalisering die in het verdere het verdere onderzoek zal worden gebruikt:

‘Een proces waarin verhoging van kwaliteit van het kader en inzet van betaalde arbeid centraal staat, ondersteund door standaardisatie van werkzaamheden, het formuleren van een missie, visie en beleid en het vastleggen van procedures en verantwoordelijkheden.’

3.4 Hoe vindt professionalisering bij amateur voetbalverenigingen plaats?

In deze paragraaf worden eerdere onderzoeken beschreven die gerelateerd zijn aan de geformuleerde deelvragen over professionalisering. Omdat er weinig onderzoek is gevonden op het gebied van de amateur voetbalsport, is breder gezocht en ook gekeken naar amateursport in het algemeen.

Janssens (2011) heeft onderzoek gedaan naar de professionalisering van de interne organisatie en de externe ondersteuning van sportverenigingen. Volgens Janssens is bij sportverenigingen in

Nederland nog maar op beperkte schaal ervaring met professionalisering opgedaan. Er is daarover ook nog maar weinig onderzoek gedaan. Voor zover dat wel is gebeurd, is het oordeel volgens Janssens overwegend positief. Zo zijn in 2001 en 2002 onder de naam Professionalisering in de Sport (PRinS) door het NOC*NSF vijftien pilots gestart met betaald verenigingsmanagement. Binnen verenigingen werden betaalde krachten aangesteld. Uit de evaluaties in 2006 bleek onder andere dat de kwaliteit van het sportaanbod omhoog ging en de vrees voor verdringing van vrijwilligers door de aanstelling van beroepskrachten ongegrond bleek. Er waren juist positieve effecten op de omvang en het functioneren van het vrijwillig verenigingskader. De financiering daarentegen was echter problematisch. Dit wordt bevestigd door Kemps (2012). Zij heeft onderzoek gedaan bij zeven amateur sportverenigingen (waaronder twee voetbalverenigingen) in de provincie Utrecht die een verenigingsmanager in dienst hebben. Uit interviews met vrijwillige bestuurders en de verenigingsmanagers blijkt, dat het hebben van een verenigingsmanager een succes is. Een belangrijk voordeel wat wordt genoemd is continuïteit, iemand is aanwezig op de vereniging voor een vast aantal uren per week, waardoor zaken blijven lopen en projecten blijven draaien. Daarnaast heeft de verenigingsmanager tijd om externe contacten te onderhouden. Dit bevordert de samenwerking met stakeholders. Als nadelen worden de kosten, de afbreuk van vrijwilligers en de extra taken als werkgever genoemd.

Seippel (2002) heeft in Noorwegen onderzoek gedaan naar de relatie tussen vrijwilligers en betaalde krachten. Professionalisering kan volgens Seippel het karakter van de vrijwillige sport organisaties aantasten. Bijvoorbeeld doordat dit leden verandert in klanten door de grotere marktwerking. Of dat de afhankelijkheid van markt en overheid te groot wordt en dit ten koste gaat van de invloed van de leden en het de centrale positie van de vrijwilligers ondermijnt. Maar het kan juist ook zorgen voor meer mogelijkheden om leden sportfaciliteiten aan te bieden. Seippel concludeert dat vrijwilligerswerk nog steeds de basis vormt van sportverenigingen. De relatie professionalisme, betaald werk en vrijwilligerswerk is complex en kent belangrijke verschillen tussen de verschillende sportverenigingen. Meer onderzoek zou gedaan moeten worden naar de gevolgen van kennisontwikkeling voor de machtsverhoudingen binnen een sportvereniging. Wanneer een sportvereniging te afhankelijk is van mensen met specifieke kennis, kan dat een bedreiging vormen voor het karakter van de vrijwilligersorganisatie. Het kan echter ook zorgen voor meer effectieve organisaties.

Hoewel er volgens Janssens (2011) binnen sportverenigingen nog weinig ervaring is opgedaan met professionalisering, signaleert Janssens in de omgeving van sportverenigingen wel een duidelijke professionaliseringsslag. Er heeft zich een professionele ondersteuningsstructuur ontwikkeld van waaruit veel verschillende initiatieven, projecten en maatregelen worden opgezet om sportverenigingen te ondersteunen of te versterken. Zo wordt er door gemeenten,

sportloketten, sportraden en -servicebureaus, sportbonden, maar ook door commerciële aanbieders professionele ondersteuning geboden op de meest uiteenlopende thema's en manieren. Daarbij vallen volgens Janssens twee zaken op. In de eerste plaats is er vooral sprake van 'trial-and-error'. Ervaringen worden niet stelselmatig gedeeld, kennis en inzichten niet systematisch bijeengebracht en ontsloten. Er is (nog) geen gezamenlijke kennisbasis. Ten tweede worden de resultaten en effecten van de geboden ondersteuning vaak niet of nauwelijks gemeten. Uit het onderzoek van Janssens (2011) blijkt, dat sportverenigingen onder druk van de ontwikkelingen in hun omgeving steeds meer verschuiven in de richting van dienstverlenende organisaties maar moeite hebben om tot een meer bedrijfsmatige aanpak en modernere stijl van bestuur en management te komen, bijvoorbeeld ten aanzien van beleidsontwikkeling, planmatig en toekomstgericht denken en handelen. Verenigingen van, voor en door leden zijn naar hun aard nogal gesloten organisaties (Janssens, 2011). Formeel wordt niemand buitengesloten, maar het is voor buitenstaanders die toetreden niet makkelijk om er ook echt bij te horen. Dat komt omdat de mensen binnen deze configuraties vooral in interactie zijn met elkaar en zich als het ware afsluiten voor de buitenwereld. Er ontstaan gewoonten, routines en rituelen die passen bij de eigen definitie van de werkelijkheid en die definitie wordt continu bevestigd. Naarmate mensen zich meer afsluiten, is er minder kans dat die gewoonten en routines ter discussie worden gesteld. De definitie van de werkelijkheid komt vast te liggen. Zo worden de inhoudelijke overtuigingen en sociale processen binnen verenigingen star en onveranderbaar. Sportverenigingen zijn vaak heel 'robuuste' organisaties die zichzelf nogal afsluiten voor de omgeving. Daardoor zijn ze enerzijds in staat om onder veranderende omstandigheden zichzelf te blijven, maar anderzijds niet in staat om alert en adequaat te reageren op kansen en bedreigingen uit die omgeving. De verenigingsorganisatie past zich niet aan, of liever gezegd, past zich op zo'n manier aan dat er zo weinig mogelijk verandert. Veranderingen zijn volgens Janssens wel mogelijk, maar vernieuwingen (zoals professionalisering van de organisatie) maken vooral kans als ze incrementeel zijn, in kleine stapjes worden doorgevoerd, of als daartoe een zeer dwingende noodzaak wordt gevoeld.

Baatenburg et al. (2007) hebben bij sportbonden in Nederland onderzoek gedaan naar de invloed van professionalisering op competenties van besturen. Hun conclusie is dat met name door commercialisering en professionalisering er een ontwikkeling plaats vindt die een grotere deskundigheid van besturen van sportbonden noodzakelijk maakt. Daarnaast noodzaakt professionalisering tot snel en efficiënt handelen. Een uitgebreide democratische raadpleging binnen verenigingsverband wordt hierbij als vertragend, niet effectief en niet efficiënt ervaren. In feite betekent dit, dat besturen een ruimer, en wellicht vager, bestuursmandaat moeten krijgen en zo meer speelruimte verwerven om snel en adequaat te kunnen handelen. Dit heeft volgens de

onderzoekers dan wel tot gevolg dat transparantie, verantwoordingssystemen en controlemogelijkheden een zwaarder accent moeten krijgen.

Boessenkool & De Jong (2001) geven in hun onderzoek geen definitie van ‘professionalisering’, maar concluderen wel dat ‘professionaliseringdrang’ bij de onderzochte verenigingen minder aanwezig was dan verwacht. Bij de onderzochte verenigingen is aandacht voor het verbeteren van de kwaliteit van het kader, maar daarbij is nauwelijks sprake van het aanstellen van betaalde krachten. Wanneer activiteiten worden uitbesteed, zijn dat volgens de onderzoekers minder aantrekkelijke activiteiten zoals administratie en inning van contributie. De onderzochte verenigingen werkten niet mee aan het eerder genoemde PRinS project van het NOC*NSF. Boessenkool & De Jong (2001) zien bij de als ‘goed’ beoordeelde verenigingen wel een toename in diversiteit en individuele wensen van de leden, maar kernprincipes als betrokkenheid, solidariteit en sociale binding blijven voorop staan.

Samengevat kan worden gesteld dat de noodzaak van professionalisering door amateur voetbalverenigingen door de verenigingen zelf wordt onderkend, maar dat professionalisering nog maar beperkt plaats vindt. Inzet van betaalde krachten vindt niet op grote schaal plaats. De positieve gevolgen van inzet van betaalde krachten wordt onderschreven, maar vooral de kosten vormen een struikelblok.

Er is steeds meer ondersteuning beschikbaar op het gebied van professionalisering. Zo biedt de KNVB ondersteuning op het gebied van bijvoorbeeld financiën, ledenwerving en ledenbehoud, versterking van het kader. Dit wordt door amateur voetbalverenigingen echter individueel en verschillend ingevuld, ervaringen worden niet collectief gedeeld.

Het verenigingskarakter speelt mogelijk een belangrijke rol in de langzame professionaliseringsontwikkeling. Boessenkool & De Jong (2001) constateren dat de diversiteit en individuele wensen van leden steeds meer toenemen, maar dat principes als betrokkenheid, solidariteit en sociale binding voorop moeten blijven staan. Mogelijk dat dit vernieuwingen alleen mogelijk maakt wanneer ze incrementeel zijn, in kleine stapjes worden doorgevoerd, of als daartoe een zeer dwingende noodzaak wordt gevoeld (Janssens, 2011). Tot slot spelen mogelijk ook de competenties van bestuurders een rol in de beperkte professionalisering.

Bij deskundigen en in de casestudies is de invloed van professionalisering op factoren, die bepalend zijn voor de effectiviteit van amateur voetbalverenigingen, nader onderzocht. De resultaten daarvan staat in hoofdstuk 4.

4 RESULTATEN: INTERVIEWS DESKUNDIGEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de kwalitatieve interviews met de deskundigen beschreven. De geïnterviewde deskundigen zijn: Henk de Jong, trainer van sc Cambuur, Jelle Boerema, wethouder en loco-burgemeester van de gemeente Kollumerland, Gerard Bos, sportjournalist bij het Friesch Dagblad en Jan Melchers, medewerker voetbaltechnische zaken bij de KNVB. Het doel van de interviews was zowel toetsend als verkennend. Het eerste doel was om te toetsen of de definities uit het literatuuronderzoek van ‘effectiviteit’ en ‘professionalisering’ bevestigd zouden worden of dat de interviews mogelijk tot nieuwe inzichten ten aanzien van dit begrip zouden kunnen leiden. Het tweede doel was om te toetsen of de in hoofdstuk 3.2.3 benoemde factoren ook door de deskundigen benoemd zouden worden of dat zij nieuwe factoren zouden benoemen. Het derde doel was om vanuit een breed perspectief inzicht te krijgen in de meningen van deskundigen over effectiviteit en professionalisering in de amateur voetbalsport. Tot slot was het doel om de deskundigen te vragen mee te denken in de selectie van cases voor de casestudie.

4.1 Wat wordt onder effectiviteit verstaan?

Effectiviteit wordt door de deskundigen verschillend gedefinieerd. De Jong en Bos benaderen effectiviteit vanuit de mensen: het benutten van de kwaliteiten van de vrijwilligers. De Jong: *‘Je moet niet de vraag stellen wie wat wil doen, maar potentiële vrijwilligers gericht benaderen en ze benutten op hun kwaliteiten. Het moet duidelijk zijn wat je van elkaar mag verwachten. Je moet elkaar kunnen aanspreken.’* Boerema en Melchers koppelen effectiviteit aan het realiseren van doelen. Voorwaarde voor deze deskundigen is, dat er een visie is. Melchers: *‘Wanneer je werkt vanuit een visie, onderneem je stappen die ervoor zorgen dat je invulling geeft aan die visie. Dat vergroot de kans op resultaat. Heb je geen visie en ga je zo maar aan de slag, dan is er geen sprake van effectiviteit.’*

Conclusie: de deskundigen benaderen ‘effectiviteit’ vanuit de kwaliteiten van mensen en formalisatie. Het uitgangspunt voor dit onderzoek is de definitie van Winand et al. (2014). De door de deskundigen genoemde aspecten van effectiviteit bevestigen de definitie van Winand et al. (2014) en leveren geen nieuwe inzichten op.

4.2 Welke factoren hebben mogelijk invloed op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging?

Nadat aan de deskundigen gevraagd is welke definitie zij hadden van ‘effectiviteit’, is met de deskundigen besproken wat daar in de literatuur onder wordt verstaan en welke definitie de onderzoeker gebruikt in zijn onderzoek. Op basis daarvan is aan de deskundigen gevraagd welke

factoren zij kunnen benoemen die mogelijk invloed hebben op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging. Deze staan in deze paragraaf benoemd. Als naam voor de factor is de term aangehouden die de deskundigen hebben genoemd. Deze kunnen iets afwijken van de namen van de factoren die in 3.2.3 zijn genoemd.

4.2.1 Omvang van de vereniging

De vier deskundigen noemen alle vier de omvang van de vereniging als een factor die invloed heeft op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging, maar hebben daarbij wel een eigen invalshoek. Bos maakt onderscheid in drie typen verenigingen: de kleine vereniging waar de binding groot is maar er weinig mensen zijn met voldoende kwaliteiten om een vereniging te runnen, de grote vereniging waarbij de binding veel kleiner is dan bij kleine clubs, maar er wel een groter potentieel aan kwalitatief goede mensen is en de middelgrote vereniging waarbij volgens Bos de balans tussen binding en beschikbaarheid van kwalitatief goede vrijwilligers het meest in evenwicht is. Het onderscheid in omvang van de vereniging heeft volgens Bos vooral gevolgen voor de keuzes die een vereniging maakt ten aanzien van de doelen die het stelt. Boerema sluit zich daar bij aan, ook hij koppelt de omvang van de vereniging aan de doelstellingen van de vereniging: maatschappelijke en sociale doelen zijn bij kleine verenigingen volgens hem belangrijker dan sportieve doelen terwijl bij grote verenigingen ook sportieve doelen belangrijk zijn. De Jong legt een relatie tussen transparantie en omvang van de vereniging. Hoe groter de vereniging, hoe ingewikkelder volgens De Jong de structuur en hoe langer de communicatielijnen. De Jong is van mening dat verenigingen er voor moeten zorgen dat ze ten allen tijde transparant blijven naar hun stakeholders. Melchers is van mening dat gedragenheid en binding met de leden en vrijwilligers van levensbelang is voor de vereniging. Hoe groter de vereniging, hoe meer energie je daar in moet steken, bijvoorbeeld in communicatie van je visie en je beleid.

4.2.2 Samenwerken met externe partijen

Samenwerking met externe partijen wordt door alle vier deskundigen benoemd als een factor die de effectiviteit van een voetbalvereniging positief kan beïnvloeden. Dat kan bijvoorbeeld samenwerking met andere voetbalverenigingen zijn ten aanzien van jeugdopleiding of inkoop, maar ook samenwerking met gemeenten met betrekking tot voorlichting over maatschappelijke ontwikkelingen en hoe een voetbalvereniging daar mee om kan gaan. Ook ten aanzien van de inzet van bijvoorbeeld werklozen kan mogelijk met de gemeente worden samen gewerkt. Met de KNVB kan worden samen gewerkt met betrekking tot het opstellen van een visie en een beleidsplan.

4.2.3 HR management, opleiding en begeleiding van vrijwilligers

Opleiding en begeleiding wordt door alle deskundigen benoemd als zijnde een factor die de effectiviteit van een voetbalvereniging kan beïnvloeden. Melchers: *‘Belangrijk is om vrijwilligers*

in te werken. Vaak nemen nieuwe vrijwilligers werk over zonder dat ze ingewerkt zijn. Laat nieuwe vrijwilligers een poosje meedraaien zodat ze zo ingewerkt worden.’ Boerema benoemt hierbij dat de vrijwilligers betrouwbaar moeten zijn. Ouders moeten het vertrouwen hebben dat hun kinderen in goede handen zijn van de vrijwilligers. Ze moeten de juiste competenties hebben om kinderen te begeleiden, ze moeten bijvoorbeeld kunnen omgaan met pestgedrag. Dat vergt opleiding en begeleiding vanuit de vereniging, maar ook keuzes voor welke werkzaamheden een vrijwilliger wel of niet geschikt wordt geacht. Dat kan spanning opleveren, omdat er eerder een tekort dan een overschot aan vrijwilligers is. De Jong maakt daarom de combinatie met een verplicht karakter van het vrijwilligerschap: *‘Mensen willen wel iets voor de club doen, vooral wanneer ze het gevoel hebben dat ze erbij horen. Nu is het vaak zo dat dezelfde mensen ook altijd vrijwilliger zijn en de kar trekken. Door leden te verplichten iets voor de club te doen, maak je de basis veel breder. Zorg dan wel dat je ze ook begeleidt en niet aan hun lot overlaat.’*

4.2.4 Kwaliteit van bestuursleden

De kwaliteit van bestuursleden wordt door de vier deskundigen vanuit verschillende invalshoeken benoemd. Bos en Boerema geven aan dat bestuursleden te weinig kwaliteiten kunnen hebben om een vereniging effectief te leiden. Bos: *‘Bij een kleine vereniging heb je minder potentieel aan goede bestuurders. Dat hoeft niet erg te zijn, maar kan ten koste gaan van de effectiviteit van de vereniging’.* Boerema heeft een vergelijkbare mening. Melchers en De Jong geven aan dat bestuursleden in het verleden het bestuurder zijn nog wel eens als een erebaantje zagen en daardoor het belang van de vereniging mogelijk niet altijd dienden. Melchers vindt een aanspreekcultuur dan ook belangrijk, hij vindt dat bestuursleden op hun verantwoordelijkheden mogen worden aangesproken.

4.2.5 HR management, aandacht voor stakeholders

De Jong, Melchers en Bos benoemen het aspect ‘aandacht’ als een belangrijke factor voor het effectief zijn van een voetbalvereniging. De Jong: *‘Aandacht kan aandacht van de spelers voor het publiek zijn, maar ook aandacht van de spelers van het 1e elftal voor de jeugd. Aandacht van het bestuur voor de sponsors, aandacht van het bestuur voor de vrijwilligers. Mensen moeten zich gewaardeerd voelen. Dat geeft betrokkenheid, plezier waardoor een gemeenschappelijk gevoel bij de club ontstaat. Wanneer er een gemeenschappelijk gevoel is/ontstaat, is het ook eenvoudiger om vrijwilligers te krijgen.’* Melchers: *‘Een vorm van aandacht is ook het uitnodigen van (ouders van) nieuwe leden aan het begin van het seizoen. In een bijeenkomst leg je het beleid, de visie en de structuur van de vereniging uit. Bij wie kun je terecht voor vragen? Wat is de rol van de leider en de trainer? Hoe gaan we om met douchen? Welk gedrag en normen en waarden staan we voor? Een nieuw lid maakt op zo’n avond voor het eerst kennis met de vereniging, dat moet goed zijn.’*

4.2.6 Visie, beleid, doelgerichtheid

Het hebben van een visie, een beleid, doelen, duidelijkheid in taken en verantwoordelijkheden wordt door alle vier deskundigen benoemd als een factor die de effectiviteit van een vereniging kan vergroten: *‘Wanneer iedereen binnen de club weet wie waar verantwoordelijk voor is, voorkom je discussie en onduidelijkheid’*. Volgens Melchers past een aanspreekcultuur daar ook bij: *‘Vaak zijn we al blij dat we bestuursleden en vrijwilligers hebben, met aanspreekgedrag bestaat de mogelijkheid dat we vrijwilligers verliezen’*. Melchers pleit ervoor om elkaar juist wel aan te spreken om daarmee de effectiviteit te vergroten. Voorwaarde is dan wel dat duidelijke doelen zijn gesteld en besproken. Boerema: *‘Voetbalverenigingen moeten van reactief proactief worden. Bestuurders zijn geneigd achterom te kijken. Ze kijken te weinig naar de toekomst. Ze moeten meer energie steken in visie en strategieontwikkeling’*. De Jong geeft aan dat de organisatie ook niet te complex gemaakt moet worden zodat de transparantie weg is. Boerema voegt daar aan toe dat het karakter van de vereniging daarin ook een rol speelt: *‘Leden kunnen de vereniging te formeel gaan vinden waardoor de charme van de vereniging verloren gaat. De vereniging moet zichzelf daarin geen geweld aan doen en dicht bij zichzelf blijven, het hart en de ziel van een vereniging moet wel blijven bestaan.’*

In dit kader wordt door Boerema ook de relatie tussen doelgerichtheid en de maatschappelijke functie van de voetbalvereniging benoemd. Het moet duidelijk zijn waar de vereniging voor staat: *‘In dorpen waar weinig voorzieningen zijn heeft een voetbalclub de rol van ontmoetingsplaats. Sportieve doelen zijn dan ondergeschikt aan recreatieve en sociale doelen. Het ledenbestand en de kwaliteit ervan is te beperkt om op een hoog niveau te sporten.’* Wanneer de doelen en die visie van een vereniging duidelijk zijn, weten (potentiële) leden ook waarvoor ze kiezen. In dit kader noemt de deskundige ook het imago van de vereniging, hoe wordt de visie uitgedragen en hoe wordt er van buitenaf naar een voetbalvereniging gekeken met betrekking tot de sociaal maatschappelijke functie?

4.2.7 Financiën

De factor ‘financiën’ wordt door alle vier deskundigen benoemd. Ze zijn het er over eens dat een voetbalvereniging financieel op orde moet zijn wil een vereniging effectief zijn. De Jong: *‘Financieel moet een club geen gekke dingen doen. Wanneer het geld er niet is, moet je je beperkingen kennen.’* Met betrekking tot de financiën worden door de deskundigen diverse andere relaties gelegd. Bijvoorbeeld met betrekking tot meer samenwerking, bijvoorbeeld gezamenlijke inkoop. Of ten aanzien van sponsoring. Boerema: *‘Een grote vereniging heeft meer exposure zodat sponsors meer rendement van hun sponsorbijdrage kunnen hebben. Bij een kleine vereniging is het vaak de gunfactor die een rol speelt en niet zozeer het rendement van een sponsorbijdrage.’* De Jong voegt daar aan toe dat hij transparantie in dit kader belangrijk vindt. Een vereniging moet

aan de sponsors kunnen uitleggen wat er met de sponsorbijdragen gebeurt, maar een vereniging moet ook met de sponsor afspreken welke toegevoegde waarde ze van elkaar willen zien.

4.2.8 Innovatiegerichtheid

Dit thema wordt door Bos, Boerema en Melchers benoemd. Een gebrek aan innovatie en vernieuwing kan belemmerend werken ten aanzien van de effectiviteit. Volgens Melchers moeten voetbalverenigingen open staan voor vernieuwing in plaats van de dingen te doen zoals ze altijd gedaan hebben. Bos zegt daarover: *‘Verenigingen moeten minder in zichzelf gekeerd zijn, maar innoveren, out of the box denken.’* Bos geeft aan dat naar zijn mening vaak emotionele redenen een grond zijn om alles bij het oude te laten. Boerema: *‘De mentaliteit en de cultuur van de vereniging kan ook een belemmering zijn. Wanneer de zaken nog goed lopen, is de mentaliteit: waarom zullen we het veranderen, het is altijd goed gegaan. De intrinsieke motivatie ontbreekt dan.’*

4.2.9 Verenigingsbinding, betrokkenheid

Dit thema wordt door alle vier deskundigen benoemd. Zij bedoelen met binding en betrokkenheid: een gemeenschappelijk doel, een clubgevoel creëren, zorgen voor een gezamenlijke verantwoordelijkheid, zorgen voor gedragenheid. De Jong zegt: *‘Zorg je voor een brede gedragenheid, dan zijn mensen eerder bereid een steentje bij te dragen waarvoor veel handen het werk licht maken.’* Melchers is in dit kader van mening dat het belangrijk is om zoveel mogelijk mensen bij de vereniging te betrekken. Bijvoorbeeld door ze mee te laten denken in de ontwikkeling van een visie en een beleidsplan, maar ook door het stimuleren van het melden van ideeën, successen en klachten.

4.2.10 Communicatie

Dit thema wordt door De Jong en Melchers benoemd, in combinatie met ‘visie op de toekomst’. De Jong is van mening dat transparantie binnen een voetbalvereniging erg belangrijk is. Een individueel lid moet weten wie waar verantwoordelijk is. Daarvoor is het nodig om taken en verantwoordelijkheden vast te leggen, maar communicatie daarover is volgens De Jong minstens zo belangrijk. Melchers vindt dat ook. Hij benoemt communicatie vooral in het kader van het bekend maken van de visie en het beleid van de vereniging bij de leden.

4.2.11 Conclusie

Doel van de kwalitatieve interviews met deskundigen was om meer inzicht in de factoren te krijgen die invloed hebben op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging. Daarnaast was het doel om meer inzicht te krijgen in de factoren die daarin als oorzaak kunnen worden gezien en

welke als gevolg. Een derde doel was om inzicht te krijgen in het belang van de factoren in het verhogen van de effectiviteit.

In onderstaande tabel is aangegeven welke factoren door de deskundigen als eerste, tweede, derde, vierde en vijfde zijn benoemd. Daarbij is ten aanzien van de namen van de factoren aansluiting gezocht bij de tabel die in 3.2.3 staat genoemd.

	Henk de Jong	Jelle Boerema	Gerard Bos	Jan Melchers
eerste	HR management	Visie op de toekomst	HR management	Visie op de toekomst
tweede	Verenigingsbinding, sfeer	Doel- en actiegerichtheid	Visie op de toekomst	Doel- en actiegerichtheid
derde	Visie op de toekomst	HR management	Verenigingsbinding, sfeer	HR management
vierde	Financiën	Financiën	Netwerken	Communicatie
vijfde	Netwerken	Netwerken	Innovatiegerichtheid	Netwerken

Tabel 7: door deskundigen benoemde factoren die invloed hebben op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging

Duidelijk is dat de factoren ‘HR management’ en ‘Visie op de toekomst’ door de deskundigen als de twee belangrijkste factoren worden gezien. Overigens komt deze volgorde niet helemaal overeen met de volgorde in het onderzoek van De Waal et al. (2012). Een opvallend verschil is, dat in het onderzoek van De Waal et al. (2012) ‘lange termijn gerichtheid’ als vijfde en laatste factor wordt genoemd, terwijl de deskundigen dit als één van de eersten noemen.

‘Netwerken’ wordt ook door de deskundigen gezien als een belangrijke factor. Uit de interviews komen daarnaast diverse relaties met deze drie factoren naar voren. Zo kunnen ‘Doel- en actiegerichtheid’ en ‘Netwerken’ in relatie worden gezien met ‘Visie op de toekomst’. Belangrijk daarbij is, dat vastgestelde doelen aansluiten op het verenigingskarakter. Netwerken kunnen worden gebruikt voor het (samen) formuleren van een beleid en doelstellingen. ‘Innovatiegerichtheid’ kan in relatie worden gezien met ‘Visie op de toekomst’ in die zin, dat amateur voetbalverenigingen volgens een aantal deskundigen meer open moeten staan voor vernieuwing. ‘Communicatie’ kan ook in relatie worden gezien met ‘Visie op de toekomst’ en ‘Doel- en actiegerichtheid’, bijvoorbeeld door leden en vrijwilligers te informeren over visie en beleid van de vereniging. Deze factoren lijken allen invloed op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging te hebben en kunnen dan ook als oorzaak worden beschouwd. ‘Verenigingsbinding, sfeer’ kan als gevolg worden gezien wanneer doelen helder zijn en daarmee een gezamenlijke verantwoordelijkheid kan worden gecreëerd. ‘Kwaliteit van management, bestuur’ en ‘Kwaliteit van medewerkers’ staan niet in de tabel benoemd, maar kunnen gezien worden in relatie met ‘HR management’. Screening, opleiding en begeleiding, aandacht en aanspreekgedrag kunnen een positieve invloed hebben op de kwaliteit van vrijwilligers, inclusief

bestuursleden. ‘Kwaliteit van management, bestuur’ en ‘Kwaliteit van medewerkers’ kunnen daarom als gevolg van HR management worden gezien.

‘HR management’ (in relatie tot ‘Kwaliteit van management, bestuur’ en ‘Kwaliteit medewerkers’), ‘Visie op de toekomst’ en ‘Doel- en actiegerichtheid’ zijn factoren die zowel in de interviews met deskundigen worden genoemd als ook in het literatuuronderzoek en daarom invloed lijken te hebben op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging.

De omvang van de voetbalvereniging speelt volgens de deskundigen een belangrijke rol in het effectief zijn van een amateur voetbalvereniging, maar dan vooral in relatie tot andere factoren. Dit sluit aan bij het onderzoek van Lucidarme & Vanelander (2005) en Winand et al. (2014). De omvang van de vereniging heeft volgens de deskundigen vooral invloed op de factoren ‘Visie op de toekomst’ en ‘Doel- en actiegerichtheid’, maar ook op ‘Communicatie’.

Uit de interviews blijkt dat ‘Financiën’ wel degelijk van belang wordt geacht, maar dat de deskundigen dit zien als een gevolg van een financieel beleid waarin doelen zijn gesteld en wordt bij gestuurd wanneer dat nodig is. ‘Financiën’ kan daarmee worden gezien als een gevolg en niet als een oorzaak voor ‘effectiviteit’.

Een aantal factoren uit het literatuuronderzoek zijn niet door de deskundigen benoemd: ‘Empowerment’, ‘Efficiency, continue willen verbeteren’, ‘Invloed van stabiel management’, ‘Veiligheid, omvang en kwaliteit van de accommodatie en de hulpmiddelen’. De onderzoeker heeft ervoor gekozen om deze factoren niet alsnog voor te leggen aan de deskundigen.

Op basis van het literatuuronderzoek kwam naar voren, dat een aantal factoren nader onderzoek verdienen naar hun invloed of effectiviteit: ‘Invloed van een stabiel management’, ‘Het gebruik van fysieke bronnen (bijvoorbeeld in relatie tot veiligheid)’, ‘Strategische planning’, ‘Flexibiliteit van processen’, Doelen die stakeholders voor ogen hebben’, ‘HR management’. De vier deskundigen benoemen hiervan ‘HR management’, ‘Doelen van stakeholders’ en ‘Strategische planning’ als belangrijke factoren die invloed hebben op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging.

4.3 Wat wordt onder professionalisering binnen een vrijwilligersorganisatie verstaan?

Professionaliseren wordt door de vier deskundigen verschillend gedefinieerd. De Jong ziet professionaliseren als het zoeken naar verbinding: *‘Versterken van de binding en de identiteit. Dat lukt je niet met betaalde krachten. Dat is ook niet te financieren. Je moet samen verantwoordelijkheid binnen een vereniging creëren.’* Melchers ziet professionalisering als het

hebben van een visie, een beleid, een duidelijke structuur, duidelijkheid, een plan van aanpak om doelen te halen. Bos ziet professionaliseren als het verhogen van de kwaliteit van de mensen, de juiste mensen op de juiste plek zetten. Boerema ziet professionaliseren ook als het ontwikkelen van mensen, maar benoemt ook een omslag van reactief naar proactief: *‘Bestuurders zijn geneigd achterom te kijken. Ze kijken te weinig naar de toekomst. Ze moeten meer energie steken in visie en strategieontwikkeling.’* Hierbij kunnen externe partijen, zoals de gemeente en de KNVB, een begeleidende rol spelen. Melchers noemt professionaliseren ‘preventie’: *‘Wanneer je vooraf de zaken regelt en communiceert, voorkom je een hoop problemen achteraf. Wanneer iedereen binnen de club weet wie waar verantwoordelijk voor is, voorkom je discussie en onduidelijkheid.’*

Conclusie: de meningen van de deskundigen verschillen onderling, maar de elementen die ze noemen komen bijna allemaal terug in de definitie van professionalisering die als uitgangspunt voor dit onderzoek wordt gebruikt. Afwijkend is de mening van De Jong die professionalisering in samenhang ziet met het versterken van de binding en de identiteit. De onderzoeker heeft ervoor gekozen om de definitie van professionalisering hier niet op aan te passen omdat het één mening betreft en deze mening niet ondersteund wordt op basis van het literatuuronderzoek. Inzet van betaalde krachten wordt door alle deskundigen benoemd, maar de geïnterviewde deskundigen realiseren zich allemaal dat dit alleen mogelijk is wanneer er voldoende financiële mogelijkheden binnen de vereniging zijn of wanneer bijvoorbeeld de gemeente bijdraagt.

4.4 Hoe vindt professionalisering bij amateur voetbalverenigingen plaats?

De geïnterviewde deskundigen hebben aangegeven wat zij onder professionalisering verstaan. Vervolgens heeft de onderzoeker aangegeven welke definitie hij gebruikt in zijn onderzoek. Op basis daarvan is aan de deskundigen gevraagd of zij de elementen uit de definitie van professionalisering bij amateur voetbalverenigingen zien en welke ontwikkeling ze daarin zien. Daarnaast is gevraagd welke invloed professionalisering op effectiviteit en de onderliggende factoren kan hebben.

De vier deskundigen zien nog weinig elementen van professionalisering bij amateur voetbalverenigingen. Er is naar de mening van de deskundigen een beperkte inzet van betaalde krachten, er kan beperkt worden geselecteerd op kwaliteit van vrijwilligers, niet elke vereniging heeft een beleidsplan.

Ten aanzien van het proces van professionaliseren wordt door de deskundigen benoemd, dat de beperkte financiële middelen en een gebrek aan kwalitatief goede mensen oorzaken zijn voor de beperkte professionaliseringslag. Bos: *‘Beperkingen waar veel verenigingen mee te maken hebben, is geld en kwalitatief goede mankracht. Ze hebben niet de middelen om dit te realiseren en niet de*

juiste mensen om de professionalisering tot stand te brengen'. Daarnaast noemen de deskundigen dat verenigingen moeite hebben om te vernieuwen, vaak op emotionele gronden. Boerema: *'Wanneer alles binnen de vereniging nog goed loopt, is de mentaliteit: waarom zullen we het veranderen, het is altijd goed gegaan? De intrinsieke motivatie ontbreekt dan. Een ander argument in dit kader kan zijn dat leden vinden dat het te formeel wordt en dat de charme van de vereniging dan verloren gaat.'* Bos sluit daar op aan door te geven dat vaak pas actie wordt ondernomen wanneer het (bijna) te laat is. De Jong en Melchers noemen daarnaast als reden dat er ook sprake kan zijn van eigenbelang. Melchers: *'Het gebeurt dat bestuurders het bestuurder zijn als erebaantje zien en dat eigen belangen belangrijker zijn dan het denken vanuit de vereniging.'* Door Bos wordt benoemd dat bestuurders mogelijk niet de kwaliteiten hebben om professionalisering op gang te brengen.

De vier deskundigen zijn allen van mening dat het ontbreken van een visie en een beleid, en/of het onvoldoende delen met de stakeholders van deze visie en het beleid, ook een oorzaak is voor de beperkte professionalisering in de amateur voetbalsport. Melchers zegt daarover: *'Een belangrijke taak van het bestuur is actief besturen, vooruit kijken, anticiperen op ontwikkelingen.'* Dat gebeurt naar de mening van Melchers te weinig. Bos is van mening dat verenigingen te weinig samenwerking zoeken: *'Vaak wordt een samenwerking pas opgezet wanneer de nood aan de man is en het feitelijk al te laat is.'* Het gevolg hier van is, dat volgens de deskundigen amateur voetbalverenigingen niet effectief presteren.

Conclusie: de meningen van de geïnterviewde deskundigen over professionalisering komen overeen met de uitkomsten van het literatuuronderzoek. Ook de deskundigen zien een beperkte professionalisering in de amateur voetbalsport. De vier deskundigen zien de meerwaarde van betaalde krachten, het verhogen van de kwaliteit van vrijwilligers en formalisering in, maar noemen diverse redenen waarom professionalisering bij amateur voetbalverenigingen zo beperkt is: beperkte financiële middelen, gebrek aan kwaliteit bij het kader, een gebrek aan veranderingsbereidheid, het niet aanwezig zijn van een visie en een beleid, en/of het onvoldoende delen daarvan. Opvallend ten opzichte van het literatuuronderzoek is dat een aantal deskundigen eigenbelang ook als mogelijke oorzaak noemen voor het feit dat amateur voetbalverenigingen nauwelijks professionaliseren.

4.5 Welke invloed heeft professionalisering op belemmerende en bevorderende factoren ten aanzien van effectiviteit?

De geïnterviewde deskundigen zien een aantal relaties tussen belemmerende en bevorderende factoren ten aanzien van effectiviteit en professionalisering. Boerema: *'Maatschappelijk, financieel en sociaal moet de vereniging op orde zijn. Wanneer het imago goed is, de club je een*

veilig gevoel geeft, trekt dat nieuwe leden. En dat biedt weer meer mogelijkheden om effectief te zijn.' Boerema ziet imago in dit kader als een gevolg van het hebben van een visie en een beleid met daarin duidelijke doelstellingen en een herkenbare identiteit. Aanwas en behoud van leden betekent continuïteit van de vereniging en meer mogelijkheden om bijvoorbeeld te investeren in ontwikkeling van vrijwilligers en mogelijk in betaalde krachten. Boerema is wel van mening dat identiteit hierbij belangrijk is: *'Het is belangrijk dat de vereniging zichzelf geen geweld aan doet en dicht bij zichzelf blijft, het hart en de ziel van een vereniging moet wel blijven bestaan.'* Melchers sluit zich hier bij aan. Hij benadrukt niet alleen het belang van het hebben van een visie en een beleid, maar ook het vastleggen en communiceren van processen, normen, waarden, taken en bevoegdheden. Als voorbeeld noemt hij: *'Nodig de ouders van nieuwe spelers aan het begin van het seizoen uit voor een bijeenkomst. Daarin leg je het beleid, de visie en de structuur van de vereniging uit. Bij wie kun je terecht voor vragen? Wat is de rol van de leider en de trainer? Hoe gaan we om met douchen? Welk gedrag en normen en waarden staan we voor? De eerste kennismaking met de vereniging moet goed zijn.'*

Een tweede relatie heeft betrekking op het verhogen van de kwaliteit van vrijwilligers. Bos is van mening dat vrijwilligers in hun kracht moeten worden benut: *'Is iemand goed met cijfers en financiën, dan is het logisch dat zo iemand iets met penningmeesterschap doet. Het kan zijn dat zo iemand zegt: 'ik wil ook wel eens iets anders doen', dan begrijp ik dat wel, maar je moet mensen benutten in hun kracht.'* De Jong sluit zich daar bij aan: *'Je moet niet de vraag stellen 'wie wil wat doen' maar gericht mensen benaderen en ze benutten op hun kwaliteiten.'* Bos is van mening dat de kwaliteit van vrijwilligers ook bepalend is voor de continuïteit van de vereniging: *'Professionaliseren betekent dat je de kwaliteit van je vrijwilligers verhoogt. Wanneer je dat combineert met betaalde krachten, zorg je ook voor meer continuïteit binnen de vereniging. Op die manier hebben effectiviteit en professionalisering een relatie met elkaar.'* Bos vindt dat voetbalverenigingen in dat kader ook creatiever moeten zijn en meer buiten hun kaders moeten denken. Bijvoorbeeld door vrijwilligers te benaderen die geen binding met de vereniging hebben, maar mogelijk toch wel iets voor de club willen doen. Bos realiseert zich dat betaalde krachten mogelijk financieel niet haalbaar zijn, maar ook daarin vindt hij dat voetbalverenigingen creatiever moeten zijn. Bijvoorbeeld door samenwerkingsverbanden aan te gaan met de gemeente of maatschappelijke organisaties en zo zonder (of met beperkte) kosten extra mensen te krijgen.

Conclusie: professionalisering door middel van formaliseren en het verhogen van de kwaliteit van vrijwilligers kan als moderator worden gezien in het verhogen van de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging. Professionalisering heeft een versterkende invloed op de relatie tussen een aantal onafhankelijke variabelen (de factoren) en de afhankelijke variabele (effectiviteit). Belangrijk is wel dat dit niet ten koste mag gaan van het verenigingskarakter.

5 RESULTATEN: CASE STUDIES

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de case studies beschreven. Het doel van de casestudie was verkennend. Via kwalitatieve interviews met bestuursleden en vrijwilligers van drie amateur voetbalverenigingen was het doel om vanuit een breed perspectief inzicht te krijgen in de meningen over effectiviteit en professionalisering bij de eigen voetbalvereniging.

Bij drie amateur voetbalverenigingen zijn interviews met bestuursleden en vrijwilligers gehouden: Drachtster Boys, BCV en TFS. Bij elke vereniging is met minimaal zeven vrijwilligers gesproken, waarvan minimaal één bestuurslid, een kantinemedewerker, een leider, een trainer en een scheidsrechter. Omdat bestuursleden en vrijwilligers ook tevens lid van de vereniging of ouder kunnen zijn, worden de termen ‘leden’ en ‘ouders’ in dit hoofdstuk ook gebruikt.

In paragraaf 3.2.3 is in tabel 6 een overzicht gepresenteerd van factoren die mogelijk invloed hebben op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging. Op basis van de uitkomsten van de interviews met de deskundigen zijn geen nieuwe factoren naar voren gekomen. Daarom zijn de factoren uit tabel 6 als leidraad gebruikt voor dit hoofdstuk. De in tabel 6 benoemde factoren worden één voor één toegelicht op basis van de uitkomsten van de interviews in de casestudies.

De factor ‘Doel- en actiegerichtheid’ is vanwege de onderlinge relatie samen gevoegd met ‘Visie op de toekomst’. Twee van de drie voetbalverenigingen hebben een samenwerkingsverband. Er is voor gekozen om de samenwerking niet apart toe te lichten, maar van belang zijnde aspecten daarin te benoemen bij de factoren waar ze betrekking op hebben.

5.1 Omvang van de vereniging

De omvang van de vereniging wordt in het onderzoek door de geïnterviewde bestuursleden en vrijwilligers gerelateerd aan diverse factoren, onder andere sfeer, communicatie, visie op de toekomst, HR management. Bij de toelichting op de betreffende factoren wordt dit meegenomen.

5.2 Financiën

Van de inkomsten van de drie verenigingen komt ongeveer 40-60% uit contributies en 25-35% uit sponsoring. De rest komt uit kantineopbrengsten en overige opbrengsten, zoals acties. Groei in leden betekent per saldo groei in inkomsten. Mede omdat de drie verenigingen (nog) geen actueel beleidsplan hebben, hebben ze geen duidelijke strategie ten aanzien van ledenwerving. Activiteiten in dit kader zijn ad hoc. Zo werft TFS onder andere nieuwe leden via flyereren op de basisschool, BCV probeert sinds kort leden die weg zijn gegaan terug te halen.

Behoud van leden kan in dit kader ook worden genoemd. Uit de case studies blijkt dat behoud van leden voornamelijk te maken lijkt te hebben met hoe de faciliteiten rond een team zijn geregeld (beschikbaarheid leider, trainer, materiaal, trainingsmogelijkheden) en aandacht vanuit de vereniging. Een leider van Drachtster Boys zegt daarover: *‘De hoogste teams krijgen van alles (bijvoorbeeld trainingspakken), maar de lagere teams krijgen niets. Ouders zijn daar ontevreden*

over. Iedereen betaalt wel dezelfde contributie. Ook aandacht vanuit het bestuur of een coördinator lijkt invloed te hebben op de tevredenheid en daarmee het behoud van leden. Een vrijwilliger van Drachtster Boys zegt daarover: *‘Ik mis het clubgevoel, dat je samen één club bent. De lagere teams hangen er bij.’* Bij BCV en TFS zijn de meningen positief over de organisatie rond teams en de aandacht vanuit de vereniging.

Van de inkomsten komt 25-35% uit sponsoring. Alle drie verenigingen hebben een eigen sponsorcommissie. De geïnterviewde bestuursleden vinden het belangrijk dat er een sponsorcommissie is, omdat daarmee gericht gewerkt kan worden aan het behoud (en mogelijk groei) van inkomsten uit sponsoring en/of een daling (of beperking) van kosten wanneer sponsoring in natura plaats vindt. Sponsoring bij Drachtster Boys en BCV heeft voor de sponsors de netwerkfunctie als toegevoegde waarde. Daarnaast wordt kennisdeling en gezelligheid als toegevoegde waarde gepromoot. TFS geeft aan dat ze sponsors niet veel te bieden heeft, sponsors zijn vooral sponsor vanuit hun verantwoordelijkheidsgevoel. TFS probeert daarom de toegevoegde waarde voor sponsors te zoeken in gezelligheid en binding met de vereniging. De drie verenigingen zien een trend dat steeds meer sponsors ‘in natura’ sponsor worden, ze doneren materiaal of stellen manuren ter beschikking voor klussen in en rond het sportcomplex. Er zijn geen sponsors geïnterviewd, zodat niet getoetst kan worden wat zij vinden van sponsoring van een voetbalvereniging.

De geïnterviewde vrijwilligers van alle drie verenigingen realiseren zich dat de financiële situatie van hun vereniging onder druk staat. Sponsor- en/of contributie-inkomsten lopen terug, het bestuur moet keuzes maken, niet alle wensen kunnen worden ingevuld. Bij Drachtster Boys zijn in de afgelopen jaren de financiële reserves geslonken. Inmiddels zijn maatregelen genomen om dit een halt toe te roepen. Ook bij BCV en TFS wordt gestuurd op financiële doelen.

Uit de interviews blijkt dat het stellen van doelen en communicatie daarover vanuit het bestuur belangrijke factoren zijn voor de tevredenheid van vrijwilligers. Door duidelijkheid te geven, weten de vrijwilligers waar ze aan toe zijn. BCV en TFS willen bijvoorbeeld graag een kunstgrasveld, maar de geïnterviewde vrijwilligers accepteren dat daar nu geen geld voor is, ze weten dat de middelen daarvoor ontbreken. Een aantal vrijwilligers van Drachtster Boys geeft aan, dat ze het financiële beleid onvoldoende kennen en daardoor bepaalde keuzes niet begrijpen. Bijvoorbeeld ten aanzien van de mogelijkheden van sponsoring van teams en de beschikbaarheid van materiaal voor teams. Dit heeft invloed op de tevredenheid van vrijwilligers.

Conclusie: hoewel contributies de grootste bron van inkomsten van de voetbalverenigingen zijn, wordt het acquireren van nieuwe leden door de drie verenigingen niet structureel opgepakt. Omdat

actuele beleidsplannen ontbreken, kan niet worden vastgesteld welke invloed bijvoorbeeld een beleids- of actieplan hierop kan hebben.

Het vaststellen van doelen en communicatie over een beleids- of actieplan, lijken de tevredenheid, en daarmee het behoud, van leden en vrijwilligers positief te beïnvloeden.

Een sponsorcommissie lijkt een positieve invloed op de financiën van een voetbalvereniging te hebben, in combinatie met het vaststellen van het doel en de toegevoegde waarde van sponsoring voor zowel de vereniging als ook de sponsor.

5.3 Communicatie

Drachtster Boys en BCV kennen naast het algemene bestuur ook diverse commissies. Deze hebben allemaal een bepaald aandachtsgebied, bijvoorbeeld technische zaken, organisatorische zaken, kantineaangelegenheden, materiaal en sportpark, sponsoring. Per leeftijdscategorie zijn coördinatoren aangesteld die zorg dragen voor de begeleiding van leiders en trainers binnen hun categorie. Bij TFS zijn een beperkter aantal commissies actief, onder andere op het gebied van het jeugdvoetbal en sponsoring. TFS kent door haar beperkte omvang geen coördinatoren per leeftijdscategorie. De verschillen in structuur tussen de verenigingen, maar bijvoorbeeld ook de omvang, zorgen er voor dat er een aantal overeenkomsten, maar ook een aantal verschillen in communicatie tussen de drie verenigingen zijn.

Communicatie met de leden en vrijwilligers gebeurt bij de drie verenigingen via de website, een digitale nieuwsbrief, Facebook, Twitter, ledenvergaderingen. Daarnaast worden diverse planningen gemaakt, bijvoorbeeld voor de kantinebezetting en de scheidsrechters. Bij Drachtster Boys en BCV vindt veel formeel overleg plaats, bijvoorbeeld tussen coördinatoren onderling en/of coördinatoren met leiders en trainers. Bij TFS vindt veel informeel overleg plaats. Een vrijwilliger van TFS zegt daarover: *‘We zien elkaar vaak en kunnen zo makkelijk dingen bespreken. Ik voetbal met twee van de zes bestuursleden. Na de wedstrijd kunnen we indien nodig onder het genot van een pilsje zaken bespreken.’*

De geïnterviewde vrijwilligers relateren ‘communicatie’ op hoofdlijnen aan twee zaken: binnen hun eigen team en vanuit het bestuur naar de vrijwilligers, leden en ouders.

De communicatie binnen de teams wordt bij alle drie verenigingen als ‘goed’ ervaren. Er wordt veel via de mail en apps gecommuniceerd en de geïnterviewde vrijwilligers zijn daar tevreden over.

De communicatie vanuit het bestuur naar de vrijwilligers wordt verschillend ervaren. De vrijwilligers van TFS zijn daarover tevreden, onder andere vanwege de al eerder genoemde korte lijnen. De vrijwilligers van BCV zijn daar ook tevreden over. Bij deze vereniging is er bijvoorbeeld regelmatig contact tussen de leiders van de teams en de coördinatoren per leeftijdscategorie. Met de BCV vrijwilligers wordt vanuit het bestuur jaarlijks een gesprek gevoerd

waarin besproken wordt hoe het gaat. Bij TFS en BCV zijn de geïnterviewde vrijwilligers zich bewust van de financiële mogelijkheden, bij Drachtster Boys is daar bij een aantal vrijwilligers onduidelijkheid over. Daarnaast is een aantal Drachtster Boys vrijwilligers ontevreden over de keuzes die het bestuur maakt (of niet maakt) omdat ze de beleidsmatige achtergronden niet kennen. Communicatie over visie, beleid, doelen vindt naar hun mening te weinig plaats. Er is ook geen actueel beleidsplan waar vrijwilligers keuzes aan kunnen toetsen. De geïnterviewde bestuursleden van Drachtster Boys herkennen dit, maar geven aan dat ze het gevoel hebben dat bij veel leden en vrijwilligers sprake is van ‘consumeergedrag’. De voorzitter zegt daarover: *‘Commitment en draagvlak bij ouders en vrijwilligers is noodzakelijk om als vereniging effectief te zijn, maar dan moet ook sprake zijn van eigen initiatief en niet alleen van consumeergedrag. Dit betekent bijvoorbeeld dat ouders en vrijwilligers ook informatie moeten halen. Door de omvang van de vereniging kunnen we niet altijd iedereen persoonlijk informeren.’*

Bij BCV wordt gewerkt aan een nieuw beleidsplan. Diverse leden en vrijwilligers worden daarbij betrokken. Dat wordt gewaardeerd.

Conclusie: er lijkt een positief verband te bestaan tussen communicatie en de tevredenheid van vrijwilligers. Wanneer vrijwilligers op de hoogte zijn van plannings, beleid, financiële situatie beïnvloedt dat op een positieve wijze de tevredenheid. Daarnaast lijkt de omvang van de vereniging invloed te hebben op de wijze van communiceren binnen de vereniging en hoe (en of) de boodschap bij de leden en vrijwilligers overkomt. Ook lijkt er een relatie te zijn tussen de omvang van de vereniging en de eigen verantwoordelijkheid die van stakeholders verwacht wordt om informatie op te halen.

5.4 Verenigingsbinding, sfeer

Bij Drachtster Boys zijn de meningen over de sfeer verdeeld. Diverse vrijwilligers hebben het naar hun zin bij de club. Een vrijwilliger zegt: *‘Ik voel me thuis binnen de club. Ik ken veel mensen en ik vind het er gezellig.’* Deze vrijwilliger geeft daarbij wel aan, dat dit mede beïnvloed wordt doordat de faciliteiten rond het team van haar zoon goed zijn en ze geen redenen heeft om ergens ontevreden over te zijn. Een andere vrijwilliger van Drachtster Boys relateert sfeer ook aan de organisatie binnen de vereniging. Bij een aantal teams is de organisatie niet goed (bijvoorbeeld beschikbaarheid kader, trainingsfaciliteiten), wat ten koste gaat van de sfeer. Daarnaast wordt door een aantal vrijwilligers een gebrek aan aandacht voor de lagere teams genoemd, en dat dit ten koste gaat van de sfeer. Er zijn ook vrijwilligers die niet tevreden zijn over de sfeer omdat ze de vereniging te groot en te onpersoonlijk vinden. Een vrijwilliger zegt: *‘Voetbal is naar mijn mening bij Drachtster Boys een product geworden. Leden kopen het product via lidmaatschap en*

contributie. Het clubhuis is een stationsrestaurant waar mensen wachten op de wedstrijd. Gezelligheid is er niet of nauwelijks.'

De vrijwilligers van BCV zijn tevreden over de sfeer binnen hun vereniging. Meerdere vrijwilligers van BCV noemen de termen 'saamhorigheid', 'gezelligheid' en 'familieclub'. Een vrijwilliger zegt: *'De kracht van de vereniging is de eenheid, het is een echte familieclub.'* Vrijwilligers onderbouwen dit door aan te geven dat de organisatie rond teams goed is, er regelmatig activiteiten worden georganiseerd, problemen worden opgelost, er aandacht is voor vrijwilligers en leden, bestuursleden toegankelijk zijn. De samenwerking met Bergum wordt ook als positief ervaren.

Over de sfeer bij TFS zijn de geïnterviewde vrijwilligers tevreden: *'Het is altijd erg gezellig, iedereen kent elkaar.'* Naar de mening van de vrijwilligers verloopt de samenwerking met Houtigehage goed en organisatorisch zijn zaken rond de teams goed geregeld.

Conclusie: de omvang van de vereniging wordt door een aantal vrijwilligers van Drachtster Boys als sfeerbepalend genoemd. Een goede organisatie rond alle teams, activiteiten voor leden en vrijwilligers, aandacht voor elkaar lijkt echter ook invloed te hebben. Het is daarmee niet duidelijk welke invloed de omvang van de vereniging heeft op verenigingsbinding en sfeer.

5.5 Visie op de toekomst, doel- en actiegerichtheid

Geen van de drie verenigingen heeft een actueel beleidsplan. De geïnterviewde bestuursleden van de drie verenigingen hebben wel doelen gesteld, maar die zijn niet breed gedeeld met de leden. Zo hebben Drachtster Boys en BCV sportieve doelen ten aanzien van het niveau waarop de hoogste teams zouden moeten spelen. Bij TFS is bewust voor plezier gekozen in plaats van prestatie. De drie verenigingen hebben ook alle drie ideeën over de doelgroepen en de maatschappelijke functie. De bestuursleden van Drachtster Boys, TFS en BCV hebben allen aangegeven in het te actualiseren beleid aandacht te zullen schenken aan maatschappelijke ontwikkelingen. Voorbeelden daarvan zijn: doelgroepenbeleid (ouderen, gehandicapten, mensen met overgewicht), sociale aspecten (omgaan met teleurstellingen, omgaan met pestgedrag, vergroten zelfvertrouwen, sporten in teamverband), invulling geven aan werkgelegenheidsprojecten (werklozen, gehandicapten, arbeidsongeschikten). Bij TFS zal aandacht worden besteed aan de rol van de vereniging in het dorp en de invloed op de leefbaarheid van het dorp. Het leveren van toegevoegde waarde is ook een item wat benoemd wordt. Het benoemen daarvan wordt als noodzakelijk beschouwd, omdat potentiële leden veel keuzemogelijkheden hebben ten aanzien van vrije tijdsbesteding. Ook voor (potentiële) sponsors moet de toegevoegde waarde van sponsoring worden aangetoond. Zowel ten aanzien van het rekening houden met maatschappelijke

ontwikkelingen, als ook in het leveren van toegevoegde waarde geven de bestuursleden aan dat ze meer dan in het verleden de samenwerking moeten zoeken met externe partijen.

De geïnterviewde vrijwilligers hebben allemaal in meer of mindere mate behoefte aan een toekomstvisie en doelen die de vereniging stelt.

Bij TFS heeft dat vooral met de continuïteit van de vereniging te maken. Diverse vrijwilligers zijn bezorgd over de het bestaansrecht van de vereniging en hebben behoefte aan een visie op de toekomst. De samenwerking met Houtigehage wordt als een goede stap gezien, maar de behoefte aan beleid en visie is duidelijk aanwezig. Een vrijwilliger zegt daarover: *‘Ik maak me zorgen over de toekomst. Er is nauwelijks groei van nieuwe jeugdleden. Er zijn nog twee scholen, maar die krijgen steeds minder leerlingen. Vroeger hadden we zes teams op zaterdag en zondag, nu nog twee. Het wordt steeds krapper.’* De geuite zorgen worden onderbouwd door het feit dat er al jaren geen nieuwbouw meer plaatsvindt en dat de jeugd veel meer keuzemogelijkheden heeft ten aanzien van vrije tijdsbesteding dan vroeger.

Bij Drachtster Boys is behoefte aan een beleid omdat veel keuzes niet duidelijk zijn. Bijvoorbeeld ten aanzien van de verhouding recreatief en prestatief voetbal. Een vrijwilliger zegt daarover: *‘Volgens mij moet het bij Drachtster Boys gaan om plezier en ontwikkelen van spelers en zijn prestaties daar een gevolg van, geen doel op zich. Het bestuur maakt daar vind ik geen duidelijke keuzes in.’* Daarnaast bestaat onduidelijkheid over bijvoorbeeld het wel/niet verplicht stellen aan leden om iets te doen binnen de vereniging, indelingen van teams, aanspreken van leiders en trainers die afwijken van het technische beleid, keuzes ten aanzien van niet (goed) functionerende vrijwilligers, regels met betrekking tot sponsoring, verschil in faciliteiten voor hogere en lagere teams.

De vrijwilligers van BCV weten dat er gewerkt wordt aan een nieuw beleidsplan. Dit wordt samen met een vertegenwoordiging vanuit de vereniging opgepakt. Ook wordt ondersteuning van de KNVB gevraagd. De vrijwilligers van BCV hebben onder andere behoefte aan beleid op maatschappelijk gebied (bijvoorbeeld hoe de vereniging invulling wil geven aan het voorkomen van pestgedrag) en een visie op vrijwilligersbeleid. Zorgen over de continuïteit van de vereniging zijn niet geuit, de samenwerking met voetbalvereniging Bergum biedt naar de mening van de geïnterviewden voldoende perspectief voor de toekomst.

Conclusie: de noodzaak van een actueel beleidsplan met daarin een visie op de toekomst wordt bij de drie verenigingen onderkend en voorziet in een behoefte van de leden, ouders en vrijwilligers. Duidelijkheid over missie, visie en beleid lijkt een positieve invloed te hebben op de tevredenheid van ouders, leden en vrijwilligers. De accenten in het beleidsplan kunnen verschillen en lijken onder andere afhankelijk van de omvang van de vereniging.

5.6 Innovatiegerichtheid

Innovatiegerichtheid wordt bij Drachtster Boys en BCV door een aantal vrijwilligers in relatie gezien met vrijwilligers die al heel lang aan de vereniging verbonden zijn en het liefst alles bij het oude laten. Een vrijwilliger van BCV zegt daarover: *‘Er zijn best nog veel ‘oude’ vrijwilligers die al heel lang vrijwilliger zijn. Het voordeel daarvan is dat deze mensen precies weten hoe alles werkt. Een nadeel is dat deze vrijwilligers het op hun manier doen en dat zo willen houden, ze zijn weinig verandering bereid.’* Een andere vrijwilliger van BCV voegt daar aan toe dat dit potentiële vrijwilligers er van kan weerhouden om vrijwilliger te worden. Een vrijwilliger van Drachtster Boys geeft aan dat, de vereniging naar zijn mening geen rigoureuze veranderingen doorvoert om oudere vrijwilligers niet voor het hoofd te stoten en daarmee het risico te lopen dat ze de club verlaten. Bij TFS krijgt innovatie nauwelijks aandacht.

Innovaties die door vrijwilligers van de drie clubs genoemd worden, hebben voornamelijk betrekking op social media en het gebruik daarvan door de verenigingen en de leden.

Conclusie: innovaties krijgen beperkt aandacht. Veranderingen lijken incrementeel, onder andere om oudere vrijwilligers te behouden voor de vereniging. Innovaties ten aanzien van bijvoorbeeld efficiencyverbetering worden niet genoemd. Het is daarmee niet duidelijk welke invloed innovaties (of het gebrek daar aan) hebben op de effectiviteit van voetbalverenigingen.

5.7 Netwerken

Alle drie voetbalverenigingen onderhouden contacten met externe partijen. Zo vindt bijvoorbeeld periodiek overleg plaats met de gemeente en de KNVB. BCV en TFS delen hun sportpark met andere verenigingen en overleggen daar periodiek mee. BCV en TFS onderhouden ook contacten met scholen. BCV heeft daarnaast contacten met het AZC en de ondernemersvereniging in Burgum. Drachtster Boys heeft een samenwerkingsverband met sc Heerenveen zodat daarmee ook periodiek overleg plaatsvindt. Vanwege een dreigend tekort aan jeugdspelers zijn BCV en TFS in het verleden een samenwerkingsverband met respectievelijk Bergum en Houtigehage gestart. Deze samenwerkingsverbanden verlopen naar wens.

De besturen van de drie verenigingen hebben aangegeven in de toekomst intensievere contacten met stakeholders te willen hebben, bijvoorbeeld om invulling te geven aan beleid en doelen.

Conclusie: de huidige contacten van de voetbalverenigingen hebben vooral een praktisch karakter. De drie verenigingen zien een meerwaarde in intensievere contacten met externe partijen, waarmee dit een positieve invloed op de effectiviteit van hun vereniging lijkt te hebben.

5.8 Empowerment

Empowerment speelt bij de drie verenigingen een ondergeschikte rol. Door de bestuursleden van de drie verenigingen wordt eigen initiatief zowel persoonlijk als ook via publieke communicatiemiddelen als de nieuwsbrief gestimuleerd, maar daar komen nauwelijks reacties op. Naar de mening van het bestuur van Drachtster Boys is er vooral sprake van ‘consumeergedrag’. Een vrijwilliger van Drachtster Boys geeft aan dat hij al een paar keer ideeën bij het bestuur heeft neergelegd over onder andere sponsoring, maar dat hij daar geen reactie op heeft gekregen.

De geïnterviewde vrijwilligers bij de drie verenigingen geven aan dat ze duidelijkheid willen over hun taak en rol en dat ze daar graag begeleiding in, en aandacht voor, willen hebben. De geïnterviewde vrijwilligers hebben wel wensen, maar zien zich veelal beperkt door de financiële mogelijkheden. Een voorbeeld is daarvan is de behoefte aan faciliteiten, bijvoorbeeld kunstgras.

Vrijwilligers benoemen in de interviews de mogelijkheid voor eigen initiatief niet als bepalende factor voor hun tevredenheid over de club. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat hier niet expliciet naar gevraagd is.

Conclusie: empowerment speelt bij de drie voetbalverenigingen een beperkte rol. Het lijkt er op dat vrijwilligers vooral duidelijkheid over, en begeleiding in hun taak willen hebben.

5.9 Invloed van stabiel management

TFS en BCV hebben interim bestuurders, bij Drachtster Boys is sinds ruim een jaar een volledig nieuw bestuur aangetreden. De voormalige bestuursleden van Drachtster Boys zijn jarenlang bestuurslid geweest. Vrijwilligers benoemen in de interviews een stabiel management niet als bepalende factor voor hun tevredenheid over de club en of deze in hun ogen effectief is. Zaken als een helder beleid, communicatie en aandacht worden daarentegen wel regelmatig genoemd. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat niet expliciet aan de vrijwilligers is gevraagd of zij stabiel management als een bepalende factor zien in de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging.

Conclusie: een stabiel bestuur lijkt bij de drie voetbalverenigingen een beperkte rol te spelen. Duidelijkheid over het beleid van de vereniging lijkt meer invloed te hebben.

5.10 HR Management

De bestuursleden van Drachtster Boys, BCV en TFS geven aan dat vrijwilligers onmisbaar zijn voor de vereniging. De bestuursleden van alle drie verenigingen geven aan dat het lastig is om nieuwe vrijwilligers te krijgen. Oproepen op websites of in nieuwsbrieven leveren meestal nauwelijks resultaat op, het persoonlijk vragen van potentiële vrijwilligers daarentegen wel. Bijkomend voordeel daarvan is, dat potentiële vrijwilligers gevraagd kunnen worden op basis van veronderstelde of bewezen kwaliteiten. Met name bij Drachtster Boys en BCV wordt rekening

gehouden met de kennis en competenties van de potentiële vrijwilliger. Deze verenigingen vinden, dat het vrijwilligerswerk een verlengde moet zijn van wat de vrijwilliger in het dagelijks leven doet. Zo is de penningmeester van Drachtster Boys in het dagelijks leven financieel directeur en heeft de materiaalman van BCV een achtergrond als magazijnmeester. Het bestuurslid van TFS geeft aan dat selectie van vrijwilligers bij zijn vereniging lastig is. Het potentieel is te beperkt om dat te doen, de vereniging is blij met elke vrijwilliger. Wel is het zo dat de complexiteit bij een vereniging als TFS beperkt is. Doel bij TFS is daarom om bestuursleden te vinden die in hun bestuurswerk affiniteit hebben met hun dagelijks werk en daarnaast vrijwilligers te vinden en behouden die vooral voor dagelijkse praktische zaken verantwoordelijk zijn.

Ten aanzien van het ingevuld krijgen van vacatures, proberen de verenigingen afhankelijkheid en kwetsbaarheid te voorkomen. Vooral bij Drachtster Boys en BCV speelt dit. Een vertrek van oudere vrijwilligers levert mogelijk problemen op omdat veel kennis ‘tussen de oren zit’ en deze vrijwilligers vaak op meerdere terreinen actief zijn. Met name Drachtster Boys en BCV proberen nieuwe vacatures zodanig in te vullen dat de afhankelijkheid en kwetsbaarheid vermindert, vooral bij belangrijke functies. Zo wordt zowel bij BCV als ook bij Drachtster Boys de penningmeester ondersteund door meerdere vrijwilligers.

Alle geïnterviewde vrijwilligers zijn gevraagd voor hun functie. BCV kent voor elke functie een functieprofiel. Daarnaast worden periodiek functioneringsgesprekken met betaalde krachten en vrijwilligers gehouden. Drachtster Boys kent voor een beperkt aantal functies een functieprofiel. Er vinden periodiek functioneringsgesprekken plaats met betaalde krachten, niet met vrijwilligers. TFS kent geen functieprofielen en geen functioneringsgesprekken. Gesprekken over hoe het gaat, vinden ‘tussen de bedrijven door’ plaats.

Bij Drachtster Boys is een hoofd opleidingen verantwoordelijk voor de jeugdopleiding. Dit is een betaalde functie. Ook de trainers van een aantal selectieteams ontvangen een vergoeding. Daarmee wil de vereniging de kwaliteit borgen, maar ook zorgen voor aanspreekgedrag. Bestuursleden geven aan dat het lastig is om vrijwilligers aan te spreken, omdat ze vrijwillig werkzaamheden verrichten. Bij BCV is ook sprake van betaalde trainers bij een aantal selectieteams. Ook daar is de belangrijkste reden het borgen van kwaliteit. TFS heeft alleen een betaalde trainer voor het hoogste seniorenteam.

De drie verenigingen kennen naast de genoemde betaalde krachten, verder geen betaalde medewerkers omdat daar geen financiële middelen voor zijn.

Drachtster Boys en BCV maken gebruik van coördinatoren die per leeftijdscategorie zorgen voor ondersteuning van leiders en trainers. TFS kent dat door haar beperkte omvang niet.

Trainers, leiders en scheidsrechters van alle drie verenigingen kunnen op kosten van de vereniging opleidingen volgen. Bij Drachtster Boys en BCV gebeurt dat regelmatig, bij TFS nauwelijks. Argument bij TFS is onder andere dat het niveau zodanig is, dat opleiding volgens de betrokkenen niet nodig is.

Voor de scheidsrechters is bij Drachtster Boys en BCV een coördinator benoemd, Drachtster Boys kent sinds kort ook een vrijwilligers coördinator.

Kantinemedewerkers worden bij de drie verenigingen ingewerkt wanneer ze voor het eerst in de kantine staan.

De meningen van de vrijwilligers over het HR beleid van hun club zijn wisselend. Bij Drachtster Boys zijn de vrijwilligers tevreden over de begeleiding van scheidsrechters en kantinemedewerkers, zeker wanneer ze net starten. Wanneer ze ervaren zijn, missen ze aandacht vanuit de vereniging. Een kantinemedewerker zegt daarover: *‘Ik krijg een planning en verder hoor ik niet zo veel. Ik hoor ook niets van het bestuur.’* Een aantal leiders mist begeleiding. Een ex-leider is om die reden gestopt als vrijwilliger. Hij geeft aan: *‘We hebben materiaal gekregen, maar voor de rest werden we niet ingewerkt. We moesten het zelf uitzoeken. Het was wel prettig geweest wanneer ons iets verteld was over wat er van ons verwacht werd.’*

Bij BCV zijn de meningen over de begeleiding van uit de vereniging positief. Geen enkele geïnterviewde vrijwilliger is ontevreden over de begeleiding. Ze geven aan dat de intentie van het bestuur is om aandacht te hebben voor de vrijwilligers en dat ze ook daadwerkelijk doen. Een vrijwilliger zegt: *‘Er worden avonden georganiseerd om ouders, spelers, vrijwilligers in te lichten over beleid van de club. Het bestuur is zichtbaar, ik zie ze regelmatig rondlopen. Daarnaast vragen ze incidenteel hoe het gaat’.*

De geïnterviewde vrijwilligers van TFS ervaren de beperkte begeleiding niet als problematisch. Een vrijwilliger zegt daarover: *‘Er is geen begeleiding. Het is een kleine club, je ziet elkaar wekelijks en spreekt dan met elkaar. Begeleiding is dan eigenlijk niet nodig.’* En over de noodzaak van een trainersopleiding: *‘Ik heb geen cursus gevolgd. Ik vond dat niet nodig. Door schade en schande heb ik het geleerd. Het trainen heb ik geleerd van andere trainers die me begeleid hebben.’* Ten aanzien van aanspreekgedrag vinden een aantal TFS vrijwilligers dat het wel wat strakker mag. Een vrijwilliger: *‘Het is nu erg vrijblijvend, het mag wel wat doelgerichter. Ik vind echter ook dat het ‘ons kent ons’ gevoel moet blijven, dat is de charme van een kleine vereniging’.* Over aandacht vanuit het bestuur zegt een vrijwilliger: *‘Vanuit het bestuur is er geen aandacht voor mij in die zin dat gevraagd wordt hoe het met me gaat en of ik nog iets nodig heb.’* Andere vrijwilligers bevestigen dit. Het gebrek aan persoonlijke aandacht wordt door de vrijwilligers niet als een probleem gezien omdat de vrijwilligers en bestuursleden elkaar door de kleinschaligheid van de vereniging regelmatig spreken. De gesprekken gaan dan vooral over praktische zaken, maar wanneer er iets speelt kan dat dan ook besproken worden.

Conclusie: HR management lijkt een duidelijke relatie te hebben met de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging. Persoonlijke aandacht voor vrijwilligers lijkt een positieve rol te spelen in het acquireren van nieuwe vrijwilligers, maar ook in het behoud ervan. Vooral bij grotere

verenigingen lijkt persoonlijke aandacht een rol van betekenis te spelen en een positieve invloed te hebben op de effectiviteit van de vereniging.

5.11 Efficiency, continue willen verbeteren

Efficiency wordt in de cases studies vooral gerelateerd aan de acquisitie en benutting van bronnen om daarmee de continuïteit van de vereniging te waarborgen.

De drie verenigingen kennen alle drie beperkingen in hun financiële budget. Daarnaast hebben de verenigingen moeite om voldoende vrijwilligers te vinden. Aan beide onderwerpen is in dit hoofdstuk al aandacht besteed, in 5.2 en 5.10. Voor TFS geldt nog dat ze een tekort aan jeugdspelers hadden en daarom geen representatieve teams meer konden formeren. Daarom is in 2012 een samenwerking met voetbalvereniging Houtigehage aangegaan. In 2005 is BCV een vergelijkbare samenwerking aangegaan met voetbalvereniging Bergum. Zowel TFS als ook BCV zijn tevreden over deze samenwerking. Voor met name TFS is dit van belang voor de continuïteit van de vereniging. Een vrijwilliger van TFS zegt daar over: *‘Doordat er geen nieuwbouw meer is, is de aanwas van jeugd beperkt. Daarom is de samenwerking met Houtigehage goed.’*

In het onderzoek wordt continue willen verbeteren door Drachtster Boys en BCV vooral gerelateerd aan sportieve doelen en verbeteren van kwaliteit. Drachtster Boys en BCV willen hun selectieteams op een bepaald niveau laten spelen en investeren daar in om dat te realiseren, bijvoorbeeld met betaalde trainers en begeleiding. Bij TFS zijn sportieve doelen van ondergeschikt belang. Een voorbeeld daarvan is het hoogste seniorenteam van TFS. Dat team is bewust in een lagere klasse gaan voetballen om het plezier van de spelers te behouden.

Bij Drachtster Boys en BCV wordt, voor zover dat kan, geïnvesteerd in verbetering van de kwaliteit van de trainers, ter ondersteuning aan de sportieve doelen. Daarnaast proberen deze verenigingen ten aanzien van bijvoorbeeld processen rond materiaal en de kantine financieel voordeel te behalen, bijvoorbeeld door slimmer in te kopen. Dit is mede ingegeven door de financiële situatie.

Conclusie: efficiency en verbeteringen daarin worden door de geïnterviewde bestuursleden en vrijwilligers vooral geassocieerd aan het verhogen van sportieve prestaties. Daarnaast zijn mede onder druk van de financiële situatie van de verenigingen initiatieven ontstaan om processen efficiënter in te richten. Daarmee lijkt een focus op efficiency een positieve invloed te hebben op de effectiviteit. Het meten daarvan is echter lastig, vooral omdat processen en doelen nog niet allemaal benoemd en vastgelegd zijn.

5.12 Veiligheid, omvang en kwaliteit van de accommodatie en de hulpmiddelen

Over de kwaliteit van de faciliteiten (bijvoorbeeld de ballen, de velden, kleding) zijn de geïnterviewden over het algemeen tevreden. Bij Drachtster Boys zijn ze met name tevreden over de twee kunstgrasvelden die een aantal jaren geleden zijn aangelegd. Bij BCV en TFS bestaat ook de wens voor een kunstgrasveld, maar mede vanwege financiële redenen kon dat nog niet worden gerealiseerd. De vrijwilligers van BCV en TFS vinden dat jammer, maar respecteren de keuzes daarvoor. De drie verenigingen hebben alle drie één of meerdere vrijwilligers die verantwoordelijk zijn voor de uitgifte en het beheer van het materiaal. Dat creëert duidelijkheid. Uit de interviews blijkt dat vrijwilligers dat prettig vinden.

Kritische geluiden komen voornamelijk bij Drachtster Boys vrijwilligers vandaan, vooral omdat beleidsmatige zaken niet duidelijk zijn. Bijvoorbeeld dat niet duidelijk is welke sponsorregels voor trainingspakken gelden en waarom de faciliteiten per team kunnen verschillen. Een vrijwilliger zegt daarover: *‘De hoogste teams krijgen van alles (bijvoorbeeld trainingspakken), maar de lagere teams krijgen niets. Ouders zijn daar soms ontevreden over. Iedereen betaalt wel dezelfde contributie.’*

Conclusie: er lijkt een positief verband te bestaan tussen duidelijkheid over de beschikbaarheid en het gebruik van faciliteiten en de tevredenheid daarover van vrijwilligers, leden en ouders.

5.13 Identiteit

In de interviews met deskundigen zijn ten opzichte van het literatuuronderzoek geen nieuwe factoren naar voren gekomen die invloed hebben op de effectiviteit van amateur voetbalverenigingen. Uit de casestudies komt één aanvullende factor naar voren: ‘identiteit’.

Meerdere vrijwilligers geven aan dat zij zelf en/of hun kinderen lid van BCV of Drachtster Boys zijn geworden vanwege het feit dat dit verenigingen zijn die op zaterdag spelen. Onder andere vanwege christelijke overtuigingen van de vrijwilligers is daarom voor BCV of Drachtster Boys gekozen. Bij TFS speelt dit geen rol. Enerzijds omdat TFS in het verleden zowel een zaterdag- als ook een zondag afdeling kende, anderzijds omdat TFS de enige voetbalvereniging in het dorp is. In Drachten en Burgum zijn meerdere keuzemogelijkheden ten aanzien van voetbalverenigingen. Beide dorpen hebben voetbalverenigingen waarbij de senioren op zondag voetballen.

Conclusie: er lijkt een verband te bestaan tussen de identiteit van een amateurvoetbalvereniging en de keuze die potentiële leden maken voor een amateur voetbalvereniging.

6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk zullen de conclusies van het onderzoek worden besproken. Daarnaast worden een aantal aanbevelingen gedaan ten aanzien van het verhogen van de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging.

6.1 Definitie begrippen ‘effectiviteit’ en ‘professionalisering’ in onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag van dit onderzoek is:

‘Wat zijn belemmerende en bevorderende factoren ten aanzien van de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging en welke invloed heeft professionalisering op deze factoren?’

Voorafgaand aan de casestudies is de definitie van het begrip ‘effectiviteit’ voor dit onderzoek benoemd (Winand et al., 2014):

‘De acquisitie van noodzakelijke bronnen en het efficiënte gebruik ervan middels organisatieprocessen om daarmee relevante en vastgestelde doelen te halen, waaronder het realiseren van een hoge tevredenheid van de stakeholders van de organisatie’

Uit de interviews met de vier deskundigen op het gebied van amateurvoetbal zijn geen nieuwe inzichten naar voren gekomen met betrekking tot deze definitie.

‘Professionalisering’ is op basis van het literatuuronderzoek gedefinieerd als:

‘Een proces waarin verhoging van kwaliteit van het kader en inzet van betaalde arbeid centraal staat, ondersteund door standaardisatie van werkzaamheden, het formuleren van een missie, visie en beleid en het vastleggen van procedures en verantwoordelijkheden.’

Op basis van de meningen van de deskundigen zijn geen nieuwe elementen aan deze definitie toegevoegd.

6.2 Beantwoording eerste drie deelvragen

De eerste drie deelvragen van het onderzoek worden in één keer behandeld. Deze drie deelvragen zijn:

‘Welke factoren hebben mogelijk invloed op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging?’

‘Waarom hebben deze factoren invloed op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging?’

'Hoe groot is het relatieve belang van deze factoren op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging?'

Op basis van het literatuuronderzoek en interviews met vier deskundigen zijn een aantal factoren benoemd die bevorderend kunnen zijn voor de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging. Deze zijn: 'HR management', 'Visie op de toekomst', 'Netwerken', 'Doel- en actiegerichtheid' 'Innovatiegerichtheid', 'Communicatie'. De uitkomsten van de casestudies bevestigen dit.

De belangrijkste factoren zijn 'Visie op de toekomst' in combinatie met 'Doel- en actiegerichtheid' en 'HR Management'. Overigens komt deze volgorde niet helemaal overeen met de volgorde in het onderzoek van De Waal et al. (2012). Een opvallend verschil is, dat in het onderzoek van De Waal et al. (2012) 'lange termijn gerichtheid' als vijfde en laatste factor wordt genoemd, terwijl de deskundigen dit als één van de eersten noemen.

Uit de casestudies blijkt dat zowel bestuursleden als vrijwilligers behoefte hebben aan een duidelijke visie op de toekomst, vertaald in beleid, doelstellingen, taken, verantwoordelijkheden, processen. Daarnaast kan op basis van de casestudies worden geconcludeerd dat 'Identiteit' ook een factor is waar aandacht aan geschonken moet worden in een visie en een beleidsplan. Met het vaststellen van een visie, een beleidsplan en onderliggende stukken bestaat duidelijkheid over het acquireren van bronnen (bijvoorbeeld vrijwilligers, financiële middelen), maar ook over het benutten en het gebruik ervan. Bij vrijwilligers bestaat een sterke behoefte aan begeleiding en aandacht. Wanneer dit wordt gerealiseerd, verhoogt dit de kwaliteit van de vrijwilligers, maar ook de tevredenheid. Daarnaast zorgen een gerichte (persoonlijke) benadering en selectie op kennis en competenties voor een betere kwaliteit van vrijwilligers. Dit lijkt vooral bij grotere verenigingen van invloed te zijn op de effectiviteit. Daarmee kunnen de factoren 'Kwaliteit van medewerkers' en 'Kwaliteit van management, bestuur' als gevolgen worden beschouwd van HR Management.

'Netwerken' wordt als factor bevorderend voor de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging gezien, omdat samenwerking met derden bijvoorbeeld input kan leveren voor het vormen van een visie, maar ook in het realiseren van maatschappelijke doelstellingen.

'Innovatiegerichtheid' wordt als factor bevorderend gezien voor de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging, maar uit de casestudies blijkt echter ook terughoudendheid, omdat vernieuwingen mogelijk leiden tot conflicten of vertrek van vrijwilligers.

'Communicatie' wordt als factor bevorderend voor de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging gezien, waarbij van belang is, dat ouders, leden en vrijwilligers op de hoogte zijn van de inhoud van de visie van de vereniging en onderliggende stukken. Wanneer visie, beleid en doelen helder zijn, is het voor leden, ouders en vrijwilligers eenvoudiger om keuzes van het bestuur te begrijpen. Processen, functieprofielen en budgetten maken duidelijk wie waar verantwoordelijk voor is en wie waar op aangesproken kan worden. Functieprofielen maken het

voor potentiële vrijwilligers mogelijk om bewust keuzes te maken in het wel niet accepteren van een vrijwilligersfunctie. Het onderzoek maakt duidelijk, dat de vorm van communicatie kan verschillen en bijvoorbeeld afhankelijk is van de omvang van de vereniging. Een grote voetbalvereniging zal meer communicatie inspanningen moeten doen om de boodschap over te brengen aan haar leden dan bij een kleine vereniging.

De ‘Omvang van de vereniging’ speelt op basis van het onderzoek een belangrijke rol in het effectief zijn van een amateur voetbalvereniging, maar dan vooral in relatie tot andere factoren. Daarbij kan deze factor als een ‘aspect’ worden beschouwd en niet zozeer als een oorzaak of een gevolg van effectiviteit. De omvang van de vereniging heeft vooral invloed op de factoren ‘Visie op de toekomst’ en ‘Doel- en actiegerichtheid’, maar ook op ‘Communicatie’. Op basis van de casestudie wordt niet duidelijk of omvang ook invloed heeft op de factor ‘Verenigingsbinding, sfeer’. Het lijkt er op dat een goede organisatie, bijvoorbeeld rond de diverse teams, ook invloed heeft op de binding met de vereniging en de sfeer.

De factor ‘Financiën’ kan gezien worden als een gevolg van een financieel beleid waarin doelen zijn gesteld en waarbij wordt bij gestuurd wanneer dat nodig is. ‘Financiën’ kan daarmee als een gevolg worden benoemd en niet als een oorzaak voor ‘effectiviteit’.

Een aantal factoren uit het literatuuronderzoek zijn niet door de deskundigen benoemd: ‘Empowerment’, ‘Efficiency, continue willen verbeteren’, ‘Invloed van stabiel management’, ‘Veiligheid, omvang en kwaliteit van de accommodatie en de hulpmiddelen’. Uit de casestudies komt naar voren, dat van deze factoren alleen ‘Veiligheid, omvang en kwaliteit van de accommodatie en de hulpmiddelen’ bepalend is voor het effectief zijn van een amateur voetbalvereniging. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat in de casestudies niet expliciet aan de vrijwilligers is gevraagd of zij ‘Empowerment’, ‘Efficiency, continue willen verbeteren’ en ‘Invloed van stabiel management’ als een bepalende factor zien in de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging.

6.3 Beantwoording vierde deelvraag

De vierde deelvraag van het onderzoek is:

‘Hoe vindt professionalisering bij amateur voetbalverenigingen plaats?’

Professionalisering in de amateur voetbalsport vindt beperkt plaats. De financiële middelen zijn beperkt zodat slechts beperkt betaalde krachten ingezet kunnen worden. Dat gebeurt vooral op voetbaltechnisch gebied (bijvoorbeeld trainers), maar niet op financieel en organisatorisch gebied. Verenigingen lossen dat op door bij belangrijke vrijwilligersfuncties aansluiting te zoeken bij de

kennis en competenties van een potentiële vrijwilliger. Daarnaast streven verenigingen naar minder afhankelijkheid en kwetsbaarheid door belangrijke functies te verdelen over meerdere vrijwilligers.

Ten aanzien van standaardisatie van de werkzaamheden, formuleren van een missie, vastleggen van procedures en verantwoordelijkheden kan geconcludeerd worden, dat dit slechts gedeeltelijk heeft plaats gevonden maar dat de noodzaak daarvan groot is. Oorzaken van deze noodzaak zijn zowel intern als extern. Intern heeft dat te maken met de behoeften van de diverse stakeholders binnen de voetbalvereniging. Ouders, leden, vrijwilligers willen weten waar de vereniging voor staat, wat de doelen van de vereniging zijn, hoe die behaald moeten worden. Extern zorgen economische en demografische ontwikkelingen ervoor dat voetbalverenigingen meer dan voorheen moeite moeten doen om leden, vrijwilligers en te werven en te behouden. Er is daarom behoefte aan visie en beleid om hier invulling aan te geven. Amateur voetbalverenigingen schuiven daarmee op van een mutual support organisatie naar een service delivery organisatie (Handy, 1988).

Uit het onderzoek komt ook naar voren dat een gebrek aan veranderingsbereidheid ook een reden is dat professionalisering slechts beperkt opgepakt wordt. Dat heeft te maken met het feit dat leden en vrijwilligers het karakter van de vereniging graag willen behouden, maar een andere reden is vernieuwingen mogelijk leiden tot conflicten of vertrek van vrijwilligers en men daarom alles maar bij het oude laat. Als laatste factor speelt hierbij ook de kwaliteit van het bestuur een rol. Daarmee wordt bedoeld dat niet alle bestuursleden een verandering binnen de vereniging tot stand kunnen brengen en begeleiden. Opvallend ten opzichte van het literatuuronderzoek is dat de deskundigen eigen belangen ook als mogelijke oorzaak noemen voor het feit dat amateur voetbalverenigingen nauwelijks professionaliseren. Uit de casestudies komt dit overigens niet naar voren.

6.5 Beantwoording vijfde deelvraag

De vijfde deelvraag van het onderzoek is:

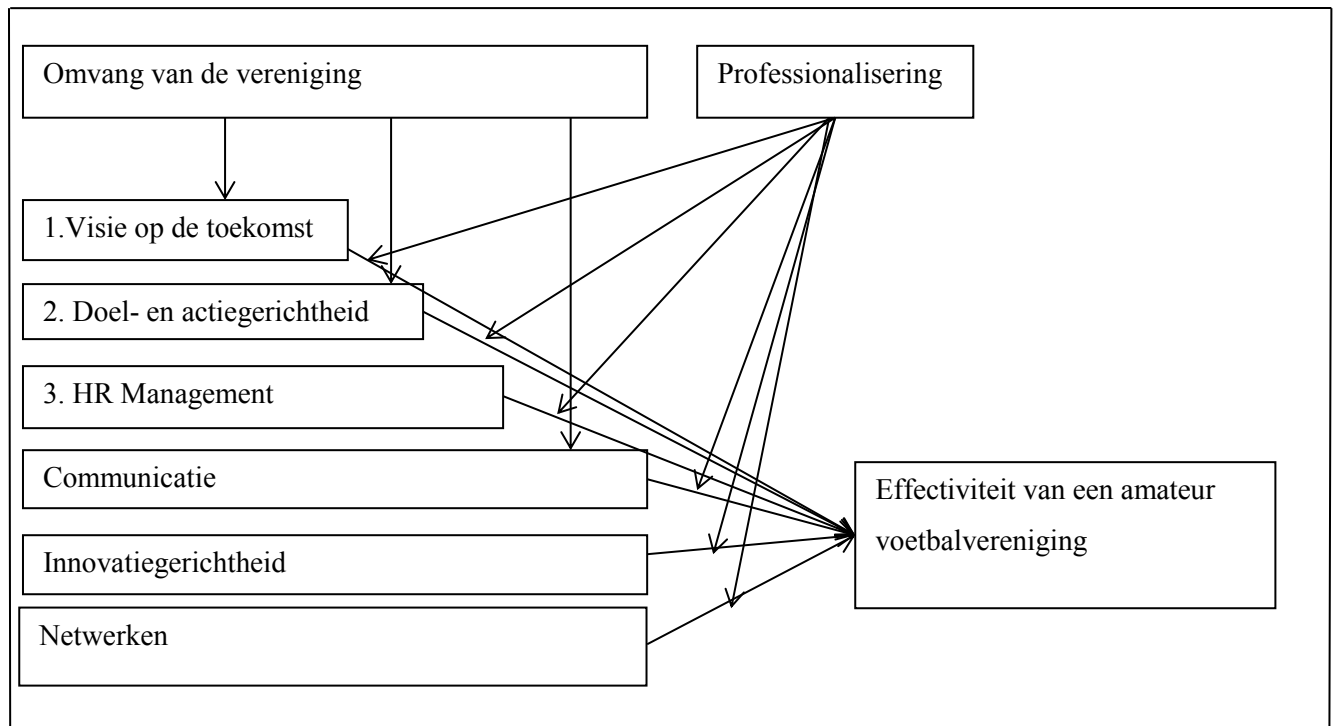
‘Welke invloed heeft professionalisering op belemmerende en bevorderende factoren ten aanzien van effectiviteit?’

Het onderzoek laat zien, dat er een relatie bestaat tussen professionalisering en een aantal factoren die de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging beïnvloeden. Professionalisering kan daarbij als een moderator worden gezien worden gezien voor zes factoren: ‘Communicatie’, ‘Visie op de toekomst’, ‘Innovatiegerichtheid’, ‘Doel- en actiegerichtheid’, ‘Netwerken’, ‘HR management’. Uit het onderzoek komt naar voren, dat professionalisering niet ten koste mag gaan van het verenigingskarakter. Formaliseren wordt als noodzakelijk beschouwd, maar het karakter van een

amateurvereniging moet wel behouden blijven. Het aanstellen van betaalde krachten wordt bijvoorbeeld als positief gezien, maar mag niet ten koste gaan van ledeninvloed en er mag geen afhankelijkheid van betaalde krachten ontstaan.

Uit het onderzoek komt naar voren, dat non-profit organisaties moeite hebben om tot een meer bedrijfsmatige aanpak en modernere stijl van bestuur en management te komen. Volgens Janssens (2011) zijn sportverenigingen niet in staat om alert en adequaat te reageren op kansen en bedreigingen uit de omgeving. De verenigingsorganisatie past zich niet aan, of liever gezegd, past zich op zo'n manier aan dat er zo weinig mogelijk verandert. Veranderingen zijn volgens Janssens wel mogelijk, maar vernieuwingen (zoals professionalisering van de organisatie) maken vooral kans als ze incrementeel zijn, in kleine stapjes worden doorgevoerd, of als daartoe een zeer dwingende noodzaak wordt gevoeld. De casestudies laten een vergelijkbaar beeld zien, maar tonen ook aan dat de veranderingen niet groot hoeven te zijn om de effectiviteit van amateur voetbalverenigingen te vergroten. Het vaststellen van een visie op de toekomst, vertaald in beleid, doelstellingen, taken, verantwoordelijkheden en processen, communicatie daarover en begeleiding en aandacht voor het kader kan redelijk eenvoudig gerealiseerd worden, maar daarmee kunnen amateur voetbalverenigingen hun effectiviteit fors verhogen. Voorbeelden daarvan worden in 6.6 benoemd.

In figuur 2 is een visuele samenvatting gegeven van hetgeen beschreven is in dit hoofdstuk. Daarbij is een rangorde gemaakt van de belangrijkste factoren die invloed hebben op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging. De eerste drie zijn benoemd, de laatste drie zijn in willekeurige volgorde weergegeven. Dit omdat uit het onderzoek naar de mening van de onderzoeker de volgorde van de laatste drie factoren onvoldoende duidelijk is geworden.



Figuur 2: Professionalisering als moderator voor het verhogen van de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging

6.6 Aanbevelingen

Op basis van het onderzoek kunnen een aantal aanbevelingen worden gedaan. Als eerste kan het opstellen van een duidelijke visie en een beleidsplan worden genoemd. Onderwerpen, die daarbij aan bod kunnen komen, zijn bijvoorbeeld: continuïteit van de vereniging, vrijwilligersbeleid, werven en behoud van jeugd, verhouding prestatie/recreatie, maatschappelijke betrokkenheid, identiteit. De accenten kunnen verschillen, dit is onder andere afhankelijk van de omvang van de vereniging. Vervolgens moeten keuzes worden gemaakt ten aanzien van bijvoorbeeld sportieve, recreatieve, sociale, maatschappelijke, financiële en veiligheidsdoelstellingen. Op basis hiervan kan daarna bepaald worden of het realiseren van de doelen met behulp van vrijwilligers kan of dat betaalde krachten nodig zijn. Zo kan bepaald worden welke financiële consequenties de visie, het beleid en de doelen hebben en hoe dit gerealiseerd kan worden.

Verschillende organisaties kunnen ondersteunen bij het opstellen van een visie, een beleidsplan en doelstellingen, maar het kan ook waardevol zijn om eigen leden hierbij te betrekken. Wanneer bijvoorbeeld vernieuwing en innovatie elementen zijn in een visie en een beleidsplan, is het goed om hierbij leden te betrekken. Uit het onderzoek blijkt dat vernieuwing en innovatie worden toegejuicht, maar dat dit nauwelijks gebeurt, onder andere omdat dit mogelijk leden en vrijwilligers kost. Door leden bij de ontwikkeling van een visie en beleidsplan te betrekken, wordt draagkracht binnen de vereniging gecreëerd. Tevens is van belang om hier organisaties bij te betrekken waarmee

samengewerkt kan worden om doelen te realiseren. In het onderzoek worden onder andere de KNVB, een AZC, de gemeente, andere amateur voetbalverenigingen, profvoetbalverenigingen, scholen, sponsors en ondernemersverenigingen genoemd. De vereniging kan hier zelf het initiatief in nemen, maar het is ook mogelijk dat stakeholders dat doen. De KNVB doet dat al, maar gemeentes kunnen ook het initiatief nemen om met voetbalverenigingen uit de gemeente in gesprek te gaan.

Vooraf bij grote verenigingen is daarnaast behoefte aan taakomschrijvingen en duidelijkheid in processen. Leden, ouders en vrijwilligers willen weten wie waar verantwoordelijk voor is. Ook hierin kan de KNVB ondersteunen, maar het inschakelen van een lid en/of ouder met een HR achtergrond is ook een mogelijkheid.

Uit het onderzoek blijkt, dat ouders, leden en vrijwilligers behoefte hebben aan inzicht in de visie, het beleid en de doelstellingen van de vereniging. Communicatie daarover kan op verschillende manieren worden ingericht, maar uit het onderzoek blijkt dat persoonlijk contact het meest gewaardeerd wordt. Bij kleine verenigingen kan dat informeel, bij grotere verenigingen zullen ook formele momenten nodig zijn. Een mogelijkheid is om nieuwe leden te informeren op een informatieavond. Teams kunnen worden geïnformeerd door hun leider, leiders kunnen worden geïnformeerd door coördinatoren. Coördinatoren kunnen op hun beurt geïnformeerd worden door het bestuur. Naast persoonlijk contact kunnen bijvoorbeeld de website en de nieuwsbrief als medium worden gebruikt. Van belang is ook om leden, ouders en vrijwilligers de mogelijkheid te bieden om feedback te geven. Dat kan formeel, bijvoorbeeld via een spreekuur, maar ook via persoonlijk contact. Het is dan cruciaal om ook te communiceren wat er met de feedback gedaan is.

Werving van vrijwilligers is het meest succesvol bij een persoonlijke benadering, in combinatie met duidelijkheid over de verwachtingen die de vereniging en de vrijwilliger van elkaar hebben. Het is aan te bevelen om bij belangrijke vrijwilligersfuncties aansluiting zoeken bij de kennis en competenties van een potentiële vrijwilliger. Daarnaast kan de afhankelijkheid en kwetsbaarheid verminderd worden door belangrijke functies (zoals het penningmeesterschap) te verdelen over meerdere vrijwilligers. Taak- en functiebeschrijvingen en plannen zijn hulpmiddelen daarbij.

Vrijwilligers geven in het onderzoek aan dat ze begeleid en gewaardeerd willen worden. Begeleiding en opleiding is intern mogelijk (bijvoorbeeld het inwerken van kantine medewerkers) maar kan ook via externe trainingen en cursussen. Samenwerking met derden is daarbij aan te bevelen. Bijvoorbeeld op technisch gebied met de KNVB (trainersopleiding, scheidsrechtercursus), maar ook op het gebied van competenties met partijen die opleidingen verzorgen op het gebied van maatschappelijke issues, zoals pestgedrag, verslavingen, gedragsproblemen. Uit het onderzoek blijkt dat waardering van vrijwilligers vooral te maken heeft met persoonlijke aandacht. Deze aandacht kan vanuit coördinatoren komen, vanuit collega vrijwilligers maar ook vanuit het bestuur. Dat kan op een formele manier (bijvoorbeeld vrijwilligersbijeenkomsten of periodieke gesprekken), maar ook door zo nu en dan te vragen hoe het met iemand gaat.

7 AANBEVELINGEN VOOR NADER ONDERZOEK

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen en daardoor ook een aantal aanbevelingen voor nader onderzoek. Ten eerste is een beperkt aantal casestudies in Friesland uitgevoerd. Het is aan te bevelen om nader onderzoek te doen naar cases in de rest van Nederland. Een tweede aanbeveling heeft betrekking op het type cases dat geselecteerd is voor dit onderzoek. In dit onderzoek zijn de cases geselecteerd op omvang van de vereniging. Aanvullend onderzoek op basis van andere uitgangspunten is aan te bevelen. Een derde aanbeveling is, dat alleen met vrijwilligers is gesproken en niet met betaalde krachten. Daar kan nader onderzoek naar gedaan worden. Een beperking in het onderzoek is, dat er een klein aantal externe partijen in het onderzoek zijn betrokken. Er hebben interviews plaats gevonden met vertegenwoordigers van een gemeente en de KNVB, maar niet met andere stakeholders. Daarnaast is slechts met één vertegenwoordiger van de gemeente en de KNVB gesproken. Aanvullend onderzoek naar de invloed van externe stakeholders op de effectiviteit van amateur voetbalverenigingen, zoals sponsors, de gemeente, scholen, KNVB en maatschappelijke organisaties is aan te bevelen.

Van een aantal factoren is in het onderzoek niet duidelijk geworden wat de invloed is op de effectiviteit van amateur voetbalverenigingen. Dit zijn ‘Empowerment’, ‘Efficiency, continue willen verbeteren’, ‘Invloed van stabiel management’. Aanvullend onderzoek hiernaar is aan te bevelen.

In het onderzoek zijn factoren beoordeeld die invloed hebben op de effectiviteit van amateur voetbalverenigingen. Er is beperkt onderzoek gedaan naar onderlinge verbanden. Bijvoorbeeld de invloed van de omvang van een vereniging op de binding met de vereniging of de sfeer binnen een vereniging. Ook hiernaar kan aanvullend onderzoek worden gedaan.

Het relatieve belang van factoren is onderzocht op basis van een beperkt aantal onderzoeken en de volgorde waarin deskundigen deze noemden. Op basis van aanvullend onderzoek kan hier meer inzicht in worden verkregen.

LITERATUURLIJST

- Baatenburg de Jonge, R., Bekker, G., Löwik, S. en Wardenaar, R. (2007). *Besturen als sport: een onderzoek naar competenties van besturen in de Nederlandse sportsector*. Universiteit Leiden/Campus.
- Bayle, E. & Madella, A. (2002). *Development of a taxonomy of performance for national sport organizations*. European Journal of Sport Science, 2(2), 1–21.
- Blumberg, B., Cooper, S., Schindler S. (2011). *Business Research Methods*. Berkshire, McGraw Hill Education.
- Boessenkool, J. & Jong, A. de. (2001). *Sportverenigingen in de 21e eeuw: voor en door leden?* Arnhem. NOC*NSF.
- Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M., & Kemper, F. (2011). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sport Media.
- Connolly, T., Conlon, E. J., & Deutsch, S. J. (1980). *Organizational effectiveness: A multiple constituency approach*. Academy of Management Review, 5, 211–217.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. Academy of Management Review. Vol. 14. No. 4, 532-550.
- Enroljas, B. (2002). *The Commercialization of Voluntary Sport Organizations in Norway*. Non-profit and Voluntary Sector Quarterly 2002 31: 352.
- González-Gómez, F. & Picazo-Tadeo, A.J. (2010). *Can We Be Satisfied With Our Football Team? Evidence From Spanish Professional Football*. Journal of Sports Economics August 2010 vol. 11 no. 4 418-442.
- Handy, C. (1988). *Understanding voluntary organizations, how to make them function effectively from the author of understanding organizations*. London: Penguin Books.
- Hoffmann, R. & Ging, L.C, & Ramasamy B. (2002). *The Socio-Economic Determants of International Soccer Performance*. Journal of Applied Economics, Vol. V, No. 2, 253-272.

- Janssens, J.W. (2011). *De prijs van vrijwilligerswerk, professionalisering, innovatie en veranderingsresistentie in de sport. Openbare Les Sport, Management en Ondernemen*. Amsterdam: HvAPublicaties.
- Kemps, M. (2012). *Betaald en onbetaald in de vrijwillige sportvereniging: strijd of samenspel?* Verkregen op 31 mei 2014 via dspace.library.uu.nl/handle/1874/257607.
- Lucidarme, S. & Vanelslander T. (2005). *Onderzoek naar de effectiviteit van Vlaamse basket- en voetbalclubs*. Verkregen op 4 mei 2014 via <https://biblio.ugent.be/publication/469554>.
- Papaioannou, A., Kriemadis, T., Alexopoulos P., Vrontou, O. & Kartakoullis N. (2009). *The Relationship between Human Resource Empowerment and Organizational Performance in Football Clubs*. International Journal of Sport Management Recreation & Tourism, Vol.4, pp.20-39.
- Price, J. L. (1968). *The study of organizational effectiveness*. The Sociological Quarterly, 13, 3–15.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). *A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis*. Management Science, 39 (3), 363-377.
- Scott, W. R. (1977). *Effectiveness of organizational effectiveness studies*. In P. S. Goodman & J. M. Pennings (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness* (pp. 63–95). San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Seippel, O. (2002). *Volunteers and professionals in Norwegian sport organizations*. Voluntas. International Journal of Voluntary and Non-Profit Organisations. Vol. 13, No. 3, pp. 253-70.
- Sowa J. E., Selden, S.C. & Sandfort, J.R. (2004). *No Longer Unmeasurable? A multiple Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 33,4,711-728.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica, CA: Goodyear.

Waal, A.A., Veer, S. van der & Spek, H. (2012). *The Applicability Of The High Performance Organizations Framework In Dutch Soccer Clubs*. Problems and Perspectives in Management, Volume 10, Issue 3.

Waal, A.A., (2007). *High Performance Organisations: een stand van zaken*. Holland Management Review, no. 116.

Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E. & Scheerder J. (2014). *A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature*. Managing Leisure, Vol. 19, No. 2, 121-150.

Yin, R.K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. Fourth Edition. London: Sage.

Yuchtman, E., & Seashore, E. S. (1967). *A system resource approach to organizational effectiveness*. American Sociological Review, 32, 891–903.

Bijlage 1: Topiclijst interviews met deskundigen

Deze topiclijst geeft de onderwerpen en vragen weer die besproken zijn met deskundigen op het gebied van de amateur voetbalsport. Aan de deskundigen zijn de volgende open vragen gesteld:

- Wat verstaat u onder het begrip effectiviteit?
- Welke factoren spelen volgens u een rol in het effectief (of niet effectief) zijn van een amateur voetbalvereniging?
- Welke factoren zou een amateur voetbalvereniging volgens u moeten meten om haar effectiviteit te bepalen?
- Welke factoren kunnen volgens u binnen amateur voetbalvereniging als antecedent fungeren om de effectiviteit te verhogen?
- Wat verstaat u onder het begrip professionalisering?
- Hoe kan professionalisering toegevoegde waarde leveren voor een amateur voetbalvereniging?
- Wat kunnen volgens u redenen voor een amateur voetbalvereniging zijn om niet te professionaliseren?
- Wat is volgens u de relatie tussen effectiviteit en professionalisering?
- In hoeverre zijn amateur voetbalverenigingen volgens u in staat om te professionaliseren? Wat is daarin bevorderend? Wat is daarin belemmerend?

Bijlage 2: Topiclijst interviews bestuursleden van amateur voetbalverenigingen

Op basis van het literatuuronderzoek is een lijst samengesteld met factoren die mogelijk invloed hebben op de effectiviteit van een amateur voetbalvereniging:

1. Omvang van de vereniging
2. Financiën
3. Communicatie
4. Verenigingsbinding, sfeer
5. Kwaliteit van management, bestuur
6. Kwaliteit van medewerkers
7. Visie op de toekomst
8. Innovatiegerichtheid
9. Doel- en actiegerichtheid
10. Netwerken
11. Empowerment
12. Efficiency, continue willen verbeteren
13. Invloed van stabiel management
14. HR management
15. Veiligheid, omvang en kwaliteit van de accommodatie en de hulpmiddelen

De eerste twee factoren (omvang van de vereniging en financiën) zijn data die bij de verenigingen is opgevraagd. De punten drie tot en met vijftien zijn geclusterd in een aantal thema's. Deze zijn gebaseerd op de definitie van effectiviteit van Winand et al. (2014) en de input van de vier geïnterviewde deskundigen.

Vermogen om menselijke, financiële en materiële hulpmiddelen te verkrijgen.

In dit onderdeel komen verschillen mogelijke factoren naar voren. Bijvoorbeeld: hoe worden bronnen geworven?

Vragen die aan bestuursleden gesteld zijn:

- Hoe worden vrijwilligers, bestuursleden, trainers, leiders geworven/benoemd?
- Hoe worden financiële bronnen (sponsors, leden, subsidie, etc.) geworven?
- Hoe komt de vereniging aan materiaal (ballen, hesjes, , kleding, doeltjes, drank, eten, etc.)?

En bij alle vragen de aanvullende vraag: waarom gebeurt dat zo?

In de beantwoording van de vragen zal de onderzoeker er op letten dat de elementen van professionalisering aan bod komen.

Efficiënt gebruik van hulpbronnen middels organisatieprocessen

Ook in dit onderdeel kunnen verschillende factoren naar voren komen, vooral ten aanzien van de relatie met vrijwilligers, leden, sponsors en andere stakeholders. De factoren HR management, communicatie, innovatie, binding, empowerment kunnen hier naar voren komen. Maar ook: hoe wordt het geld besteed en het materiaal gebruikt?

Vragen die aan bestuursleden gesteld zijn:

- Hoe wordt de kwaliteit van de vrijwilligers, bestuursleden, trainers, leiders gewaarborgd?
Welke opleiding/begeleiding vindt er plaats?
- Hoe wordt de kwaliteit van vrijwilligers, bestuursleden, trainers, leiders gemeten?
- Hoe ziet het financiële beleid er uit?
- Hoe verlopen de processen rond inkoop en onderhoud van materiële hulpbronnen (velden, gebouwen, materiaal voor trainers en teams, keuken en kantine, etc.)?

En bij alle vragen de aanvullende vraag: waarom gebeurt dat zo?

In de beantwoording van de vragen zal de onderzoeker er op letten dat de elementen van professionalisering aan bod komen.

Relevante en vastgestelde doelen halen

Dit onderdeel gaat vooral over doel- en actiegerichtheid. Daarbij kunnen alle benoemde factoren een rol spelen, maar het gaat er hier vooral om welk proces er rond doel- en actiegerichtheid en visie op de toekomst plaatsvindt.

Vragen die aan bestuursleden gesteld zijn:

- Welke doelen zijn door de vereniging vastgesteld (sportief, recreatief, ethisch, sociaal)?
- Hoe vindt vaststelling van de doelen plaats?
- Hoe wordt de voortgang bewaakt?
- Wat gebeurt er wanneer doelen niet worden gehaald of ruim worden gehaald?

En bij alle vragen de aanvullende vraag: waarom gebeurt dat zo?

In de beantwoording van de vragen zal de onderzoeker er op letten dat de elementen van professionalisering aan bod komen.

Realiseren van een hoge tevredenheid van de stakeholders van de organisatie

Dit onderdeel kan met veel factoren samenhangen: sfeer, binding, empowerment, doel- en actiegerichtheid.

Vragen die aan bestuursleden gesteld zijn:

- Welke stakeholders worden door de vereniging onderscheiden (leden, vrijwilligers, ouders, sponsors, gemeente, buurtbewoners, andere sportverenigingen, scholen, maatschappelijke organisaties, etc.)?
- Welke communicatie vindt er met de stakeholders plaats?
- Hoe vindt de communicatie met stakeholders plaats?
- Hoe wordt tevredenheid van stakeholders gemeten?
- Hoe ziet de vereniging zichzelf in de (lokale) maatschappij?

En bij alle vragen de aanvullende vraag: waarom gebeurt dat zo?

In de beantwoording van de vragen zal de onderzoeker er op letten dat de elementen van professionalisering aan bod komen.

Bijlage 3: Topiclijst interviews vrijwilligers van amateur voetbalverenigingen

- Hoe ben je betrokken geraakt bij <naam vereniging>?
- Hoe ben je ingewerkt?
- Hoe tevreden ben je over de huidige begeleiding?
- Hoe tevreden ben je over de huidige aandacht vanuit de vereniging?
- Ken je het beleid, de visie en de doelen van de vereniging?
- Hoe tevreden ben je over de sfeer in de vereniging?
- Hoe tevreden ben je over de accommodatie en het materiaal van de vereniging?
- Hoe tevreden ben je over de communicatie binnen de vereniging?
- Wat versta je onder professionalisering en hoe kijk je hier tegen aan?