

# DE ALV: ACHTERHAALD, MAAR HOE MOET HET ANDERS?

*Een kwalitatief vergelijkend onderzoek naar de betekenis van de algemene ledenvergadering voor sleutelfiguren en 'silent audience' binnen Nederlandse sportverenigingen*

*Dirk-Jan Bode*

# De ALV: achterhaald, maar hoe moet het anders?

Een kwalitatief vergelijkend onderzoek naar de betekenis van de algemene ledenvergadering voor sleutelfiguren en 'silent audience' binnen Nederlandse sportverenigingen

30 juni 2016, Rotterdam

Universiteit Utrecht  
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)  
Master Sportbeleid en Sportmanagement

Auteur: Dirk-Jan Bode  
Studentnummer: 3689085  
Email: d.f.j.bode@outlook.com

Begeleider Universiteit Utrecht: Michel van Slobbe  
Tweede lezer: Maikel Waardenburg

In samenwerking met:



## Inhoudsopgave

<b>VOORWOORD</b> .....	<b>5</b>
<b>SAMENVATTING</b> .....	<b>6</b>
<b>1. INLEIDING</b> .....	<b>7</b>
1.1 AANLEIDING .....	7
1.2 PROBLEEMSTELLING .....	8
1.3 RELEVANTIE .....	9
1.3.1 <i>Maatschappelijke relevantie</i> .....	9
1.3.2 <i>Wetenschappelijke relevantie</i> .....	10
1.4 DOEL .....	10
1.5 ONDERZOEKSVRAAG.....	10
1.6 BEGRIPSBEPALING .....	11
1.7 LEESWIJZER.....	12
<b>2. METHODE</b> .....	<b>13</b>
2.1 ONDERZOEKSPERSPECTIE .....	13
2.2 ONDERZOEKSMETHODEN EN DATAVERZAMELING .....	13
2.2.1 <i>Casusverenigingen</i> .....	13
2.2.2 <i>Documentanalyse</i> .....	14
2.2.3 <i>Semi-gestructureerde interviews</i> .....	14
2.2.4 <i>Focusgroepen</i> .....	15
2.2.5 <i>Observaties</i> .....	15
2.3 RESPONDENTEN .....	15
2.3.1 <i>Respondenten bij XerxesDZB</i> .....	15
2.3.2 <i>Respondenten bij LTC Kralingen</i> .....	15
2.4 DATA ANALYSE .....	16
2.5 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT .....	16
2.6 BIAS VAN DE ONDERZOEKER.....	16
<b>3. CASUSVERENIGINGEN DOOR DE JAREN HEEN</b> .....	<b>18</b>
3.1 HISTORIE VAN XERXESDZB .....	18
3.1.1 <i>Xerxes</i> .....	18
3.1.2 <i>DZB</i> .....	18
3.1.3 <i>Fusie</i> .....	19
3.1.4 <i>De ALV door de jaren heen</i> .....	19
3.2 HISTORIE VAN LTC KRALINGEN .....	20
3.2.1 <i>Van TC Rijnmond tot LTC Kralingen</i> .....	20
3.2.2 <i>Fusie met Victoria?</i> .....	21
3.2.3 <i>ALV LTC Kralingen door de jaren heen</i> .....	21
3.3 LAGERE OPKOMST: WAARHEID OF FABELTJE? .....	23
<b>4. THEORETISCH KADER</b> .....	<b>24</b>
4.1 DE SPORTVERENIGING: OPKOMST EN KERNWAARDE .....	24
4.2 INSTITUTIONALISERING: DE SPORTVERENIGING ALS INSTITUTIE .....	25
4.3 BESTUREN VAN EEN SPORTVERENIGING.....	25
4.4 VERGADEREN: MACHT EN INVLOED .....	26
4.5 MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN IN DE SPORT .....	28
4.6 CONSUMENTISME .....	29
4.7 VERANDERINGEN IN DE SPORTVERENIGING .....	30
4.8 CONCLUSIE .....	32
<b>5. RESULTATEN</b> .....	<b>33</b>

5.1 RESULTATEN BIJ XERXESDZB .....	33
5.1.1 <i>Observatieresultaat</i> .....	33
5.1.2 <i>Het belang van communicatie</i> .....	33
5.1.3 <i>Het democratisch gehalte van besluitvorming binnen sportverenigingen</i> .....	35
5.1.4 <i>Gaan of niet gaan?</i> .....	39
5.1.5 <i>Maar hoe nu verder?</i> .....	42
5.2 RESULTATEN BIJ LTC KRALINGEN .....	45
5.2.1 <i>Observatieresultaat</i> .....	46
5.2.2 <i>Het belang van communicatie</i> .....	46
5.2.3 <i>Het democratisch gehalte van besluitvorming binnen sportverenigingen</i> .....	48
5.2.4 <i>Gaan of niet gaan?</i> .....	50
5.2.5 <i>Digitalisering: mee met de tijd</i> .....	53
5.3 CONCLUSIE .....	57
<b>6. ANALYSE</b> .....	<b>59</b>
6.1 WAT IS EEN ALV? .....	59
6.2 MEDEZEGGENSCHAP NOG STEEDS BELANGRIJK .....	61
6.3 ALTERNATIEVEN VOOR DE ALV .....	64
6.4 ANDERS, MAAR WEL MET ZEGGENSCHAP .....	67
<b>7. CONCLUSIE</b> .....	<b>69</b>
7.1 DEELVRAAG I .....	69
7.2 DEELVRAAG II .....	70
7.3 DEELVRAAG III .....	70
7.4 DEELVRAAG IV .....	71
7.5 CENTRALE VRAAGSTELLING .....	72
<b>8. DISCUSSIE</b> .....	<b>73</b>
8.1 BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK .....	73
8.2 AANBEVELINGEN .....	73
8.2.1 <i>Aanbevelingen voor XerxesDZB</i> .....	73
8.2.2 <i>Aanbevelingen voor LTC Kralingen</i> .....	74
8.2.3 <i>Aanbevelingen voor vervolgonderzoek</i> .....	74
<b>NOTEN</b> .....	<b>75</b>
<b>BRONNENLIJST</b> .....	<b>76</b>
<b>BIJLAGEN</b> .....	<b>80</b>
BIJLAGE I: TOPICLIJST INTERVIEWS LEDEN .....	80
BIJLAGE II: TOPICLIJST FOCUSGROEP BESTUREN .....	81
BIJLAGE III: OBSERVATIEVERSLAGEN .....	82
<i>Observatie ALV LTC Kralingen 11-02-2016</i> .....	82
<i>Observatie ALV XerxesDZB 27-11-2015</i> .....	83

## Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie 'De ALV: achterhaald, maar hoe moet het anders?'. Met deze scriptie sluit ik het masterprogramma Sportbeleid en Sportmanagement aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschappen (USBO) af. Met deze scriptie komt er na zes jaar ook een einde aan mijn leven als student. In deze periode heb ik de overstap gemaakt van 'geschiedenis' naar 'sport', ben ik verhuisd van het dorpje Giessenburg naar de stad Rotterdam en heb ik mijn eerste werkervaring op mogen doen bij Brug8. Kortom, een periode waarin veel veranderd is en waarin ik veel heb mogen leren.

Via deze weg wil ik naar een aantal mensen en organisaties dat daarbij geholpen heeft nogmaals mijn dank uitspreken, te beginnen met de verenigingen waar ik mijn afstudeeronderzoek heb mogen uitvoeren. De besturen van LTC Kralingen en XerxesDZB hebben mij de ruimte gegeven voor mijn onderzoek en hulp geboden waar mogelijk. Ook wil ik nogmaals de respondenten bedanken voor de tijd die zij vrij hebben willen maken en de eerlijke en oprechte antwoorden die zij me gegeven hebben.

Tijdens het schrijven van mijn scriptie heb ik daarnaast enorm veel baat gehad bij de gesprekken die ik heb gevoerd met mijn begeleider vanuit de USBO, Michel van Slobbe. Naast de vakken die hij heeft gegeven en de gesprekken die we over mijn competenties hebben gevoerd, heeft hij mij tijdens het schrijven van deze scriptie meermaals voorzien van de nodige feedback. Ik heb de gesprekken die we over mijn onderzoek hebben gehad de laatste maanden als zeer zinvol ervaren. Ik wil bij deze Michel dan ook graag bedanken voor de tijd en energie die hij voornamelijk tijdens de afgelopen periode, maar ook gedurende de gehele masteropleiding, in mij gestoken heeft.

Verder wil ik mijn onderzoekspartner Jos van Schijndel bedanken. Vaak hebben we gezamenlijk gesprekken over onze scripties met Michel gevoerd, waardoor we niet alleen van Michel, maar ook van elkaar feedback konden krijgen. De lol die we hadden tijdens de afgelopen periode heeft ervoor gezorgd dat ik mijn scriptie met plezier heb geschreven. Ook mijn collega's bij Brug8 wil ik bedanken voor de hulp tijdens het schrijven van mijn scriptie, de kans die ik heb gehad om mijn stage bij deze mooie organisatie te lopen en de ontwikkeling die ik mede dankzij hen heb door kunnen maken.

Ook wil ik graag mijn familie en vrienden bedanken, met in het bijzonder mijn ouders. Zonder hen zou ik niet de kans hebben gehad te komen waar ik nu sta. Tot slot wil ik graag mijn vriendin Esmé bedanken. Haar liefde, steun en motiverende woorden hebben mij er tijdens moeilijke momenten doorheen gesleept.

Met al deze hulp ben ik gekomen tot voorliggend resultaat. Dit onderzoek heeft mij veel kennis en nieuwe inzichten gegeven. Ik hoop dat ik een deel van deze kennis en inzichten middels deze scriptie aan u over kan geven. Ik wens u veel leesplezier en zie reacties en opmerkingen graag tegemoet.

Dirk-Jan Bode

Rotterdam, juni 2016

## Samenvatting

De algemene ledenvergadering (ALV) is het hoogste orgaan van een vereniging en heeft daarmee de laatste en beslissende stem in het besluitvormingsproces. Van Bottenburg (2013) schreef echter al eens dat het in vrijwel iedere vereniging uiteindelijk maar een beperkte groep leden is die zich daadwerkelijk met het beleid bemoeit en op de ALV aanwezig is. Met dit onderzoek is daarom getracht de positie van de algemene ledenvergadering te bevragen. Dit is gedaan aan de hand van de volgende hoofdvraag, die leidend is geweest tijdens het onderzoek:

*Welke betekenis geven leden van Nederlandse sportverenigingen aan de algemene ledenvergadering en hoe verhoudt deze zich tot veranderende opvattingen over lidmaatschap?*

Om deze vraag te beantwoorden zijn er semi-gestructureerde interviews gehouden met respondenten van de casusverenigingen: de Rotterdamse tennisvereniging LTC Kralingen en voetbalvereniging XerxesDZB, eveneens uit Rotterdam. Verder hebben er focusgroepen plaatsgevonden, is er geobserveerd en is er een documentanalyse uitgevoerd.

De resultaten van de interviews zijn onderverdeeld in vier thema's: het belang van communicatie, het democratisch gehalte van besluitvorming binnen sportverenigingen, redenen om de ALV al dan niet te bezoeken en de toekomst van de ALV. Uit de resultaten blijkt dat veel leden niet op de hoogte zijn van wat de ledenvergadering precies inhoudt en wat er besproken wordt. De leden die dat wel weten, komen vaak alleen als er belangrijke beslissingen genomen moeten worden. Kleine beslissingen worden aan het bestuur overgelaten. Daarbij dient opgemerkt te worden dat veel oudere leden zijn opgegroeid met de gedachte dat het erbij hoort om de ALV te bezoeken. Jongere leden hebben dat niet. Zij gedragen zich volgens de oudere garde meer als klant dan als lid. De respondenten hebben allen uitgesproken dat er iets moet veranderen aan de ALV zoals die nu gehouden wordt. Leden van de tennisverenigingen zien toekomst in het digitaliseren van de ledenvergadering, mits er indien gewenst een discussieavond aan vooraf gaat. Leden van de voetbalvereniging zien, op de jongere respondenten na, niets in het digitaliseren van de vergadering. Zij geloven in een drukbezochte ALV als het uitnodigen persoonlijker wordt gedaan.

Ondanks de lage opkomst blijven leden het echter wel belangrijk vinden dat zij medezeggenschap en invloed (kunnen) hebben binnen de vereniging. Belangrijke beslissingen over fikse contributieverhogingen, naamswijzigingen of fusies worden als dusdanig belangrijk beschouwd dat leden er iets over te zeggen willen hebben. De huidige vorm, waarin een kleine groep (aanwezige) leden beslist voor het geheel, wordt als niet meer toereikend gezien. De meer consumentistische houding van veel leden heeft daarnaast geleid tot professionalisering bij verenigingen in de vorm van bijvoorbeeld verenigingsmanagers. Het karakter van de vereniging verandert van een 'voor leden, door leden' organisatie in een meer dienstverlenende organisatie. Tot op heden is deze verandering overigens niet terug te zien in de verenigingsstructuur. De ALV is achterhaald, maar haar kernelementen moeten behouden worden. In welke vorm dat is, dat is de vraag.

## 1. Inleiding

Voorliggend onderzoek gaat over de betekenis van de algemene ledenvergadering in relatie tot de verandering van een vereniging naar een dienstverlenende organisatie. In hoeverre zijn leden bereid inspraak en macht in te leveren binnen de vereniging? In dit inleidende hoofdstuk komt allereerst de aanleiding van het onderzoek aan bod. Vervolgens worden de probleemstelling, relevantie, doelstelling en vraagstelling besproken.

### 1.1 Aanleiding

De algemene ledenvergadering (ALV) is het hoogste bestuursorgaan van een vereniging. Het is echter niet te doen om de leden maandelijks, wekelijks of zelfs dagelijks te benaderen om mee te denken over het beleid van de vereniging. Daarom wordt er een bestuur gekozen dat de vereniging bestuurt voor haar leden. Minimaal één keer per jaar wordt de ALV gehouden. Dit is verplicht volgens de wet. Tijdens het oprichten van een vereniging wordt er een notariële akte opgemaakt, waarin wordt opgenomen dat en hoe de wijze van het bijeenroepen van de leden moet gebeuren (Gubbels, z.d.). Tot de bevoegdheid van de ALV behoren onder andere het wijzigen van de statuten, het benoemen en afzetten van bestuurders, het goedkeuren van de begroting en de jaarrekening en het bepalen van het beleid voor zowel de korte als de lange termijn. De ALV neemt dan ook een centrale rol binnen de vereniging in. Dit blijkt ook uit de aanbevelingen voor Goed Sportbestuur, geschreven door de Commissie Goed Sportbestuur (2005) onder leiding van Jan Loorbach. In deze aanbevelingen komt de prominente rol van de ALV sterk naar voren. In negen van de dertien aanbevelingen die de Commissie heeft gedaan wordt de ALV genoemd in de titel en/of uitleg van de aanbeveling.

Uit verschillende studies kunnen we constateren dat de traditionele vereniging beïnvloed wordt door maatschappelijke ontwikkelingen, zonder dat zijn voortbestaan daadwerkelijk bedreigd wordt (Schnabel, 2004; Boessenkool, 2011; Stokvis, n.d.). Het *end of membership* zou leiden tot minder vrijwilligers. Met *end of membership* bedoelt Sarah Sladek (2011), schrijfster van het boek *The end of membership as we know it*, niet dat het lidmaatschap voorbij is. Wel stelt ze dat we het verenigingsmodel moeten aanpassen en moeten denken aan andere vormen van lidmaatschap. Hiermee speelt Sladek in op het opkomende consumentisme in de sport. Een consument in verenigingen kan volgens Lorentzen en Hustinx (2007) als volgt worden gedefinieerd: "Een lid-consument is een individu dat aanneemt dat lidmaatschap hem of haar toegang geeft tot een product, en dat de balans tussen kosten (de contributie) en uitkomsten in zijn of haar voordeel is". Jan-Willem van der Roest (2015) trekt het einde van het lidmaatschap en daarmee het consumentisme in de sport echter in twijfel. Uit zijn onderzoek is gebleken dat consumentisme binnen de sport significant meer wordt 'waargenomen' in fitnesscentra dan in verenigingen. Hiermee stelt Van der Roest de suggestie van een teloorgang van de traditionele vereniging ter discussie. Hij stelt in zijn proefschrift *From participation to consumption? Consumerism in voluntary sport clubs* dat de traditionele logica en de consumentistische logica wel degelijk naast elkaar binnen een vereniging kunnen bestaan.

De 'sportconsument' heeft tijdens de ALV de mogelijkheid zijn of haar stem te laten horen en via die weg mee te denken over het beleid van de vereniging. De ALV dient niet alleen als moment bij uitstek waar het beleid van de vereniging wordt besproken en vastgesteld, maar belangrijker nog is dat het de ultieme plek is voor groepen die binnen een vereniging in de minderheid zijn om hun stem te laten horen. Macht, door Max Weber

(1957) omschreven als ‘de waarschijnlijkheid dat iemand in een sociale relatie zijn wil kan doorzetten, ondanks weerstand, en onafhankelijk van de basis waarop deze waarschijnlijkheid berust’, speelt binnen een vereniging een grote rol. Wanneer slechts een kleine groep van zich laat horen, zal de invloed van deze groep sterk stijgen. De Duitse socioloog Michels (1959) omschreef dit als de ijzeren wet van de oligarchie, die ervoor zorgt dat de daadwerkelijke macht binnen een vereniging bij slechts een kleine groep ligt. Vaak bestaat deze kleine groep uit de sleutelfiguren van een vereniging. Met sleutelfiguren worden de mensen bedoeld wiens mening zwaarder weegt dan die van anderen. Dit kan door formele posities, zoals een bestuursfunctie, maar ook door informele processen binnen de vereniging (Houlihan en Green, 2006). Binnen de ALV kan ieder lid echter zijn stem laten horen. Toch is er een groot *silent audience* dat ervoor kiest dit niet te doen. Een *audience* wordt door Tim Hallett (2003) omschreven als een groep bestaande uit mensen die ongeveer hetzelfde handelen. Met *silent audience* worden de mensen bedoeld die besluiten niet naar de ALV te komen en dus geen gebruik maken van hun stemrecht binnen de vereniging.

De ALV is dus theoretisch gezien bij uitstek de plaats waar alle leden van zich kunnen laten horen. Van Bottenburg (2013) schreef echter al eens dat het in vrijwel iedere vereniging uiteindelijk maar een beperkte groep leden is die zich daadwerkelijk met het beleid bemoeit en op de ALV aanwezig is. De vraag rijst welke betekenis de ALV tegenwoordig nog heeft, wanneer slechts een kleine groep leden de kans nog pakt om zijn of haar mening te laten klinken, zoals de opmerking van Van Bottenburg doet vermoeden. Willen hedendaagse leden wel macht en inspraak hebben binnen de vereniging? Binnen de bestaande literatuur is hier echter weinig over te vinden. De betekenis van de algemene ledenvergadering, wat is die eigenlijk?

## 1.2 Probleemstelling

Een veranderende maatschappij zorgt voor druk op sportverenigingen om eveneens te veranderen (Boessenkool et al., 2011). Hoewel ze relatief autonoom zijn, worden ze beïnvloed door de staat en/of markt. Dit houdt in dat de vereniging kan bestaan zonder toedoen van de staat of markt, maar dat de richting waarop zij verandert wel sterk gestuurd wordt door deze sectoren. Paul Schnabel (2004) beschrijft in het zestiende Sociaal en Cultureel Rapport vijf l's als belangrijkste maatschappelijke ontwikkelingen die de omgeving aan het veranderen zijn. Deze l's komen in paragraaf 4.5 uitgebreider aan bod.

Volgens Van der Roest (2015) is individualisering hiervan echter het meest prominent aanwezig in de Westerse samenleving. ‘Het idee is dat individualisering de belangrijkste onomkeerbare sociaal-culturele kracht is in de komende periode’, zo concludeert het Sociaal en Cultureel Rapport 1994 in een verwachting van maatschappelijke ontwikkelingen (scp 1994: 612). Meerdere onderzoekers hebben gesteld dat het proces van individualisering leidt en zal leiden tot een afname van leden bij vrijwillige organisaties (Putnam, 2000; Skocpol, 2003). In Nederland geldt dit echter alleen voor kerkgemeenschappen, vrouwenorganisaties en politieke partijen, zo stelt De Hart (2005). Sportverenigingen tonen een stabiel ledental, zo blijkt uit de ledentallenrapportage van NOC\*NSF (2014). Ingen en Dekker (2011) brengen daar overigens tegenin dat informele en individuele sporten sterk gegroeid zijn. Hoewel het ledental dus nog niet is teruggelopen vanwege individualisering, is het wel een ontwikkeling waar rekening mee gehouden moet worden.

De toenemende populariteit van commerciële, individuele en informele sporten zorgt eveneens voor zorgen over de toekomst van de vrijwillige sportvereniging. Commerciële



fitnesscentra vormen vanaf de jaren '90 van de vorige eeuw een nieuwe grote sportaanbieder naast de reeds bestaande sportverenigingen. Heden ten dage is 18% van de Nederlandse bevolking actief binnen een commerciële sportorganisatie (Tiessen-Raaphorst, 2015). Net als het commerciële sportaanbod is ook het individueel sporten populair aan het winnen. Voorbeelden hiervan zijn wandelen, hardlopen en wielrennen (Van 't Verlaat, 2010). In 2012 sportte het grootste deel van alle bevolkingsgroepen ouder dan twintig jaar individueel of in informeel verband (Tiessen-Raaphorst & Van den Dool, 2015).

Deze commerciële, individuele en informele concurrentie heeft ook binnen de vrijwillige sportsector geleid tot veranderingen. Waar verenigingen voorheen mutual support-organisaties waren, gekenmerkt door het voor en door leden principe, verschuiven zij steeds meer richting dienstverlenende organisaties (Van Bottenburg, 2007; Janssens, 2011). Dit proces, door Van der Roest (2015) hybridisering genoemd, wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk 4.

Samenvattend kunnen we dus concluderen dat verenigingen aan veranderingen onderhevig zijn. Zij hebben echter moeite om de daarvoor noodzakelijke veranderingen in de organisatiestructuur door te voeren. Het blijkt lastig voor verenigingen om de voor en door leden bedrijfsvoering om te zetten in een meer moderne stijl van bestuur en management (Janssens, 2011). Als het trage besluitvormingsproces binnen een vereniging als een belemmering wordt gezien voor noodzakelijke veranderingen rijst de vraag waarom hier geen verandering in gebracht wordt. Wanneer de organisationele inrichting van een vereniging, met de algemene ledenvergadering als hoogste orgaan, echter verandert, komt de democratische besluitvormingsstructuur onder druk te staan. Onderzoek zal moeten uitwijzen wat de hedendaagse functie en betekenis van de ALV is en of leden bereid zijn macht en inspraak in te leveren.

### 1.3 Relevantie

De relevantie van dit onderzoek kan worden onderverdeeld in maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie. In paragraaf 1.3.1 wordt eerst de maatschappelijke relevantie besproken, om vervolgens in paragraaf 1.3.2 de wetenschappelijke relevantie aan bod te laten komen.

#### 1.3.1 Maatschappelijke relevantie

Van Bottenburg stelde in zijn artikel *Om de sport verenigd. Instituties in de sportwereld* (2011) dat in vrijwel iedere vereniging slechts een kleine groep leden aanwezig is bij de algemene ledenvergadering. Vaak is dit het vergrijsde kader. Paradoxaal is het dat dit verouderde kader een van de aanleidingen is dat verenigingen veranderen, maar dat hetzelfde kader veranderingen niet noodzakelijk acht tijdens de ALV (Kuperus, 2005). Maatschappelijk relevant is het dan ook om te onderzoeken of de huidige organisatiestructuur, waarin de algemene ledenvergadering het hoogste orgaan is, nog wel kansen biedt aan de vereniging om zich verder te ontwikkelen, of dat de ALV misschien wel een belemmering is voor de veranderingen die de individualiserende maatschappij met zich meebrengt. Ook is het interessant om te onderzoeken of de betekenis die mensen geven aan de ALV te verbinden is aan hun leeftijd. Wil de oude generatie vasthouden aan de ALV en wil de nieuwe generatie veranderen?

### 1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Jan-Willem van der Roest (2015) schrijft in zijn proefschrift *From participation to consumption? Consumerism in voluntary sport clubs* dat slechts een kleine groep sportverenigingen succesvol weet in te spelen op kansen en mogelijkheden die de omgeving biedt. Door activiteiten servicegericht en flexibeler te maken moderniseren zij hun vereniging. Dit doen zij bijvoorbeeld door andere abonnementsvormen aan te bieden. Van der Roest adviseert landelijke sportorganisaties die verenigingen willen veranderen om in te zetten op veranderingen binnen de besturen. Uit zijn onderzoek is namelijk gebleken dat vooral de inzet van hoger opgeleide, jonge leden voor modernisering zorgt.

Het servicegericht en flexibeler maken van activiteiten binnen de vereniging is in lijn met het verschuiven van een mutual support-organisatie naar een service delivery-organisatie. Het voor en door leden principe verandert steeds meer in een voor leden benadering (Van Bottenburg, 2007; Janssens, 2011). Dit veranderingsproces wordt hybridisering genoemd, het samengaan van een non-profitorganisatie en een profitorganisatie (Van der Roest, 2011). De veranderingen die hybridisering met zich meeneemt hebben echter geen invloed gehad op de organisatiestructuur van de vereniging. De trage besluitvorming zorgt ervoor dat veranderingen gestaag kunnen worden doorgevoerd. Paradoxaal is het dat vergrijzing een van de aanleidingen is voor veranderingen, maar dat juist het oude kader tijdens de algemene ledenvergadering geen noodzaak ziet om te veranderen (Kuperus, 2005).

Dit onderzoek poogt inzicht te geven in hoeverre de huidige organisatiestructuur van een vereniging, met de algemene ledenvergadering als hoogste orgaan, een belemmering is in de ontwikkeling van verenigingen naar een dienstverlenende organisatie. Omtrent de algemene ledenvergadering is er überhaupt weinig literatuur voor handen. De structuur van een vereniging is vaak besproken, maar aan de ALV is vooralsnog nooit getornd. Dit onderzoek tracht dan ook deze bevraging van de positie van de algemene ledenvergadering toe te voegen aan de wetenschappelijke literatuur.

### 1.4 Doel

Het doel van dit onderzoek is inzicht geven in de betekenis die wordt gegeven aan de algemene ledenvergadering door leden van Nederlandse sportverenigingen, ten einde een bijdrage te leveren aan de vraag in hoeverre de huidige organisatiestructuur van verenigingen, met de ALV als hoogste orgaan, een belemmering is in de ontwikkeling van een mutual support-organisatie naar een service delivery-organisatie. Wat deze ontwikkeling precies inhoudt, wordt in paragraaf 4.5 besproken.

### 1.5 Onderzoeksvraag

Om te onderzoeken wat de betekenis van de algemene ledenvergadering is voor sleutelfiguren, *silent audience* en bestuursleden van verenigingen en daarmee een bijdrage te leveren aan de vraag in hoeverre de ALV een belemmering is in de ontwikkeling van een mutual support-organisatie naar een service delivery-organisatie, luidt de leidende onderzoeksvraag als volgt:

*Welke betekenis geven leden van Nederlandse sportverenigingen aan de algemene ledenvergadering en hoe verhoudt deze zich tot veranderende opvattingen over lidmaatschap?*

Bij de hierboven geformuleerde hoofdvraag horen de volgende deelvragen:

- Laten de presentielijsten van de algemene ledenvergaderingen zien dat de algemene ledenvergadering tegenwoordig slechter wordt bezocht ten opzichte van vroeger en hoe speelt de geschiedenis van een vereniging daar een rol in?
- Wat zijn de overwegingen voor sleutelfiguren en *silent audience* om al dan niet naar de algemene ledenvergadering te komen en in hoeverre heeft dat invloed op de vraag of leden nog iets te zeggen willen hebben binnen de vereniging?
- Hoe verhouden betekenissen die leden aan de ALV geven zich tot opvattingen van het bestuur en wat zijn de implicaties hiervan voor het besturen van een sportvereniging?
- Wat betekent hybridisering volgens bestaande literatuur voor de organisatiestructuur en cultuur van een vereniging en hoe verhoudt zich dat tot veranderende opvattingen over lidmaatschap?

## 1.6 Begripsbepaling

Om de hoofdvraag te verhelderen is het goed de kernbegrippen die voorkomen in de vraagstelling toe te lichten:

*Betekenis*: In dit onderzoek wordt de definitie van Karl Weick (1995) voor betekenisgeving gebruikt: 'The combination of a past moment + connection + present moment of experience creates a meaningful definition of the present situation'.

*Sportvereniging*: In dit onderzoek wordt een sportvereniging gezien als een niet commerciële organisatie waarbinnen Nederlanders aan sport doen. De sportvereniging berust veelal op vrijwilligheid, binding, identificatie en emotie (Van Bottenburg, 2007).

*Algemene ledenvergadering (ALV)*: Deze jaarlijks verplichte vergadering van de leden is het hoogste orgaan binnen een vereniging. Tijdens deze vergadering legt het bestuur verantwoording af aan de leden. Een verdere omschrijven van de ALV is te vinden in de aanleiding.

Daarnaast worden uit de deelvragen de volgende begrippen toegelicht:

*Sleutelfiguren*: Door het Van Dale woordenboek omschreven als 'de persoon waar alles om draait'. In dit onderzoek wordt uitgegaan van de personen op centrale posities binnen de vereniging die de boel draaiende houden.

*Silent audience*: Een *audience* wordt door Tim Hallett (2003) omschreven als een groep bestaande uit mensen die min of meer op dezelfde manier handelen. Met *silent audience* wordt in deze scriptie de groep leden bedoeld die anoniem door het leven gaat bij de vereniging. Zij die geen vrijwilligersfunctie bekleden en niet van zich laten horen tijdens de algemene ledenvergadering.

## 1.7 Leeswijzer

In dit hoofdstuk heb ik de aanleiding, het probleem, de relevantie, de onderzoeksvraag en een toelichting op de kernbegrippen in de vraagstelling geschetst. In hoofdstuk 2 wordt de gehanteerde methode toegelicht, waarbij er aandacht is voor het onderzoeksperspectief, de onderzoeksmethoden en dataverzameling, de respondenten, de data analyse, de betrouwbaarheid en validiteit en tot slot de bias van de onderzoeker. In hoofdstuk 3 wordt vervolgens ingegaan op de geschiedenis van de casusverenigingen, tevens het resultaat van de documentanalyse. Het volgende hoofdstuk (4) behelst de literatuurstudie van dit onderzoek. In hoofdstuk 5 worden de resultaten uit de interviews, focusgroepen en observaties gepresenteerd, waarna in hoofdstuk 6 een analyse wordt gemaakt. In hoofdstuk 7 wordt er antwoord gegeven op de deelvragen en hoofdvraag. Hoofdstuk 8 is tot slot de discussie, waarin wordt teruggekeken op het onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek worden gegeven.

## 2. Methode

In dit hoofdstuk wordt het onderzoeksperspectief belicht en wordt er stilgestaan bij de toegepaste onderzoeksmethoden. Het onderzoeksperspectief van waaruit het onderzoek is gedaan wordt behandeld in paragraaf 2.1. De daaruit voortgekomen onderzoeksmethoden staan centraal in paragraaf 2.2. Vervolgens is er in paragraaf 2.3 aandacht voor de respondenten en in paragraaf 2.4 voor de manier waarop de resultaten zijn geanalyseerd. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een toelichting op hoe de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek zijn gewaarborgd en een omschrijving van de positie van de onderzoeker.

### 2.1 Onderzoeksperspectief

De keuze voor de methode is voortgekomen uit het doel van het onderzoek, namelijk de betekenis achterhalen die leden van Nederlandse sportverenigingen geven aan de algemene ledenvergadering. Karl Weick (1995) beschrijft het proces van ‘betekenisgeving’, uit te leggen als het ordenen van informatie uit eerdere ervaringen en daar waarde aan toe kennen. Mensen interpreteren een situatie en vormen daar een mening over aan de hand van ervaringen. De ervaringen worden in geconstrueerde referentiekaders geplaatst. Hierdoor ontstaat een betekenisconstructie. Mensen handelen vervolgens op basis van deze betekenisconstructie. Samenvattend beschrijft Weick (1995) betekenisgeving als volgt: *“Once people begin to act (enactment), they generate tangible outcomes (cues) in some context (social), and this helps them to discover (retrospect) what is occurring (ongoing), what needs to be explained (plausibility), and what should be done next (identity enhancement)”* (Weick, 1995: p. 55).

Het onderzoek heeft een kwalitatief karakter door het willen achterhalen van betekenissen. Door ideeën, motieven, achtergronden, beweegredenen en weerstand van betrokkenen te bevragen, geeft het onderzoek inzicht in hoe respondenten over een bepaald onderwerp denken (Baarda et al, 2005). Binnen dit kwalitatieve onderzoek is gekozen voor een interpretatief perspectief. Mensen kennen volgens dit perspectief op basis van hun sociale achtergrond verschillende betekenissen toe aan hun ervaringen. De waarheid ligt in deze betekenissen en is dus voor iedere persoon anders. Betekenissen worden onderhandeld en ge(her)structureerd door interacties. Hierdoor komen verschillen in betekenisgeving aan het licht (Deetz, 2000; Rubin & Rubin, 2005).

### 2.2 Onderzoeksmethoden en dataverzameling

Omdat het binnen de kaders van dit onderzoek niet te doen is iedere vereniging in Nederland te onderzoeken, is gekozen voor een casestudie. Het voornaamste kenmerk van een casestudie is dat het een intensieve bestudering van een verschijnsel bij één of enkele gevallen betreft (Yin, 2003). In dit onderzoek is gekozen voor een vergelijkend onderzoek bij twee verenigingen. De Rotterdamse voetbalvereniging XerxesDZB is vergeleken met de Rotterdamse tennisvereniging LTC Kralingen.

#### 2.2.1 Casusverenigingen

De casusverenigingen zijn geselecteerd op basis van een aantal criteria. Een van de criteria is dat bij de vereniging de ALV de afgelopen jaren zowel een aantal keer goed als een aantal keer slecht bezocht is. Dat dit het geval is, zal duidelijk worden in hoofdstuk 3. Hierbij is vooral gekeken naar de laatste twintig jaar, vanwege de verwachting van het Sociaal

Cultureel Planbureau in de rapportage sport (1994) dat individualisering vanaf dat moment de grootste onomkeerbare maatschappelijke ontwikkeling zou zijn. Daarnaast komen beide verenigingen uit Rotterdam, zodat er geen verschillen te wijten zijn aan regionale identiteit, het verbonden voelen met de eigen stad of regio (Cornips en Stengs, 2010). Met een voetbal- en een tennisvereniging is gekozen voor twee verenigingen uit sporten die het grootste gedeelte van de Nederlandse sportbevolking omvatten, zo blijkt uit de rapportage sport (Sociaal Cultureel Planbureau, 2014). Tenslotte moest de vereniging uiteraard ook openstaan voor een onderzoek naar de betekenis van de ALV onder haar leden.

### 2.2.2 Documentanalyse

Het onderzoek werd gestart worden met een documentanalyse naar de geschiedenis van XerxesDZB en LTC Kralingen om de eerste deelvraag te kunnen beantwoorden. De centrale vraag die aan de hand van dit onderzoek naar de historie van de vereniging beantwoord moet worden is hoe de verenigingen zijn ontstaan en hoe ze zijn geworden zoals ze nu zijn. Er is gebruik gemaakt van oude clubbladen en nieuwsbrieven van LTC Kralingen, boekjes over de geschiedenis van XerxesDZB en de websites en statuten van beide verenigingen.

### 2.2.3 Semi-gestructureerde interviews

Aan de hand van de uitkomsten van de documentanalyse zijn vervolgens topics opgesteld. Deze boden houvast tijdens de semi-gestructureerde interviews. Het eerste topic dat naar voren kwam tijdens de interviews was de achtergrond van de leden. Naast de naam en leeftijd van de leden werd gevraagd naar hoe lang zij al lid zijn bij deze vereniging, of zij vrijwilligersfuncties hebben of hebben gehad en of ze uit een gezin kwamen dat bekend was met het verenigingsleven. Het tweede topic was de ALV. Er is gevraagd of de respondent er ooit geweest is, waarom wel of niet, waar de ALV volgens de respondent toe dient, wat er besproken wordt tijdens de vergadering en wat voor leden daar veelal aanwezig zijn volgens de respondent. Vervolgens is er gesproken over het topic invloed. De respondent werd vragen gesteld over hoe belangrijk het voor leden is om inspraak te kunnen hebben, of het volgens de respondent ook echt mogelijk is om invloed te hebben en op welke momenten de respondent graag van de mogelijkheid gebruik maakt om invloed uit te oefenen. Het vierde topic dat ter sprake is gekomen is de toekomst van de ALV. Er is gevraagd wat er anders of beter kan aan de ledenvergadering, of er behoefte is aan een alternatief, waarom wel of niet en wat hiervoor de mogelijkheden zijn. Tot slot is er gevraagd naar de toekomst van de vereniging. Onderwerpen als consumentisme binnen de vereniging en het verenigingsmodel werden besproken, waarna ieder interview werd afgesloten met de vraag of er nog onderwerpen niet ter sprake waren gekomen of onderbelicht zijn gebleven.

Met de resultaten uit de semi-gestructureerde interviews, die individueel met respondenten zijn afgenomen, kon deelvraag twee beantwoord worden. De topics zorgden voor de zekerheid dat de onderwerpen die relevant zijn voor het onderzoek ook daadwerkelijk besproken werden. Daarnaast werd er hiermee ruimte gelaten voor de respondenten om eigen onderwerpen in te brengen. Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag werden er in totaal 21 interviews gehouden. Binnen LTC Kralingen zijn tien en binnen XerxesDZB elf interviews gehouden. Meer informatie over de respondenten is te vinden in paragraaf 2.3.

#### 2.2.4 Focusgroepen

Om de derde deelvraag te beantwoorden zijn er naast de semi-gestructureerde interviews twee focusgroepen georganiseerd. Hierin participeerden de besturen van beide verenigingen. De focusgroep met het bestuur van XerxesDZB vond plaats met drie bestuurders, bij LTC Kralingen schoven er vijf bestuursleden aan. Tijdens deze bijeenkomsten is gevraagd naar de mening van het bestuur over de algemene ledenvergadering. Wat vinden zij er goed of handig aan? Wat zouden ze graag willen veranderen?

#### 2.2.5 Observaties

Tot slot is bij beide verenigingen de ALV bezocht en geobserveerd. Op deze manier heeft de onderzoeker een goed beeld gekregen van hoe het er tijdens een ALV aan toe gaat, wat de gemiddelde opkomst is en wat er verder opvalt. Gekeken is naar de onderwerpen op de agenda en hoe daarop gereageerd werd, de sfeer van de vergadering en de wijze waarop besluiten tot stand kwamen. De algemene ledenvergadering bij XerxesDZB vond plaats op 27 november 2015 en werd bezocht door 47 leden. De ALV van LTC Kralingen was op 11 februari 2016. Zestien leden waren hierbij aanwezig. De observatieresultaten worden gepresenteerd in hoofdstuk 6, waar ze de context vormen voor de resultaten uit de interviews.

### 2.3 Respondenten

Zoals in paragraaf 2.2 is vermeld, zijn er in totaal 21 interviews afgenomen. Binnen beide verenigingen zijn interviews gehouden met sleutelfiguren en 'silent audience'. Met 'silent audience' worden de mensen bedoeld die niet naar de algemene ledenvergadering komen. Bij het selecteren van respondenten is nadrukkelijk gekeken dat zij ieder een andere groep binnen de vereniging vertegenwoordigen.

#### 2.3.1 Respondenten bij XerxesDZB

Bij XerxesDZB zijn er interviews gehouden met respondenten uit de categorieën jeugdspelers, ouders van jeugdleden, spelers uit de lagere senioren, dames, selectiespelers en vrijwilligers. Binnen de groepen selectiespelers en jeugdleden is niemand gevonden die de ALV ooit bezocht heeft. Binnen de groep dames is er één speelster gevonden die de ALV ooit bezocht heeft. Binnen de overige drie categorieën zijn er twee respondenten gekozen: een die de ALV doorgaans wel bezoekt en een die (vrijwel) nooit bij de ALV aanwezig is.

Binnen XerxesDZB is ook een, naast het bestuur en de leden, derde actor geïnterviewd, te weten de verenigingsmanager. Het elfde interview vond plaats met een bestuurslid dat niet bij de focusgroep aanwezig kon zijn, maar een van de rest van het bestuur afwijkende mening bleek te hebben. De juiste personen om te interviewen zijn achterhaald in samenspraak met de verenigingsmanager. Zij is als geen ander op de hoogte van hoe een lid als het ware in de vereniging staat.

#### 2.3.2 Respondenten bij LTC Kralingen

Bij het selecteren van respondenten bij LTC Kralingen is er onderscheid gemaakt tussen competitiepelers en vrije spelers en tussen vrijwilligers en niet-vrijwilligers. Gezorgd is dat er van elke mogelijke combinatie van de twee genoemde tegenstellingen ten minste één respondent is gekozen. Hierbij is verder gekozen voor respondenten van verschillende leeftijden. Uiteindelijk hebben er zes interviews plaats gevonden met competitiepelers en

vier met vrije spelers. De helft van de respondenten doet of deed vrijwilligerswerk voor de vereniging.

## 2.4 Data analyse

De resultaten van de interviews en focusgroepen zijn na het transcriberen gecodeerd en geanalyseerd. Dit is gebeurd via open codering, axiale codering en selectieve codering. Deze stappen zijn beschreven door Boeije (2005). Met het open coderen werd het interview grofweg in beeld gebracht. Hieruit is een lijst met codes ontstaan. Met het axiaal coderen werden de codes geclusterd. Alle codes werden ondergebracht bij overkoepelende thema's. Hiermee werden belangrijke en minder belangrijke elementen van elkaar gescheiden. Tijdens het selectief coderen werden tenslotte veronderstellingen en theorieën gevormd. Het coderen werd gedaan middels de software NVIVO, waarbinnen codes gegeven kunnen worden aan tekstfragmenten. De resultaten van de observaties zijn vastgelegd in een verslag, te vinden in de derde bijlage.

## 2.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Gedurende het onderzoek zijn ethische kwesties als vertrouwelijkheid, anonimiteit en vrijwilligheid gewaarborgd. Voorafgaand aan de interviews is toestemming gevraagd om deze op te nemen. Hierbij is opgemerkt dat de resultaten anoniem verwerkt zouden worden. Dit is gedaan door de namen van de respondenten in deze scriptie te vervangen door fictieve namen. De validiteit, de mate waarin een meetinstrument daadwerkelijk meet wat het beoogt te meten, van dit onderzoek is gewaarborgd door het zorgvuldig belichten van verschillende invalshoeken van ieder topic (Edwards & Skinner, 2009). Dit is gedaan door het gebruik van de methode semi-gestructureerde interviews. Hierbij is er genoeg ruimte voor de respondent om een onderwerp van alle kanten te belichten. Vervolgens heeft de onderzoeker de kans de gaten te vullen met extra vragen. Met het opnemen van de interviews is de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd. Het zorgde er namelijk voor dat uitspraken niet vervormd konden worden. Tevens zijn uitspraken terug te luisteren en op die manier te controleren op de juistheid. Alle uitgewerkte interviews zijn voorgelegd aan de respondenten om te laten controleren op geloofwaardigheid en juistheid.

## 2.6 Bias van de onderzoeker

De onderzoeker voerde zijn onderzoek uit als masterstudent van de Universiteit Utrecht. Naast zijn studie was de onderzoeker werkzaam voor Brug8, een organisatieadviesbureau gericht op het versterken en ondersteunen van (amateur-)sportverenigingen. Het feit dat de onderzoeker vanuit de Universiteit Utrecht en Brug8 aanwezig was, maakte dat hij door de respondenten serieus genomen werd op inhoudelijke kennis. De onderzoeker heeft zich tijdens de interviews opgesteld als onafhankelijke partij, waarbij is benadrukt dat er geen goede of foute antwoorden gegeven konden worden en dat alles gezegd kon worden, daar de resultaten anoniem verwerkt zijn.

De werkzaamheden van de onderzoeker voor Brug8 zouden ervoor gezorgd kunnen hebben dat er door respondenten van LTC Kralingen sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven, doordat Brug8 cursussen heeft aangeboden aan deze vereniging. De onderzoeker oordeelt echter dat de kans hierop klein is, omdat er geen gevoelige onderwerpen besproken zijn en er benadrukt is dat de onderzoeker als onafhankelijke partij het interview afnam. Daarnaast was de onderzoeker reeds bekend bij een aantal respondenten van de vereniging XerxesDZB, doordat hij zelf als voetballer actief is bij de voetbalvereniging. Het



persoonlijk bekend zijn met de onderzoeker zou eveneens kunnen leiden tot sociaal wenselijke antwoorden. Ook hier acht de onderzoeker de kans echter klein. De onderzoeker heeft het als een voordeel ervaren enkele respondenten te kennen, daar zij meer open en vrij durfden te spreken.

Verder is het mogelijk dat respondenten er vanuit zijn gegaan dat bepaalde informatie voor de onderzoeker vanzelfsprekend was. Bij LTC Kralingen kan dit het geval zijn doordat de onderzoeker vanuit zijn werk reeds met de vereniging in aanraking was gekomen, bij XerxesDZB doordat de onderzoeker persoonlijk lid is van de vereniging. Op de momenten dat dit dreigde te gebeuren was het de taak van de onderzoeker om antwoorden niet in te vullen voor de respondent, maar door te vragen tot er naar de mening van de onderzoeker voldoende duidelijkheid over was verstrekt door de respondent. De onderzoeker heeft zich tijdens de interviews dan ook altijd geprobeerd op te stellen als onwetend wat betreft zaken die binnen de verenigingen speelden.

### 3. Casusverenigingen door de jaren heen

Voor betekenisgeving is de context bepalend. Binnen voorliggend onderzoek vormen de verenigingen XerxesDZB en LTC Kralingen de context waarbinnen de respondenten sporten en waarin ze iets te zeggen hebben op het gebied van besluitvorming door de algemene ledenvergadering. Dit hoofdstuk gaat in op de geschiedenis van beide verenigingen, waarbij de centrale vragen zijn hoe de vereniging zich ontwikkeld heeft vanaf het ontstaan en hoe de opkomst tijdens de ledenvergadering door de jaren heen was. Allereerst wordt in paragraaf 3.1 gekeken naar de historie van de voetbalvereniging XerxesDZB. In paragraaf 3.2 is er vervolgens aandacht voor de geschiedenis voor tennisvereniging LTC Kralingen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met paragraaf 3.3, waarin geconcludeerd wordt of de algemene ledenvergadering tegenwoordig een hogere opkomst heeft ten opzichte van vroeger en hoe de geschiedenis van een vereniging daar een rol in speelt.

#### 3.1 Historie van XerxesDZB

De oudste voetbalclub ter wereld werd opgericht op 24 oktober 1857 in het Engelse Sheffield. De vereniging, genaamd Sheffield FC, is daarmee de eerste erkende en officieel geregistreerde voetbalclub ter wereld (Rookwood & Buckley, 2007). Het duurde in Nederland tot 1879 voor ook daar de eerste voetbalverenigingen ontstonden. HFC Haarlem had de primeur (Van Bottenburg, 1995). Vijfentwintig jaar later kwam in Rotterdam op 14 februari een groepje van veertien jongens bij elkaar. Onderwerp van gesprek was het oprichten van een eigen voetbalvereniging. De conclusie van de bijeenkomst zou bepalend worden voor het oprichten van Xerxes: 'we zetten door' (Bos & Berkel, 1994). Nu, anno 2016, gaat de vereniging na enkele fusies door het leven als XerxesDZB. De fusieverenigingen Xerxes (paragraaf 3.1.1) en DZB (paragraaf 3.1.2) komen eerst aan bod, waarna in paragraaf 3.1.3 de fusie ter sprake komt. Paragraaf 3.1 wordt afgesloten met de geschiedenis van de ALV van XerxesDZB door de jaren heen (paragraaf 3.1.4).

##### 3.1.1 Xerxes

Na de bijeenkomst op 14 februari werd op 1 maart 1904 de officiële oprichtingsvergadering gehouden. Xerxes, vernoemd naar de Perzische koning die regeerde van 486 tot 465 voor Chr., meldde zich in oktober 1904 aan bij de Rotterdamse Voetbalbond. Het eerste grote succes, het kampioenschap in 1907, leidde ertoe dat Xerxes promoveerde naar de, toen nog niet koninklijke, Nederlandse Voetbalbond. Vanaf de invoering van het betaalde voetbal in 1954 speelde Xerxes gedurende dertien jaar zelfs verschillende periodes op het hoogste niveau van Nederland. Het ontbreken van een eigen terrein maakte in 1967 een einde aan het profvoetbal bij Xerxes. In 1969 kreeg de vereniging eindelijk een eigen complex. Tot dat moment was er alleen zondagvoetbal geweest bij de club. Daar kwam in 1979 verandering in. De vereniging Phoenix, een klein clubje dat zich enkele jaren hiervoor had afgescheiden van v.v. Hillegersberg, ging op in Xerxes, waarmee het zaterdagvoetbal bij de club was geboren (Bos & Berkel, 1994).

##### 3.1.2 DZB

Voetbalvereniging DZB, voluit De Zomerhof Boys geheten, is ontstaan uit een straatteam dat zichzelf eerst DVS (Door Vrienden Samengesteld) noemde. De wens om in een competitie van de bond mee te gaan doen leidde ertoe dat er eind september 1935 een vergadering

werd belegd. De opkomst was enorm, waardoor al snel werd bepaald een vereniging te beginnen. De officiële oprichtingsdatum werd vastgesteld op 1 oktober 1935. Doordat er geen veld beschikbaar was, speelde DZB de eerste jaren bij de bond Voetbal Kantoor Organisatie Rotterdam (K.V.O.R.). Deze bond organiseerde de wedstrijden op verschillende accommodaties. Nadat DZB een eigen veld had toegewezen gekregen, sloot de vereniging zich al snel aan bij de Rotterdamse Voetbalbond.

De Tweede Wereldoorlog zorgde ervoor dat de vereniging grotendeels opnieuw moest beginnen. Een aantal leden had tijdens de oorlog het leven gelaten en ook de administratie was geheel verwoest. In de jaren '80 van de vorige eeuw stapten steeds meer jeugdspelers over naar zaterdagverenigingen, waardoor DZB met de gedachte speelde een zaterdagafdeling te starten. Gesprekken met de vereniging Wakker In Alles (W.I.A.) leidden tot een fusie in 1988, waarbij W.I.A. als zaterdagtak van DZB ging fungeren. De fusieclub kreeg de naam DZB Zevenkamp (DZB Zevenkamp).

### 3.1.3 Fusie

Eind jaren '90 kwam Xerxes in steeds zwaarder weer terecht. De vereniging had te maken met teruglopende ledentallen en dreigde te moeten vertrekken van het eigen complex door de aanleg van een hogesnelheidslijn die dwars over het terrein zou komen te liggen. In december 1999 vonden de eerste gesprekken met DZB Zevenkamp plaats. DZB Zevenkamp had behoorlijk wat jeugdelftallen op hoog niveau spelen, maar kreeg het niet voor elkaar het eerste elftal uit de vierde klasse te laten promoveren. Veel jeugdleden kozen daardoor voor een andere club zodra zij de leeftijd van de senioren bereikten. De fusie gaf DZB de mogelijkheid om het zaterdagelftal tweede en het zondagelftal derde klasse te laten spelen. Hiermee kon de jeugd behouden worden (<http://www.xerxesdzb.nl/>). Op 22 november 2000 werd de fusie beklonken en werden de statuten ondertekend. De vereniging kreeg de naam XerxesDZB, zo is te lezen in de statuten (2000) van de vereniging.

### 3.1.4 De ALV door de jaren heen

Over de ledenvergaderingen van de verenigingen Xerxes en DZB is helaas geen informatie gevonden. De eerste algemene ledenvergadering van XerxesDZB vond plaats op 15 september 2000. Meer dan veertig stemgerechtigde leden waren hierbij aanwezig (notulen ALV 15 september 2000). De afgelopen tien jaar schommelt het aantal aanwezigen op de ALV tussen de twintig en zestig leden. In 2008 waren er zevenenveertig leden aanwezig (notulen ALV 3 november 2008). Het jaar erop waren er zevenentwintig leden (notulen ALV 9 november 2009). De ALV van 9 april 2010 was sprake van een 'botsing' tussen Xerxes en DZB. Voorafgaand aan de vergadering was aangekondigd dat een mogelijke naamswijziging op de agenda zou staan. XerxesDZB zou Xerxes moeten gaan heten. Een flink aantal ex-DZB'ers was hiertegen en woonde de vergadering bij. Dit resulteerde in een stemming van slechts vier stemmen voor. In totaal waren er vijfendertig leden aanwezig. Een nieuw logo werd wel aangenomen met één stem tegen (notulen ALV 9 april 2010). Met dit nieuwe logo werd duidelijk verwezen naar de oorsprong van beide verenigingen, maar werd tegelijkertijd een nieuwe identiteit gecreëerd. In februari 2011 waren er slechts negentien leden aanwezig, maar vanaf dat moment werd de opkomst weer steeds groter (notulen ALV 4 februari 2011). Van zevenentwintig in oktober 2011, drieënveertig in 2012 tot zelfs zestig aanwezige personen, waaronder een donateur en elf ouders van jeugdleden, tijdens de ALV in 2014 (notulen ALV 14 oktober 2011) (notulen ALV 10 oktober 2012) (notulen ALV 28 november 2014).

## 3.2 Historie van LTC Kralingen

LTC Kralingen is een jongere vereniging dan de in paragraaf 3.1 besproken voetbalvereniging. De voorgeschiedenis van de tennisclub begint echter al in 1879 bij schaatsvereniging IJclub Kralingen. Aan de rand van de Kralingse plas werd ieder jaar een groot weiland omgetoverd tot een schaatsbaan met water uit de plas. In 1904 breidde de schaatsvereniging, om de financiële positie te verbeteren, uit met enkele tennisbanen. Op deze manier kon er vrijwel het hele jaar door gesport worden. In 1982 werden er op de plek van de schaatsbaan zestien nieuwe tennisbanen aangelegd. Ook kwam er een nieuw pand, met daarin vier squashbanen. Hiermee was het Tennispark Kralingen geboren. 's Winters werden de tennisbanen onder water gezet. Zodoende kon ook de schaatstraditie in stand worden gehouden (<http://www.tennisinkralingen.nl/>).

### 3.2.1 Van TC Rijnmond tot LTC Kralingen

De vereniging LTC Kralingen is opgericht in 1978. Dat gebeurde onder de naam TC Rijnmond. Van het eerste anderhalf decennium na de oprichting is weinig informatie terug te vinden. De eerste officiële documenten dateren van 1995. Er wordt in dat jaar een statutenwijziging doorgevoerd, wat gepaard gaat met het veranderen van de naam in LTC Kralingen. Volgens de statuten opgesteld ten tijde van de oprichting was vereist dat een op de vijf leden aanwezig was tijdens de algemene ledenvergadering om rechtsgeldige besluiten te nemen. In paragraaf 3.2.3, waarin de historie van de ALV door de jaren heen wordt besproken, zal duidelijk worden waarom de vereniging deze regel in de statuten wilde aanpassen. Het vereiste quotum om rechtsgeldige besluiten te kunnen nemen werd nooit gehaald.

Tot 1995 wist het bestuur de regel uit de statuten dat minstens twintig procent van de stemgerechtigde leden aanwezig moest zijn om rechtsgeldige besluiten te nemen te ontwijken. Dit deed het door de vergadering te sluiten en binnen het kwartier een nieuwe vergadering uit te roepen. In de statuten stond namelijk dat bij de nieuwe uit te roepen vergadering geen quotum behaald hoefde te worden. Tijdens de ALV van 19 januari 1995 werd een opkomst van twintig procent niet voor de eerste keer niet gehaald. Hierdoor konden geen rechtsgeldige besluiten genomen worden. De secretaris had middels een notitie op 4 januari 1995 echter laten weten tot de ontdekking te zijn gekomen dat de manier waarop het bestuur de regel wist te omzeilen ervoor zorgde dat genomen besluiten niet rechtsgeldig waren. Deze besluiten konden wel genomen worden in een tweede vergadering. De gegroeide praktijk om op dezelfde avond een tweede vergadering te beleggen is, zo stelde de secretaris, helaas in strijd met de statuten van de vereniging, waarin staat dat het bestuur de leden opnieuw uit moet nodigen voor de nieuwe vergadering (notitie aan bestuur, Jolanda van loon, secretaris, 4 januari 1995).

Het bestuur was hierdoor genooddaakt een nieuwe datum te zoeken voor een tweede ALV (brief aan de leden, 28 januari 1995). Deze werd uiteindelijk vastgesteld op 14 februari 1995, waarbij 15 leden aanwezig waren. Het bestuur stelde voor om de regel uit de statuten onder de loep te nemen en de mogelijkheden tot een wijziging van de regel te onderzoeken (Verslag ALV 14 februari 1995). Op 23 november 1995 werd door het bestuur opnieuw een ALV bijeengeroepen. Hierin mochten de leden stemmen over de voorgestelde statutenwijzigingen. Het genoemde vereiste quorum bleek echter niet aanwezig te zijn. Hierdoor was het bestuur gedwongen een tweede algemene ledenvergadering te beleggen, waarin dezelfde punten op de agenda stonden. Deze ALV vond plaats op 12 december 1995 (oproep voor de ALV, 27 november 1995). De leden zijn tijdens deze vergadering akkoord gegaan met de door het bestuur voorgestelde wijzigingen. Vanaf dat moment stond in de

statuten dat er geen bepaald aantal leden aanwezig hoefde te zijn om rechtsgeldige besluiten te kunnen nemen. Uitzondering hierop zijn ledenvergaderingen waarin statutenwijzigingen of mogelijke ontbinding van de vereniging op de agenda staan (Verslag ALV 12 december 1995).

### 3.2.2 Fusie met Victoria?

Na het aanpassen van de statuten vonden er jarenlang weinig noemenswaardige gebeurtenissen plaats. Dat veranderde in 2008, toen de gemeente besloot het bestemmingsplan van het tennispark te veranderen. Het park zou niet exploitabel zijn en moest verkocht worden aan Fortis Vastgoed (nieuwsbrief juni/juli 2008). De leden werd tijdens de ALV op 29 september medegedeeld dat de toekomst van de vereniging ongewis was (notulen ALV 29 september 2008). Tijdens de ALV op 16 maart 2009 werd hier opnieuw uitgebreid bij stilgestaan. Op de IJclub blijven zou op den duur niet meer kunnen. Wel was het een optie om elders banen te huren en als LTC Kralingen daar verder te gaan. Het bestuur gaf verder aan met diverse tennisverenigingen gesprekken te hebben gevoerd over een mogelijke fusie. De tennisverenigingen PhARO, Victoria en Schiebroek bleven over als mogelijke partners (notulen ALV 16 maart 2009). Een jaar later, tijdens de ALV op 16 maart 2010, werd de leden verteld dat Victoria de enig overgebleven mogelijke fusiepartner was. Afsproken werd dat, mits goedgekeurd door de ALV, de verenigingen per 1 januari 2013 zouden fuseren (notulen ALV 16 maart 2010). In nieuwsbrieven uit 2011 werd al gesproken over 2012 als het laatste jaar van de vereniging (nieuwsbrief juni 2011). Dit bleek echter te voorbarig.

Tijdens een overleg tussen beide besturen op 12 december 2011 geeft de voorzitter van LTC Kralingen aan dat er in het voorjaar van 2011 een Commissie Behoud IJclub Kralingen is opgestaan die de deelgemeente ervan heeft overtuigd dat er van het tennispark een exploitabel park te maken is. Wanneer de deelgemeente hierop zou besluiten de bestemming van de IJclub te laten zoals die was, zou er een koper en een exploitant gevonden moeten worden. Wanneer dat zou lukken, zou LTC Kralingen aan de IJclubstraat kunnen blijven (notulen bestuursbespreking Victoria en LTC Kralingen, 12 december 2011). Na bestudering van het werk van de Commissie Behoud IJclub Kralingen besloot de deelgemeente het bestemmingsplan te laten zoals het was. Hierop kon LTC Kralingen tijdens een ALV op 27 september 2012 beslissen over haar toekomst. In totaal brachten 116 mensen hier hun stem voor uit. Een overgrote meerderheid, in de vorm van 103 stemmen, was voor het blijven op de IJclub. Verder stemden elf mensen voor een vertrek naar Victoria, was er een blanco stem en een onthouding (notulen ALV 27 september 2012).

### 3.2.3 ALV LTC Kralingen door de jaren heen

De clubbladen van LTC Kralingen hebben een mooi beeld gegeven van de opkomst tijdens de algemene ledenvergaderingen van de vereniging. In deze paragraaf wordt een overzicht geschetst van de opkomst door de jaren heen. Het eerste terug te vinden clubblad waarin gesproken wordt over de ALV dateert van 1990. De vergadering, dat jaar gehouden op 7 februari 1990, werd in eerste instantie gesloten door de voorzitter. Naast drie bestuursleden waren er slechts tien leden aanwezig. Hiermee was de vereiste twintig procent leden, nodig om rechtsgeldige besluiten te nemen, niet aanwezig. Zoals in paragraaf 3.2.1 beschreven loste het bestuur dit probleem op door de vergadering te sluiten en binnen een kwartier een nieuwe vergadering te openen. Ook de ALV's in de daaropvolgende jaren werden door weinig leden bezocht. In 1991 kwamen hier een onvolledig bestuur, negen leden en de

beheerder van het tennispark op af (1<sup>e</sup> clubblad 1991). Een jaar later zat het bestuur tegenover dertien leden (1<sup>e</sup> clubblad 1992). In 1993 waren er naast de zeven bestuursleden vijf leden en een (niet stemgerechtigde) gast aanwezig (5<sup>e</sup> clubblad 1993). De vereniging kende dat jaar 347 actieve en elf slapende leden (5<sup>e</sup> clubblad 1994).

In het eerste clubblad van het jaar 1996 schreef een lid het volgende over de algemene ledenvergadering van 24 januari 1996:

*Woensdag 24 januari, half 9 stap ik de IJclub binnen. Aan de bar wat squashers, hier geen tennissers, zouden ze al begonnen zijn... Ik nader de bestuurskamer, het is wel erg stil. Ik betreed de bestuurskamer en daar zit het bestuur, acht man (waarvan een vrouw) sterk, klaar voor de algemene ledenvergadering, maar waar zijn die leden toch... Er is toch een ALV vandaag?*

Na het benoemen van de besproken punten gaat hij verder:

*Ook het bestuur bedankt voor alle inzet en enthousiasme. Veel succes voor komend jaar. En volgend jaar een goed bezette ALV. Dit was een impressie van een ALV. Uiteraard is er nog meer aan de orde geweest en was de borrel na afloop weer geslaagd, maar het mag duidelijk zijn wat de boodschap is. Dus medeleden, tot volgend jaar. (1<sup>e</sup> clubblad 1996)*

Dat de opkomst ook aan het einde van de twintigste eeuw een punt van aandacht was bleek wel uit de brandbrief die het bestuur na de ALV van 11 januari 1999 naar haar leden stuurde. Tijdens die ledenvergadering waren slechts vijf leden en een tennisleraar aanwezig. Ook het moeizame invullen van bestuurs- en commissiefuncties zat het bestuur dwars. Uit de notulen is op te maken dat er een nieuwsbericht zou worden uitgestuurd naar de leden:

*Alle leden zullen een brandbrief ontvangen, waarin gevraagd wordt wie er in bestuur of commissie wil. Als er te weinig aanmeldingen binnenkomen, zullen er het komende jaar geen activiteiten georganiseerd worden en zal er geen clubblad uitgebracht worden. Omdat het minimum aantal van 7 aanwezigen niet bereikt is, worden verder alleen jaarverslagen doorgenomen, waarna de vergadering geschorst wordt tot een nader te bepalen datum. In brandbrief: Wij kunnen hieruit alleen maar concluderen, dat de leden het voortbestaan van onze (lees jouw) vereniging nauwelijks iets kan schelen. (notulen ALV 11 januari 1999)*

Er werd overigens gehoor gegeven aan de oproep van het bestuur. De tweede ALV over 1998, gehouden op 25 januari 1999, trok vijftientig leden (notulen ALV 25 januari 1999). Ook op 17 januari 2000 was de opkomst behoorlijk. Achttien leden namen de moeite de ALV te bezoeken (notulen ALV 17 januari 2000). De laatste tien jaar hebben er twee ALV's plaatsgevonden met een significant hogere opkomst dan normaal. De in paragraaf 3.2.2 al genoemde ledenvergadering van 16 maart 2009 werd bezocht door 48 leden (notulen ALV 16 maart 2009). Tijdens de in de vorige paragraaf eveneens al besproken ALV van 27 september 2012 waren er 116 leden aanwezig (notulen ALV 27 september 2012). Een negatieve uitschieter was er in 2014 met zeven aanwezige (bestuurs-)leden (notulen ALV 13 februari 2014). In 2006 en 2007 waren er respectievelijk elf en negen leden aanwezig. In de

jaren 2010, '11 en '12 lag de opkomst bij LTC Kralingen, waar het ledental inmiddels was opgelopen tot over de vijfhonderd leden, rond de twintig leden (notulen ALV's) (notulen ALV 16 maart 2010) (notulen ALV 17 maart) (notulen ALV 17 maart 2012).

### 3.3 Lagere opkomst: waarheid of fabeltje?

Laten de presentielijsten van de algemene ledenvergaderingen zien dat de opkomst op algemene ledenvergadering tegenwoordig lager is ten opzichte van vroeger en hoe speelt de geschiedenis van een vereniging daar een rol in? Dit hoofdstuk wordt afgesloten met het beantwoorden van voorgaande deelvraag. Wat opvalt aan de geschiedenis van de twee Rotterdamse caseverenigingen is de rol van fusies. Zowel XerxesDZB als LTC Kralingen heeft een geschiedenis met het (mogelijk) samengaan van verenigingen. Xerxes en DZB, beiden een fusieclub, verenigden zich in XerxesDZB. De tennisvereniging heeft moeten vechten tegen de wil van de gemeente om het bestemmingsplan van het tennispark te veranderen omdat het park niet exploitabel zou zijn, maar wist dit gevecht uiteindelijk te winnen. Op de beslissende ledenvergadering in 2012 was een grote meerderheid voor een langer verblijf op het tennispark aan de IJscubstraat. De mogelijke fusie met Victoria was hiermee van de baan.

Dat het voortbestaan van de verenigingen ter discussie stond, was ook te zien aan de opkomst tijdens de algemene ledenvergaderingen. LTC Kralingen trok liefst 116 leden naar de ledenvergadering waarin gestemd werd over de toekomst. Van deze leden besloten er 103 op het huidige park te willen blijven. De opkomst tijdens ledenvergaderingen in de voorgaande jaren, telkens rond de twintig leden, staat hiermee in schril contrast. Ook bij Xerxes waren de gevolgen van de fusie nog jaren later merkbaar tijdens de algemene ledenvergadering. In 2010, tien jaar na het ontstaan van de vereniging, werd er voorgesteld DZB uit de verenigingsnaam te schrappen. De oud-DZB-leden die hiervan op de hoogte waren kwamen massaal naar de ledenvergadering. Met eveneens grote meerderheid werd de naam gered en bleef de naam DZB aan Xerxes verbonden.

De historie van de verenigingen speelt dus in de vorm van fusies een grote rol in de geschiedenis van de algemene ledenvergaderingen. ALV's met de toekomst van de vereniging op de agenda werden substantieel beter bezocht dan de normale ledenvergaderingen. Afgezet tegen het aantal leden is de opkomst door de jaren heen bij LTC Kralingen echter relatief gezien gelijk gebleven. Ook bij XerxesDZB is duidelijk dat de ALV vroeger geen lagere opkomst had dan tegenwoordig. De laatste jaren werd de opkomst zelfs steeds groter. Van negentien leden in februari 2011 tot zevenentwintig in oktober 2011, drieënveertig in 2012 en zelfs zestig aanwezige personen tijdens de ALV in 2014. Als de opkomst van de algemene ledenvergadering al ter discussie staat, dan is dat geen vraagstuk dat recent ontstaan is.

## 4. Theoretisch kader

In het vorige hoofdstuk werd duidelijk dat de algemene ledenvergadering niet druk bezocht wordt. Ten grondslag hieraan ligt het vrijwillige karakter van de vereniging. Het is niet verplicht om de vergadering te bezoeken. De vrijwilligheid binnen verenigingen wordt door Gastelaars (2005) als volgt beschreven: “Vrijwillige verenigingen zijn dienstverleningsorganisaties waarin uitvoerenden en klanten op vrijwillige basis deelnemen aan het primaire proces, en waar derhalve geen arbeidscontract bestaat.”

In dit hoofdstuk wordt eerst verder ingegaan op het vrijwillige karakter, de kernwaarde van de vereniging. Paragraaf 4.2 behandelt het proces van institutionalisering, waarna in paragraaf 4.3 het besturen van en besluitvorming binnen verenigingen centraal staat. In paragraaf 4.4 staat het concept macht binnen vergaderingen centraal. Vervolgens komen maatschappelijke ontwikkelingen (4.5) en consumentisme (4.6) aan bod. Paragraaf 4.7 gaat in op de effecten van deze ontwikkelingen op verenigingen. In de conclusie (4.8) van dit hoofdstuk komen we tot slot terug op de deelvraag wat hybridisering volgens bestaande literatuur voor de organisatiestructuur en cultuur van een vereniging betekent en hoe dit zich verhoudt tot veranderende opvattingen over lidmaatschap.

### 4.1 De sportvereniging: opkomst en kernwaarde

Voor we kunnen kijken wat voor invloed verschillende maatschappelijke ontwikkelingen hebben op verenigingen is het belangrijk om te weten waar deze eigenlijk vandaan komen. Boessenkool (2011) stelt dat sportverenigingen zijn voortgekomen uit de wens van mensen die dezelfde interesses hebben om gezamenlijk te kunnen sporten. Pas laat in de negentiende eeuw kwam de gestandaardiseerde ontwikkeling van sportbeoefening mondiaal op gang (Van Bottenburg, 2013). Voorheen sportachtige activiteiten als schaatsen, zeilen en kaatsen verschilden per regio van regels. Deze waren niet of nauwelijks op schrift gesteld en variabel (Van Bottenburg, 2013). “Een proces van organisatievorming, reglementering en standaardisering zorgde voor wat Norbert Elias (1971) ‘sportificering’ heeft genoemd: het tot sport maken van diverse bestaande lokale vermaken” (Van Bottenburg, 2013, blz. 1).

Verschillende auteurs hebben hun licht laten schijnen over wat de kernwaarde van een vereniging is. Volgens Stokvis (n.d.) is dat het vrijwillig karakter. Net als Stokvis ziet ook Boessenkool (2011) de passie van vrijwilligers als drijfveer van een vereniging. Van Bottenburg (2013) ziet naast de mogelijkheden om wedstrijden te spelen en te trainen ook een belangrijke gezelligheidsfunctie voor sportverenigingen. Dit komt overeen met de visie van Van den Berg, Dekker en De Hart (2008). Zij zien het bieden van een lokaal verenigingsleven als primair doel van een vereniging. Hier staat tegenover dat er al jaren geluiden klinken dat het aantal vrijwilligers bij verenigingen langzaam terugloopt.

Volgens Van den Berg et al. (2007) is dit echter niet het geval: “Van een absolute teloorgang van het verenigingsleven kunnen we niet spreken, want tegenover slinkende vrouwenorganisaties staan ook groeiende organisaties in de sector sport en recreatie, waar het bieden van een lokaal verenigingsleven de primaire activiteit is” (blz. 84). Ook Stokvis (n.d.) weerspreekt het teruglopen van vrijwilligers. In de theorie van Stokvis (n.d.) zijn er twee fundamentele mechanismes voor het voortbestaan van een vereniging: rekrutering en socialisatie van nieuwe leden. Om de vereniging een langer leven te laten leiden dan de oprichters is het behoud van normen en waarden zeer belangrijk. In eerste instantie moeten er dan ook nieuwe leden gerekruteerd worden. Rekruten vinden die passen binnen de



vereniging is steeds moeilijker door de veranderende omgeving. Hierdoor wordt socialisatie dus steeds belangrijker. Dit houdt in dat nieuwe leden gesocialiseerd of bekend gemaakt moeten worden met bijvoorbeeld de tradities, normen en waarden van de club. Het voortbestaan van de vereniging is vervolgens afhankelijk van het vinden van mensen die extra taken als bardiensten of een bestuursfunctie op zich willen (Stokvis, n.d.).

#### 4.2 Institutionaliseringsproces: de sportvereniging als institutie

Om te kunnen begrijpen hoe sportverenigingen zijn opgekomen en zich hebben ontwikkeld is het van belang het hieraan ten grondslag liggende institutionaliseringsproces te bekijken. Om dat te kunnen doen zal eerst een definitie moeten worden gegeven aan instituties. Czarniawska (2009) doet dat als volgt: "An institution is understood to be an (observable) pattern of collective action (social practice), justified by a corresponding norm" (blz. 423). Zij ziet instituties niet als personen, maar als "legitimized social groupings" (Czarniawska, 2009, blz. 423). Deze definitie verschilt van die van Scott. Instituties zijn volgens Scott (2014) het geheel van regulerende, normatieve en cultureel cognitieve elementen die met gerelateerde activiteiten en middelen voorzien in maatschappelijke betekenis en stabiliteit. Op deze drie niveaus kan gedrag beïnvloed worden (Scott, 2014). Wanneer legitimiteit van inmiddels geïnstitutionaliseerde afspraken afneemt, is er sprake van deinstitutionalisering. Dit proces begint wanneer er geen eenduidig beeld meer is van de legitimiteit en de functionaliteit van een instituut (Scott, 2014).

Deinstitutionalisering kan daarmee de start zijn van een nieuw institutionaliseringsproces. Czarniawska stelt dat instituties geleidelijk ontstaan. Gaandeweg verschijnen ze door een samenloop van omstandigheden. Een vooropgezet bouwplan is er niet. De omgeving, ofwel de tijd en ruimte, is bepalend in het tot stand komen van instituties. Instituties zijn een uitkomst van collectieve acties (Czarniawska, 2009). Volgens Scott (2014) is er binnen het institutionaliseringsproces onderscheid te maken tussen drie opeenvolgende fases. De eerste fase is *habitualisatie*, het wennen aan nieuwe afspraken. Tijdens de fase van *objectivatie* ontstaat er meer consensus over de nieuwe afspraken. Het proces wordt voltooid in de fase van *sedimentatie*, waarin afspraken zijn geïnstitutionaliseerd en niet meer kunnen veranderen (Scott, 2014).

Wanneer we vervolgens het institutionaliseringsproces binnen de sportwereld plaatsen stelt Van Bottenburg (2013) dat de sportvereniging centraal moet staan. Naast dat het de grootste en breedste organisatievorm in de sport betreft, gaat er ook een regulerende en normerende werking vanuit die de sport als autonome wereld overstijgt. "Sportverenigingen kunnen worden opgevat als de belangrijkste instituties in de sportwereld: enerzijds streven zij hun primaire doelstelling na (het realiseren van sportbeoefening voor de eigen leden); anderzijds dragen zij bij aan bredere maatschappelijke doelstellingen, als regelstellende en normerende organisaties die de participatie bevorderen en sportbeoefening tegen een lage prijs aanbieden" (Van Bottenburg, 2013, blz. 7). Om deze doelstellingen te realiseren is een goed bestuur en helder beleid van groot belang. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op het besturen van een vereniging.

#### 4.3 Besturen van een sportvereniging

Zoals in de inleiding (paragraaf 1.1) al is besproken, worden belangrijke beslissingen binnen een sportvereniging genomen door de leden. Dit doen zij tijdens de algemene ledenvergadering, het hoogste orgaan van een vereniging. De ALV en het bestuur zijn

organen die een vereniging wettelijk verplicht moet hebben (Van der Sangen, 2002). Hiernaast is de vereniging vrij om middels reglementen of statuten andere organen met beslissingsbevoegdheid in het leven te roepen, mits de taak- en bevoegdheidsverdeling tussen het bestuur en de ALV niet wordt aangetast (Van der Sangen, 2002). Het bestuur leidt de vereniging namens de leden en bepaalt het beleid. Tijdens de algemene ledenvergadering verantwoordt het bestuur het gevoerde beleid aan de leden. De leden kunnen tijdens deze vergadering het bestuur tot de orde roepen. Hiervoor beschikt ieder lid over stemrecht. In principe bepalen de leden en het bestuur dus gezamenlijk het beleid (Gastelaars, 2005).

Deze formele structuur van verenigingsdemocratie wijkt volgens Maarten van Bottenburg (2007) echter af van de praktijk. Binnen een vereniging bemoeit slechts een kleine groep leden zich met het beleid. Het bestuur heeft hierdoor vaak vrij baan om autonoom het beleid van de vereniging te ontwikkelen (Van Bottenburg, 2007). Dat slechts een beperkte groep leden zich met het beleid van de vereniging bemoeit kan leiden tot vervreemding tussen leden en het bestuur. Enerzijds voelt het bestuur een afstand tot de leden wanneer er geen reactie komt op het beleid en wanneer de ALV slecht bezocht wordt. Anderzijds voelen de leden deze afstand wanneer zij naar hun mening onvoldoende op de hoogte worden gebracht en gehouden van het door het bestuur uitgestippelde beleid (Anthonissen, 2006). Communicatie speelt hierin een belangrijke rol, zo stellen Thiel en Mayer (2008). Binnen een vereniging verloopt volgens hen veel communicatie via informele lijnen.

Informele processen en verhoudingen beïnvloeden binnen een vereniging het besluitvormingsproces (Gastelaars, 1997; Van der Sangen, 2002; Van Bottenburg, 2007). Beslissingen die gemaakt worden door het bestuur moeten worden verantwoord aan leden, vrijwilligers en in mindere mate aan de gemeente, de sportbond of andere instellingen. Al deze actoren hebben verschillende belangen. Daarvoor hebben zij verschillende machtsbronnen in handen. Door de aanwezigheid van deze informele verhoudingen zijn formele structuren niet altijd duidelijk terug te zien (Van Bottenburg, 2007). In de praktijk blijkt besluitvorming dan ook lang niet altijd via de wettelijk vastgelegde besluitvormingsstructuur te gebeuren. Machtsrelaties spelen tijdens vergaderingen een belangrijke rol.

#### 4.4 Vergaderen: macht en invloed

Organisaties zonder vergaderingen zijn bijna niet voor te stellen. Schwartzman (1986) definieert een vergadering als 'een afgesproken bijeenkomst van twee of meer individuen ten behoeve van een organisatie of groep'. Een vergadering organiseert op een specifieke wijze interactie en wordt gekarakteriseerd als een ontmoeting van partijen. Meer recent omschreven Rogelberg et al. (2012) vergaderingen als de plaats om informatie uit te wisselen, problemen op te lossen, consensus te vinden en beslissingen te nemen. Tijdens vergaderingen wordt de expertise van leden gebruikt voor het discussiëren over ideeën, het nemen van besluiten en het initiëren van een veranderproces (Kauffeld, 2006). Hierbij stuit men soms wel op meningsverschillen tussen de partijen die Schwartzman omschreef.

Deze partijen kunnen bestaan uit individuen, maar ook uit meerderheids- en minderheidsgroepen. Weick (1995) schrijft dat beide groepen invloed kunnen uitoefenen, maar op een andere manier: *He argued that there are two kinds of social behaviour, compliance, which consists of public but not private acceptance of an influence attempt, and conversion, which consists of private acceptance that is not accompanied by public acceptance* (Weick, 1995, blz. 140). Daarbij geeft hij aan dat meerderheidsgroepen

voornamelijk invloed uitoefenen via *compliance*. Minderheidsgroepen doen dat via *conversion*. Weick (1995) vervolgt dat de meerderheid de focus legt op wat er wordt voorgesteld, terwijl de minderheid ook aandacht heeft voor alternatieven die vaak niet eens zijn voorgesteld. Invloed van de minderheid resulteert doorgaans in een meer doordachte beslissing, terwijl invloed van de meerderheid al snel één kant op beweegt (Weick, 1995).

Het uitoefenen van invloed gebeurt volgens Weick (1995) vaak tijdens vergaderingen. Schwartzman (1989) stelt dat vergaderingen dé manier zijn om van een organisatie een eenheid te maken en te houden. Volgens Schwartzman (1987) gaan vergaderingen misschien wel niet over partijen informeren, problemen oplossen, consensus vinden en beslissingen nemen: *Instead, we need to reverse this view and examine the possibility that meetings are what decisions, policies, problems, and crises are about. From this vantage point, decisions, policies, problems, and crises occur because they produce meetings and in certain social systems it is meetings that produce "organization"* (Schwartzman, 1987, blz. 288). Vergaderingen 'maken' vanuit dit oogpunt de organisatie.

Vergaderingen worden echter vaak als niet belangrijk gezien. Een belangrijke reden daarvoor is volgens Romano & Nunamaker (2001) dat de tijd tijdens vergaderingen niet op de meest effectieve manier gebruikt wordt. Volgens Luong & Rogelberg (2005) wordt er daarnaast teveel vergaderd. Wanneer vergaderingen overigens goed gefaciliteerd worden, willen werknemers juist meer vergaderingen (Rogelberg et al., 2012). Uit onderzoek is verder gebleken dat een groep mensen beter in staat is beslissingen te nemen dan een kleine groep individuen die alleen werken. De hogere kwaliteit van door groepen gemaakte beslissingen is dan ook een belangrijke reden om vergaderingen uit te schrijven (Woods & Berger, 1988).

Binnen een vergadering spelen de begrippen macht en invloed een belangrijke rol. In paragraaf 4.1 werd al vastgesteld dat informele processen en verhoudingen het besluitvormingsproces binnen verenigingen beïnvloeden. Invloed ligt als begrip dicht bij macht. Hetzelfde zijn ze echter niet. Macht kan volgens Kuypers (1973) omschreven worden als 'het min of meer duurzaam vermogen van een persoon of groepering om een of meer personen ertoe te bewegen iets te denken of niet te denken, of om iets te doen of niet te doen'. Invloed omschrijft hij als 'het effect dat de aanwezigheid of de aanwending van macht van een actor heeft op het denken of doen van een ander'. Kuypers (1973) ziet macht dus als het vermogen om een effect te bewerkstelligen.

De ALV dient als moment bij uitstek waar het beleid van de vereniging wordt besproken en vastgesteld en waar leden daar invloed op kunnen hebben. De ledenvergadering is dan ook de ultieme plek voor groepen die binnen een vereniging in de minderheid zijn om hun stem te laten horen. Wanneer slechts een kleine groep van zich laat horen, zal de invloed van deze groep sterk stijgen. De Duitse socioloog Michels (1959) omschreef dit als de ijzeren wet van de oligarchie, die ervoor zorgt dat de daadwerkelijke macht binnen een vereniging bij slechts een kleine groep ligt. Vaak bestaat deze kleine groep uit de sleutelfiguren van een vereniging. Met sleutelfiguren worden de mensen bedoeld wiens mening zwaarder weegt dan die van anderen. Dit kan door formele posities, zoals een bestuursfunctie, maar ook door informele processen binnen de vereniging (Houlihan en Green, 2006).

Veel leden laten, zoals in hoofdstuk 3 al duidelijk werd, de ALV echter links liggen. Jonge leden zien een bestuursfunctie niet zitten. Oude kaderleden blijven daardoor lang bestuursfuncties bekleden. Oudere leden zien de jongere generatie, die leeft in veranderende patronen van binding en tijdsbesteding, zich als klant of sympathisant op

afstand gedragen. De jongere leden op hun beurt hebben het idee dat het bestuur hen niet hoort. Het is echter niet zo dat zij geen mening hebben (Kuperus & Vonk, 2010). Maatschappelijke ontwikkelingen staan aan de basis van deze veranderende opvatting van verenigen.

#### 4.5 Maatschappelijke ontwikkelingen in de sport

Paul Schnabel (2004) beschrijft in het zestiende Sociaal en Cultureel Rapport vijf l's als belangrijkste maatschappelijke ontwikkelingen die de omgeving aan het veranderen zijn. Deze l's staan voor individualisering, informalisering, informatisering, internationalisering en intensivering. Elk van deze l's werkt op een andere manier door tot in de deelname aan het verenigingsleven. Volgens Van der Roest (2015) is individualisering hiervan echter het meest prominent aanwezig in de Westerse samenleving. Ger Groot (2013) omschrijft individualisering als 'de verminderde afhankelijkheid van het individu van zijn directe omgeving en een grotere vrijheid bij de inrichting van zijn leven'.

'Het idee is dat individualisering de belangrijkste onomkeerbare sociaal-culturele kracht is in de komende periode', zo concludeerde het Sociaal en Cultureel Rapport 1994 in een verwachting van maatschappelijke ontwikkelingen tot 2010 (SCP, 1994, blz. 612). Inmiddels wordt het begrip individualisering echter in twijfel getrokken. Duyvendak en Hurenkamp (2004) vragen zich af of individualisering niet een mythe is. Mensen blijven toch lid van een 'kudde', met het verschil dat zij die tegenwoordig in alle vrijheid zelf kunnen kiezen. Wat opvattingen, sociale cohesie en leefstijl betreft is de samenleving volgens de auteurs zelfs homogener dan ooit.

Meerdere onderzoekers hebben gesteld dat het proces van individualisering leidt en zal leiden tot een afname van leden bij vrijwillige organisaties (Putnam, 2000; Skocpol, 2003). In Nederland geldt dit echter alleen voor kerkgemeenschappen, vrouwenorganisaties en politieke partijen, zo stelt De Hart (2005). Sportverenigingen tonen een stabiel ledental, zo blijkt uit de ledentallenrapportage van NOC\*NSF (2014). Ingen en Dekker (2011) brengen daar overigens tegenin dat informele en individuele sporten sterk gegroeid zijn. Hoewel het ledental dus nog niet is teruggelopen vanwege individualisering, is het wel een ontwikkeling waar rekening mee gehouden moet worden.

Nauw aansluitend bij individualisering is het proces van informatisering. Als gevolg van het gebruik en de ontwikkeling van nieuwe softwarevormen is het voor mensen eenvoudiger om toegang tot informatie te verkrijgen. Het toenemende gebruik van internet, mobiele telefoons, smartphones en tablets draagt hier sterk aan bij. Daarnaast bieden social media als Facebook, Twitter en LinkedIn en diensten als SMS en WhatsApp mogelijkheden om snel met anderen te communiceren. Dit geeft tevens de mogelijkheid om het sociale netwerk digitaal bij te houden en uit te breiden (Schnabel, 2004).

Informalisering duidt volgens Veldheer en Bijl (2011) op een veranderende aard van binding en het kleiner worden van verschillen tussen mensen. De auteurs stellen dat organisaties steeds meer het karakter van een netwerk krijgen. Schnabel (2004) vult aan dat de betrokkenheid van mensen bij organisaties verandert. Betrokkenheid is volgens hem steeds vaker ad-hoc, incidenteel, financieel of virtueel van aard. LinkedIn en Facebook zijn voorbeelden van deze laatstgenoemde betrokkenheid. Informalisering leidt tot vervaagde grenzen tussen formeel, informeel en privé en toenemende gelijkheid tussen mensen (Veldheer & Bijl, 2011). Grenzen worden ook overschreden door internationalisering. Enerzijds leidt dat proces tot toenemende invloed van buiten op de eigen samenleving, anderzijds tot het kleiner worden van verschillen tussen samenlevingen (Schnabel, 2004).

Intensivering tot slot kan omschreven worden als een toenemende behoefte aan intensieve en intense belevingen (Veldheer & Bijl, 2011). Gezamenlijke deelname aan een sportevenement zorgt volgens de auteurs voor een intensere beleving. Intensivering leidt op deze manier ook tot collectivisering, wat haaks staat op het proces van individualisering. Collectivisering betekent overigens niet dat al deze mensen ook iets voor de vereniging terug willen doen. Paragraaf 4.6 gaat hierop in, waarbij het consumentisme centraal staat.

#### 4.6 Consumentisme

Een andere ontwikkeling in de sport zou het opkomende consumentisme zijn. In paragraaf 4.2 werd al duidelijk dat de jongere generatie zich, volgens oudere leden, opstelt als klant of sympathisant op afstand. Uit verschillende literaire werken kunnen we constateren dat de traditionele vereniging beïnvloed wordt door maatschappelijke ontwikkelingen, zonder dat zijn voortbestaan daadwerkelijk bedreigd wordt (Schnabel, 2004; Boessenkool, 2011; Stokvis, n.d.). Dit zou leiden tot andere vormen van lidmaatschap. Het *end of membership* zou leiden tot minder vrijwilligers. Met *end of membership* bedoelt Sarah Sladek (2011), schrijfster van het boek *The end of membership as we know it*, niet dat het lidmaatschap voorbij is. Wel stelt ze dat we het verenigingsmodel moeten aanpassen en moeten denken aan andere vormen van lidmaatschap. Hiermee speelt Sladek in op het opkomende consumentisme in de sport.

Een consument in verenigingen kan volgens Lorentzen en Hustinx (2007) als volgt worden gedefinieerd: "Een lid-consument is een individu dat aanneemt dat lidmaatschap hem of haar toegang geeft tot een product, en dat de balans tussen kosten (de contributie) en uitkomsten in zijn of haar voordeel is". Deze leden hebben, naast het betalen van contributie, geen intentie om de vereniging een tegendienst te bewijzen voor het mogen en kunnen sporten. Zij mogen, zo vinden ze zelf, wel eisen stellen aan de servicegerichtheid en kwaliteit van de vereniging (Van Bottenburg, 2013). Het toegenomen consumentengedrag kan verklaard worden door de in de vorige paragraaf besproken processen van informalisering en individualisering. Daar zagen we al dat betrokkenheid steeds vaker incidenteel is (informalisering) en mensen in meer vrijheid de inrichting van hun leven kiezen (individualisering), waarbij gekozen wordt voor een steeds minder prominente rol binnen een vereniging. Leden willen sporten wanneer hen dat uitkomt, wat zou kunnen resulteren in consumentistisch gedrag.

Jan-Willem van der Roest (2015) trekt het einde van het lidmaatschap en daarmee het consumentisme in de sport echter in twijfel. Uit zijn onderzoek is gebleken dat consumentisme binnen de sport significant meer wordt 'waargenomen' in fitnesscentra dan in verenigingen. Hiermee stelt Van der Roest de teloorgang van de traditionele vereniging ter discussie. Hij stelt in zijn proefschrift *From participation to consumption? Consumerism in voluntary sport clubs* dat de traditionele logica en de consumentistische logica wel degelijk naast elkaar binnen een vereniging kunnen bestaan. De opkomst van het consumentistisch lid hoeft volgens Van der Roest (2015) dan ook niet per se als een bedreiging te worden gezien, maar kan ook als kans worden beschreven.

Veel mensen zien het consumentisme binnen de sport namelijk als een bedreiging voor het verenigingsleven. Het consumentisme brengt volgens NOC\*NSF echter ook kansen mee voor bonden en verenigingen: *'Het vermarkten van sport vergt allereerst een waardevol sportaanbod. Hoe groter de waardebewering door de sportconsument, hoe beter dit is te vermarkten. Hoe beter het begrip van de individuele sportconsument, des te eenvoudiger het ontwikkelen van waardevol sportaanbod'* (NOC\*NSF, 2012, blz. 113). Het consumentisme

biedt dus kansen voor verenigingen om het marktaandeel te vergroten (Van der Roest, 2015). Voorwaarde hiervoor is wel dat verenigingen moderniseren en professionaliseren.

#### 4.7 Veranderingen in de sportvereniging

De in de vorige paragrafen besproken maatschappelijke ontwikkelingen hebben volgens Boessenkool, Lucassen, Waardenburg en Kemper (2011) geleid tot een professionaliseringslag bij de 'traditionele' sportvereniging. Beide auteurs denken overigens dat de kracht van vrijwilligers wordt onderschat. Menige vereniging bestaat wellicht juist vanwege het vrijwillige karakter al erg lang. Verenigingsmanagers en combinatie-functionarissen zijn de afgelopen jaren als antwoord gekomen op de uitdagingen waar de breedtesport voor staat. Het is echter de vraag of verdere professionalisering in de vorm van betaalde krachten realistisch is voor sportverenigingen. Dit zou leiden tot hogere kosten voor verenigingen, die doorberekend zouden moeten worden naar de leden (Boessenkool & Waardenburg, 2011).

Naast het veranderen van het karakter van de sport is ook het aanbrengen van veranderingen in het proces van besluitvorming lastig. Besluitvorming binnen verenigingen gebeurt langzaam, omdat deze het democratisch proces moet doorlopen (Kuperus, 2005). Ingrijpende besluiten moeten door de algemene ledenvergadering genomen worden, waar minder invloedrijke beslissingen vaak ad hoc worden genomen. Het liefst wordt er volgens Thiel en Mayer (2011) zo min mogelijk veranderd binnen een vereniging. De gedachte van 'we hebben het altijd zo gedaan' speelt daarbij een grote rol (Janssens, 2011). Jan Boessenkool (2001) verklaart dat er vaak voor continuïteit en stabiliteit gekozen wordt en dus niet voor vernieuwing. Dagelijkse activiteiten voeren volgens hem namelijk de boventoon. Hierdoor blijft er weinig ruimte over om naar de toekomst te kijken (Boessenkool, 2001).

Om hier verandering in te brengen zal er geprofessionaliseerd moeten worden op de manier waarop De Vries en Nagtegaal (2007) het omschrijven: het deskundig maken van vrijwilligers binnen de vereniging. Zij gaan uit van een professionalisering van vrijwilligers. Hierbij komen geen betaalde krachten kijken. Het professionaliseringsproces bestaat in dit geval uit het standaardiseren van werkzaamheden en het vastleggen van procedures en verantwoordelijkheden (De Vries & Nagtegaal, 2007). Deze manier van professionaliseren wordt door Boessenkool et al. (2008) de rationaliseringsgedachte genoemd. Een andere manier van professionaliseren is het inzetten van betaalde en professionele krachten. De vereniging verandert hierdoor in een meer bedrijfsmatige organisatie (Knoppers et al., 2001).

Waar verenigingen voorheen mutual support-organisaties waren, gekenmerkt door het voor en door leden principe, verschuiven zij steeds meer richting dienstverlenende organisaties (Van Bottenburg, 2007; Janssens, 2011). Service delivery-organisaties, zoals dienstverlenende organisaties ook wel worden genoemd, zijn volgens Gastelaars (1997) onder te verdelen in zes typen organisaties. Dit zijn de selectiebureaucratie, de massadienstverlening, de professionele dienstverlening, de vrijwillige vereniging, het zorgarrangement en de individuele dienstverlening. Gastelaars (1997) definieert deze organisaties als volgt:

*"Wij duiden die verzameling organisaties als dienstverlenende organisaties aan:*

- *wier kerntaak bestaat uit een gerichte transactie tussen uitvoerenden en klanten;*
- *met het oogmerk, een specifiek effect teweeg te brengen in de toestand van de klant;*

- onder regie van de centrale waarden (de bottom line) van de organisatie; en
- rekening houdend met de inbreng en de verwachtingen van de klant.”

Service delivery-organisaties zijn opener en kennen in tegenstelling tot mutual support-organisaties een duidelijke verdeling van taken en bevoegdheden (Janssens, 2011). Een service delivery-organisatie kent hiërarchische lijnen en duidelijke doelstellingen, waardoor er hoge eisen aan vrijwilligers worden gesteld. Taken en bevoegdheden worden verdeeld en vrijwilligers worden specifiek geselecteerd voor een functie of tijdelijke taak, terwijl vrijwilligers in mutual support-organisaties meestal niet op basis van ervaring en deskundigheid taken uitvoeren, maar eerder vanuit de wens en wil om iets te betekenen voor de vereniging. Het bestuur bestaat vaak uit bestuurlijk deskundigen, waar bestuursleden in mutual support-organisaties vaak een afspiegeling vormen van het ledenbestand (Janssens, 2011).

Van der Roest (2011) constateert binnen de typologie van Gastelaars (1997) een overgang van de vrijwillige vereniging naar individuele dienstverlening of professionele dienstverlening. De organisatie verandert op het gebied van referentiekader, centrale waarden, centrale technologie, coördinatie, structuur en management, zo is af te lezen in figuur 4.1. Van der Roest (2011) omschrijft dit veranderingsproces als hybridisering, het samengaan van een non-profitorganisatie en een profitorganisatie. Het blijkt echter lastig voor verenigingen om de voor en door leden bedrijfsvoering om te zetten in een meer moderne stijl van bestuur en management (Janssens, 2011).

TYPEN HOOFKENMERKEN	I SELECTIE- BUREAURATIE	II MASSA- DIENSTVERLENING	III PROFESSIONELE DIENSTVERLENING	IV VRIJWILLIGE VERENIGING	V ZORGARRANGEMENT	VI INDIVIDUELE DIENSTVERLENING
REFERENTIEKADER	verstatelijking en juridificering	rationalisering en commercialisering	professionalisering	scheiding van werk en vrije tijd	de scheiding van arbeid en zorg	individualisering
CENTRALE WAARDEN	rechtsgelijkheid en rechtszekerheid	doelmatigheid en rendement	professionele kwaliteit	vrijwillige betrokkenheid	continuïteit van zorg	zelfbeschikkingsrecht van de klant
CENTRALE TECHNOLOGIE	selecteren	leveren	gericht veranderen	mobiliseren	zorg verlenen	onderhandelen
DE UITVOERENDEN	eerstelijns bureaucraat / gebonden	radertje/ingelijfd	professional/ autonoom	amateur of onbezoldigd professional/ betrokken	verzorgende/ discretionair	deskundig onderhandelaar/discretionair in samenspraak met klant
DE KLANTEN	belanghebbende	anonieme afnemer	geval	lid of vrijwillige deelnemer	bewoner of afhankelijke cliënt	partner
COÖRDINATIE	procedures	protocollen/omzet	onderling overleg en standaard vaardigheden	spelregels en sociale controle	direct toezicht	omzet en tevredenheid
STRUCTUUR	hiërarchie	machine	eilandestructuur	egalitaire gemeenschap	patriarchaal verband	relatie-netwerk
MANAGEMENT	eerst verantwoordelijke/liaison	ondernemer/ resource allocator	beschermer/ negotiator	charismatisch leider/ figurehead	gezaghebbende/ disturbance handler	primus inter pares/ spokesperson

Figuur 4.1: Schema type dienstverlenende organisaties met bijbehorende hoofdkenmerken (Gastelaars, 1997).

Hybridisering brengt namelijk ook spanningen met zich mee, zo stelt Kuperus (2005). Besluitvormingsprocessen binnen sportverenigingen zijn volgens hem bijvoorbeeld per definitie zeer traag van aard. De inrichting van een vereniging, met de algemene ledenvergadering als laatste besluitnemer en het democratische proces dat hieraan verbonden is, zorgt voor een trage besluitvorming.

Hybridisering gaat dus gepaard met professionalisering in de vorm van betaalde krachten. Boessenkool en Verweel (2004) zien deze ontwikkeling als een groot gevaar voor de traditionele vereniging. Vrijwilligers worden op deze manier van hun taken ontdaan. Het vrijwillige karakter van de vereniging, gedefinieerd door Gastelaars (1997) in de inleidende tekst van dit hoofdstuk, verdwijnt hiermee. De binding binnen sportverenigingen is volgens Gastelaars (1997) informeel van aard. Het informele dat ten grondslag ligt aan de binding binnen de vereniging is zeer belangrijk, daar we in paragraaf 4.3 al hebben gezien dat informele processen en verhoudingen de besluitvorming binnen een vereniging, en daarmee ook het karakter van een vereniging, sterk beïnvloeden.

#### 4.8 Conclusie

Verenigingen zijn, gedwongen door maatschappelijke ontwikkelingen als informalisering, individualisering en consumentisme, aan veranderingen onderhevig. Individualisering leidt ertoe dat mensen meer vrijheid nemen bij het inrichten van hun leven. Sporten gebeurt hierbij vaker op momenten dat het hen uitkomt. Consumentisme sluit hier nauw bij aan. Leden stellen eisen aan de vereniging, zonder daar iets voor terug te (willen) doen. Dit vraagt van verenigingen om meer een service delivery-organisatie te worden in plaats van de mutual support-organisatie die het was. Dit proces wordt hybridisering genoemd.

Verenigingen hebben echter moeite om veranderingen in de organisatiestructuur door te voeren die noodzakelijk zijn om de sporter te kunnen blijven bedienen. Het blijkt lastig voor verenigingen om de voor en door leden bedrijfsvoering om te zetten in een meer moderne stijl van bestuur en management. Professionalisering in de vorm van betaalde krachten zal, wanneer de ontwikkeling zich doorzet, volgens Boessenkool en Verweel (2004) leiden tot een verandering van het karakter van de nu nog vrijwillige sportvereniging.

Dat vrijwillige karakter is echter juist de kernwaarde van een vereniging. Wanneer je dat wegneemt door steeds verder te professionaliseren, zou een vereniging op een gegeven moment de bedrijfsstructuur van een B.V. aannemen. De kosten die dat met zich mee zou brengen, zouden op de leden verhaald moeten worden. Boessenkool en Waardenburg (2011) vragen zich af hoe realistisch dat is. De veranderende sporter en de druk van overheid en sportbonden om te professionaliseren leidt dus tot een meer bedrijfsmatige aanpak, maar geheel bedrijfsmatig zal een vereniging niet worden.

In de vorm van de theorie over macht en maatschappelijke ontwikkelingen, gevonden in bestaande literatuur, is er in dit hoofdstuk een beeld geschetst van de maatschappelijke ontwikkelingen die van impact zijn op verenigingen en wat de effecten van deze ontwikkelingen zijn. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van de gehouden interviews gepresenteerd. In hoofdstuk 6 wordt vervolgens een analyse gemaakt van hoe de resultaten zich verhouden tot de in dit hoofdstuk besproken literatuur.



## 5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de interviews gepresenteerd. In paragraaf 5.1 staan de gevonden resultaten bij voetbalvereniging XerxesDZB centraal, paragraaf 5.2 gaat in op LTC Kralingen. Beide paragrafen worden ingeleid met de resultaten van de observaties, om vervolgens de uit de interviews gekomen thema's communicatie, democratisch beginsel, motivatie en toekomst te behandelen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf waarin de resultaten van beide verenigingen naast elkaar gelegd worden.

### 5.1 Resultaten bij XerxesDZB

In deze paragraaf worden de resultaten gepresenteerd die door middel van een observatie en semi-gestructureerde interviews bij XerxesDZB gevonden zijn.

#### 5.1.1 Observatieresultaat

Uit de observatie is gebleken dat er naast de bestuursleden zeventenveertig leden aanwezig waren tijdens de algemene ledenvergadering van XerxesDZB. In totaal kent de club, zo werd verteld tijdens de vergadering, 1225 leden. Wat opviel aan de groep aanwezigen was dat er geen jeugdleden aanwezig waren. Beide selectie elftallen werden door slechts één speler vertegenwoordigd. Een groot gedeelte van de aanwezigen was 60-plus. Daarnaast waren er ongeveer vijftien ouders van jeugdleden. Afgezet tegen voorgaande jaren is te constateren dat de vergadering redelijk goed bezocht werd. Tijdens de vorige ALV, in oktober 2014, was de opkomst weliswaar hoger (zie paragraaf 3.1.4), maar in vergelijking met de jaren daarvoor waren er dit jaar meer leden aanwezig.

Tijdens de vergadering werden verplichte onderdelen als de vaststelling van de notulen van de vorige ALV, het jaarverslag van het bestuur, het financieel jaarverslag over het afgelopen boekjaar, het verslag van de kascommissie, vaststelling van de balans en van de staat van baten en lasten, vaststelling van de contributies, vaststelling van de begroting, de benoeming van bestuursleden, de benoeming van commissieleden behandeld, waarna werd afgesloten met een eveneens verplichte rondvraag. Tussendoor vond er een discussie plaats over de wijze van uitnodigen van leden voor de algemene ledenvergadering. De voornamelijk oudere leden vroegen waarom zij geen brief thuis gekregen hadden, waarop het bestuur antwoordde dat tijdens een van de vorige ALV's unaniem was goedgekeurd dat de aankondiging voortaan via de website zou worden gedaan. In de volgende paragraaf zal worden ingegaan op hoe leden denken over de communicatie rondom de ALV.

#### 5.1.2 Het belang van communicatie

Het uitnodigen voor en op de hoogte brengen van de tijd en datum van de algemene ledenvergadering is de eerste stap voor het bestuur om leden enthousiast te maken deze vergadering te bezoeken. Gedurende alle interviews zijn het onderwerp 'communicatie' en de daaraan verbonden bekendheid van de algemene ledenvergadering naar voren gekomen. In paragraaf 5.1.1 werd al duidelijk dat het bestuur de leden geen brief meer hoeft te sturen, maar dat een bericht op de website voldoet. Uit de interviews is gebleken dat veel leden echter niet weten wat de ALV precies inhoudt en wat er besproken wordt. Voor we daarop ingaan, wordt geschetst hoe het bestuur over dit thema denkt.

### **Het bestuur**

Het bestuur van XerxesDZB geeft aan leden via de website en social media op de hoogte te brengen van de algemene ledenvergadering. Sleutelfiguren binnen de vereniging krijgen gauw genoeg te horen wanneer de ALV plaatsvindt. 'Gewone' leden worden niet persoonlijk aangesproken. Het bestuurslid communicatie vertelt hoe het uitnodigen voor de ALV in zijn werk gaat:

*“Uhm.. Leden worden niet persoonlijk benaderd. Eigenlijk dus via sociale media. Facebook, een berichtje op de website.. We hebben wel via de whatsapp-groepen.. De ervaring leert dat die app-groepen hét communicatiemiddel intern zijn. Hebben we een soort flyer gemaakt met eigenlijk de punten van de ALV.”*

Verder is het bestuur gevraagd hoe het tracht meer leden naar de ledenvergadering te trekken. Het is in de veronderstelling dat de uitnodiging een grote rol speelt in de afweging van leden om al dan niet de vergadering te bezoeken. Een actief beleid heeft het bestuur daar echter niet op, zo blijkt uit de reactie van het bestuurslid communicatie:

*“Die app-groepen. Zeggen dat het heel belangrijk is dat ze komen. Trainingsavond. Dat het ook heel goed is voor jullie om te komen. Wat we ook hebben gedaan is, de afgelopen keer, in de manier van.. De uitnodiging die je opstelt. Kijken naar de woorden die je gebruikt. Dus het zijn eigenlijk heel kleine dingetjes. We hebben niet een actief ding daarop.”*

Het bestuur besteedt dus veel tijd aan de opmaak van de uitnodiging. Minder aandacht is er voor de wijze van uitnodigen. De website en social media vormen, samen met whatsapp-groepen, de belangrijkste bronnen via welke de leden worden uitgenodigd. Waar het bestuur niet bij stilstaat is in hoeverre bekend is bij mensen die de vergadering niet bezoeken wat er precies besproken wordt. Dat zal ook blijken uit woorden van de leden.

### **De leden**

Onder de leden blijkt de ALV niet bij iedereen even bekend. Vooral leden die er nooit geweest zijn weten amper wat er besproken wordt. Noortje, toch vrijwilligster achter de bar op zaterdag en zondagen en moeder van twee voetballende jeugdleden, zegt daarover het volgende:

*“Geen genoeg reclame voor gemaakt denk ik. En ook niet duidelijk wat het bestuur wil hebben. Ik zie er nooit iets van.. Eén keer zag ik op Facebook iets voorbij komen ofzo, maar voor de rest zie ik niks voorbij gekomen. Geen flyers, ik ben niet aangesproken ofzo. En je weet ook niet wat er speelt. Wat weet ik eigenlijk wel van de ALV? Heel weinig, helemaal niks eigenlijk haha. Nee, helemaal niets.”*

Het is voor het bestuur dan ook zaak om de leden duidelijk te informeren over wat de ledenvergadering precies inhoudt en welke rechten leden daar hebben. Wanneer die onduidelijkheid bij leden is weggenomen, vormt de manier van uitnodigen een volgend obstakel. Momenteel worden leden uitgenodigd per mail, via Facebook en via de website. Naast de digitale uitnodigingsmethoden is het persoonlijk uitnodigen van leden iets dat veel wordt genoemd als mogelijk succesmiddel. Een belangrijke rol is daarin weggelegd voor

trainers en leiders. Vanuit hun positie kunnen zij leden en (ouders van) jeugdleden wijzen op de ALV en het nut ervan. Angela, ouder van twee jeugdspelers, wijst op het belang van dit informatie doorgeven via trainers en leiders:

*“Het promoten om naar zo’n avond te komen, mensen aanspreken. Dat is heel belangrijk denk ik. Leiders die het even extra benoemen, eventueel een brief meegeven. Dat het belangrijk is dat je komt, dat er toch wel belangrijke punten worden besproken.”*

Daarvoor moeten zij wel eerst zelf het belang inzien van deze avond. Dat is niet altijd het geval, zo laat de verenigingsmanager van XerxesDZB weten:

*“Ja, en die moeten daar ook het nut van gaan inzien. Want we denken wel dat die trainers alles verspreiden, maar als je briefjes in de bakjes doet en die er nog steeds liggen als het evenement klaar is, zoals na het sinterklaasfeest, dan zeggen ouders achteraf ‘ik vond het zo jammer dat ik er niet bij kon zijn’. Dus ja, je moet beginnen bij je kader. Als je je kader enthousiast krijgt, dan krijg je de ouders ook enthousiast. Want als bestuur zijnde krijg je het niet voor elkaar om heel je vereniging betrokken te maken. Je kan daar het goede voorbeeld in geven, maar uhm.. een lange weg.”*

Persoonlijke benadering zou veel leden het gevoel geven dat er echt om hun inbreng gevraagd wordt. De vraag is echter hoe reëel deze aanpak is binnen een vereniging van meer dan 1200 leden. Toch zou dit de leden het laatste zetje kunnen geven om de ALV te bezoeken, waardoor genomen besluiten binnen de vereniging breder gedragen worden. In paragraaf 5.1.3 staat het nemen van besluiten centraal.

### 5.1.3 Het democratisch gehalte van besluitvorming binnen sportverenigingen

Een belangrijk aspect van de algemene ledenvergadering is de besluitvorming. De ALV is bij uitstek het moment waarop het bestuur enkele zaken ter besluitvorming de leden voor kan leggen. Het bestuur is gevraagd wat het de leden wel en niet voorlegt en in hoeverre het de aanwezige leden representatief vindt voor de vereniging. Aan leden is de vraag gesteld welk belang zij hechten aan het kunnen stemmen over belangrijke onderwerpen.

#### **Het bestuur**

Gevraagd naar de opkomst de laatste twee jaar geeft het bestuur aan dat die rond de 50 à 60 leden ligt. Hoewel dit hoger is dan de jaren daarvoor, leidt dit niet tot tevredenheid bij het bestuur. Een aantal groepen is naar de mening van het bestuur ondervertegenwoordigd tijdens de ledenvergadering. Hierbij worden vooral selectiespelers en ouders van jeugdspelers genoemd. De presentielijsten laten volgens het bestuur zien dat jaarlijks veelal dezelfde leden de ledenvergadering bezoeken. De oudere leden zijn daarbij standaard van de partij. Een kleine groep leden heeft daardoor de kans grote invloed uit te oefenen op besluiten die genomen worden tijdens de vergadering. De best gebekte leden hebben volgens de voorzitter de meeste invloed:

*“Ja over het algemeen zijn we niet anders dan de rest van Nederland. De vocaal sterksten zijn het meest aanwezig en ook het meest prominent aanwezig. Los van de inhoud, maar als je het vocaal goed kan verwoorden en je durft dat ook, dat is ook*

*niet iedereen gegeven. Dan heb je het toch al snel voor het zeggen tijdens de algemene ledenvergadering.”*

Gevraagd naar hoe democratisch de algemene ledenvergadering dan is in deze vorm, is het bestuur eensgezind. De secretaris verwoordt het als volgt:

*“Het is een heel klein groepje. Als je praat over een vereniging van ruim 1100 leden, en eigenlijk 50 man.. Het is natuurlijk zo gesteld hè, in de statuten. Maar 50 man die beslist voor de rest, dat is niet democratisch. Alhoewel, die anderen hebben de mogelijkheid uiteraard, maar het is nu 50 mensen die wel interesse hebben, die beslissen eigenlijk voor de rest. Het is eigenlijk niet echt democratisch. Het is wel democratisch, want je mag komen. En als je niet komt, dan blijf je weg, dan heb je geen stemrecht. Maar het is niet logisch. Het is niet logisch.”*

Het bestuur kiest er dan ook bewust voor niet alles voor te leggen aan de leden. Waar binnen het bestuur geen duidelijk antwoord op komt, wordt besproken tijdens de ALV. De voorzitter legt uit op basis van welke criteria besloten wordt wat wel of niet op de agenda van de algemene ledenvergadering komt te staan:

*“Datgene dat leden direct raakt in de portemonnee, dat hoor je wel voor te leggen. Ik bedoel, er zijn wat impliciete criteria. Datgene dat de portemonnee raakt, dat is één. Datgene wat de eerder afgesproken kaders raakt, je beleidsvoornemens, dat leggen we voor. En daarnaast de officiële zaken die wel expliciet benoemd zijn. Financieel verslag, bestuursverkiezing, dat in ieder geval. En voor de rest bespreken we ook wel dingen die we niet moeten en die ook die kaders niet raken, maar die we wel willen bespreken. Als we echt een nieuwe richting willen inslaan..”*

Het bestuur denkt dat leden invloed willen hebben op zaken die hen persoonlijk aangaan. Een voorbeeld hiervan is de hoogte van de contributie. Ook over beslissingen die heel de vereniging aangaan en aan het clubgevoel van de leden komen, willen leden graag hun stem laten horen. De tweede penningmeester geeft een voorbeeld:

*“Probeer je naam te veranderen bijvoorbeeld. We probeerden DZB van Xerxes af te halen en je hebt een stampvolle kantine. Nou dan blijkt opeens, dan willen ze allemaal wat te zeggen hebben. Alleen de vraag is ‘Wat is nou voor ouders van E- of F-teams het belang?’ Ik bedoel, als alles goed loopt binnen de vereniging.. De lage opkomst is misschien wel een compliment naar onszelf. Namelijk omdat het allemaal goed georganiseerd gaat, iedereen voetbalt lekker, hebben het naar hun zin. Dan vinden ze het misschien minder spannend om naar zo’n ALV te komen. ‘Het gaat goed, ik hoef niets te veranderen’, denken ze dan.”*

Wanneer leden ergens over mee willen praten of hun mening willen geven, zullen ze uiteindelijk toch aanwezig moeten zijn op de ALV. Alleen zij die aanwezig zijn, worden gehoord door het bestuur. Het is daardoor maar een relatief kleine groep leden die het beleid van de vereniging bepaalt. Het bestuur zou dit graag met meer leden doen, zo blijkt uit woorden van het bestuurslid communicatie:

*“Kijk, onze visie op de vereniging en de eventueel daaruit komende behoefte, die wordt toch bepaald door 10, 15, 20 mensen. Misschien 25 als we een beetje stoer zijn. En ons eigen gezonde verstand. Ik vind dat te weinig.”*

Het bestuur werkt het liefst met een groep leden die de verschillende groepen binnen de vereniging vertegenwoordigen. Alleen zaken die het clubgevoel of de portemonnee van leden raken, worden voorgelegd aan de ALV. Hoewel een grote groep (oudere) leden relatief weinig toevoegt, kunnen zij niet buitengesloten worden. Zoals normaal in een democratie, heeft ieder lid nu eenmaal stemrecht. Dat kun je ze niet afpakken en ze willen ook niet dat het ze afgepakt wordt.

### **De leden**

Voor leden is het belangrijk dat zij het gevoel hebben dat er naar hen geluisterd wordt. Wanneer zij het idee hebben niet serieus genomen te worden, haken zij af. Petra, speelster van dames 1, geeft een voorbeeld:

*“Wij stonden op een gegeven moment op de agenda en we hadden een damescommissie, de voorzitter daarvan ging vertellen wat wij te zeggen hadden. Ik had toen op het moment zelf al het idee dat er een beetje werd aangegeven ‘daar gaan we niet zoveel mee doen’. En uhm.. Daarom zijn we daarna ook eigenlijk niet meer geweest, omdat we niet het gevoel hadden dat er wat mee gedaan werd. Op dat moment werden er al tegenargumenten gegeven van ‘het is nu eenmaal zo’. Daar moet je het mee doen.”*

Ook trouwe ALV-bezoeker Katrina herkent dit. Veel besluiten worden volgens haar al van tevoren genomen tijdens ‘achterkamer gesprekken’. Ze vraagt zich af of de ALV wel het juiste moment is om besluiten te nemen. Leden kunnen zich nauwelijks voorbereiden op de punten waarover gestemd gaat worden. Hierdoor is het voor het bestuur makkelijker hun wil door te drammen. Ze denkt dat het beter is om besluiten pas te nemen wanneer leden zich ergens in verdiept kunnen hebben:

*“Ik vraag me af of de ledenvergadering echt het moment is om een besluit te nemen. Volgens de statuten en volgens alles wat we hebben verzonnen dat bij een vereniging hoort, is dat de plaats waar besluiten moeten worden genomen, maar.. Kijk, de ledenvergadering is waar het definitief wordt gemaakt, maar wat er nu heel vaak gebeurt is dat er een voorstel wordt neergelegd en dat er meteen een besluit genomen moet worden. Ik zou zeggen, als je belangrijke besluiten hebt, dan moet je dat van tevoren delen met je leden. Ik heb ook al veel vaker gezegd van we moeten de bestuursvergaderingen en alle stukken voor de ledenvergadering start, delen. Ik heb het gevoel dat bij onze club nog heel veel achterkamer gesprekken en besluiten worden genomen.”*

Daar komt bij dat voor sommige leden veel onduidelijkheid bestaat over stemrecht. Ouders en jeugdleden weten niet welke rechten zij wel of niet hebben. Gebruik zullen zij niet snel maken van hun stemrecht. Jan legt uit waarom:

*“Ook bijvoorbeeld ouders, die hebben dacht ik ook stemrecht namens een jeugdlid, maar die boeit het niet. Die denken ‘mijn kind moet voetballen. Als dat in normale mate kan, dan vind ik dat prima’.”*

Leden die de ALV niet bezoeken mogen volgens de respondenten ook niet teveel klagen achteraf. Zij hebben de kans gehad om hun zegje te doen tijdens de ledenvergadering, aldus Maarten:

*“Als je lid bent, dan heb je een stem. Zo gaat het in een democratie, klaar. Dus als je er niet bent, dan moet je ook niet achteraf klagen.”*

De respondenten die niet jaarlijks op de ALV zijn, geven aan minder belang te hechten aan hun stemrecht. Sven geeft aan waarom:

*“Ik weet niet zo goed hoe dat nu in zijn werking gaat, maar daar denk ik dat je gewoon bepaalde stakeholders moet hebben. Wie er in het bestuur komt.. Ik heb niet het idee dat het mij heel erg raakt of uitmaakt. Maar je hebt bijvoorbeeld een hoofdaandeelhouder of een hoofdsponsor of who ever. Ik denk dat die wel wat te zeggen mag hebben. Wie er in de raad van bestuur zitten, als ze daar zelf al niet inzitten.”*

Zo lang alles goed gaat binnen een vereniging zullen deze leden ook niet snel van zich laten horen. Slechts wanneer er echt iets belangrijks op de agenda van de vergadering staat zullen er leden komen die de ALV vaak links laten liggen. Vaak gebeurt dit echter na een oproep van een leider of coördinator, zo blijkt uit woorden van Jan:

*“De meerderheid van stemmen geldt. Er is ooit een belangrijk onderwerp geweest. Als DZB zijn wij gaan fuseren met Xerxes. Dat is van tevoren allemaal besproken; wat voor kleur gaan we in voetballen, wat is de oprichtingsdatum, wat wordt de naam. Dat is een heel gevecht geweest. Toen kwam er eentje met het plan om DZB van de naam af te halen. Dan krijg je de vraag wie dat belangrijk vindt en wie vindt dat dat wel of niet moet. Toen weet ik wel, daar heb ik zelf voor lopen lobbyen, dat er opeens een mannetje of 80 zat. Wie is er voor Xerxes en wie voor XerxesDZB? Toen was 75% voor XerxesDZB. Dat is een simpel praktijkvoorbeeld dat als je gaat lopen lobbyen.. Ik kan zo 70 man achter me krijgen en iets er doorheen krijgen. Alleen maar omdat ik het zeg. Ik doe een hoop voor ze en regel een hoop voor ze. Dus als er iets belangrijks doorheen gedouwd zou moeten worden en ik zou dat vinden, dan kan ik dat er zo doorheen krijgen.”*

De respondenten die vaak de ALV bezoeken, hechten dus meer waarde aan hun stemrecht dan zij die de vergadering doorgaans niet bezoeken. Belangrijke stemmingen kunnen worden beslist door de persoon die het beste lobbyt. De minder belangrijke beslissingen worden al snel door het bestuur gemaakt tijdens ‘achterkamer gesprekken’. Leden willen vooral wat te zeggen hebben als er iets op de agenda staat dat hen persoonlijk raakt. In paragraaf 5.1.4 wordt verder ingegaan op basis waarvan leden hun keuze maken om de ALV al dan niet te bezoeken.

#### 5.1.4 Gaan of niet gaan?

Ieder lid heeft zijn of haar eigen reden om de algemene ledenvergadering al dan niet te bezoeken. Globaal is daar wel een lijn in te ontdekken, zo blijkt uit de resultaten. Het bestuur is gevraagd welk doel het heeft met de ALV, de leden waarom zij wel of niet de vergadering bezoeken.

##### **Het bestuur**

Naast trainers- en ouderavonden gebruikt het bestuur de algemene ledenvergadering om bevestiging te krijgen van de leden dat het op de juiste weg is. Het houden van een ALV is verplicht, maar dat is volgens de voorzitter niet de enige reden om de vergadering jaarlijks bijeen te roepen:

*“We doen het omdat het moet. Maar je wil voor jezelf ook wel testen of er bevestiging is van en draagvlak is voor de richting die je bent ingeslagen en die je probeert uit te voeren. Een losgezonderd bestuur van de vereniging is een kansloos bestuur, dus je zoekt ook voor jezelf naar bevestiging. En tegelijkertijd, dat is een spiegelkant, is er ook een kans om bijsturing te doen in je vereniging. Langs die weg kun je ook bijsturen naar een gewenste situatie.”*

De algemene ledenvergadering wordt door het bestuur als het ultieme moment om met leden in gesprek te gaan gezien. Toch kunnen de bestuursleden de gedachtegang van ouders, die zich afvragen waarom zij zouden moeten komen, volgen. Dat betekent niet dat het bestuur het daarmee eens is en zich daarbij neerlegt, zo blijkt uit woorden van de voorzitter:

*“Dan veronderstel je dat mensen begrijpen dat ze lid zijn van een vereniging, dat ze daar een beeld van hebben; een vereniging, dat doe je met elkaar. Volgens mij zijn er heel veel mensen lid en ouders, die dat helemaal niet beseffen, van wat een vereniging inhoudt, wat dat zou kunnen inhouden. Nee, die stellen zich op als consumenten. Die nemen een dienst af. Die betalen gewoon hun contributie en je brengt je kind, dat is het eigenlijk. Aan de andere kant willen wij niet dat mensen zich als consument opstellen. Dus daar zit ook een soort spiegelwens in die de andere kant opgaat. En als je je als consument opstelt, ja.. De Bijenkorf heeft ook geen algemene ledenvergadering, dus dan kom je ook niet.”*

Gevraagd naar wat het bestuur eraan doet om leden toch enthousiast te maken voor de ledenvergadering, geeft het aan toch in te zetten op verbinding. Het probeert leden ervan te overtuigen dat het belangrijk is dat zij aanwezig zijn tijdens de ALV. In het verleden is geprobeerd middels een wijnproeverij of een externe spreker mensen binnen te halen, maar dat bleek geen succes. Wat wel blijkt te werken, is mensen persoonlijk uitnodigen. Toch blijkt het lastig vooral jongeren warm te maken voor de algemene ledenvergadering. Selectie- en jeugdspelers laten de vergadering links liggen. Anders dan vroeger, toen de ALV volgens de voorzitter nog vanzelfsprekend bezocht werd, groeien kinderen niet meer op met ‘verenigingsopvoeding’, zoals de voorzitter dat noemt:

*“Nou, daar zie ik wel een trend in. Ik mis daarin tegenwoordig wel wat verenigingsopvoeding. Ik ging wel vanaf mijn 18<sup>e</sup> naar de algemene ledenvergadering*

*en ik was daarin echt niet de enige. Driekwart van de selectie was er ook wel. Die generatie is meegegroeid, maar daaronder werd het steeds minder, minder en minder. Dus die trend, die herken ik wel ja."*

De veranderende opvoeding heeft ertoe geleid dat veel leden geen besef meer hebben van wat het lid zijn van een vereniging inhoudt. Betrokkenheid bij de vereniging speelt volgens het bestuur de grootste rol in de afweging van leden om wel of niet de ledenvergadering te bezoeken. Dat blijkt uit woorden van de voorzitter:

*"Het grootste gedeelte dat op de ALV komt, doet al wel wat voor de vereniging. Ook wel een gedeelte die belangstellend lid zijn. Maar vaak wel vrijwilligers toch. Bewijs van langdurige betrokkenheid. De meeste mensen die hier komen voelen zich ook wel mede-eigenaar van de vereniging. Als je het hebt over eigenaarschap, de mensen die daar zitten, die schrijven dat wel met hoofdletters."*

Het bestuur geeft dus aan dat de algemene ledenvergadering bij uitstek een moment was om met leden in gesprek te gaan. De lage opkomst van bepaalde groepen leidt er echter toe dat dit niet meer zo is. Een veranderd verenigingsgevoel ligt hieraan volgens de bestuursleden ten grondslag. Slechts de meest betrokken leden geven nog acte de présence tijdens de vergadering.

### **De leden**

Gevraagd naar de reden waarom leden de algemene ledenvergadering wel of niet bezoeken zijn de antwoorden divers. Ouders die de ALV wel bezoeken doen dat vanuit nieuwsgierigheid naar het reilen en zeilen van de vereniging. Angelique vertelt hoe dat gevoel langzaam minder wordt:

*"Eén keer ben ik daar heen geweest. Afgelopen jaren was door omstandigheden dat ik er niet was. Maar ik ben wel heel benieuwd hoe het hier allemaal reilt en zeilt. Je hoort tussendoor wel gewoon dingen. In het begin ben je daar heel benieuwd naar, naar hoe dat allemaal gaat. Van lieverlee, heb je wat te doen of niet, ga je er wel heen of niet heen."*

Op een gegeven moment weten leden wel wat er speelt. Hoe ouder de kinderen worden, des te minder tijd steken ouders in het volgen van de laatste nieuwtjes rondom de vereniging. Ook het feit dat de ALV grotendeels gericht is op onderwerpen die de jeugd niet of nauwelijks aangaan speelt mee in de afweging van ouders om de vergadering te bezoeken. Een avond specifiek gericht op jeugd is volgens Angelique dan ook een stuk aantrekkelijker:

*"Als het met het team gewoon goed gaat, dan denk ik dat ze dat het belangrijkste vinden, wat wij toen eigenlijk ook het belangrijkste vonden. Dan ben je wel benieuwd naar wat er verder bij de club is, maar dat is op dat moment nog niet zo belangrijk. Als het echt een avond over de jeugd is over de jeugdelftallen, dan denk ik dat daar wel uhh.. Maar ja, als het maar een klein stukje is, dan denk ik toch dat ouders sneller kiezen voor 'laat maar zitten'. Dan ga je er misschien een keertje heen en daarna niet meer."*



Veel ouders blijken echter niet goed op de hoogte te zijn van de ALV. Dat blijkt uit woorden van Noortje:

*“Geen genoeg reclame voor gemaakt denk ik. En ook niet duidelijk wat ze willen hebben. Ik zie er nooit iets van.. Eén keer zag ik op Facebook iets voorbij komen ofzo, maar voor de rest zie ik niks voorbij gekomen. Geen flyers, ik ben niet aangesproken ofzo. En je weet ook niet wat er speelt.”*

Spelers uit lagere elftallen interesseren zich, net als veel ouders, niet voor de algemene ledenvergadering, zo constateert coördinator van de lagere senioren Jan:

*“Over het algemeen zie je het probleem in lagere seniorenelftallen dat het ze helemaal niets interesseert. Die willen maar een paar dingen. Die willen voetballen, dat dingen geregeld zijn en dat ze op iemand terug kunnen vallen. En bij wie dat is, boeit ze niet.”*

Een belangrijke reden om wel te komen is voor veel leden de inspraak die zij hebben tijdens de ledenvergadering. Jan legt uit:

*“Op de ALV worden eigenlijk de belangrijke beslissingen op bestuurlijk niveau gemaakt. En je hebt op zo’n algemene ledenvergadering ook inspraak en je kunt dingen naar voren brengen waarvan jij vindt dat ze veranderd moeten worden.”*

Maarten laat in zijn afweging of hij komt of niet meespelen welke punten er op de agenda staan. Als er belangrijke onderwerpen voor de club besproken worden, is hij erbij:

*“Als er echt belangrijke punten op de agenda staan, dan zorg ik dat ik er ben. De allereerste ledenvergadering die ik heb meegemaakt was die van WIA en daarin moest besloten worden of we gingen stoppen of fuseren met DZB. Daar was gelijk het belang al heel erg groot om zoveel mogelijk leden op de ledenvergadering te krijgen, zodat wij lekker konden doorvoetballen bij DZB, maar daar was niet iedereen het mee eens, dus het belang van die vergadering was wel heel groot.”*

Daarnaast geeft een aantal respondenten aan van huis uit mee te hebben gekregen dat het bij een vereniging hoort om de ALV te bezoeken. Katrina geeft een voorbeeld:

*“Maar dit is ook al van vroeger uit hè, want mijn ouders hebben ook altijd bij deze vereniging gezeten. Ook in het bestuur, en penningmeester. Dat kwam van huis uit. Dat krijg je een beetje mee. Die waarden en normen. Dat het wel hoort om te gaan. En m’n vriend zit ook al heel lang bij de club en die heeft dat van huis uit ook zo meegenomen. Dus bij ons is het gewoon.. We moeten oppas regelen om allebei te kunnen. Want m’n zoon is te jong om mee te gaan. Nou, hij is trouwens al een paar keer mee geweest, dus die uh.. Toen moest ‘ie even mee.”*

Tot slot speelt betrokkenheid een belangrijke rol bij het maken van de keuze om de ALV wel of niet te bezoeken. Daarbij zijn echter wel verschillende vormen te onderscheiden. Veel

ouders tonen alleen betrokkenheid bij hun kind. Angela, die zelf wel geregeld de ALV heeft bezocht, geeft aan niet te snappen waarom ouders de ALV dan niet bezoeken:

*“Zo ben ik absoluut niet. Dat vind ik verschrikkelijk, dat mensen dat doen. Je moet wel betrokken zijn bij je kinderen. Dat vind ik wel heel belangrijk. Het is niet alleen thuis, maar ook op de sport en op school. Dat vind ik wel belangrijk en dan kun je er ook over meepraten. Als je er nooit bent, dan kan dat niet.”*

Veel spelende leden voelen zich betrokken bij hun team, maar minder of niet bij de vereniging. Sven, al jaren lid van de vereniging, geeft het verschil aan tussen leden die zich betrokken voelen bij de vereniging en leden die alleen betrokkenheid bij hun team tonen:

*“Ja enorm denk ik. Wij hebben allemaal, wij voelen wel wat bij XerxesDZB. Wij leven dat uit door een hele pagina van ons team omdat we trots zijn op XerxesDZB, ook al is dat met een flinke knipoog, maar we vinden het ook leuk. Dus voor ons is het ook wel dat die club ons wel wat doet. Wij zullen hier bijvoorbeeld nooit weggaan. Voor anderen weet ik niet zo goed hoe dat geldt. Ik denk dat heel veel jongens gewoon overwegen om weg te gaan, want de contributie is te hoog of ze hebben bijvoorbeeld het gevoel dat ze weggestopt worden in een kleedkamer achteraf. Wij hebben dat minder, maar wij leven ook mee.”*

Verenigingsmanager Anouk legt uit hoe een veranderende maatschappij ten grondslag ligt aan de mindere betrokkenheid van leden. Alles moet volgens deze leden geregeld worden, zonder dat zij daarvoor wat terug denken hoeven te doen:

*“Kijk, de oude garde die kent nog de oude vereniging. Die kent het oude verenigingsleven nog. Zoals ik dat vroeger ook kende uit de tijd dat mijn vader nog op voetbal zat. Maar de nieuwe leden, daar is de verwachting gewoon ‘ik kom, mijn kind leert voetbal, niet te veel de kleedkamer in, lekker naar het veld en oh, moet ik ook nog vlaggen?’ De maatschappij is gewoon anders. Dus die nieuwe groep, die is helemaal ‘ik kom en alles is geregeld’. Je moet mensen ook heel duidelijk vertellen waar de contributie voor is. Dat is voor het water uit de douche, licht aan, dat je op het veld kunt enzo. Weten ouders niet. Dat hebben we pas op een ouderavond, waar de opkomst ook heel laag is, gevraagd. Waar betaal je nou contributie voor?”*

Betrokkenheid speelt dus een grote rol in de afweging om aanwezig te zijn bij de ALV. Ook het belang van de agendapunten weegt daarbij zwaar mee. Desinteresse voor wat er speelt binnen de vereniging en het saaie karakter van de ledenvergadering houden leden ervan weg. Goede communicatie over waar de ALV voor dient en voor wie deze vergadering bedoeld is, zou hier verbetering in kunnen brengen. Voor de toekomst hebben de leden meer tips en ideeën om de ALV te veranderen, zo zal blijken in paragraaf 5.1.5.

#### 5.1.5 Maar hoe nu verder?

Zowel leden als bestuursleden hebben aangegeven dat de algemene ledenvergadering in de huidige vorm niet werkt. In deze paragraaf komt dan ook aan bod wat er volgens (bestuurs-) leden veranderd moet worden en wat passende oplossingen zijn voor de in de vorige paragrafen besproken complicaties.

### **Het bestuur**

Het bestuur heeft eerder aangegeven tijdens de ALV graag met haar leden in gesprek te gaan. Niet alleen om te besluiten, maar ook om te consulteren. Gevraagd naar de ideale algemene ledenvergadering geeft de voorzitter het volgende antwoord:

*“Die is goed bezet, als je dan toch mag dromen. Getal maakt me niet zoveel uit, in ieder geval boven de 100. Met een goede afspiegeling van verschillende groepen in de vereniging. En waarbij 20% formeel besluitvormend is, want dat heb je de afgelopen periode zo goed voorbereid, dat het formaliseren is ván. En het liefst een wat groter consulterend gedeelte. Dat je zeg maar ophaalt, toetst. Het hoeft niet altijd besluiten te zijn, maar ophalen, toetsen. Delen, uitleggen; allemaal wat zachtere doelen dan de strikte besluitvorming. Dat je het gesprek aangaat, dat er een gesprek is. Voor mij zou het een avond zijn waarvan de leden echt het nut ervan inzien. Dus dat ze niet komen omdat ze vinden dat je er moet zijn, vanuit plichtsbesef, maar dat je denkt ‘Ja, ik ga er naar toe, want er worden nuttige dingen besproken en mijn stem is belangrijk, dus ik moet daar naar toe.’ Dat zou heel mooi zijn.”*

Lastig blijft het bereiken van jongeren. Het bestuur geeft aan te denken aan een online versie van de ALV. Dit zou echter ten koste gaan van de oudere leden. Het blijft binnen een grote vereniging als XerxesDZB dan ook lastig om tegelijkertijd in te spelen op de wensen en behoeften van alle verschillende leeftijdsgroepen. Een combinatie van vertegenwoordigers van verschillende groepen lijkt het de voorzitter het beste:

*“Ik werk ook veel met patiëntenverenigingen en die hebben bijna allemaal een platform van 2000 patiënten. Die worden vier keer per jaar geconsulteerd over van alles en nog wat. De samenstelling van die groep is zodanig gekozen dat daar ook wel een representatief beeld uit komt. Zoiets zou ik wel heerlijk vinden, als je een soort vast panel zou hebben met een goede vertegenwoordiging van je leden, 60, 70 of 80 man. Die allemaal wel iets van betrokkenheid hebben of iets doen. En waar ook nog iets zinnigs uitkomt.. Als je zo’n panel zou kunnen benaderen om je te laten voeden, dat is mij wel iets waard. Maar het kost een enorme organisatie om zo’n panel te krijgen en te houden. In de gezondheidszorg dan, daar werkt 2 fte eraan om dat panel te hebben, te houden en vier keer per jaar te kunnen ondervragen.”*

Het bestuur heeft aangegeven het liefst met een vast panel van betrokken leden te werken. Dit panel zou moeten bestaan uit vertegenwoordigers van verschillende groepen binnen de vereniging. Ook de leden zien hier iets in, al worden er ook andere opties geopperd.

### **De leden**

Richting de toekomst zien de leden voldoende verbeter- en veranderpunten. Respondenten hebben aangegeven dat er goed nagedacht moet worden over de dag waarop de ALV georganiseerd wordt. Ook zal er goed gekeken moeten worden naar welke punten er behandeld worden. Maarten geeft een voorbeeld:

*“In de vergadering worden altijd de notulen doorgenomen en dat is voor sommige mensen wel heel saai. Als je dat op een andere manier kan doen.. Bijvoorbeeld alleen*

*twee of drie belangrijke punten terughalen en zegt 'oké, dat is de vorige keer besproken, klaar'. Niet alle notulen opnoemen."*

Verder is de manier van presenteren een punt van aandacht. Petra denkt dat sommige onderwerpen levendiger gebracht kunnen worden:

*"Misschien moet het wat levendiger gebracht worden. Dat er al wat onderwerpen die besproken gaan worden of de vorige keer zijn besproken, wat leuk gebracht worden. Dat er eens iets nieuws gelanceerd wordt en dat iedereen erbij betrokken wordt. Dat het duidelijk is dat het daar uit voort kwam."*

Het bestuur heeft aangegeven graag leden uit alle groeperingen van de vereniging te verwelkomen tijdens de vergadering. Dit zal echter niet vanzelf gaan. Gericht en persoonlijk uitnodigen is hiervoor heel belangrijk denkt Maarten:

*"Maak je een selectie, dan weet je sowieso dat er van elke categorie mensen aanwezig zijn. Je moet ervoor zorgen dat die mensen zich ook bezwaard voelen als ze niet komen. Want ze representeren wel het elftal."*

Verenigingsmanager Anouk vraagt zich af of de ALV nog het moment bij uitstek moet zijn waarop je met je leden in gesprek gaat. De vereniging heeft al avonden georganiseerd waarvoor leden gericht zijn uitgenodigd om mee te denken over de toekomst van de vereniging. Dat bleek een succes te zijn. Ook Maarten ziet toekomst in het als het ware scheiden van de algemene ledenvergadering:

*"Als je naar het percentage ouders kijkt dat naar de ALV komt, dat is op één hand te tellen. Ik denk dat als je gaat scheiden en voor de jeugd een aparte ALV maakt, dat er dan meer ouders komen."*

Een aantal leden oppert daarnaast het idee om het stemmen te digitaliseren. Vooral de jongere respondenten zijn hier voorstander van. Sven legt uit:

*"Digitaal stemmen lijkt me een goed idee. Ik vind het sowieso van de zotte dat je fysiek samenkomt. Zeker simpele stellingen, gewoon ja of nee, en als je wat hebt toe te voegen, voeg het alsjeblieft toe, met een maximum van 300 woorden haha. Digitaliseren lijkt me top, denk ik. En natuurlijk zullen er altijd emoties zijn die ze hier willen laten blijken, maar ik vind gewoon dat je dit soort dingen niet moet faciliteren, want dan krijg je gewoon gezeik en zodra je mensen het gevoel geeft dat ze een mening mogen hebben, dan hebben ze die ook."*

De oudere respondenten voelen minder voor het idee. Anouk geeft aan waarom:

*"Ja, kan. Maar dan ga je heel plat bezig zijn. Dan is er geen gevoel bij de cijfers, je hebt de uitleg niet. Plus dat heel je hebben en houden dan op straat ligt. Nee, wij zijn toch wel van het delen van informatie, maar het liefst niet te veel op papier om mee te geven. En niet omdat het een groot geheim is, maar je hoeft niet heel je financiële huishouding prijs te geven aan mensen van buiten de vereniging. Zeker in deze*

*huidige tijd is dat niet altijd even handig. Ook al hebben we niets te verbergen, je hoeft niet alles.. En platte cijfers zeggen natuurlijk niet alles. Als je niet weet wat er voor verhaal achter is, dus nee.. Ik denk niet dat.. Tuurlijk is soms een poll best wel handig en er zal best een respons op zijn. Je kunt het wel gebruiken om vooraf je te laten voeden, zodat als er een besluit genomen wordt, dat je daar een brede onderleg hebt van wat heel de vereniging denkt, maar daar bereik je niet het doel mee dat je meer betrokkenheid hebt.”*

Tot slot kwam ook de toekomst van de vereniging aan bod tijdens de interviews. Noortje ziet de vereniging steeds verder professionaliseren:

*“Ik heb het gevoel dat het besturen van een vereniging steeds bedrijfsmatiger wordt. Als je steeds meer met je teams, met je selectieteams, hoog wil gaan spelen, dan ga je steeds meer krachten moeten bundelen van buitenaf. Die kosten misschien.. Waardoor we meer moeten betalen natuurlijk. Sommigen gaan het niet meer vrijwillig willen doen natuurlijk.”*

De maatschappelijke functie van de vereniging zal er volgens Sven echter voor zorgen dat de voetbalvereniging voorlopig geen commerciële insteek krijgt. Daarvoor is het belang in de wijk te groot:

*“Ik denk wel dat ze hier meer met het maatschappelijke belang ook bezig zijn. Als ik zie met zo’n toernooi met Hemelvaart en Pinksteren, of een functie in de wijk. Dat klinkt wat zwaar, maar dat heeft het wel natuurlijk. Het laagste culturele instapniveau is toch een voetbalteam, dus wat dat betreft is het wel wat anders dan een sportschool. Ik denk dat je jongens van 7, of hoe oud moet je zijn om te mogen voetballen, dat je die inkijk in de maatschappij kunt geven door ze in een voetbalteam met negen verschillende nationaliteiten te laten voetballen en dat soort inlevingsvermogen haal je niet uit een sportschool. Dus ik denk dat dat een functie is van een voetbalclub.”*

De maatschappelijke functie van de vereniging voor de wijk weerhoudt de vereniging ervan zich nog veel verder te professionaliseren. Hoewel de respondenten het erover eens zijn dat er wat moet veranderen aan de ALV, is er geen eenduidig antwoord op wat die verandering zou moeten zijn. De oudere leden geloven in het idee van de ALV wanneer de communicatie eromheen verbeterd wordt en de avond wat levendiger wordt gemaakt. De jongere generatie ziet niets in het idee van alle leden bij elkaar en stemt voor het digitaliseren van het stemmen.

## 5.2 Resultaten bij LTC Kralingen

In deze paragraaf worden de resultaten gepresenteerd die door middel van een observatie en semi-gestructureerde interviews bij LTC Kralingen gevonden zijn. De eerste subparagraaf wordt besproken wat er is geconstateerd tijdens de observatie van de ledenvergadering. Vervolgens komen de uit de interviews gekomen thema’s communicatie, democratie, motivatie en toekomst ter sprake.

### 5.2.1 Observatieresultaat

Uit observatie is gebleken dat er dit jaar in totaal zestien leden aanwezig waren tijdens de algemene ledenvergadering. Daarnaast waren er drie bestuursleden, twee aftredend bestuursleden en drie toetredend bestuursleden. In totaal kent de vereniging 530 leden. Vrijwel alle aanwezige leden zijn tussen de 30 en 50 jaar oud zijn. Jeugdleden waren niet aanwezig en ook hun ouders bleken thuis te zijn gebleven. Slechts één jeugdouder was er namelijk, verder alleen competitie spelers en vrijwilligers. Ten opzichte van de laatste ALV's was de opkomst aan de lage kant (zie paragraaf 3.2.3).

Tijdens de vergadering werden verplichte onderdelen als de vaststelling van de notulen van de vorige ALV, het jaarverslag van het bestuur, het financieel jaarverslag over het afgelopen boekjaar, het verslag van de kascommissie, vaststelling van de balans en van de staat van baten en lasten, vaststelling van de contributies, vaststelling van de begroting, de benoeming van bestuursleden, de benoeming van commissieleden behandeld, waarna werd afgesloten met een eveneens verplichte rondvraag. Tussendoor vond er een discussie plaats over de kwaliteit van de tennisbanen. Hierbij sloot ook de tennisparkeigenaar aan. Vooraf was door middel van een online enquête onder de leden gepeild hoe zij over de banen dachten.

### 5.2.2 Het belang van communicatie

Het uitnodigen voor en op de hoogte brengen van de tijd en datum van de algemene ledenvergadering is de eerste stap voor het bestuur om leden enthousiast te maken deze vergadering te bezoeken. Gedurende alle interviews zijn het onderwerp 'communicatie' en de daaraan verbonden bekendheid van de algemene ledenvergadering naar voren gekomen. In paragraaf 5.2.1 werd al duidelijk dat het bestuur de leden voorafgaande aan de ledenvergadering gevraagd heeft een enquête in te vullen. Uit de interviews is gebleken dat de leden dit waarderen. Voor we daarop ingaan, wordt geschetst hoe het bestuur over het thema communicatie denkt.

#### **Het bestuur**

Het bestuur van LTC Kralingen heeft aangegeven de leden uit te nodigen via de website, de digitale nieuwsbrief en Facebook. Leden zijn volgens het bestuur bekend met de ALV, al is dat niet te zien aan het aantal leden dat aanwezig is. De aankondiging van de vergadering wordt via de website, Facebook en per mail gedaan. Verder wil het bestuur steeds meer inzetten op persoonlijk contact met de leden. Hoe persoonlijker de uitnodiging, des te groter de kans dat leden ook daadwerkelijk langskomen, zo luidt de gedachte. Op dit moment gebeurt dat nog niet, zo blijkt uit woorden van de voorzitter:

*“Die moet er nog wel komen ja. Maar in die zin spreken we die ouders niet echt.. Ja voor de competitie hebben we wel wat mailcontact, maar dat gaat meer over welke teams op welke dagen waar moeten spelen enzo. Dat hebben we nog niet heel sterk uh.. Vorig jaar hebben we trouwens wel een toernooitje gehad, daar hebben we wel ouders gesproken. En ik denk uit je bestuur iemand specifiek op communicatie te zetten, dan heb je ook al wat meer contact met je leden. Dat gaat automatisch. Meer focussen op ze.”*

Samengevat nodigt het bestuur de leden momenteel uit via Facebook, de website en de digitale nieuwsbrief. De ervaring leert hen echter dat persoonlijk uitnodigen het grootste

effect heeft. Dit is dan ook waar het bestuur de komende tijd op in wil zetten als het gaat om in gesprek raken met de leden.

### **De leden**

Uit de interviews is gebleken dat niet alle leden goed genoeg op de hoogte waren van wat er besproken zou worden tijdens de ALV. Dat de agendapunten van groot belang zijn, zal duidelijk worden in paragraaf 5.2.4, waar besproken zal worden welke motieven leden hebben om de ALV te bezoeken. Ramsey, pas twee jaar lid van de vereniging, geeft aan dat hij niet wist wat er op de agenda stond:

*“Dat er gesproken zou gaan worden over de kwaliteit van de banen was nagenoeg niet bekend, nee. Althans, bij mij niet. Maar het zou goed kunnen, want ik heb helaas de vorige keer daar niet deelgenomen aan de algemene ledenvergadering omdat ik in het buitenland zat op dat moment. En ik ben pas twee jaar lid hier, dus ik weet niet of de leden die vorig jaar aanwezig waren, of zij de notulen wel van tevoren hebben gekregen.”*

De manier van uitnodigen is dan ook erg belangrijk. Niet alleen wat de leden toegestuurd krijgen, zoals blijkt uit het vorige citaat, maar ook de manier waarop dat gebeurt. Uit woorden van Rutger blijkt dat het uitnodigen via een bericht in de nieuwsbrief niet aanslaat:

*“Ik denk dat als je het midden in een nieuwsbrief zet de helft van de mensen het bericht al mist. Als je gericht een uitnodiging stuurt en daarin zet wat er besproken gaat worden en aangeeft waar je informatie over gaat geven, dan zou ik al eerder denken ‘oh wacht, daar wil ik wel meer over weten of iets over te zeggen hebben’.”*

Andere leden geven aan dat persoonlijke benadering de enige manier is om ze wellicht warm te maken voor de ledenvergadering. Ramsey, zelf competitieleider, ziet daarin een belangrijke rol weggelegd voor de competitieleider en aanvoerders:

*“Ik zou vanuit de competitieleider wellicht uitnodigen. En ook hoe je ze warm kunt krijgen voor de ALV.. De competitieleider is daarin meer betrokken, de voorzitter trouwens ook, die zou je ook die rol kunnen geven. Om de aanvoerders in ieder geval uit te nodigen, van ‘joh, we zouden het op prijs stellen als je erbij bent’. De andere leden worden uitgenodigd van ‘joh, wil je erbij zijn, schrijf je dan in’. Overigens, ‘kom langs’, daardoor kun je heel moeilijk inschatten hoeveel leden er gaan komen. Dus daar zou je in de voorbereiding meer mee kunnen doen door mensen die aanwezig willen zijn zich in te laten schrijven. Op het moment dat ze zich hebben ingeschreven, kun je de dag erna nog een reminder sturen, via welk communicatiemiddel dan ook. En je kan heel goed inschatten hoeveel leden er nou echt komen. Daarnaast zou ik de aanvoerders nog een aparte mail sturen, waarin je aangeeft dat je het op prijs stelt als ze erbij zijn, want zij hebben als aanvoerders behoorlijk wat input te leveren.”*

Het uitnodigen van leden via competitieleiders en aanvoerders zou, naast het sturen van een mail en/of brief en berichten op de website en Facebook, volgens de meeste respondenten leiden tot meer betrokkenheid onder leden. De verwachting van de geïnterviewde leden is dat de opkomst van de ALV daarmee verhoogd zou worden,

waardoor genomen besluiten binnen de vereniging breder gedragen worden. In paragraaf 5.2.3 staat het nemen van besluiten centraal.

### 5.2.3 Het democratisch gehalte van besluitvorming binnen sportverenigingen

Een belangrijk aspect van de algemene ledenvergadering is de besluitvorming. De ALV is bij uitstek het moment waarop het bestuur enkele zaken ter besluitvorming aan de leden voor kan leggen. Het bestuur is gevraagd wat het de leden wel en niet voorlegt en in hoeverre het de aanwezige leden representatief vindt voor de vereniging. Aan leden is de vraag gesteld welk belang zij hechten aan het kunnen stemmen over belangrijke onderwerpen.

#### **Het bestuur**

In paragraaf 5.2.1 was al te lezen dat er dit jaar zestien leden, exclusief bestuursleden, aanwezig waren tijdens de algemene ledenvergadering. Een positieve uitschieter volgens het bestuur. Om tot besluiten te komen met een zo groot mogelijk draagvlak, zou het bestuur graag meer leden verwelkomen op de ALV. De eerste penningmeester legt uit waarom:

*“Het zou natuurlijk wel mooier zijn om een dwarsdoorsnede van je vereniging te hebben. Van hoe je vereniging opgebouwd is. Goede spelers, lagere spelers, jeugdouders, mensen die last hebben en een tijd niet kunnen spelen. Mensen die naar racketavonden komen of juist niet komen. Dat zou wel denk ik het mooiste zijn. Veel geluiden van mensen die we niet vaak spreken bereiken ons uiteindelijk wel, maar het zou prettig zijn als die geluiden ons meteen bereiken en ook tijdens de ALV die geluiden er zijn. Als die ene jeugdouder er niet was geweest, hadden we sommige dingen misschien nog niet eens geweten. De jeugd blijkt toch een soort ietwat ongrijpbaar iets voor ons.”*

Dit jaar hield het bestuur voorafgaand aan de algemene ledenvergadering een digitale enquête onder de leden. Aan de hand van de uitkomsten werd de agenda voor de vergadering vastgesteld. Een succes, zo blijkt uit de reactie van de secretaris:

*“De afgelopen ALV’s hadden we ook geen extra punten tijdens de ALV. Er speelden wel wat dingen, maar niet waarvan we zeiden ‘Dat moet op de agenda’. En de enquête hadden we toen niet gedaan, maar dat willen we nu wel elk jaar gaan doen. Nu was er met de banen wel een punt waar echt aandacht aan besteed moest worden. Dus ik denk dat het wel goed is geweest dat we dat wel gedaan hebben. En wat ik hoorde van mensen vonden ze het ook wel fijn dat ze mee mochten denken. Ja sommigen komen hier minder vaak en dan roep je zulke dingen ook minder snel.”*

De enquête bleek een handige tool te zijn om van een deel van de leden te mening te peilen. Ook hiermee werd echter niet iedereen bereikt. Sommige leden willen gewoon tennissen en zich niet bezighouden met zaken daaromheen, zo denkt het bestuur. Toch doet het bestuur haar best om zoveel mogelijk leden te horen, zodat het beleid zo breed mogelijk gedragen wordt binnen de vereniging. De eerste penningmeester vertelt hoe zijn bestuur dat probeert:

*“Niet iedereen wil ook gehoord worden hè. Die vinden het best om af en toe te komen spelen, en dat is dan genoeg denk ik. Wat zou je er meer aan moeten doen om*



*mensen te bereiken die niet bereikt willen worden? Of in ieder geval niks te melden hebben. En daarbuiten spreken we ook veel mensen omdat we zelf ook veel aanwezig zijn. Competitiespelers enzo. De meeste geluiden, zeker van de actieve mensen, zullen we dus sowieso wel horen. Alleen dat is maar de helft van de vereniging. De competitiespelers en racketavonden, dat is 60%, misschien? En die andere 40%, ja dat weet ik niet. Als die alleen vrij willen spelen, misschien willen ze verder niets.”*

Het bestuur geeft verder aan veel zaken vooraf te besluiten. Tijdens de ALV is het meer melden. Toch hebben leden wel de kans daar indien nodig iets tegenin te brengen, zo stelt de voorzitter:

*“Officieel, zoals nieuwe bestuursleden. Dat heb ik nu ook gedaan. Ik stel ze gewoon voor, vaak hebben we maar één kandidaat per plek. Als mensen daar wat tegenin willen brengen, dan hebben ze daar de ruimte voor, dus in die zin is dat wel een besluit. Het wordt niet door middel van een hamerslag gedaan. Het is iets informeler.”*

Tot slot geeft het bestuur aan belangrijke beslissingen als het wijzigen van statuten of het eventueel ontbinden van de vereniging wel voor te leggen aan de leden. Dat gebeurde onder andere tijdens de mogelijke overstap naar Victoria (zie paragraaf 3.2.2.). Samengevat kan worden gesteld dat het bestuur tijdens de ALV voornamelijk in gesprek wil met haar leden. Hoe diverser de groep aanwezigen tijdens de algemene ledenvergadering, des te breder het draagvlak onder de leden gecreëerd kan worden. Tijdens de vergadering worden vaak al genomen besluiten voorgelegd aan de leden. Ruimte voor inspraak is er echter wel en dat wordt op prijs gesteld door de leden.

### **De leden**

Hoewel het bestuur graag met leden in gesprek zou gaan, heeft niet ieder lid daar behoefte aan. Michelle is een van hen:

*“Nou ja, dat principe is wel belangrijk, dat je een stem hebt als lid van de vereniging. Maar zelf heb ik die behoefte niet. Lekker tennissen, af en toe een toernooitje organiseren, dan vind ik het wel prima.”*

Veel leden geven aan alleen van hun stemrecht gebruik te maken als er een grote beslissing gemaakt moet worden. Een recent voorbeeld bij LTC Kralingen is de mogelijke fusie met Victoria in 2012. Henny legt uit waarom het belangrijk is dat leden in zo'n geval wel iets te zeggen hebben:

*“Ik ben één keer geweest. Dat was een hele belangrijke over de toekomst van onze club. Of we met de huidige uitbater in zee wilden als vereniging of dat we dat niet wilden, met als consequentie uitwijken naar Victoria, een andere tennisvereniging. Die qua gezelligheid niet hoog aangeschreven stond. En om dat besluit kracht bij te zetten zijn we met heel veel mensen naar de algemene ledenvergadering geweest. Dit was een hele belangrijke beslissing die genomen moest worden. En ik wist toen ook dat er een aantal mensen was die tegen waren. En dat moet je zien als een referendum, als je niet gaat, dan stem je gewoon een bepaalde kant op.”*

Leden willen echter niet over elk klein dingetje hoeven stemmen. Slechts wanneer het bestuur ergens niet uitkomt of de beslissing dusdanig groot is dat het alle leden aangaat, moeten de leden erbij betrokken worden. Het bestuur moet inschatten wat belangrijk genoeg is besproken te worden, zo illustreert het volgende citaat van Clarence:

*“Het ligt aan het belang van het ingebrachte punt. Als je je stem moet uitbrengen om bijvoorbeeld te fuseren of niet, dat vind ik wel belangrijk. Belangrijker dan het stemmen over iets minder belangrijks, dus het hangt echt af van het onderwerp. Als het iets kleins is wat niet of nauwelijks van toepassing is op de leden, dan heeft het weinig nut om alle leden bij elkaar te roepen. Dus ik denk dat het bestuur uit zal moeten maken of het ergens zelf een beslissing over kan nemen. Als dat kan, dan moeten ze dat lekker doen. Dan hoeven ze niet mijn stem te hebben. Het bestuur heeft best wel een inschattingsvermogen om het voor haar leden te kunnen beoordelen of het goed is of minder goed en van enig nut is.”*

Ondanks het feit dat leden weinig gebruik maken van hun stemrecht, vinden zij het wel belangrijk dat de mogelijkheid er is. Een ledenvergadering zonder invloed op besluiten heeft geen nut, zo stelt Henny:

*“Heel belangrijk, absoluut. Dat is cruciaal denk ik bij een algemene ledenvergadering, dat leden iets in kunnen brengen. Dat je voorstellen kunt doen. Anders heeft het geen nut. Anders is het informatief, van ‘we hebben zoveel in kas, dit waren de inkomsten, dit de uitgaven’ enzovoort. Als je beslissingen gaat krijgen over waar we met de jeugd naartoe willen, dat soort zaken. Welke toernooien gaan we opzetten, enzovoort. Dat zijn dingen die daar wel in thuis horen.”*

Leden maken dus maar mondjesmaat gebruik van hun stemrecht. Alleen wanneer er grote besluiten genomen moeten worden, willen leden gehoord worden en inspraak hebben. Kleine beslissingen worden aan het bestuur overgelaten. Er zijn echter meer redenen om de ALV wel of niet te bezoeken, zo zal blijken in paragraaf 5.2.4.

#### 5.2.4 Gaan of niet gaan?

Ieder lid heeft zijn of haar eigen reden om de algemene ledenvergadering al dan niet te bezoeken. Globaal is daar wel een lijn in te ontdekken, zo blijkt uit de resultaten. Het bestuur is gevraagd welk doel het heeft met de ALV, de leden waarom zij wel of niet de vergadering bezoeken.

##### **Het bestuur**

De enquête (zie paragraaf 5.2.3) die het bestuur onder de leden heeft uitgezet voor de ledenvergadering liet zien dat er meer mensen hun mening willen geven dan alleen de mensen die de ALV bezoeken. De tijd die je eraan kwijt bent is volgens de voorzitter een belangrijk punt in de afweging om al dan niet naar de vergadering te komen:

*“Ik merk wel bij mensen waar je mee tennist ofzo, die beslissen niet heel snel om naar de ALV te komen. ‘Het loopt oké, de contributie verandert niet, dus ik ga gewoon weer competitie spelen’, zo denken mensen denk ik. Maar bij de enquête zijn er kennelijk*

*dus toch wel meer mensen die hem wel invullen. De ALV kost natuurlijk ook een hele avond, online kun je het zo invullen.”*

Ook het interessanter of leuker maken van de algemene ledenvergadering lijkt niet echt te werken, zo geeft het bestuur aan. Het plan van een borrel na de ALV werd door leden aangepakt om pas later op de avond aan te sluiten. Alleen wanneer er iets op de agenda staat dat de leden zelf raakt, is de belangstelling groter, zo denkt het bestuur. Voorbeelden zijn het verhogen van de contributie en de mogelijke overstap naar Victoria in 2012. Daarover zegt het bestuurslid technische zaken het volgende:

*“Ik denk als er echt iets op de agenda staat, dat er meer mensen komen, dan wanneer alles gewoon lekker doorloopt. Maar dat was ook echt een heel groot ding, van we stoppen of niet. Maar dan komt nog niet de hele club, maar misschien 50 mensen ofzo. Van de 300 die mogen stemmen. Als het door was gegaan, hadden we een bepaald quotum van leden moeten hebben, dat was er op dat moment ook niet. Maar het onderwerp trekt natuurlijk wel meer.”*

Het bestuur ziet de lage opkomst als een teken dat het goed gaat met de club. Hoe minder mensen op je ALV, hoe stabielere je club. Richting de toekomst zou het desondanks fijn zijn breder draagvlak te creëren voor het te voeren beleid.

Samengevat kunnen we stellen dat leden volgens het bestuur wel iets te zeggen willen hebben, maar er geen hele avond aan kwijt willen zijn. Het invullen van een enquête is minder werk in veel kortere tijd. Het geeft het bestuur inzichten die het tijdens de ALV wellicht niet verkregen had. Slechts wanneer er belangrijke punten als contributieverhoging of ontbinding van de vereniging op de agenda staan, komen er meer leden de vergadering bezoeken.

### **De leden**

Gevraagd naar de reden waarom leden de ALV wel of niet bezoeken zijn de antwoorden divers. Leden die de vergadering wel bezoeken, doen dat voornamelijk vanuit interesse en betrokkenheid. Een enkele keer leidt de ALV zelfs tot nog meer betrokkenheid, zo blijkt uit woorden van Ramsey:

*“Ik moet zeggen, ik heb sinds de afgelopen ledenvergadering ook sterk overwogen om in het bestuur te gaan, van ‘joh, stel dat er een positie vrij komt, is het dan niet handiger dat ik daar wat meer mee kan doen?’, want nogmaals, ik doe het meer vanuit interesse in de club, meer vanuit het feit dat ik de club verder wil helpen. Dat doe ik, ik ben heel kritisch. Dat doe ik ook vanwege mijn zakelijke functie, dan moet je kritisch zijn en dan moet je ook goed kunnen inschatten wat de risico’s zijn van bepaalde aspecten en wat de voordelen zijn. Maar zoals vandaag is het een competitiedag, dan zie je wat er leeft en hoe gezellig het allemaal is binnen zo’n club. Het is een waanzinnig leuke club.”*

Voor nieuwe leden is de ALV een mooie gelegenheid de vereniging wat beter te leren kennen. Willem, nog maar net lid bij LTC Kralingen, bezocht voor het eerst de ALV en was benieuwd naar de kwaliteit van de banen:

*“Een teamgenoot vroeg of ik mee wilde naar de ledenvergadering, want we waren eigenlijk ook wel benieuwd naar de stand van zaken met betrekking tot de banen. De eigenaar had gezegd dat hij de hele boel zou gaan renoveren, dat we nieuwe banen zouden krijgen. We waren benieuwd wat de uitkomst daarvan was en wat de reactie was vanuit de club, vanuit LTC zelf.”*

Zoals in paragraaf 5.2.3 al duidelijk werd, bezoeken veel leden de algemene ledenvergadering alleen wanneer er iets belangrijks op de agenda staat. Henny legt uit wat het verschil maakt in zijn afweging om wel of niet naar de ALV te komen:

*“Ik ben één keer geweest. Dat was een hele belangrijke over de toekomst van onze club. Dit was een hele belangrijke beslissing die genomen moest worden. En ik wist toen ook dat er een aantal mensen was die tegen waren. En dat moet je zien als een referendum, als je niet gaat, dan stem je gewoon een bepaalde kant op. Dus uhm, vanwege een belangrijke beslissing in ieder geval. Waarom ga ik nu niet? Ja, dat klinkt misschien een beetje raar, maar ik heb heel veel vertrouwen ook in het huidige bestuur. Bestuursleden die, waar ik zelf ook mee tennis, die ik regelmatig zie. Ik heb ook korte lijnen met de tennisparkeigenaar, met de voorzitter ook. Dus ja, in principe gaat het gewoon hartstikke goed met de club.”*

Wanneer de toekomst van de vereniging op het spel staat, hebben leden er zelf ook belang bij wat de uitkomsten zullen zijn. Dit motiveert leden de ALV te bezoeken. Edith legt uit waarom:

*“Ik ben er weleens geweest. Dat was met de overname hier. Want het was natuurlijk, dit zou weggaan. Er was sprake van een aantal mogelijkheden. Eigenlijk het bestaan van de vereniging stond op het spel, min of meer. Er moest een keuze gemaakt worden en toen dacht ik ‘nou, dat vind ik wel interessant om erbij te zijn’. Toen ben ik twee of drie keer geweest, omdat ik dat interessant vond om te volgen en zelf ook daadwerkelijk belangen erbij had. Bepaalde keuzes kenbaar maken. Ik denk dat ik die keuzes zo goed mogelijk kenbaar kan maken als je ook precies weet waar het over gaat. Dus wilde ik uit eerste hand horen hoe het allemaal loopt.”*

Leden die vroeger wel geweest zijn, maar tegenwoordig niet meer gaan, doen dat met een duidelijke reden. Rebecca, oud-bestuurslid, omschrijft de ALV bij een goed draaiende vereniging zoals LTC Kralingen als saai:

*“Ik vind de algemene ledenvergadering over het algemeen vrij saai. Dat vond ik ook toen ik in het bestuur zat moet ik eerlijkheidshalve bekennen. Nou ja.. Ik snap dat het moet en het is zeker ook een goed moment om even wat zaken aan je leden bekend te maken. Wat doen we, waar staan we, wat willen we, waar gaan we naartoe? Dit is onze visie, dit hebben we afgelopen jaar bereikt. Maar eigenlijk moet ik zeggen, een vereniging als LTC Kralingen, dat loopt goed en daar hoef ik niet echt voor naar een vergadering, dus dat is eigenlijk meer waarom ik er niet heen ga.”*

Wanneer er geen belangrijke onderwerpen besproken hoeven te worden, stellen leden al snel andere prioriteiten. Sporten blijft tenslotte een hobby. Tennissen betekent voor veel leden ontspanning na het werken. Het volgende citaat van Clarence toont aan dat leden het vergaderen zat zijn:

*“Ik zou bijna zeggen ‘waarom wel?’. Op m’n werk, mijn ervaring met vergaderingen, en ook ledenvergadering, is.. Het levert naar mijn idee heel weinig op. Het klinkt ook heel erg formeel. En ik snap ook wel dát er vergaderd moet worden. Dat is volgens de wet of de regelgeving ook zo vastgesteld. Er wordt teveel vergaderd vind ik. Er wordt vergaderd op scholen, er wordt vergaderd in kerken, er wordt vergaderd in clubs. Ja, men is het een beetje zat.”*

Leden willen gewoon lekker tennissen. De betrokkenheid bij de vereniging is bij deze leden ook minder. Dat blijkt uit woorden van Michelle:

*“Ik denk dat het toch met weinig betrokkenheid te maken heeft bij de vereniging. Dus wel het willen profiteren, de positieve kanten ervan willen benutten. Maar de organisatie.. Het is een mooie vereniging, kantine, restaurant, de banen, het lidmaatschap is oké. Dat is ook mijn stuk, dus dan denk ik ‘nou, dat hebben ze goed geregeld’. Wat moet er nog meer gebeuren? Het staat gewoon goed.”*

Tot slot lijkt ook de benaming ‘algemene ledenvergadering’ niet mee te werken. Voor veel leden heeft het een negatieve klank, zo blijkt ook uit woorden van Clarence:

*“Noem het nou alsjeblieft geen ledenvergadering! Maar wat creatiever denk ik. Een brainstormsessie. Of een onderhoudend gesprek met tennisliefhebbers. Zoiets. Maar ledenvergadering, pff.. Gewoon een ontspannen gesprek, heel spontaan. En ook niet meteen weer een agenda met mededelingen en allemaal agendapunten. Dat komen we toch wel op scholen of ons werk tegen.”*

Zoals ook in paragraaf 5.2.3 al werd geconcludeerd, zijn agendapunten die alle leden aangaan voor veel leden de belangrijkste reden om de ALV te bezoeken. Wanneer er geen grote besluiten genomen hoeven te worden, stellen leden al snel andere prioriteiten. Voor de toekomst hebben leden wel ideeën wat er veranderd kan worden aan de algemene ledenvergadering. Dit wordt duidelijk in paragraaf 5.2.5.

#### 5.2.5 Digitalisering: mee met de tijd

Zowel leden als bestuursleden hebben aangegeven dat de algemene ledenvergadering in de huidige vorm niet werkt. In deze paragraaf komt dan ook aan bod wat er volgens (bestuurs-) leden veranderd moet worden en wat passende oplossingen zijn voor de in de vorige paragrafen besproken complicaties.

#### **Het bestuur**

Richting de toekomst heeft het bestuur aangegeven heil te zien in een uitbreiding van de gehouden enquête. De respons is hoger dan de opkomst tijdens een ALV, waardoor het bestuur beleid kan maken op basis van meer input. Het niet meer fysiek samenkomen, maar

het digitaal verzamelen van ideeën en meningen is volgens de eerste penningmeester meer van deze tijd:

*“Het houden van een ALV is misschien verplicht, maar de vraag is in wat voor vorm dan hè. Het kan natuurlijk ook een digitaal platform zijn, ik noem maar wat. Ik kan me voorstellen dat je wel een verplichting hebt er wat aan te doen en dat je ook de verplichting hebt om te luisteren naar de leden, maar dat dat niet fysiek hoeft.”*

Minpunt van het digitaliseren van de ALV is dat je de discussie die ontstaat tijdens het bespreken van gevoelige onderwerpen moet missen. Het bestuur vraagt zich in de persoon van de tweede penningmeester af of je de leden deze discussie moet ontnemen:

*“Het lastige als je het digitaal gaat doen is, stel je hebt een contributieverhoging van een x-percentag e en 40% is tegen en 60% is voor, waar je normaal een discussie hebt met argumenten, dan kom je misschien ergens. Die ruimte, hoe biedt je die dan? Ze zijn dan gewoon voor of tegen en ja.. Ik weet niet of dat gewaardeerd wordt door de leden.”*

De oplossing ligt volgens het bestuur in het midden. Een groot deel van de algemene ledenvergadering moet volgens het bestuur te digitaliseren zijn. Indien nodig kan daar vervolgens een discussieavond op volgen. Op die manier ga je volgens het bestuur met je tijd mee, maar geef je leden ook de ruimte over belangrijke onderwerpen te discussiëren. De voorzitter komt met het idee:

*“Misschien kan je het splitsen. Dat je bepaalde besluiten, of het financieel jaarverslag, de begroting, dat je dat doet en dat je de inspraak en belangrijke thema's, dat je dat op een andere manier doet, zoals de enquête. Inspraakavonden ofzo, dat je dat ervan maakt. Wat ook wel een idee is, is dat je de standaard informatie bekend maakt, gewoon op de website zet ofzo, en dat ze daarna kunnen komen stemmen.”*

Op deze manier hoopt het bestuur onderwerpen waarvan het denkt dat het leden niet interesseert makkelijk te kunnen behandelen, zonder dat er lang bij stilgestaan hoeft te worden. Leden kunnen online zelf kiezen hoeveel tijd zij besteden aan het nadenken over de vereniging.

We kunnen dus stellen dat het bestuur openstaat voor het digitaliseren van de algemene ledenvergadering, al moeten daar nog wat plooiën voor worden gladgestreken. Wanneer ook dat lukt, ziet het bestuur een toegevoegde waarde in het enquêteren van bepaalde onderwerpen. Het fysiek bijeenkomen is dan alleen nodig wanneer er een discussie gewenst is.

### **De leden**

De respondenten zijn het er unaniem over eens dat er wat moet gebeuren aan de huidige vorm van de ALV. Wel verschillen zij in opvatting wat er dan precies moet veranderen. Een activiteit voor en/of na de vergadering zou voor sommige leden een oplossing zijn. Clarence zegt daar het volgende over:

*“Ik snap ook wel dát er vergaderd moet worden. Dat is volgens de wet of de regelgeving ook zo vastgesteld. Maar ik denk dat de inhoud, of aan de vorm, dat ze daar misschien over na kunnen denken, degenen die de vergaderingen beleggen. Om daar een andere vorm aan te geven. Als we goed kijken naar hoe ze misschien in het buitenland het doen, misschien dat we dan ideeën opdoen over vergaderingen. Misschien moeten ze het combineren met, voorafgaand aan de vergadering, dat ben ik nu aan het bedenken, iets van ontspanning, vergaderen en dan weer ontspanning. Zoiets misschien. Dat je mensen, iets bedenkt, een activiteit bedenkt die mensen aanspreekt. Want ik denk dat mensen wel het belang van vergaderen inzien.”*

Een door de respondenten veel genoemde verandering is daarnaast het digitaliseren van (een deel van) de ledenvergadering. Yolenthe denkt in ieder geval aan het toesturen van informatie vooraf:

*“De vereniging heeft pas een enquête gehouden die ik heb ingevuld en dat doet me ook meteen denken aan iets wat met die ALV wel anders kan. Dat is meer digitaal. Dat zou ik net zeggen over de enquête. Koppel kort van tevoren gewoon de gegevens, maak die digitaal, dat je kort van tevoren.. Dat je digitaal al wat kunt zien, weet je. ‘De contributie wordt waarschijnlijk hoger en het voorstel is dit en dit’. Om bij mensen meer betrokkenheid te krijgen, aangeven wat er op de agenda staat, de notulen van de vorige keer digitaal toesturen. Dan denk ik wel dat je meer mensen trekt. En er is een app-groep, daar moet ik me nog even voor aanmelden trouwens, dan kun je het ook wat levendiger houden.”*

Even later gaat Yolenthe zelfs nog een stapje verder. Het houden van een ALV in fysieke vorm zou, wanneer dat mogelijk is binnen wetten en regels, plaats kunnen maken voor een digitale vorm:

*“Het moet vanwege de statuten. Als het statutair niet zou moeten, dan zou ik zeggen ‘nee, doe het dan gewoon met een enquête met een bepaalde opkomst’. Als je het statutair weggeschreven krijgt, maar statutair moet je een algemene ledenvergadering houden. Als je dat aan kunt passen, ja, dan ben ik wel voor de meer moderne vorm van digitaal maken.”*

Ook Henny ziet mogelijkheden om de huidige ALV te vervangen door een digitale manier. Voor veel leden is het volgens hem gemakkelijker om thuis via een enquête of mail te stemmen:

*“Dan zou je er misschien iets aan moeten doen dat een besluit.. Dat zou je ook anders kunnen doen door het besluit niet te laten nemen tijdens de algemene ledenvergadering, maar dat je dat misschien ook via de email doet. Of telefonisch. Dus dat je mensen de gelegenheid geeft om hun stem uit te brengen over iets, maar dan niet op het tijdstip dat ze niet kunnen. Het is veel makkelijker om gewoon een email te sturen, dan kunnen ze zeggen ‘ik ben het er mee eens’ of ‘ik ben het er niet mee eens’. Dan kunnen ze zich nog even inlezen, nog even over nadenken. Dat zou een optie kunnen zijn.”*

Toch zijn de respondenten het erover eens dat het fysieke samenkomen niet zomaar weggelaten kan worden. Het discussiëren over belangrijke onderwerpen mag niet achterwege blijven om tot een gedegen besluit te komen. Yolantie zet de voor- en nadelen tegen elkaar af:

*Het nadeel is dat je elkaar niet ziet. Het nadeel is dat niet iedereen betrokken is. Het voordeel is wel dat je meer opkomst krijgt denk ik, dat je sneller je stemrecht gebruikt. En het voordeel is wel dat, als je echt bepaalde dingen hebt te bespreken, zoals die banen ofzo, dan moet je wel bij elkaar komen, maar dan heb je wel een voedingsbron in het kader van de stemming.”*

De vorm van de ALV is voor veel leden van ondergeschikt belang aan bepaalde functies ervan. Yolantie zet de belangrijkste op een rij:

*“Dan laat je de kascommissie gewoon zijn werk doen en de uitkomsten digitaal delen. Het verslag verstuur je per email of zet je op de site. Op zich is het niet nodig om elk jaar een ALV te houden, maar je moet wel een aantal dingen goed ankeren. De vaste punten van de ALV, zoals de kascontrole, zoals de goedkeuring van de notulen van de vorige vergadering, zoals eventuele besluitvorming over bijvoorbeeld contributie en updates over eventuele toernooien. Dat soort dingen moet je dan goed verankeren in een andere manier van, uhm, communiceren. Dan kan je van de ALV af.”*

De lage opkomst tijdens ALV's en de motivaties die daaraan ten grondslag liggen leiden volgens de respondenten tot een veranderende vereniging. Siem geeft aan een verandering van het verenigingsmodel te constateren:

*“Ik vraag me weleens af in hoeverre het verenigingsmodel anno 2016.. Ik denk zelf weleens dat het verenigingsmodel anno 2016 zijn langste tijd gehad heeft. Waarom? Haast, haast, haast. Geen tijd, geen tijd, geen tijd. Het wordt in heel Nederland steeds moeilijker om die verenigingsvrijwilligers te vinden. Om besturen gevuld te krijgen. Daar moet je dan iets mee. Als die er niet zijn, dan moet je naar een ander model. En een ander model is dat verenigingen een veel beperkter takenpakket krijgen, namelijk competitie organiseren, competitie inschrijven organiseren, toernooien organiseren, ledenadministratie, maar zich niet meer bezig houden met dingen zoals banenonderhoud. En ledenadministratie kun je trouwens ook afstoten. Als je een beperkter takenpakket krijgt, heb je ook een kleiner bestuur nodig, maar dan blijf je nog steeds een vereniging met de dingen die daar dan uit voort vloeien. Het takenpakket wordt dan kleiner. Ik denk weleens dat je die kant op moet. We hebben ook teveel verenigingen in Nederland.”*

Aan de basis van de veranderende vereniging staat de veranderende houding van leden. Siem ziet dat leden zich steeds meer als klanten profileren:

*“Een heel groot deel van de leden ziet zich wel meer als klant dan als lid. En dat uit zich ook in dat als het even niet bevalt, ze naar een andere vereniging gaan. Die hopen. Als ik het niet bij Albert Heijn kan krijgen, dan ga ik naar de Jumbo. Het verloop van leden is best wel groot. Clubtrouw is iets van vroeger. Het verloop bij*



*tennisverenigingen schat ik op een hele dikke 10% per jaar. Het fenomeen 'klant' wordt steeds groter. Leden gaan zich er ook naar gedragen. Ze betalen en verwachten er iets voor terug."*

De veranderende houding van leden vraagt om een andere aanpak tijdens de ALV. Siem geeft tot slot echter aan dat er ook een moment komt dat we ons neer moeten leggen bij de verandering van verenigingen:

*"Het is onvermijdelijk. Je kunt het wat sexyer maken door het aan wat anders te koppelen. De rituele componenten ontkom je niet aan. En dat is ook helemaal niet erg. Daar moeten we niet te dramatisch over doen. De discussie in de Nederlandse sportwereld zal toch moeten gaan over een veranderend verenigingsmodel. Dan moeten we toch een beetje toegeven aan die klant insteek die heel veel leden hebben. Ik vind zelf dat verenigingen bijvoorbeeld veel opener moet zijn als het gaat om samengaan met andere verenigingen. In mijn analyse is dat al die verenigingen steeds maar willen overleven. Organisaties willen altijd overleven. Dat is inherent aan het systeem, je wilt verder. Maar als er binnen een klein gebied drie tennisverenigingen zijn die het zwaar hebben, alsjeblieft, ga samen. Stap over die drempel heen en maak dat je eerste prioriteit. In plaats van ploeteren tot je wordt weggevaagd."*

Organisaties willen altijd overleven. Zo ook verenigingen, die daarom op zoek zijn naar nieuwe manieren om meer leden naar de ALV te trekken. Niet alle leden blijken echter trek te hebben in het bezoeken van de ledenvergadering. Zij geven aan wel mee te willen denken met het bestuur middels bijvoorbeeld een enquête, maar geven geen vrije avond op voor een bezoek aan de ALV. Slechts wanneer er een belangrijke beslissing genomen moet worden, is de animo voor de vergadering groter. Ook bij XerxesDZB was dit te constateren. In paragraaf 5.3 wordt een verdere vergelijking gemaakt tussen de gevonden resultaten bij beide verenigingen.

### 5.3 Conclusie

De besturen van de verenigingen hebben beiden aangegeven in te zien dat het persoonlijk uitnodigen van leden het beste lijkt te werken, maar hier niet heel actief mee bezig te zijn. Facebook, de website en een digitale nieuwsbrief of email worden ingezet om leden op de hoogte te brengen van de ALV. Leden van beide verenigingen geven echter aan dat deze digitale uitnodigingsmethoden niet voldoen. De leden die de ALV toch wel bezoeken, zien de uitnodiging ook langskomen. Leden die de vergadering doorgaans links laten liggen, letten ook niet op de uitnodiging. Sommigen van hen weten niet eens wat er tijdens een ALV gebeurt of besproken wordt. Persoonlijk uitnodigen wordt door vrijwel alle respondenten genoemd als de manier waarop zij over te halen zijn om de algemene ledenvergadering bij te wonen. Wanneer het bestuur een zo groot mogelijke opkomst wil, zal het slimmer uit moeten gaan nodigen voor de ALV. Dat is in zijn eigen belang, daar een grotere opkomst leidt tot een groter draagvlak onder de leden.

Draagvlak is nodig bij het nemen van besluiten, het tweede thema dat ter sprake is gekomen in dit hoofdstuk. Beide besturen hebben aangegeven de opkomst tijdens de ALV momenteel te laag te vinden voor een goede vertegenwoordiging van de leden. Hoe groter de groep aanwezige leden, des te groter het draagvlak binnen de vereniging is. Beide besturen leggen alleen belangrijke te maken beslissingen voor aan de leden. Dit wordt ook

op prijs gesteld door de respondenten van beide verenigingen. Kleine zaken willen zij hun tijd niet aan besteden. Daar is het bestuur immers voor aangesteld, zo redeneren zij. Bij XerxesDZB vinden alle respondenten, inclusief zij die de ALV nog nooit bezocht hebben, het belangrijk dat de mogelijkheid om invloed te hebben op grote te maken beslissingen wel bestaat. Anders dan bij de voetbalvereniging zijn het bij LTC Kralingen alleen de echt betrokken leden die dat belangrijk vinden. Leden die de ALV nog nooit bezocht hebben, geven aan ook geen waarde te hechten aan hun stemrecht.

Het mee kunnen beslissen over belangrijke onderwerpen is echter niet de enige reden om wel of niet de ALV te bezoeken, zo bleek uit het derde thema dat aan bod gekomen is: de motivatie om de vergadering wel of niet bij te wonen. De besturen zien de ledenvergadering, wanneer die goed bezocht wordt, als het ideale moment om met de leden in gesprek te gaan. Dit is echter niet het geval. Een veranderd verenigingsgevoel ligt hieraan volgens de bestuursleden ten grondslag. Wel denken de besturen dat de leden iets te zeggen willen hebben wanneer het een belangrijke te maken beslissing betreft. Dat dat het geval is, bleek al in de vorige alinea. Het is echter voor ieder lid verschillend welke beslissing belangrijk is of niet. Wat er op de agenda staat is dan ook belangrijk, maar kan voor iedereen een andere uitkomst betekenen. Oudere leden zijn daarnaast opgegroeid met de gedachte dat het hoort om de ALV te bezoeken. De jonge generatie voelt deze verplichting niet. Wel hebben zij ideeën over wat er veranderd kan worden aan de ALV.

Hoe het verder moet met de algemene ledenvergadering in de toekomst zorgt wanneer we de besturen met elkaar vergelijken voor verschillende visies. Het bestuur van XerxesDZB heeft aangegeven het liefst met een vast panel van betrokken leden te werken. De bestuursleden van LTC Kralingen staan open voor het digitaliseren van (een deel van) de ledenvergadering, zodat fysiek bijeenkomen alleen nodig is wanneer er een discussie gewenst is. Hetzelfde verschil is waar te nemen bij de leden van beide verenigingen. Leden van de tennisvereniging geven aan een digitalisering van de ledenvergadering wel te zien zitten, mits er bij belangrijke onderwerpen een avond wordt georganiseerd waarop discussie kan plaatsvinden. Leden van XerxesDZB zijn niet eensgezind over wat er moet veranderen. De respondenten jonger dan 30 jaar zijn net als de tennissers voor digitalisering. De oudere leden zien dit niet zitten. Zij geloven in een drukbezochte ALV wanneer de uitnodiging persoonlijker wordt gemaakt.

## 6. Analyse

In voorliggend hoofdstuk zullen de onderzoeksresultaten, die in het vorige hoofdstuk zijn gepresenteerd, verbonden worden met de literatuur (hoofdstuk 4). Centrale vraag hierin is welke betekenis leden van Nederlandse sportverenigingen geven aan de algemene ledenvergadering en hoe dit zich verhoudt tot veranderende opvattingen over lidmaatschap. Daarvoor zullen de overeenkomsten en verschillen in opvattingen van het bestuur en de leden over de communicatie rondom de ALV, de manier van besluiten nemen binnen de vereniging, de motivatie voor het bezoeken van de ledenvergadering en de visie op de toekomst van de ALV tegen elkaar afgezet worden.

In de eerste paragraaf wordt ingegaan op wat een ALV eigenlijk precies is. Veel leden blijken dit helemaal niet te weten. Vervolgens gaan we in op de rol van macht en invloed tijdens vergaderingen en hoe leden daar tegenaan kijken. Leden willen nog steeds medezeggenschap, zeker als het gaat om het nemen van belangrijke beslissingen. Paragraaf 6.3 behandelt de behoefte die leden hebben aan een alternatief voor de huidige algemene ledenvergadering, waarna wordt afgesloten met een conclusie.

### 6.1 Wat is een ALV?

In paragraaf 4.3 werd duidelijk dat de formele structuur van een verenigingsdemocratie afwijkt van de praktijk. Binnen een vereniging bemoeit slechts een kleine groep leden zich met het beleid. Het bestuur heeft hierdoor vaak vrij baan om autonoom het beleid van de vereniging te ontwikkelen (Van Bottenburg, 2007). Formeel gezien hebben de leden het voor het zeggen, daar de algemene ledenvergadering immers het hoogste orgaan binnen een vereniging is. Het bestuur leidt de vereniging namens de leden en bepaalt het beleid. Tijdens de algemene ledenvergadering verantwoordt het bestuur het gevoerde beleid aan de leden (Gastelaars, 1997). Veel leden blijken echter helemaal niet op de hoogte van hun rechten en weten niet wat er tijdens de ALV precies gebeurt of besproken wordt.

Uit de resultaten (zie hoofdstuk 5) is gebleken dat in de praktijk het bestuur inderdaad vrij baan heeft om het beleid van de vereniging te ontwikkelen. Bij beide verenigingen bezocht slechts een kleine groep leden de algemene ledenvergadering. Deze lage opkomst kan volgens Anthonissen (2006) leiden tot vervreemding tussen bestuur en leden. Enerzijds voelt het bestuur een afstand tot de leden wanneer er geen reactie komt op het beleid en wanneer de ALV slecht bezocht wordt. Anderzijds voelen de leden deze afstand wanneer zij naar hun mening onvoldoende op de hoogte worden gebracht en gehouden van het door het bestuur uitgestippelde beleid (Anthonissen, 2006). Deze vervreemding is in de praktijk terug te zien bij de casusverenigingen. Een bestuurslid van XerxesDZB geeft aan wat voor leden hij mist tijdens de ALV:

*“Wat je mist is selectiespelers, zowel zaterdag 1 als zondag 1. Maar vooral ook heel veel jeugd, ouders. Het liefst zie ik meer vertegenwoordigers van verschillende groepen.”*

Leden daarentegen hebben het idee dat er veel al door het bestuur besloten wordt. Zij willen meer openheid van zaken, om zo tot een goed onderbouwd besluit te komen:

*“Ik zou zeggen, als je belangrijke besluiten hebt, dan moet je dat van tevoren delen met je leden. Ik heb ook al veel vaker gezegd van we moeten de*

*bestuursvergaderingen en alle stukken voor de ledenvergadering start, delen. Ik heb het gevoel dat bij onze club nog heel veel achterkamer gesprekken en besluiten worden genomen.”*

Deze vervreemding is bij beide verenigingen te herkennen. Er waren echter ook verschillen te constateren tussen de ledenvergaderingen van de verenigingen. Bij XerxesDZB had de vergadering een formeel karakter, zo was al te lezen in paragraaf 5.1.1. Het bestuur nam plaats achter een tafel tegenover de leden. Op deze manier werd het verantwoording afleggen door het bestuur extra benadrukt. Het bestuur van LTC Kralingen zat tijdens de ALV tussen de rest van de leden (zie paragraaf 5.2.1). De voorzitter nam de groep mee door de presentatie, waardoor het leek alsof de groep in zijn geheel het jaar doornam.

Dit verschil illustreert de aanwezigheid van informele processen en verhoudingen binnen verenigingen, die volgens Gastelaars (1997) invloed hebben op de besluitvorming. Deze processen en verhoudingen liggen bij iedere vereniging anders. Communicatie speelt naar de mening van Thiel en Mayer (2008) een belangrijke rol in de verhouding tussen het bestuur en de leden. Binnen een vereniging verloopt volgens hen veel communicatie via informele lijnen. Uit de resultaten is gebleken dat niet alle leden weten wat er precies gebeurt en besproken wordt tijdens de vergadering. De leden die de ALV doorgaans bezoeken, weten wanneer de vergadering plaatsvindt en wat er globaal besproken gaat worden. Leden die er echter nog nooit geweest zijn, hebben ook geen idee waar de ledenvergadering precies voor dient.

Verder valt op dat de ALV-bezoekende leden ook beter weten op welke manier ze zijn uitgenodigd. De thuisblijvers geven aan geen idee te hebben of ze uitgenodigd zijn en hebben ook niets op social media voorbij zien komen. De meningen zijn daarnaast verdeeld over wat de beste manier van uitnodigen is. Beide besturen hebben aangegeven social media en de website te gebruiken om de ALV aan te kondigen. LTC Kralingen benoemt het daarnaast in de digitale nieuwsbrief, XerxesDZB stuurt er een aparte mail voor uit. De besturen van beide verenigingen geven aan ook in te willen zetten op persoonlijke benadering, maar dat dit lastig blijkt. Vaak spreken zij voornamelijk de leden waarmee ze al veelvuldig in gesprek zijn en die toch al van plan waren de ledenvergadering te bezoeken.

Zoals gezegd wordt de uitnodiging via social media en de website maar mondjesmaat gezien. De mail wordt vaker gelezen, al geven veel respondenten aan hun mail niet vaak te checken. Ook deze manier van uitnodigen sluit dan ook niet geheel aan bij wat er leeft bij de leden. Veel leden denken wel getriggerd te kunnen worden wanneer zij persoonlijk uitgenodigd worden, juist datgene wat het bestuur nog niet lukt. Leiders, trainers en andere mensen met een centrale rol binnen de vereniging kunnen daar volgens de respondenten een grote rol in spelen:

*“Het promoten om naar zo’n avond te komen, mensen aanspreken. Dat is heel belangrijk denk ik. Leiders die het even extra benoemen, eventueel een brief meegeven. Dat het belangrijk is dat je komt, dat er toch wel belangrijke punten worden besproken.”*

Wat opvalt is dat veel leden dus onbekend zijn met de ALV, maar aangegeven mogelijk enthousiast gemaakt kunnen worden door een persoonlijke uitnodiging of ze de ALV willen bezoeken. Dat dit niet gedaan wordt, geeft aan dat de vereniging steken laat vallen in het

proces van socialisatie. Stokvis (n.d.) omschreef dat de vereniging om haar voortbestaan te kunnen verzekeren nieuwe leden moet rekruteren en deze bekend moet maken met de tradities, normen en waarden van de club, door hem ook wel socialiseren genoemd. In de praktijk blijkt bij beide verenigingen het socialiseren dus niet volledig te gebeuren. Nieuwe leden worden wel aangetrokken, maar zij worden niet bekend gemaakt met de ALV, een instituut binnen de vereniging. Doordat zij niet bekend zijn met de algemene ledenvergadering, kunnen zij er ook geen betekenis aan geven. De legitimiteit van besluiten wordt hiermee door hen in twijfel getrokken. De ALV heeft zijn legitimiteit verloren, maar de ALV als instituut wordt (nog) niet in twijfel getrokken. De leden moeten bekendgemaakt worden met de tradities van de vereniging eer zij er aan bij kunnen dragen.

Informeel relaties spelen echter niet alleen een belangrijke rol in het uitnodigen en warm maken voor de algemene ledenvergadering, maar ook in de besluitvorming. Bestuurders van verenigingen vinden het belangrijk dat de ALV goed bezocht wordt, zodat er een zo groot mogelijk draagvlak gecreëerd kan worden. De leden vormen gezamenlijk namelijk het formeel besluitvormend orgaan van de vereniging. Wanneer zij het nalaten de vergadering te bezoeken, zal de macht van het bestuur om autonoom beslissingen te nemen groeien. Dit is tegen het principe van verenigingsdemocratie in, dus is het belangrijk dat nieuwe leden bekend worden gemaakt met de ALV en het belang van het bezoeken ervan inzien. Als dat om wat voor reden dan ook niet het geval is, zal er gezocht moeten worden naar alternatieven voor de ledenvergadering. Hier wordt dieper op ingegaan in paragraaf 6.3. Het belang van vergaderingen is volgens Rogelberg et al. (2012) echter groot. Het is de plaats om informatie uit te wisselen, problemen op te lossen en besluiten te nemen. Macht en invloed spelen bij dit laatste aspect een grote rol. Hier wordt op ingegaan in paragraaf 6.2.

## 6.2 Medezeggenschap nog steeds belangrijk

Een vergadering werd door Rogelberg et al. (2012) omschreven als de plaats om informatie uit te wisselen, problemen op te lossen, consensus te vinden en beslissingen te nemen. Dit sluit aan bij de gedachte van beide besturen, die hebben aangegeven de ALV als het ultieme moment te zien om met de leden in gesprek te gaan. De in paragraaf 6.1 behandelde vervreemding tussen bestuur en leden (Anthonissen, 2006) wordt geprobeerd te voorkomen door middel van de ALV:

*“We doen het omdat het moet. Maar je wil voor jezelf ook wel testen of er bevestiging is van en draagvlak is voor de richting die je bent ingeslagen en die je probeert uit te voeren. Een losgezonderd bestuur van de vereniging is een kansloos bestuur, dus je zoekt ook voor jezelf naar bevestiging. En tegelijkertijd, dat is een spiegelkant, is er ook een kans om bijsturing te doen in je vereniging. Langs die weg kun je ook bijsturen naar een gewenste situatie.”*

Vergaderingen worden door leden echter vaak als niet belangrijk gezien. Een belangrijke reden daarvoor is volgens Romano & Nunamaker (2001) dat de tijd tijdens vergaderingen niet op de meest effectieve manier gebruikt wordt. Zij stellen dat er te lang wordt stilgestaan bij discussies die volgens velen niet op dat moment gevoerd moeten of hoeven te worden. Dat maakt de vergadering al snel saai. Volgens Luong & Rogelberg (2005) wordt er daarnaast teveel vergaderd. Dit wordt onderstreept door een respondent van LTC Kralingen, die

aangeeft al bij veel vergaderingen van zijn werk op een school aanwezig te moeten zijn. In zijn vrije tijd zit hij niet te wachten op nog een vergadering:

*“En ik snap ook wel dát er vergaderd moet worden. Dat is volgens de wet of de regelgeving ook zo vastgesteld. Er wordt teveel vergaderd vind ik. Ja, men is het een beetje zat.”*

Tijdens vergaderingen wordt de expertise van leden gebruikt voor het discussiëren over ideeën, het nemen van besluiten en het initiëren van een veranderproces (Kauffeld, 2006). Uit onderzoek is verder gebleken dat een grote groep mensen beter in staat is beslissingen te nemen dan een klein groepje. De hogere kwaliteit van door groepen gemaakte beslissingen is dan ook een belangrijke reden om vergaderingen uit te schrijven (Woods & Berger, 1988). De formele verenigingsstructuur moet ervoor zorgen dat het democratisch beginsel gewaarborgd blijft. Deze formele structuur van verenigingsdemocratie wijkt volgens Van Bottenburg (2007) echter af van de praktijk. Binnen een vereniging bemoeit slechts een kleine groep leden zich met het beleid. Wanneer slechts een kleine groep van zich laat horen, zal de invloed van deze groep sterk stijgen. Michels (1959) omschreef dit als de ijzeren wet van de oligarchie, die ervoor zorgt dat de daadwerkelijke macht binnen een vereniging bij slechts een kleine groep ligt. Vaak bestaat deze kleine groep uit de sleutelfiguren van een vereniging.

Macht speelt binnen een vereniging dus een grote rol. De hoeveelheid macht die leden willen hebben binnen de eigen vereniging verschilt per persoon, zo blijkt uit de resultaten. De lage opkomst tijdens de gemiddelde ledenvergadering, zoals we in hoofdstuk 3 hebben kunnen constateren, geeft een eerste indicatie van het belang dat leden hechten aan de mogelijkheid om invloed te kunnen hebben binnen de vereniging. Echt democratisch is het volgens een bestuurslid van XerxesDZB dan ook niet:

*“Het is een heel klein groepje. Als je praat over een vereniging van ruim 1100 leden, en eigenlijk 50 man.. Het is natuurlijk zo gesteld hè, in de statuten. Maar 50 man die beslist voor de rest, dat is niet democratisch”*

Dat leden liever gewoon willen sporten is terug te zien in de resultaten bij XerxesDZB:

*“Over het algemeen zie je het probleem in lagere seniorenelftallen dat het ze helemaal niets interesseert. Die willen maar een paar dingen. Die willen voetballen, dat dingen geregeld zijn en dat ze op iemand terug kunnen vallen. En bij wie dat is, boeit ze niet.”*

Het toegenomen consumentengedrag kan verklaard worden door de in paragraaf 4.5 besproken processen van informalisering en individualisering. Meerdere onderzoekers hebben gesteld dat het proces van individualisering leidt en zal leiden tot een afname van leden bij vrijwillige organisaties (Putnam, 2000; Skocpol, 2003). Sportverenigingen tonen echter een stabiel ledental, zo blijkt uit de ledentallenrapportage van NOC\*NSF (2014). De respondenten zien wel een verandering in de houding van leden, mooi geïllustreerd door bovenstaand citaat. Deze leden stellen zich steeds meer op als consument en hebben, naast het betalen van contributie, geen intentie om de vereniging een tegendienst te bewijzen

voor het mogen en kunnen sporten. Zij mogen, zo vinden ze zelf, wel eisen stellen aan de servicegerichtheid en kwaliteit van de vereniging (Van Bottenburg, 2013).

Bij beide verenigingen hechten de leden die de algemene ledenvergadering standaard bezoeken veel waarde aan hun stemrecht. Zij vinden dat de leden die niet aanwezig zijn en consumentengedrag vertonen ook geen recht van spreken hebben. Zij hebben de kans om invloed te hebben laten liggen en hebben daarmee indirect aangegeven geen invloed te willen, zo luidt de gedachte. De trouwe ALV bezoekers, vaak al wat ouder, zien de (gemiddeld jongere) leden die niet aanwezig zijn ook eerder als klanten. Dat sluit aan bij de gedachte van Kuperus en Vonk (2010). Zij stellen dat oudere leden de jongere generatie, die leeft in veranderende patronen van binding en tijdsbesteding, zich als klant of sympathisant op afstand zien gedragen. De jongere leden op hun beurt hebben het idee dat het bestuur hen niet hoort. Het is echter niet zo dat zij geen mening hebben (Kuperus & Vonk, 2010).

Uit de resultaten van de interviews is echter gebleken dat het te makkelijk is om te veronderstellen dat de leden die de ALV niet bezoeken ook geen invloed willen kunnen hebben. Het probleem is volgens sommige leden dat zij er naar hun gevoel juist niet naar hen geluisterd wordt:

*“Ik had toen op het moment zelf al het idee dat er een beetje werd aangegeven ‘daar gaan we niet zoveel mee doen’. Daarom zijn we daarna ook eigenlijk niet meer geweest, omdat we niet het gevoel hadden dat er wat mee gedaan werd. Op dat moment werden er al tegenargumenten gegeven van ‘het is nu eenmaal zo’. Daar moet je het mee doen.”*

Dit sluit aan bij de gedachte van Anthonissen (2006) dat er vervreemding optreedt tussen het bestuur en de leden (zie paragraaf 6.1). Veel besluiten worden volgens de respondenten van XerxesDZB al van tevoren genomen tijdens ‘achterkamer gesprekken’ van het bestuur. Leden kunnen zich daarnaast nauwelijks voorbereiden op de punten waarover gestemd gaat worden. Minder belangrijke te maken beslissingen worden graag aan het bestuur overgelaten. Bestuursleden zijn daar immers voor aangesteld, zo is de gedachte. Bij XerxesDZB hebben de leden die de vergadering niet bezoeken echter aangegeven wel een stem te willen hebben als het gaat om het maken van belangrijke beslissingen over een mogelijke fusie of opheffing van de vereniging. Medezeggenschap binnen de vereniging wordt dus nog steeds als belangrijk ervaren.

Ook bij LTC Kralingen is er vervreemding tussen het bestuur en een deel van de leden te constateren. Anders dan de leden die bij XerxesDZB niet naar de ALV gaan, hebben respondenten die bij de tennisvereniging de ALV niet bezoeken aangegeven weinig belang te hechten aan hun stemrecht. Dat wordt onderstreept door een van de respondenten:

*“Nou ja, dat principe is wel belangrijk, dat je een stem hebt als lid van de vereniging. Maar zelf heb ik die behoefte niet. Lekker tennissen, af en toe een toernooitje organiseren, dan vind ik het wel prima.”*

Ondanks het al dan niet aanwezige consumentisme binnen sportverenigingen wordt medezeggenschap over belangrijke onderwerpen dus nog steeds als zeer belangrijk ervaren. Leden die de ALV bezoeken, hechten veel waarde aan hun stemrecht. Bij de voetbalvereniging blijken echter ook de leden die doorgaans niet aanwezig zijn bij de ALV

hun stemrecht niet kwijt te willen. Belangrijke beslissingen over bijvoorbeeld een fusie of opheffing van de vereniging worden aangestipt als zaken waar ook leden die de ledenvergadering niet bezoeken hun stem over willen kunnen laten horen. Het proces van informalisering, dat inhoudt dat betrokkenheid bij organisaties incidenteel van aard wordt, kan hiermee in twijfel worden getrokken. Leden vinden het, ondanks hun meer consumentistische opstelling, nog steeds belangrijk invloed uit te kunnen oefenen binnen de vereniging, ongeacht of ze er ook daadwerkelijk gebruik van maken.

In het resultatenhoofdstuk werd overigens duidelijk dat de leden die hun medezeggenschap willen behouden, maar doorgaans niet de ALV bezoeken, wel mee willen denken over de toekomst van de vereniging, maar in een andere setting dan de huidige ALV. Dit sluit aan bij de gedachte van Rogelberg et al. (2012), dat wanneer vergaderingen goed gefaciliteerd worden, werknemers juist meer vergaderingen willen. Dit geldt ook voor leden van de beide verenigingen, zo blijkt uit de resultaten. Uit woorden van een respondent van LTC Kralingen kan opgemaakt worden dat het karakter van de vergadering wellicht veranderd moet worden om leden enthousiast te maken:

*“Noem het nou alsjeblieft geen ledenvergadering! Een brainstormsessie. Of een onderhoudend gesprek met tennisliefhebbers. Zoiets. Maar ledenvergadering, pff.. Gewoon een ontspannen gesprek, heel spontaan.”*

De algemene ledenvergadering heeft dus voor veel mensen een negatieve bijklank, maar belangrijke punten uit de ALV worden wel belangrijk gevonden en moeten verankerd worden, zo bleek uit de resultaten. Paragraaf 6.3 gaat in op hoe dit volgens de respondenten gedaan moet worden en wat de literatuur hierover zegt.

### 6.3 Alternatieven voor de ALV

De in de vorige paragraaf aan bod gekomen maatschappelijke ontwikkelingen hebben ook invloed op de toekomst van de ALV, zo zal in deze paragraaf duidelijk worden. Thiel en Mayer (2011) stelden al dat er het liefst zo min mogelijk veranderd wordt binnen een vereniging. Boessenkool (2001) verklaart dat er vaak voor continuïteit en stabiliteit gekozen wordt en dus niet voor vernieuwing. De gedachte van ‘we hebben het altijd zo gedaan’ speelt daarbij een grote rol (Janssens, 2011). De steeds meer als consument gedragende sporter zorgt er echter voor dat verenigingen moeten professionaliseren:

*“Een heel groot deel van de leden ziet zich wel meer als klant dan als lid. En dat uit zich ook in dat als het even niet bevalt, ze naar een andere vereniging gaan. Die hopen. Clubtrouw is iets van vroeger. Het fenomeen ‘klant’ wordt steeds groter. Ze betalen en verwachten er iets voor terug.”*

Een trend in het professionaliseren is het inzetten van betaalde en professionele krachten. De vereniging verandert hierdoor in een meer bedrijfsmatige organisatie (Knoppers et al., 2001). Dit wordt onderstreept door een respondent van XerxesDZB:

*“Ik heb het gevoel dat het besturen van een vereniging steeds bedrijfsmatiger wordt. Als je steeds meer met je teams, met je selectieteams, hoog wil gaan spelen, dan ga je steeds meer krachten moeten bundelen van buitenaf. Die kosten misschien..”*



*Waarvoor we meer moeten betalen natuurlijk. Sommigen gaan het niet meer vrijwillig willen doen natuurlijk.”*

Het is echter de vraag of verdere professionalisering in de vorm van betaalde krachten realistisch is voor sportverenigingen. Dit zou leiden tot hogere kosten voor verenigingen, die doorberekend zouden moeten worden naar de leden (Boessenkool & Waardenburg, 2011). De maatschappelijke functie die een vereniging vervuld weerhoudt de vereniging ervan om nog verder te professionaliseren richting bijvoorbeeld een commerciële instelling, zo geven de respondenten aan:

*“Ik denk wel dat ze hier meer met het maatschappelijke belang ook bezig. Dat klinkt wat zwaar, maar dat heeft het wel natuurlijk. Het laagste culturele instapniveau is toch een voetbalteam. Ik denk dat je jongens van 7, of hoe oud moet je zijn om te mogen voetballen, dat je die inkijk in de maatschappij kunt geven door ze in een voetbalteam met negen verschillende nationaliteiten te laten voetballen.”*

Wanneer verenigingen toch verder willen professionaliseren, zal dat moeten gebeuren op de manier waarop De Vries en Nagtegaal (2007) het omschrijven: het deskundig maken van vrijwilligers binnen de vereniging. Zij gaan uit van een professionalisering van vrijwilligers. Hierbij komen geen betaalde krachten kijken. Het professionaliseringsproces bestaat in dit geval uit het standaardiseren van werkzaamheden en het vastleggen van procedures en verantwoordelijkheden (De Vries & Nagtegaal, 2007). Deze manier van professionaliseren wordt door Boessenkool et al. (2008) de rationaliseringsgedachte genoemd.

De noodzaak om te professionaliseren komt voort uit de hogere eisen die aan verenigingen gesteld worden. Waar verenigingen voorheen mutual support-organisaties waren, gekenmerkt door het voor en door leden principe, verschuiven zij steeds meer richting dienstverlenende organisaties (Van Bottenburg, 2007; Janssens, 2011). Dit proces wordt hybridisering genoemd (Van der Roest, 2011). Service delivery-organisaties zijn opener en kennen in tegenstelling tot mutual support-organisaties een duidelijke verdeling van taken en bevoegdheden (Janssens, 2011). Een service delivery-organisatie kent hiërarchische lijnen en duidelijke doelstellingen, waardoor er hoge eisen aan vrijwilligers worden gesteld. De verschuiving van mutual support-organisatie naar service delivery-organisatie wordt ook opgemerkt door de respondenten:

*“Ik denk zelf weleens dat het verenigingsmodel anno 2016 zijn langste tijd gehad heeft. Het wordt in heel Nederland steeds moeilijker om die verenigingsvrijwilligers te vinden. Als die er niet zijn, dan moet je naar een ander model. En een ander model is dat verenigingen een veel beperkter takenpakket krijgen, namelijk competitie organiseren, competitie inschrijven organiseren, toernooien organiseren, ledenadministratie, maar zich niet meer bezig houden met dingen zoals banenonderhoud.”*

Hybridisering gaat dus gepaard met professionalisering. Dit heeft tot op heden echter geen verandering in de verenigingsstructuur met zich meegebracht. De ALV is nog steeds het hoogste formele orgaan binnen een vereniging. De besturen van beide verenigingen hebben aangegeven graag meer mensen te zien op de algemene ledenvergadering. Grote veranderingen om dat te bereiken hebben zij nog niet doorgevoerd. Ideeën zijn er echter

wel. Het bestuur van XerxesDZB heeft wel, naast de ALV, avonden georganiseerd waar zij gericht mensen voor uit hebben genodigd. Het succes dat dat opleverde heeft het bestuur nu op de gedachte gebracht ook tijdens de ALV een vast panel vertegenwoordigers van verschillende groepen binnen de vereniging uit te nodigen. De bestuursleden van LTC Kralingen denken aan het uitbreiden van de rol van een enquête die zij dit jaar voor het eerst onder de leden hebben uitgezet. De respons hierop bleek aanzienlijk hoger dan de opkomst tijdens de algemene ledenvergadering.

Ook onder leden heeft de gedachte 'we hebben het altijd zo gedaan' invloed op hun visie op de toekomst van de algemene ledenvergadering. Vooral bij XerxesDZB geven respondenten aan dat er iets moet veranderen aan de ALV, maar dat afschaffen geen optie is. Veel genoemde verbeteringen zijn minder punten op de agenda en een andere manier van presenteren en uitnodigen. Bij LTC Kralingen gaan stemmen op voor een meer informele manier van samenkomen. In paragraaf 6.2 werd al vastgesteld dat leden de mogelijkheid willen hebben om invloed te hebben, ongeacht of zij de vergadering ook daadwerkelijk bezoeken of niet. De respondenten zijn bang dat zij deze mogelijkheid verliezen wanneer de ALV niet meer zou bestaan.

Het digitaliseren van de ledenvergadering is voor de respondenten van LTC Kralingen wel een optie. Belangrijke redenen hiervoor zijn dat het hun minder tijd zou kosten, ze hun invloed behouden en het digitaal stemmen snel en eenvoudig gaat. De link naar informatisering (zie paragraaf 4.5) is hier snel gelegd. Via social media en diensten als WhatsApp en SMS komen mensen makkelijk en snel digitaal met elkaar in contact, wat het verleidelijk maakt ook het stemmen over bepaalde onderwerpen binnen de vereniging even snel via de smartphone te doen. Minpunt is voor de leden dat zij de discussie missen omtrent belangrijke onderwerpen, maar dat kan volgens hen opgelost worden met een voorafgaande (vrijblijvende) discussieavond. De in paragraaf 6.2 behandelde maatschappelijke ontwikkeling individualisering kan terug gezien worden in de wil van mensen om minder tijd kwijt te willen zijn aan de vereniging, maar wel de invloed te willen behouden.

Bij XerxesDZB zijn de leden terughoudender in het digitaliseren van de ledenvergadering. De jongere respondenten, tussen de 17 en 30 jaar, zien het als een grote kans, maar de oudere generaties staan er niet voor open. Het verschil tussen XerxesDZB en LTC Kralingen kan hier mogelijk worden verklaard door het voetballen in teamverband versus het individueel tennissen. Voetbal speel je al in teamverband en is daardoor minder vrijblijvend dan het tennissen wanneer je dat zelf wilt. Tennissers zijn dan ook mogelijk verder geïndividualiseerd dan de gemiddelde voetballer.

De respondenten van XerxesDZB staan wel open voor het scheiden van de ALV in meerdere avonden. Ouders van jeugdleden zien het niet zitten een avond lang te luisteren naar zaken die veelal niet voor hun kind van belang zijn. Een ledenvergadering over jeugdvoetbal is voor hen wel interessant, zo blijkt uit de resultaten. Ook voor de (lagere) senioren kan een meer op hun leeftijdscategorie gerichte ALV interessanter zijn.

Hoewel alle respondenten ieder hun eigen opvatting hebben over de toekomst van de ALV, is er ook een gedeelde visie in te herkennen. De ledenvergadering zal in zijn huidige vorm niet meer leden gaan trekken in de toekomst. Veranderingen zijn dus nodig wanneer het bestuur van meer leden input wil hebben. De respondenten vinden het belangrijk dat de kernwaarden van de ALV blijven bestaan, ook al is dat in een andere vorm dan de huidige ledenvergadering. Een respondent van LTC Kralingen verwoordt treffend wat er verankerd moet worden:

*“Op zich is het niet nodig om elk jaar een ALV te houden, maar je moet wel een aantal dingen goed ankeren. De vaste punten van de ALV, zoals de kascontrole, zoals eventuele besluitvorming over bijvoorbeeld contributie en updates over eventuele toernooien. Dat soort dingen moet je dan goed verankeren in een andere manier van, uhm, communiceren. Dan kan je van de ALV af.”*

De kernwaarden van de ledenvergadering moeten dus blijven bestaan, maar de vorm moet veranderen. Hoe die nieuwe vorm eruit moet zien, is echter nog niet duidelijk. Vast staat wel voor de leden dat de huidige vorm niet meer voldoet. Het digitaliseren wordt voornamelijk bij de tennisvereniging genoemd als alternatief voor de huidige ALV. Het proces van informatisering lijkt hier invloed op te hebben. Digitale manieren van communiceren zorgen ervoor dat mensen snel en makkelijk met elkaar in contact komen. Leden van de voetbalvereniging zijn minder happig op het digitaliseren van de ALV, maar zijn het er eveneens over eens dat de huidige vorm van de ALV niet meer van deze tijd is. Een eenduidig alternatief komt onder de respondenten niet naar voren, maar duidelijk is wel dat daar behoefte aan is.

#### 6.4 Anders, maar wel met zeggenschap

Leden van sportverenigingen zijn toe aan een alternatief voor de algemene ledenvergadering, zo werd duidelijk in deze analyse. Verenigingen hebben het echter aan zichzelf te wijten dat veel leden geen betekenis toe (kunnen) kennen aan de ALV en daardoor op zoek gaan naar alternatieven. Veel leden weten namelijk niet wat de ledenvergadering precies inhoudt, wat er gebeurt en wat er besproken wordt. Dit geeft aan dat de vereniging steken heeft laten vallen in het proces van socialisatie. Stokvis (n.d.) omschreef dat de vereniging om haar voortbestaan te kunnen verzekeren nieuwe leden moet rekruteren en deze bekend moet maken met de tradities, normen en waarden van de club, door hem ook wel socialiseren genoemd. In de praktijk blijkt bij beide verenigingen het socialiseren dus niet volledig te gebeuren. Nieuwe leden worden wel aangetrokken, maar worden niet bekend gemaakt met de ALV.

Leden blijven het echter wel belangrijk vinden dat zij medezeggenschap en invloed (kunnen) hebben binnen de vereniging. Belangrijke beslissingen over bijvoorbeeld een fusie of opheffing van de vereniging worden aangestipt als zaken waar ook leden die de ledenvergadering niet bezoeken hun stem over willen kunnen laten horen. Het proces van informalisering, dat inhoudt dat betrokkenheid bij organisaties incidenteel van aard wordt, kan hiermee in twijfel worden getrokken. Leden vinden het, ondanks hun meer consumentistische opstelling, nog steeds belangrijk invloed uit te kunnen oefenen binnen de vereniging, ongeacht of ze er ook daadwerkelijk gebruik van maken.

Zowel de bezoekers van de ALV als de leden die doorgaans thuisblijven hebben behoefte aan een alternatief voor de huidige vorm van de algemene ledenvergadering. Bij de thuisblijvers is dat makkelijk te verklaren doordat zij geen betekenis toe kunnen kennen aan de ALV, aangezien zij vaak niet eens weten waar de ALV precies toe dient. De leden die de vergadering meestal wel bezoeken hebben eveneens behoefte aan een alternatief. Hoe die nieuwe vorm eruit moet zien, is echter nog niet duidelijk. Vast staat wel voor de leden dat de huidige vorm niet meer voldoet.

Na het analyseren van de resultaten en de literatuur in dit hoofdstuk behelst het volgende hoofdstuk de conclusie van dit onderzoek. Hierin zal antwoord gegeven worden op de

deelvragen en hoofdvraag. Er wordt afgesloten met een discussie, waarin de vragen die dit onderzoek oproept worden besproken.

## 7. Conclusie

In dit afsluitende hoofdstuk wordt in paragraaf 7.1 tot en met 7.4 eerst antwoord gegeven op de vooraf opgestelde deelvragen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een antwoord op de hoofdvraag.

### 7.1 Deelvraag I

*Laten de presentielijsten van de algemene ledenvergaderingen zien dat de algemene ledenvergadering tegenwoordig slechter wordt bezocht ten opzichte van vroeger en hoe speelt de geschiedenis van een vereniging daar een rol in?*

Wat opvalt aan de geschiedenis van de twee Rotterdamse caseverenigingen is de rol van fusies. Zowel XerxesDZB als LTC Kralingen heeft een geschiedenis met het (mogelijk) samengaan van verenigingen. Xerxes en DZB, beiden een fusieclub, verenigden zich in XerxesDZB. De tennisvereniging heeft moeten vechten tegen de wil van de gemeente om het bestemmingsplan van het tennispark te veranderen omdat het park niet exploitabel zou zijn, maar wist dit gevecht uiteindelijk te winnen. Op de beslissende ledenvergadering in 2012 was een grote meerderheid voor een langer verblijf op het tennispark aan de IJclubstraat. De mogelijke fusie met tennisvereniging Victoria was hiermee van de baan.

Dat het voortbestaan van de verenigingen ter discussie stond, was ook te zien aan de opkomst tijdens de algemene ledenvergaderingen. LTC Kralingen trok liefst 116 leden naar de ledenvergadering waarin gestemd werd over de toekomst. Van deze leden besloten er 103 op het huidige park te willen blijven. De opkomst tijdens ledenvergaderingen in de voorgaande jaren, telkens rond de twintig leden, staat hiermee in schril contrast. Ook bij XerxesDZB waren de gevolgen van de fusie nog jaren later merkbaar tijdens de algemene ledenvergadering. In 2010, tien jaar na het ontstaan van de vereniging, werd er voorgesteld DZB uit de verenigingsnaam te schrappen. De oud-DZB-leden die hiervan op de hoogte waren kwamen massaal naar de ledenvergadering. Met eveneens grote meerderheid werd de naam gered en bleef de naam DZB aan Xerxes verbonden.

De historie van de verenigingen speelt dus in de vorm van fusies een grote rol in de geschiedenis van de algemene ledenvergaderingen. ALV's met de toekomst van de vereniging op de agenda werden substantieel beter bezocht dan de normale ledenvergaderingen. Afgezet tegen het aantal leden is de opkomst door de jaren heen bij LTC Kralingen relatief gezien gelijk gebleven, de vergadering waar iets belangrijks op de agenda stond daargelaten. Ook bij XerxesDZB is duidelijk dat de ALV vroeger geen lagere opkomst had dan tegenwoordig. De laatste jaren werd de opkomst zelfs steeds groter. Als de opkomst van leden tijdens de algemene ledenvergadering al ter discussie staat, dan is dat geen vraagstuk dat recent ontstaan is.

## 7.2 Deelvraag II

*Wat zijn de overwegingen voor sleutelfiguren en 'silent audience' om al dan niet naar de algemene ledenvergadering te komen en in hoeverre heeft dat invloed op de vraag of leden nog iets te zeggen willen hebben binnen de vereniging?*

Voor de leden die de ALV bezoeken is de belangrijkste reden om aanwezig te zijn de mogelijkheid om mee te kunnen beslissen over onderwerpen die ter besluitvorming op tafel worden gelegd door het bestuur. Het mee kunnen beslissen over belangrijke onderwerpen is echter niet de enige reden om de ALV te bezoeken. Oudere leden zijn opgegroeid met de gedachte dat het hoort om de ALV te bezoeken. De jonge generatie voelt deze verplichting niet. Daarnaast zijn (ouders van) nieuwe leden benieuwd naar het beleid van de vereniging. Wat er op de agenda staat is ook belangrijk, maar kan voor iedereen een andere uitkomst betekenen. Het is voor ieder lid verschillend welke beslissing belangrijk is of niet. Een andere reden om thuis te blijven is het hebben van vertrouwen in het bestuur. Deze leden hebben niets te klagen en vinden dat het bestuur zijn taken goed uitvoert. Zij voelen dan ook geen noodzaak de ALV te bezoeken.

Of een lid de algemene ledenvergadering bezoekt heeft echter geen invloed op het feit of het lid medezeggenschap wil hebben binnen de vereniging. De mogelijkheid tot medezeggenschap over belangrijke onderwerpen wordt nog steeds als zeer belangrijk ervaren, ongeacht of de vergadering doorgaans bezocht wordt of niet. Minder belangrijke beslissingen worden door de thuisblijvers met een gerust hart aan het bestuur gelaten. Leden die de ALV wel bezoeken, hechten veel waarde aan hun stemrecht. Belangrijke beslissingen over bijvoorbeeld een fusie of opheffing van de vereniging worden aangestipt als zaken waar ook leden die de ledenvergadering niet bezoeken hun stem over willen kunnen laten horen. Uitzondering op het willen hebben van medezeggenschap of de mogelijkheid om invloed uit te kunnen oefenen vormen de leden van de tennisvereniging die de ALV nog nooit bezocht hebben. Zij hebben aangegeven geen waarde te hechten aan hun stemrecht. Daarmee vormen zij echter een exceptie. Belangrijke beslissingen willen leden iets over te zeggen hebben, ongeacht of ze de ALV altijd of (vrijwel) nooit bezoeken.

## 7.3 Deelvraag III

*Hoe verhouden betekenissen die leden aan de ALV geven zich tot opvattingen van het bestuur en wat zijn de implicaties hiervan voor het besturen van een sportvereniging?*

Leden van beide verenigingen hebben aangegeven dat de huidige manieren van uitnodigen voor de ALV niet voldoen. Sommige leden weten niet eens wat er tijdens een ALV gebeurt of besproken wordt. Persoonlijk uitnodigen wordt door vrijwel alle respondenten genoemd als de manier waarop zij over te halen zijn om de algemene ledenvergadering bij te wonen. Wanneer het bestuur een zo groot mogelijke opkomst wil, zal het slimmer uit moeten gaan nodigen voor de ALV. Dat is in haar eigen belang, daar een grotere opkomst waarschijnlijk leidt tot een groter draagvlak onder de leden. Draagvlak is nodig bij het nemen van besluiten. Beide besturen hebben aangegeven de opkomst tijdens de ALV momenteel te laag te vinden voor een goede vertegenwoordiging van de leden. Hoe groter de groep aanwezige leden, des te groter het draagvlak binnen de vereniging is. Beide besturen leggen alleen belangrijke te maken beslissingen voor aan de leden. Dit wordt ook op prijs gesteld door de

respondenten van beide verenigingen. Kleine zaken willen zij hun tijd niet aan besteden. Daar is het bestuur immers voor aangesteld, zo redeneren zij.

Bij het beantwoorden van de vorige deelvraag (zie paragraaf 7.1.3) kwamen we al tot de conclusie dat leden, ondanks dat veel van hen de ALV niet bezoeken, medezeggenschap nog steeds belangrijk vinden. Zij hebben echter wel behoefte aan een alternatief voor de algemene ledenvergadering in de huidige vorm. Leden van de tennisvereniging geven aan een digitalisering van de ledenvergadering wel te zien zitten, mits er bij belangrijke onderwerpen een avond wordt georganiseerd waarop discussie kan plaatsvinden. Leden van XerxesDZB zijn niet eensgezind over wat er moet veranderen. De respondenten jonger dan 30 jaar zijn net als de tennissers voor digitalisering. De oudere leden zien dit niet zitten. Zij geloven in een drukbezochte ALV wanneer de uitnodiging persoonlijker wordt gemaakt. Hetzelfde verschil is waar te nemen bij de besturen van beide verenigingen. Het bestuur van XerxesDZB heeft aangegeven het liefst met een vast panel van betrokken leden te werken. De bestuursleden van LTC Kralingen staan open voor het digitaliseren van (een deel van) de ledenvergadering, zodat fysiek bijeenkomen alleen nodig is wanneer er een discussie gewenst is. Doordat er nog geen alternatief is, staan bestuurders voor de taak hier een oplossing voor te vinden. Draagvlak onder meer leden dan het aantal dat momenteel gemiddeld de ALV bezoekt zou het besturen van een vereniging een stuk gemakkelijker maken.

#### 7.4 Deelvraag IV

*Wat betekent hybridisering volgens bestaande literatuur voor de organisatiestructuur en cultuur van een vereniging en hoe verhoudt zich dat tot veranderende opvattingen over lidmaatschap?*

Verenigingen zijn, gedwongen door maatschappelijke ontwikkelingen als informalisering, individualisering en consumentisme, aan veranderingen onderhevig. Individualisering leidt ertoe dat mensen meer vrijheid nemen bij het inrichten van hun leven. Sporten gebeurt vaker op momenten dat het hen uitkomt. Consumentisme sluit hier nauw bij aan. Leden stellen eisen aan de vereniging, zonder daar iets voor terug te (willen) doen. Dit vraagt van verenigingen om meer een service delivery-organisatie te worden in plaats van de mutual support-organisaties die zij waren. Dit proces wordt hybridisering genoemd.

Verenigingen hebben echter moeite om veranderingen in de organisatiestructuur door te voeren die noodzakelijk zijn om de sporter te kunnen blijven bedienen. Het blijkt lastig voor verenigingen om de voor en door leden bedrijfsvoering om te zetten in een meer moderne stijl van bestuur en management (Janssens, 2011). Professionalisering in de vorm van betaalde krachten zal, wanneer de ontwikkeling zich doorzet, volgens Boessenkool en Verweel (2004) leiden tot een verandering van het karakter van de nu nog vrijwillige sportvereniging.

Dat vrijwillige karakter is echter juist de kernwaarde van een vereniging. Wanneer je dat wegneemt door steeds verder te professionaliseren, zou een vereniging op een gegeven moment de bedrijfsstructuur van een B.V. aannemen. De kosten die dat met zich mee zou brengen, zouden op de leden verhaald moeten worden. Boessenkool en Waardenburg (2011) vragen zich af hoe realistisch dat is. De veranderende sporter en de druk van overheid en sportbonden om te professionaliseren leidt dus tot een meer bedrijfsmatige aanpak, maar geheel bedrijfsmatig zal een vereniging niet worden.

## 7.5 Centrale vraagstelling

*Welke betekenis geven leden van Nederlandse sportverenigingen aan de algemene ledenvergadering en hoe verhoudt deze zich tot veranderende opvattingen over lidmaatschap?*

Leden van Nederlandse sportverenigingen kennen verschillende betekenissen toe aan de algemene ledenvergadering. De leden die de ALV nog nooit bezocht hebben, weten vaak niet eens waar de vergadering precies voor dient en wat er besproken wordt. Deze leden kunnen dan ook geen betekenis aan de vergadering toekennen. Verenigingen hebben dit aan zichzelf te wijten. Volgens Stokvis (n.d.) hebben verenigingen namelijk de taak om nieuwe leden te rekruteren en te socialiseren. Dat houdt in dat ze bekend worden gemaakt met de tradities, normen en waarden van de vereniging. Nieuwe leden worden wel aangetrokken, maar worden niet bekend gemaakt met de ALV.

Leden blijven het echter wel belangrijk vinden dat zij medezeggenschap en invloed (kunnen) hebben binnen de vereniging. Belangrijke beslissingen over bijvoorbeeld een fusie of opheffing van de vereniging worden aangestipt als zaken waar ook leden die de ledenvergadering niet bezoeken hun stem over willen kunnen laten horen. Uitzondering hierop vormen de leden van de tennisvereniging die de ALV niet bezoeken. Zij geven niets om hun stemrecht en willen gewoon lekker tennissen, daarbij ervan uitgaande dat alles goed geregeld wordt. Deze extreme vorm van consumentisme is echter een exceptie. Veruit de meeste leden hechten veel waarde aan het recht dat zij hebben om mee te beslissen over belangrijke besluiten die genomen moeten worden.

Alle leden geven daarbij wel aan de huidige vorm van de ALV niet meer toereikend te vinden. Zowel de bezoekers van de ALV als de leden die doorgaans thuisblijven hebben behoefte aan een alternatief voor de huidige vorm van de algemene ledenvergadering. Bij de thuisblijvers is dat makkelijk te verklaren doordat zij geen betekenis toe kunnen kennen aan de ALV, aangezien zij vaak niet eens weten waar de ALV precies toe dient. De leden die de vergadering meestal wel bezoeken hebben eveneens behoefte aan een alternatief. Hoe die nieuwe vorm eruit moet zien, is echter nog niet duidelijk. Vast staat wel voor de leden dat de huidige vorm niet meer voldoet.

De meer consumentistische houding van veel leden heeft geleid tot professionalisering bij verenigingen. Dit is tot op heden nog niet terug te zien in de verenigingsstructuur. Leden vinden het, ondanks hun meer consumentistische opstelling, desondanks nog steeds belangrijk invloed uit te kunnen oefenen binnen de vereniging, ongeacht of ze er ook daadwerkelijk gebruik van maken. De vorm van de ALV moet veranderen, maar het recht van medezeggenschap mag niet aan getornd worden. Hoewel de ALV als instituut nog niet in twijfel wordt getrokken, heeft de ledenvergadering haar legitimiteit verloren.



## 8. Discussie

Dit onderzoek geeft inzicht in de betekenis die leden van Nederlandse sportverenigingen geven aan de algemene ledenvergadering. In dit afsluitende hoofdstuk wordt het onderzoek kritisch tegen het licht gehouden. In paragraaf 8.1 worden eerst de beperkingen van het onderzoek aangegeven, waarna het onderzoek in paragraaf 8.2 wordt afgesloten met aanbevelingen aan de verenigingen en suggesties voor vervolgonderzoek.

### 8.1 Beperkingen van het onderzoek

In deze paragraaf wordt door de onderzoeker gereflecteerd op het onderzoek. Er zullen een aantal aspecten behandeld worden waar rekening mee gehouden dient te worden bij het interpreteren van de conclusies van dit onderzoek, ook wel te omschrijven als de beperkingen van het onderzoek. Om te beginnen is de conclusie gebonden aan de verenigingen waar het onderzoek heeft plaatsgevonden. De door de respondenten gegeven antwoorden zijn hun waarheid. Leden van andere verenigingen zouden mogelijk andere antwoorden kunnen geven.

Dat zou eveneens het geval kunnen zijn wanneer andere leden van de casusverenigingen geïnterviewd zouden zijn. De conclusie is tot stand gekomen door het analyseren van de antwoorden gegeven door de groep gesproken respondenten. Het is mogelijk dat uit interviews met een andere groep leden van dezelfde vereniging een andere conclusie getrokken kan worden. Ook het aantal respondenten heeft invloed op de conclusies van dit onderzoek. Meer interviews zou een nog completer beeld opleveren van de betekenis die leden van de casusverenigingen aan de ALV geven.

Tot slot geeft het onderzoek alleen inzicht in wat voor leden van deze voetbal- en tennisvereniging de betekenis van de algemene ledenvergadering is. Hierdoor kan alleen voor voetbal- en tennisverenigingen van dezelfde grootte een uitspraak gedaan worden. Wanneer ook over andere sportverenigingen of voetbal- of tennisverenigingen van een andere grootte een uitspraak gedaan moet worden, is verder onderzoek vereist. Hierover wordt meer verteld in paragraaf 8.2.3, waar suggesties voor verder onderzoek worden gedaan.

### 8.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden aanbevelingen aan de casusverenigingen gedaan en wordt er stilgestaan bij de mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Na advies aan XerxesDZB in paragraaf 7.3.1 en aan LTC Kralingen in 7.3.2, zal de paragraaf worden afgesloten met aanbevelingen voor verder onderzoek.

#### 8.2.1 Aanbevelingen voor XerxesDZB

Uit de resultaten bij XerxesDZB blijkt dat veel leden die de ALV nog nooit bezocht hebben niet op de hoogte zijn van waar de ledenvergadering precies voor dient. Het bestuur heeft aangegeven de opkomst van de vergadering te willen vergroten. Naar aanleiding van dit onderzoek wordt dan ook aangeraden de leden voorafgaand aan een ALV duidelijk te informeren over wat er precies besproken gaat worden, waarom dat besproken gaat worden en welke bijdrage ieder lid daar aan kan leveren. Verder wordt aangeraden te onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om de ALV te splitsen naar meerdere avonden, waarbij één avond in het teken van de jeugd en de volgende avond in het teken van de senioren staat. Op deze

manier wordt het mogelijk interessanter voor ouders van jeugdleden om de avond te bezoeken. Wanneer de ouders eenmaal binnen zijn, kan het bestuur proberen de ouders meer betrokken te maken bij de vereniging. Voor senioren spelen er heel andere dingen binnen de vereniging, waardoor het raadzaam is de avond daarop af te stemmen. Een vergadering over de ALV waarin de toekomst van de ledenvergadering besproken wordt kan een mooi startpunt vormen voor deze hervorming van de verenigingsstructuur.

### 8.2.2 Aanbevelingen voor LTC Kralingen

Naar aanleiding van dit onderzoek wordt het bestuur van LTC Kralingen aangeraden verder onderzoek te doen naar de mogelijkheden om (een deel van) de ALV te digitaliseren. Vrijwel alle respondenten hebben aangegeven een gedigitaliseerde ledenvergadering wel te zien zitten. Voorwaarde hiervoor is wel dat er, wanneer er belangrijke beslissingen genomen moeten worden, een discussieavond georganiseerd wordt voor de leden die graag eerst met andere leden van gedachten willen wisselen. Een vergadering over de ALV waarin de toekomst van de ledenvergadering besproken wordt kan een mooi startpunt vormen voor deze hervorming van de verenigingsstructuur.

### 8.2.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

De conclusie van dit onderzoek biedt mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Wat opvalt is dat voornamelijk de oudere leden nog erg gehecht zijn aan de ALV in de huidige vorm. Het is echter niet uit te sluiten dat met andere respondenten een andere bevinding was gedaan. Vervolgonderzoek zou dit uit moeten wijzen. Verder kan het interessant zijn om dit onderzoek over een aantal jaren, wanneer er verjonging in het bestuur is doorgevoerd en jongere leden sleutelfiguren zijn binnen de vereniging, nogmaals uit te voeren. De vraag is hoe gehecht de leden op dat moment nog zullen zijn aan deze fysieke vorm van samenkomen, daar er onder de jongere leden nu al stemmen opgaan om de ALV (deels) te digitaliseren.

Daarnaast kunnen op basis van dit onderzoek alleen uitspraken gedaan worden over voetbalverenigingen en tennisverenigingen van dezelfde grootte als de onderzochte casusverenigingen. Het is interessant om ook bij kleinere en/of grotere verenigingen een vergelijkbaar onderzoek uit te voeren, om zo voor de gehele voetbal- en/of tennissport een uitspraak te kunnen doen over wat de betekenis van de algemene ledenvergadering nog is voor leden van verenigingen. Tot slot is het interessant om een vergelijkbaar onderzoek eveneens uit te voeren bij verenigingen uit andere takken van sport, om van daaruit te kunnen constateren wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen de betekenissen die leden van sportverenigingen geven aan de algemene ledenvergadering.

## Noten

Tennispark Kralingen. Geraadpleegd op 3 februari 2016, van:  
<http://www.tennisinkralingen.nl/over-ons/tennispark-kralingen/>

XerxesDZB. Geraadpleegd op 19 mei 2016, van:  
<http://www.xerxesdzb.nl/clubinfo-2/historie/>

## Bronnenlijst

- Anthonissen, A. (2006). "The path to succes": Shifting discourses in a football club. In: Knoppers, A. & Anthonissen, A. (red). *Making sense of diversity in organizing sport*. Oxford: Meyer & Meyer Sport.
- Baarda, D.B., de Goede, M.P.P. & Teunissen, J. (2005). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Berg, E. van den, Dekker, P. & Hart, J. de (2008), Verenigingsleven en maatschappelijk middenveld. In: P. Schnabel, R. Bijl & J. de Hart (red.) *Betrekkelijke betrokkenheid. Studies in sociale cohesie*, blz. 65-94.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Boessenkool, J. & Verweel, P. (2004). Stop professionaliseren, red de sportvereniging; Van, voor en door vrijwilligers!'. *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, 1(2), blz. 1-10.
- Boessenkool, J. & Jong, A. de (2001). *Sportverenigingen in de 21e eeuw: voor en door leden?* (76 p.). Arnhem: NOC\*NSF.
- Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F. (2011). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Bos, B. & Berkel, A.F. (1994). *90 jaar r.f.c. XERXES*. Rotterdam: R.F.C. XERXES.
- Bottenburg, M. van (1995). 'Verbreiding en onderscheiding. Enige hoofdlijnen in de sociale geschiedenis van de sport', in: Henk Schmal (e.a.), *Nederland in de twintigste eeuw. Een boeiend beeld van een bewogen tijdperk*, Utrecht: TELEAC/TROS, pp. 152-173.
- Bottenburg, M. van. (2013). Om de sport verenigd. Instituties en organisaties in de sportwereld. In: Duyvendak, J.W., Bouw, C., Gërkhani, K. & Velthuis, O. (red.), *Sociale kaart van Nederland. Over instituties en organisaties*. Den Haag: Boom Lemma, blz. 223-238.
- Commissie Goed Sportbestuur (Commissie Loorbach) (2005). *De 13 aanbevelingen voor goed sportbestuur. Pas toe of leg uit!* Arnhem: NOC\*NSF.
- Cornips, S. & Stengs, I. (2010). Regionale identiteit. Lokale beleving van wie we zijn. In: *Idee: wetenschappelijk tijdschrift D66* blz. 10-13.
- Czarniawska, B. (2009). 'Emerging Institutions: Pyramids or Anthills?'. *Organization Studies* (2009). 30 (4), blz. 423-441.
- Deetz, S. (2000). Describing differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. In: Frost, P.J., Lewin, A.Y. & Daft, R.L. (2000), *Talking about Organization Science*, Londen: Sage Publications, blz. 23-47.

Duyvendak, J. W. & Hurenkamp, M. (2004). *Kiezen voor de kudde. Lichte gemeenschappen en de nieuwe meerderheid* (pp.18-36). Amsterdam: Uitgeverij Van Genneep.

Edwards, A. & Skinner, J. (2009). *Qualitative research in sport management*. Amsterdam: Elsevier.

Gastelaars, M. (1997), *'Human Service' in veelvoud. Een typologie van dienstverlenende organisaties*. Amsterdam: SWP

Gubbels, B.G.N. (z.d.). *Vereniging*. Geraadpleegd op 3 januari 2016, van <http://www.wetrecht.nl/vereniging/>

Hallett, T. (2003), *Symbolic Power and Organizational Culture*. *Sociological Theory*, 21 (2), blz. 128-149.

De Hart, J. (2005). *Landelijk verenigd. Grote ledenorganisaties over ontwikkelingen op het maatschappelijk middenveld. Civil society en vrijwilligerswerk IV*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Houlihan, B., Green, M. (2006), *The changing status of school sport and physical education: explaining policy change*, *Sport, Education and Society*, 11 (1), blz. 73-92.

Van Ingen, E. J. & Dekker, P. (2011). *Dissolution of associational Life? Testing the individualization and informalization hypotheses on leisure activities in the Netherlands between 1975 and 2005*. In : *Social Indicators Research*. 100, 2, blz. 209-224.

Janssens, J.W. (2011). *De prijs van vrijwilligerswerk. Professionalisering, innovatie en veranderingsresistentie in de sport*. Lectorale rede. Amsterdam: HVA publicaties.

Kauffeld, S. (2006). Self-directed work groups and team competence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79 (1), blz. 1-21.

Knoppers, A., Boom ten, A., Buisman, A., Elling A. en P. De Knop, (2001). "Values and norms in sport", in: Steen bergen, J., Knop de, P., en A.H. Ellings (eds.), (2001). *Values and Norms in Sport. Critical reflections on the position and meanings of sport in society*. UK: Meyer & Meyer Sport.

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

Kuperus, M. (2005). *De vereniging op survival. Overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen*. Utrecht: CIVIQ.

Kuperus, M. en Vonk, A. (2010) Democratie nieuwe stijl. *Verenigingsmanagement*, 11, blz. 40-45.

Kuypers, G. (1973). *Grondbegrippen van politiek*. Utrecht [etc.]: Het Spectrum.

Lorentzen, H. & Hustinx, L. (2007). Civic involvement and modernization. *Journal of Civil Society*, 3 (2), blz. 101-118.

Luong, A., & Rogelberg, S. G. (2005). Meetings and more meetings: The relationship between meeting load and the daily well-being of employees. *Group dynamics: Theory, Research and Practice*, 9 (1), blz. 58-67.

Michels, R. (1959). *Political parties: a social study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. New York: Dover.

Putnam, R.D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster.

Roest, J.W. van der. (2015). *From participation to consumption? Consumerism in voluntary sport clubs*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Roest, J.W. van der. (2011). *Hybridisering van sportverenigingen. Onderzoek naar het functioneren van voetbalverenigingen en voetbalscholen*. 's Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut.

Rogelberg, S. G., Shanock, L. R., & Scott, C. W. (2012). Wasted time and money in meetings: Increasing return on investment. *Small Group Research* (43), blz. 236-245.

Romano, N. en Nunamaker, J.F. (2001). 'Meeting analysis: findings from research and practice'. Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on Systems Sciences. Hawaii: USA.

Rookwood, J. & Buckley, C. (2007). *The Significance of the Olympic Soccer Tournament from 1908-1928*. In: *Journal of Olympic History*, 15 (3) blz. 6-15.

Rubin, H.J. & Rubin, S.R. (2005). *Qualitative interviewing. The art of hearing data*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Van der Sangen, G.J.H. (2002). Besluitvorming binnen de vereniging en de positie van haar leden en andere aangeslotenen. In R.C.J. Galle (Ed.), *Handboek voor bestuur en management van de grote vereniging*. Den Haag: Elsevier.

Schnabel, P. (2004). Het zestiende Sociaal en Cultureel Rapport kijkt zestien jaar vooruit. In: *SCP, In het zicht van de toekomst*. Sociaal en Cultureel Rapport 2004 (pp. 45-90), Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Schwartzman, H. B. (1986). The meeting as a neglected social form in organizational studies.

Schwartzman, H. 1989. *Meetings. Gatherings in organizations and communication*. New York: Plenum.

Scott, R. (2014). *Institutions and Organizations – Ideas, Interests and Identities*. California: Sage Publications.

Skocpol, T. (2003). *Diminished Democracy. From Membership to Management in American Civic Life*. Oklahoma, OK: University of Oklahoma Press.

Sladek, S. (2011) The End of Membership as We Know It: Building the Fortune-Flipping, Must-Have Association of the Next Century.

Stokvis, R. (niet gepubliceerde paper). *Naar een sociologische theorie van de club*.

Thiel, A. & Mayer, J. (2009). Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective. *European Sport Management Quarterly*. 9 (1), blz. 81-98.

Tiessen-Raaphorst, A. (ed.) (2015). *Rapportage Sport 2014* [Sport report 2014]. Den Haag: SCP.

Tiessen-Raaphorst, A. & Van den Dool, R. (2015). Maatschappelijke ontwikkelingen. In: Tiessen-Raaphorst, A. (ed.) (2015). *Rapportage Sport 2014*. Den Haag: SCP.

Veldheer & Bijl (2011). *Actuele maatschappelijke ontwikkelingen 2010. Een bijdrage aan het waarderen en selecteren van informatie ten behoeve van toekomstige archieven*. Den Haag: SCP.

Van 't Verlaat, M.N. (2010). *Marktgerichte sportbonden: een paradox?* Oisterwijk: BOXPress.

De Vries en Nagtegaal (2007)

Weber, M. (1957). *The theory of social and economic organization*. New York: Simon & Schuster Trade.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oakes: Sage Publications.

Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

'Zestig jaar De Zomerhof Boys'; de historie van DZB Zevenkamp; 1935-1995. (Rotterdam, DZB Zevenkamp)

## Bijlagen

### Bijlage I: Topiclijst interviews leden

#### Achtergrond

- Naam
- Leeftijd
- Hoe lang al lid (vroegere lidmaatschappen? opgegroeid in verenigingen? individuele sporten of teamsporten?)
- Vrijwilligersfuncties
- Ouders/gezin lid van sportvereniging

#### ALV

- Ben je (ooit) er geweest? Waarom wel of niet? Waarom nu juist wel of juist niet meer?
- Wat kun je erover vertellen? Hoe gaat zo'n avond, wat vind je daarvan? Efficiënt?
- Waar dient de vergadering volgens jou voor?
- Wat wordt er besproken?
- Wat voor mensen komen er volgens jou? Wat vind je daarvan?

#### Invloed

- Denk je dat leden echt iets te zeggen hebben op de ALV? Waarom?
- Denk je dat leden écht de kans krijgen iets te zeggen?
- Vind je het belangrijk dat je de mogelijk hebt (dat alle leden de mogelijkheid hebben) om iets te zeggen? Om écht invloed te kunnen hebben? Waarom?
- Wil jij iets te zeggen hebben? Waarom wel of niet?
- Wil je meedenken over de vereniging? Vind je dat alles in de vereniging met alle leden moet worden besproken? Waarom wel/niet?
- Heeft het iets te maken met een drempel? Zou die hoger of lager moeten/kunnen? Hoe? Waarom?

#### Alternatieven

- Wat kan er volgens jou beter of anders aan de ALV? Leg uit?
- Heb je behoefte aan een alternatief? Waarom?

#### Voorbeelden:

- Zou je via bijvoorbeeld een enquête wel je mening geven? Waarom wel of niet?
- Zou je input geven wanneer alleen een vertegenwoordiger van jouw elftal of leeftijdsgroep aanwezig zou hoeven te zijn op een ALV?

#### Overige

- Lid vs. klant
- Verschil tussen lid en klant?
- Verschil tussen een vereniging en een commerciële instelling (als het gaat om besluitvorming)
- Wat als verenigingen bestuurd gaan worden als een sportschool? Maakt dat uit voor jou? Waarom?



## Bijlage II: Topiclijst focusgroep besturen

### **Voorstelronde**

- Naam
- Leeftijd
- Hoe lang al lid
- Functie in bestuur
- Voormalig functies

### **Huidige vormgeving ALV**

- Wie regelt wat
- Wat bespreken jullie sowieso
- Wie bepaalt wat er nog meer besproken wordt
- Hoe gaat het uitnodigen van leden
- Wat zijn standaard discussiepunten, waar wordt niet lang bij stilgestaan

### **Cijfers ALV**

- Hoeveel mensen komen er
- Hoeveel mensen zouden jullie willen ontvangen
- Wie komen er
- Wie zouden jullie willen dat er zou komen

### **Besluitvorming**

- Wie heeft het voor het zeggen tijdens de ALV
- Zijn dat altijd dezelfde personen
- Leggen jullie alles voor aan de ALV – Wat wel, wat niet
- Hoe leg je iets voor en wat doe je er mee – wat vinden jullie of ja/nee
- Beschrijf eens een discussiepunt uit een van de afgelopen ALV's, hoe ging dat. Wie stonden er op, wie discussieerde met wie (lid met lid, lid met bestuur, bestuur met bestuur). Hadden de leden iets voorbereid. Werd er iets besloten
- Wel eens ALV bijeengeroepen om iets te besluiten. Kwamen er meer of minder

### **Vroegere vormgeving ALV**

- Wat is er volgens jullie verandert aan de ALV
- Wat vinden jullie daarvan en waarom
- Hebben jullie wel eens iets anders geprobeerd

### **Waarom organiseren jullie een ALV**

- Alleen vanwege statuten of ook echt om te besluiten
- Wat is het doel

### **Gewenste vormgeving ALV / Dromen**

- Hoe zou het moeten zijn
- Alle regels en wetten daar gelaten, wat zouden jullie willen
- Afschaffen
- Leeftijdsgrens
- Afvaardiging

## Bijlage III: Observatieverslagen

### Observatie ALV LTC Kralingen 11-02-2016

Om 20.00 uur begon de Algemene Ledenvergadering bij tennisvereniging LTC Kralingen. Deze werd niet gehouden in het clubhuis, dat wordt gedeeld met een andere tennisvereniging, maar in een soort kelder onder het gebouw, normaal gebruikt voor fitness. In totaal tekenden 16 leden de presentielijst. Daarnaast waren er drie bestuursleden, twee aftredend bestuursleden en drie toetredend bestuursleden. In totaal kent de vereniging 530 leden, waarvan er ongeveer 100 nieuw zijn dit jaar. Veel van de aanwezige leden zullen tussen de 30 en 50 jaar oud zijn. Jeugdleden waren niet aanwezig en ook hun ouders bleken thuis te zijn gebleven. Slechts één jeugdouder was er namelijk, verder alleen competitiepelers en vrijwilligers.

Wat opvalt tijdens de vergadering is dat de voorzitter continue aan het woord is. Slechts bij specifieke vragen over het 'vakgebied' van een van de andere bestuursleden komen zij aan het woord. De sfeer is positief en zeer gemoedelijk. Dit slaat echter tijdelijk om tijdens het bespreken van een door de vereniging uitgevoerd ledentevredenheidsonderzoek. Vooral de kwaliteit van de tennisbanen en de prijzen in het clubgebouw zorgden voor ontevredenheid.

Na een pauze van een kwartiertje werd de manager van het tennispark, waar de vereniging tegen huur gebruik van mag maken, erbij geroepen om vragen te beantwoorden. Renovatie van alle banen door een aannemer zou meer dan €250.000,- gaan kosten. De beheerder gaf aan momenteel te onderzoeken wat hij, tegen een aanzienlijk lagere prijs, zelf kan rooveren. Aan het begin van het volgende seizoen moeten de banen weer van goede kwaliteit zijn. Met deze conclusie en afspraak keerde de positieve sfeer meteen weer terug. Om 22.15 uur werd de vergadering gesloten, waarna alle aanwezigen een gratis drankje kregen aangeboden in het clubhuis.

Tijdens wat gesprekken aan de bar gaven verschillende bestuursleden vervolgens aan tevreden te zijn met het verloop van de ALV en ook met de opkomst, die in jaren niet zo hoog is geweest. Een vrouw van rond de 50 gaf aan net lid te zijn en daarom eens een kijkje te zijn komen nemen. De man van eveneens rond de 50 die was aangesloten, gaf aan ook pas een jaar lid te zijn. Ook voor hem was het de eerste ALV die hij bijwoonde. Beiden gaven aan het interessant te hebben gevonden, maar vooral waren gekomen om de vereniging wat beter te leren kennen.

## Observatie ALV XerxesDZB 27-11-2015

Om 20.00 uur begon de Algemene Ledenvergadering bij voetbalvereniging XerxesDZB. Vooraf hoopte het bestuur minimaal 50 leden te mogen begroeten. Uiteindelijk tekenden 47 leden de presentielijst. In totaal kent de club, zo werd verteld tijdens de vergadering, 1225 leden. Het bestuur nam plaats aan een tafel tegenover de leden. Hiermee werd een formele sfeer gecreëerd. Wat opviel aan de groep aanwezigen was dat er geen jeugdleden aanwezig waren. Beide selectie elftallen werden door slechts één speler vertegenwoordigd. Een groot gedeelte van de aanwezigen was 60-plus. Daarnaast waren er ongeveer 15 ouders. Tijdens de vergadering werden verplichte onderdelen als de vaststelling van de notulen van de vorige ALV, het jaarverslag van het bestuur, het financieel jaarverslag over het afgelopen boekjaar, het verslag van de kascommissie, vaststelling van de balans en van de staat van baten en lasten, vaststelling van de contributies, vaststelling van de begroting, de benoeming van bestuursleden, de benoeming van commissieleden behandeld, waarna werd afgesloten met een eveneens verplichte rondvraag.

Interessant was de discussie die op gang kwam tijdens het bespreken van het onderwerp communicatie. Een aantal oude leden (70-plus) beklagde zich over het feit dat zij geen brief thuis hadden gekregen met daarin een aankondiging van de ALV. Zij wisten toevallig van de datum van de ALV af doordat zij het hoorden van een ander lid. Het bestuur antwoordde dat tijdens een vorige ALV unaniem was goedgekeurd de ALV voortaan via de website aan te kondigen. Daarnaast heeft het ook op Twitter en Facebook gestaan. De ouderen reageerden dat zij geen internet hebben en dat wanneer er een brief was uitgegaan, er waarschijnlijk meer (oude) leden aanwezig waren. De veelzeggende reactie van het bestuur was dat zij misschien wel juist die oude leden niet op de ALV hoeven. Zij zien liever meer ouders en jongeren komen. De ouders reageerden vervolgens met een opmerking dat zowel een brief, het bericht op de website als social media niet de oplossing is om meer mensen naar de ALV te trekken. Als er niets te halen is, dan komen ze niet, zo luidde de gedachte.

Het bestuur probeerde door middel van groene en rode kaarten de vergadering interactiever te maken dan voorgaande jaren. Er werden stellingen aan de leden voorgelegd waarover gestemd moest worden. De leden die het er mee eens waren mochten de groene kaart in de lucht houden, leden die het er niet mee eens waren de rode. Vervolgens werd willekeurig leden de kans geboden zijn of haar keuze toe te lichten, waarna er een discussie plaatsvond. Op deze manier heeft het bestuur getracht de vergadering wat levendiger te maken. Na afloop van de vergadering, die rond 23.15 uur werd gesloten, kregen de aanwezigen een gratis drankje aangeboden van het bestuur. Een jeugdouder gaf tijdens een praatje aan er alleen te zijn omdat een vriend van hem, een andere jeugdouder, hem vroeg mee te gaan. Een bestuurslid gaf tijdens een gesprek aan de bar aan dat er wat hem betreft een leeftijdsgrens gesteld mag worden aan de ALV. Leden van boven de 40 hoeft hij niet meer te zien tijdens de vergadering. Zij voegen volgens hem toch niets toe.