

Bijlage 4 CHECKLIST FUSIE

1. Verkenningfase

- **Analyseer de maatschappelijke context waarin de vereniging zich bevindt:**
 - *politiek/economische ontwikkelingen:*
Wat is de invloed van de privatiseringstendens van gemeenten?
 - *sociale ontwikkelingen en vrije tijdsbesteding:*
Wat is/zijn de doelgroep(en) waar de vereniging zich op (moet) richten)?
 - *culturele ontwikkelingen:*
In welke mate gaat de vereniging om met de afnemende betrokkenheid onder leden? Berust de besluitvorming bij de algemene ledenvergadering of bij het bestuur? Wat is de consequentie van het (mogelijke) verschil tussen de formele en informele situatie?
 - *demografische ontwikkelingen:*
Welke potentiële leden zijn voor de vereniging beschikbaar?
 - *sportinhoudelijke ontwikkelingen:*
Is het wenselijk toe te geven aan de grotere differentiatie in motieven en wensen van leden?

- **Analyseer de taakomgeving van de vereniging (evt. een buitenstaander hiervoor inschakelen)**
 - *de wijk of dorp:*
Welk soort leden neemt af in aantal en welke potentiële leden zijn in de wijk of dorp nog wel aanwezig?
 - *de gemeente:*
Hoever reikt de gemeentelijke bemoeienis? Is samenwerking met andere verenigingen noodzakelijk om voor politieke druk te zorgen? Kan er tijdig op mogelijke gemeentelijke plannen worden ingespeeld?
 - *de pers:*
Screen de kranten op wetenswaardigheden over andere verenigingen Met welk doel wil de pers iets over de vereniging schrijven?
 - *andere clubs:*
Bekijk de eerdere pogingen tot samenwerking en andere contacten en evalueer deze?

- **Analyseer de interne aanleidingen**
 - *financiën:*
Waar liggen exact de oorzaken van de tekorten? Zijn de ambities te hoog gesteld? Welke mogelijkheden ziet men in een fusie om de tekorten weg te werken?
 - *afname ledenaantallen:*
Maak een analyse van het ledenbestand en bestudeer de wervingsmogelijkheden: wie zijn uw (potentiële) leden en wat willen zij?
 - *kadertekort:*
Is het kader bij de analyses voor fusieplannen betrokken? Op welke manier is dat wenselijk?
 - *sportief gewin:*
Hoe reëel is de verwachting dat de resultaten (door een fusie) zullen verbeteren? Wie roept het hardst en waarom?

- **Maak op basis van de genoemde analyses een overzicht van mogelijke partners. Zorg dat het bestuur op de volgende punten afwegingen maakt:**
 - *cultuurverschillen en identiteit:*
Bestudeer de achtergrond van de mogelijke partners. Past de historie, de grootte van de vereniging, de soort mensen, de sociale dimensie van de ander club(s) wel bij de eigen club?
 - *spelniveau:*
Staart u zich niet teveel blind op mogelijke successen van de toekomstige selectie?
 - *complementariteit en omniserings:*
Is het wenselijk te zoeken naar clubs die elkaar aanvullen? Is het wenselijk te zoeken naar clubs die verschillend zijn? Zijn andere takken van sport een aanvulling, gezien de wensen die de club heeft? Is er sprake van gelijkwaardigheid tussen de potentiële partners?

- **Afronding verkenningfase**

- *overall-analyse:*
Formuleer het totaalplaatje op basis van bovenstaande analyses?
- *fusie of alternatieven:*
Is de fusie de enige mogelijkheid of zijn alternatieve vormen van samenwerking wenselijk wanneer naar de eigenheid van de club wordt gekeken?
- *eisen wensen en uitgangspunten:*
Wat zijn de minimale voorwaarden en wat zijn de zaken waarover met andere clubs onderhandeld kan worden?
- *algemene ledenvergadering:*
Het bestuur legt de overallanalyse voor aan de leden. Na overeenstemming over de volgende stappen wordt afgesproken hoe de leden op de hoogte gehouden (willen) worden. Tot slot wordt een onderzoekscommissie geïnstalleerd en de opdracht geformuleerd waarmee ze op pad gaat.

2. Het fusieproces

- Besluitvorming rond de potentiële partner waarmee in contact wordt getreden
- *onderzoekscommissie:*
Als het zoeken naar de juiste partner te lang duurt of stagneert is het noodzakelijk de randvoorwaarden opnieuw te bezien. Is aanpassing van de randvoorwaarden noodzakelijk of is fuseren toch niet de oplossing? Deze tussenstand wordt aan de leden voorgelegd.
- *fusiecommissie:*
Haar taak is het vormgeven aan de onderhandelingen met andere verenigingen. Is het wenselijk een onafhankelijk voorzitter aan te stellen om schijnbare vanzelfsprekendheden te kunnen c.q. durven ter discussie te stellen? Is er sprake van een machtsstrijd tussen voorzitters, bestuursleden en/of leden van de fusiecommissie? Kunnen de fusiecommissieleden genoeg begrip tonen voor hun eigen standpunten? Welke samenstelling dient het nieuw te vormen bestuur te hebben? Wil en kan men zich uitspreken over de rol die men binnen de toekomstige vereniging wil vervullen? Voorkom het ontstaan van een onwerkbaar organisatie door allerlei concessies te doen ten aanzien van de bestuursstructuur.
- *formatie van werkgroepen:*
De werkgroepen voeren de gedelegeerde taken uit die de fusiecommissie vaststelt. Werkgroepen zorgen voor de mogelijkheid leden betrokken te krijgen, maar voer alleen werkgroepen in als ze werkelijk zinvol zijn. Geef aan op welke wijze afstemming tussen de werkgroepen en rapportage aan de fusiecommissie moet plaatsvinden.
- **Financiën, locatie en accommodatie**
- *inzicht in elkaars financiële situatie:*
Houdt geen informatie voor elkaar achter.
- *stakeholders:*
Wat kunnen de gemeente (bijv. aan de ligging en omvang van de accommodatie) en sponsors bijdragen aan de fusie? Op welke manier en door wie worden contacten onderhouden? Gebruik kennis, vaardigheden en relaties die bij de leden aanwezig zijn.
- **Fusievorm**
- *juridische of praktische fusie:*
Maak een keuze voor een fusievorm. Welke redenen heeft men daarvoor? Maak een juridisch stappenplan (aan welke eis moet op welk moment voldaan zijn) en schakel daarbij, indien nodig, externen (notaris, sportbond, advocaat, provinciale sportraad etc.) in. Het is bij een praktische fusie noodzakelijk te realiseren dat de gelijkwaardigheid tussen clubs onder druk komt te staan.
- *structuur van de fusieclub:*
De uiteindelijke keuze voor een bepaalde verenigingsstructuur moet gebaseerd zijn op de belangen en identiteit van de clubs en niet andersom.
- *omniserings:*
Op welke manier verwacht u cultuurverschillen en hoe wordt daarmee omgegaan? Op welke manier wil men de inbreng van leden, binnen specifieke takken van sport, in de omnistructuur vormgeven?
- *statuten:*

Ontwerp nieuwe statuten en een huishoudelijk reglement. Overweeg de voorbeeldstatuten als richtlijn te nemen. Dergelijke voorbeeldstatuten zijn verkrijgbaar bij enkele sportbonden en alle provinciale sportraden.

- **Symboliek**

- *nieuwe naam:*

Wil men een nieuwe naam of een combinatie van de 'oude' verenigingsnamen (geldt ook bij bepaling nieuw tenue)? Op welke manier zal de nieuwe naam gekozen worden? worden de leden al in een vroeg stadium bij de keuze betrokken?

- *oprichtingsdatum:*

Is het noodzakelijk aan deze datum vast te houden? Om welke redenen? Bedenk dat het bij een praktische fusie onmogelijk is de oprichtingsdatum mee te nemen, de club die zich niet opheft zorgt voor de oprichtingsdatum van de nieuwe club. Bij een juridische fusie is de datum van de fusie de nieuwe oprichtingsdatum.

- **Communicatie met leden**

- *hoe en wat communiceren:*

In hoeverre krijgen leden zeggenschap in de komende veranderingen? Te weinig mededelen zorgt voor verminderde betrokkenheid, teveel communiceren maakt het voor de leden chaotisch.

- *clubblad:*

Neem een paragraaf 'fusienieuws' in het clubblad op om ook de minder betrokken leden te informeren.

- *algemene ledenvergadering:*

Bedenk de achterliggende redenen waarom leden al dan niet kritisch zijn bij de komende fusie.

Vraagt u zich als bestuur vooraf aan de algemene ledenvergadering af in hoeverre leden inspraak mogen hebben? Wilt u de leden over iedere verandering apart laten stemmen, wilt u slechts tussentijds informeren en alle items in een keer afhandelen? Welk moment wordt daarvoor gekozen?

- *informatie/kennismakingsbijeenkomsten:*

Deze bijeenkomsten zijn handig om de voortgang in de fusie te bespreken, onduidelijkheden te verhelderen, leden met dezelfde kadertaken bij elkaar te brengen etcetera. Check of er persoonlijke gesprekken met kaderleden gewenst c.q. noodzakelijk zijn?

- *persoonlijk gesprek:*

Treed in gesprek niet de 'tegenstanders' (denk aan oudere leden met 'harde' verenigings-sentimenten, spelers die lager moeten worden ingedeeld, trainers die hun functie zien verdwijnen etc.) van de fusie.

- **Relatie met stakeholders**

- *gemeente:*

In een vroeg stadium de gesprekken starten. Wat wil de gemeente? Waar kunnen we (financieel) op rekenen? Reken op het lange tijdstraject dat het doorlopen van gemeentelijke procedures vergt.

- *pers:*

Voorzie de pers van informatie die het fusieproces zelf niet in de weg staat. Zorg dat de informatie eenduidig naar buiten gaat en stel daarom een vaste woordvoerder aan.

- *sponsors:*

Treed snel in gesprek met de hoofdsponsor. Denk erom dat als een (bestuurs)lid met sponsor- relaties in het fusieproces afhaakt, de kans groot is dat ook de sponsor verdwijnt.

- *Bond:*

Vraag advies aan de clubondersteuner van uw bond omtrent de regelingen, valkuilen etc. In sommige gevallen zijn ook de provinciale sportraden van specifieke bondsaspecten op de hoogte.

3. Postfusiefase

- Aanleidingen

- *de maatschappelijke context en taakomgeving:*
Zijn de analyses uit de verkenningsfase nog steeds van toepassing? Wat is de reden waarom de analyses niet meer adequaat zijn en wat zijn de consequenties? Blijf waakzaam op veranderingen in contacten met gemeente, zusterverenigingen, overkoepelende organisaties en informatie uit de (lokale) pers.
- *interne problemen:*
Hoeveel en welke leden zijn uiteindelijk weggelopen en wat was de reden? Zijn er fouten in de financiële berekening gemaakt die nog verdere doorwerking zullen hebben? Wat zijn de consequenties en noodzakelijke stappen? Zijn de afspraken met de gemeente nagekomen? Hoe stelt men zich nadien op naar de gemeente?
- **De partners**
 - *gelijkwaardigheid:*
Was de ene partij toch dominantier dan de ander? Wat is de uitwerking daarvan in het heden. Is de verwachte fusiewinst op het spel gezet?
 - *subculturen en identiteitsverschillen:*
Is er sprake van dergelijke verschillen en zo ja wat is de uitwerking daarvan? Zijn historisch gegroeide gewoonten in de oude clubs beperkend voor het zoeken naar een identiteit voor de fusieclub?
 - *mate van integratie:*
Ligt het centrale gezag bij het (hoofd)bestuur? Is de gefuseerde club uiteindelijk opgesplitst op basis van subculturen? Welke reden lag daaraan ten grondslag? Is de wens volledige integratie te bewerkstelligen? Mogen er verschillen bestaan en worden die ook gestimuleerd?
- **Communicatie**
 - *leden en kader:*
Is de gevolgde benaderingswijze om met leden en kader te communiceren goed uitpakkt? Vragen de leden om een andere benadering? Is de manier van communiceren voor leden een reden om af te haken?
 - *de symboliek:*
Voldoen de naam, de clubkleuren en clubblad? Moet er omwille van de gelijkwaardigheid toch een andere (verenigings- of clubblad)naam worden gekozen?
 - *de stakeholders:*
Blijf de beeldvorming over de externe actoren checken (ook bij de stakeholders kunnen veranderingen in denken plaatsvinden). Blijf het reilen en zeilen bij zusterverenigingen in de gaten houden, immers na een paar jaar kan een nieuwe fusie of samenwerking noodzakelijk blijken.