

# De traditionele natuurijsvereniging?



***Een kwalitatief onderzoek naar de betekenisgeving van betrokkenen aan het functioneren van natuurijsverenigingen***

# De traditionele natuurijsvereniging?

*Een kwalitatief onderzoek naar de betekenisgeving van  
betrokkenen aan het functioneren van natuurijsverenigingen*

## **Onderzoek**

Een kwalitatief onderzoek in het kader van de masteropleiding Sportbeleid en Sportmanagement  
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiwetenschap                                      Universiteit Utrecht

## **Begeleiding**

Dr. Jan Boessenkool

Prof. Dr. Maarten van Bottenburg (*tweede lezer*)

## **Contactgegevens auteur**

Fons van Dongen

(3456846)

[fonsvandongen@hotmail.com](mailto:fonsvandongen@hotmail.com)

## Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek. Dit is het eindproduct van de tweejarige masteropleiding Sportbeleid en Sportmanagement en vormt de kroon op zes jaar studeren. Vol goede moed begon ik aan het onderzoeksproces, maar liep uiteindelijk toch tegen een aantal valkuilen aan. Uiteindelijk bleek de keuze van mijn eerste onderwerp niet gelukkig en heb ik na enkele maanden een nieuwe richting in moeten slaan. Dit heeft uiteindelijk geleid tot deze scriptie over het functioneren van natuurijsverenigingen.

Gedurende twee jaar ben ik in de gelegenheid geweest om tijdens mijn stage bij de KNSB theorie en praktijk aan elkaar te koppelen. Mijn dank gaat dan ook uit naar de KNSB, met een aantal mensen daarbij in het bijzonder. Als eerste is dat mijn begeleider Erik: bedankt voor je adequate begeleiding tijdens mijn stage periode. Met name tijdens onze vele onderlinge afspraken wist je me te wijzen op verbeterpunten waardoor ik me kon blijven ontwikkelen. Daarnaast wil ik mijn directe collega's van de afdelingen Sportontwikkeling en Opleidingen noemen: Ramon, Jeroen, Ellen, Pieter, Aniek, Henriët, Marieke en Kim. Jullie waren oprecht geïnteresseerd in mijn bezigheden en bereid mij verder te helpen daar waar nodig. Voorts mogen de vier dames van de receptie niet ontbreken. Twee jaar lang werd ik iedere morgen vrolijk begroet en was er tijd om even 'gezellig bij te buurten'. Ten slotte een woord van dank aan Remco. Gedurende onze stageperiode zijn we samen veel op pad geweest voor de KNSB. Naast het harde werken was daarbij ook ruimte voor een gezellig drankje aan de bar, soms tot in de vroege uurtjes...

Uiteraard gaat ook een woord van dank uit naar mijn scriptiebegeleider Jan Boessenkool. Ondanks mijn stroeve scriptieproces en het feit dat je soms maanden niets van me hoorde bleef je vertrouwen in me houden. Steevast voorzag je mijn concepten van een kritische blik waarmee ik weer verder kon. Daarnaast mogen ook de betrokken respondenten hier niet ontbreken. Vrijwel iedereen was direct enthousiast en bereid mee te werken aan het onderzoek. Zij namen me mee in de wereld van natuurijsverenigingen en hebben een belangrijk aandeel in dit eindresultaat.

Als laatste wil ik mijn familie, en met name mijn ouders, bedanken voor hun steun. Meerdere malen vroegen jullie me naar de inleverdatum van mijn scriptie, die telkens weer opschoof. Ondanks dat bleven jullie vertrouwen in me houden en zagen er op toe dat ik gemotiveerd aan de slag bleef. Iets later dan gepland ben ik nu ook afgestudeerd en is het tijd voor nieuwe uitdagingen!

Fons van Dongen  
Boekel, mei 2012

## Samenvatting

In dit onderzoek staan natuurijsverenigingen centraal. Zij bevinden zich tegenwoordig in een maatschappelijk en bestuurlijk speelveld waarin ontwikkelingen plaatsvinden die invloed hebben op het functioneren ervan. Op maatschappelijk gebied zorgen ontwikkelingen als individualisering, economisering en de steeds dynamischer wordende samenleving dat de sportwens van mensen verandert. Bestuurlijk gezien zet de overheid in op een rol van sportverenigingen voor het realiseren van kabinetsdoelstellingen, onder andere op het gebied van gezondheid, veiligheid en integratie. Daarnaast dienen verenigingen zich op lokaal niveau aan een strikter wordende regelgeving vanuit gemeenten te houden. Een andere belangrijke speler in dit speelveld is de KNSB. Deze richt zich op het vitaliseren en professionaliseren van de bij haar aangesloten verenigingen. Voorts geeft de bond in haar beleidsplannen te kennen dat ijsclubs hun sportaanbod dienen te evalueren en vernieuwen, zodat deze beter aansluit bij de wensen van (potentiële) doelgroepen. Naast het feit dat ijsverenigingen voor hun functioneren afhankelijk zijn van natuurijs, maken bovenstaande ontwikkelingen dat hun positie onder druk staat. Om het functioneren van natuurijsverenigingen te onderzoeken wordt de volgende vraag gesteld:

*Welke betekenissen geven bestuurders van natuurijsverenigingen aan het functioneren van ijsclubs in het licht van de hedendaagse contextuele ontwikkelingen, en hoe verhouden deze zich tot het beeld dat de KNSB van hen heeft?*

Binnen dit kwalitatieve onderzoek wordt vanuit een interpretatief en kritisch perspectief gekeken naar de betekenissen van betrokkenen bij natuurijsverenigingen. Deze bestaan naast dertien verenigingsbestuurders uit twee vertegenwoordigers van de KNSB. Op basis van semigestructureerde interviews gaan zij in op het functioneren van ijsclubs, gerelateerd aan de ontwikkelingen in de institutionele context. De getranscribeerde interviews dienen vervolgens als basis voor de onderzoeksresultaten, die met behulp van een aantal theoretische concepten geanalyseerd worden. Het analysekader bestaat in eerste instantie uit het proces van betekenisconstructie, welke inzicht biedt in de wijze waarop betrokkenen de werkelijkheid construeren. Het tweede analytische concept wordt gevormd door de institutionele theorie, waarin de relatie van een organisatie met haar context centraal staat. Deze context wordt ingevuld door de driehoek 'passie-profijt-publiek', die elk een verschillend perspectief op sportverenigingen presenteren. Het afsluitende analytische concept gaat in op de wijze waarop bestuurders verenigingen besturen. De literatuurstudie bouwt voort op de analytische concepten en plaatst het vraagstuk in een bredere context. Dit draagt bij aan het beter begrijpen en duiden van de resultaten.

Uit de analyse van de onderzoeksresultaten komen vier spanningsvelden naar voren. De eerste betreft passie versus doelrationaliteit, welke afvraagt in hoeverre de druk tot rationeel handelen de passie van betrokkenen ondermijnt. Het tweede spanningsveld wordt gevormd door vrijwilligheid versus professionaliteit. Hierin staat het vrijwillige karakter van sportverenigingen tegenover de beoogde professionaliseringsslag, die door velen als noodzakelijk wordt geacht. In het derde spanningsveld, autonomie versus sturing, komt naar voren wie bepalend is voor de wijze waarop verenigingen functioneren. Het vierde spanningsveld zet vervolgens het marktperspectief tegenover het beleidsperspectief, en gaat in ontwikkelingen binnen deze pijlers

In de conclusie wordt gesteld dat natuurijsverenigingen een speciale soort vereniging zijn, die zich voor een groot deel onttrekken aan de institutionele context. Bestuurders varen hun eigen koers, ingegeven door traditionele normen en waarden die centraal staan voor het functioneren van ijsclubs. Hiermee doet zich een discrepantie voor tussen beleidswensen van de KNSB en de dagelijkse praktijk van natuurijsverenigingen. De bond is afhankelijk van de diversiteit en willekeur van verenigingen en dient te beseffen dat zij in verregaande mate autonoom functioneren.

# Inhoud

Voorwoord .....	3
Samenvatting .....	4
<b>1 Inleiding .....</b>	<b>7</b>
1.1 Aanleiding onderzoek.....	7
1.1.1 De traditionele natuurijsvereniging .....	7
1.1.2 Context onderzoek.....	8
1.2 Relevantie.....	9
1.2.1 Organisatorische relevantie .....	9
1.2.2 Maatschappelijke relevantie .....	9
1.2.3 Wetenschappelijke relevantie .....	9
1.3 Leeswijzer .....	9
<b>2 Perspectief .....</b>	<b>10</b>
2.1 Onderzoeksperspectief .....	10
2.1.1 Ontologische opvattingen .....	10
2.1.2 Epistemologische opvattingen .....	11
2.1.3 Positie en achtergrond onderzoeker.....	11
2.2 Analyse kader .....	12
2.2.1 Proces van betekenisconstructie .....	12
2.2.2 Institutionele theorie .....	14
2.2.3 Passie als uitgangspunt .....	16
2.2.4 Bestuurlijke perspectieven.....	17
2.3. Tot besluit: het perspectief.....	18
<b>3 Methodologisch kader.....</b>	<b>19</b>
3.1 Probleemstelling .....	19
3.1.1 Doelstelling.....	19
3.1.2 Vraagstelling.....	19
3.1.3 Operationalisering kernbegrippen.....	20
3.2 Onderzoeksmethoden.....	21
3.2.1 Literatuurstudie.....	21
3.2.2 Interviews.....	21
3.2.3 Selectie respondenten .....	22
3.2.4 Data analyse .....	22
3.3 Validiteit en betrouwbaarheid.....	23
3.4 Tot besluit: het methodologisch kader .....	23
<b>4 Literatuurstudie.....</b>	<b>25</b>
4.1 Passie centraal .....	25
4.1.1 Nederland verenigingsland?.....	25
4.1.2 De sportvereniging.....	26
4.2 Het speelveld .....	27
4.2.1 Sport als middel? .....	27
4.2.2 De sportvereniging onder druk.....	28
4.2.3 Druk vanuit maatschappelijke ontwikkelingen.....	29
4.2.4 Druk vanuit politieke en bestuurlijke ontwikkelingen.....	30
4.3 Professionalisering en modernisering als oplossing? .....	32
4.3.1 Professionalisering en modernisering .....	32
4.3.2 De juiste oplossing? .....	33
4.4 Tot besluit: de literatuurstudie .....	33

<b>5 Resultaten</b> .....	<b>34</b>
5.1 De natuurijsvereniging: een nadere kennismaking.....	34
5.1.1 De natuurijsvereniging: van traditie in transitie? .....	36
5.2 Het bestuur bestuurt? .....	37
5.2.1 Een vergrijsd bestuur? .....	37
5.2.2 Samenstelling bestuur .....	38
5.2.3 Bestuurlijke taken .....	38
5.2.4 Een generatiekloof? .....	39
5.2.5 Samengevat: bestuurlijke kenmerken.....	40
5.3 Ontwikkelingen in het speelveld .....	40
5.3.1 Maatschappelijke ontwikkelingen .....	40
5.3.2 Bestuurlijke ontwikkelingen .....	43
5.3.3 Samengevat: ontwikkelingen in het speelveld .....	45
5.4 Professionalisering en modernisering als antwoord? .....	46
5.4.1 Professionalisering: een bruikbaar middel of noodzakelijk kwaad? .....	46
5.4.2 Naar een moderne vereniging? .....	47
5.4.3 Samengevat: professionalisering en modernisering .....	48
5.5 'De KNSB, die ken ik van TV' .....	49
5.5.1 Algemeen beeld van de KNSB.....	49
5.5.2 Ervaringen met activiteiten en diensten KNSB .....	50
5.5.3 Samengevat: de rol van de KNSB .....	51
5.6 Hoe ziet de KNSB natuurijsverenigingen? .....	52
5.6.1 Samengevat: beeld KNSB van natuurijsverenigingen .....	52
5.7 Wenselijke rol van de KNSB .....	53
5.7.1 Samengevat: wenselijke rol van de KNSB.....	54
5.8 Een blik op de toekomst.....	54
5.8.1 Bedreigingen .....	54
5.8.2 Kansen.....	54
5.8.3 Samengevat: bedreigingen en kansen .....	55
5.9 Tot besluit: de resultaten .....	55
<b>6 Analyse</b> .....	<b>56</b>
6.1 Passie versus doelrationaliteit .....	56
6.2 Vrijwilligheid versus professionaliteit .....	57
6.3 Autonomie versus sturing .....	58
6.4 Profijt versus publieke belang.....	61
6.5 Tot besluit: de analyse .....	61
<b>7 Conclusies</b> .....	<b>62</b>
7.1 Wijze waarop natuurijsverenigingen zich verhouden tot de contextuele ontwikkelingen .....	62
7.2 Relatie met de KNSB.....	62
7.3 Toekomstbeeld natuurijsverenigingen.....	63
7.4 Beantwoording hoofdvraag.....	63
<b>8 Discussie en aanknopingspunten</b> .....	<b>65</b>
<b>Literatuurlijst</b> .....	<b>67</b>
<b>Bijlage</b> .....	<b>70</b>
<b>Lijst van figuren</b>	
Figuur 1: Oriëntatierichtingen binnen sportverenigingen.....	16

## 1 Inleiding

**'Skeeleren biedt redding  
aan zieltoegende ijsclubs'**

Ad.nl, 15-05-2006

**'Elfstedentocht kan volgende week'**

NUsport, 22-12-2010

**Ijsclubs krijgen geld terug  
als er geen natuurijs is**

Friesch Dagblad, 28-11-2001

**Dooifront vergalt  
schaatspret komend  
weekeinde**

Ad.nl, 01-12-2010

### 1.1 Aanleiding onderzoek

Nederland is een schaatsland bij uitstek. Bovenstaande krantenkoppen vormen een kleine greep uit de berichtgeving over de schaatskoorts die zich 's winters meester maakt van ons land. Schaatsliefhebbers houden nauwlettend het weerbericht in de gaten en kijken reikhalzend uit naar een mogelijke Elfstedentocht. Voor de vele natuurijsvereniging die ons land kent geldt hetzelfde: bij een vorstperiode zijn vrijwilligers dag en nacht in de weer om zo snel mogelijk activiteiten op de ijsbaan te kunnen organiseren. Zodra de ijsdikte het toelaat is het een komen en gaan van mensen op de ijsbaan, die dan het middelpunt vormt van de lokale gemeenschap.

Met uitzondering van de voorbije vier winters kent Nederland de laatste decennia steeds minder strenge winters, wat met zich mee brengt dat natuurijsverenigingen soms jaren achtereen geen activiteiten kunnen aanbieden. Zij verworden dan tot 'slapende' verenigingen en hebben nauwelijks inkomsten, terwijl zij wel vaste kosten maken. Een aantal natuurijsverenigingen zoekt haar heil in het aanbieden van andere activiteiten, zoals skeeleren of fietsen in de zomermaanden. De meeste ijsclubs richten zich echter puur op het realiseren van een ijsbaan tijdens een natuurijsperiode. Voor hen zit er niets anders op dan wachten op een strenge winter...

#### 1.1.1 De traditionele natuurijsvereniging

Al ver voor de oprichting van de eerste ijsclubs, in het midden van de negentiende eeuw, gebruikte men de schaats als vervoer- of transportmiddel (Brood & Pieters, 2009). De oudste gevonden schaatsen in Nederland dateren uit de dertiende eeuw en werden gemaakt van beenderen waarmee men over het ijs gleeed. Schaatsen werd steeds populairder, met name in de zestiende en zeventiende eeuw waarin er lange ijzige winters waren. In de loop van de tweede helft van de negentiende eeuw werden de eerste ijsclubs in Nederland opgericht, met als doel het bevorderen van ijsvermaak en het onderhouden van ijswegen (Stokvis, 1979; Couwenhoven & Degeling, 2003; Snoep, 2005). Daarnaast lagen ook sociale motieven ten grondslag aan het ontstaan van natuurijsverenigingen: deze werden mede opgericht zodat men iets voor de minderbedeelden in het dorp kon betekenen (Snoep, 2005). Clubactiviteiten, zoals de traditionele hardrijderijen, stonden vaak in het teken van de 'behoeftigen' in het dorp. Tijdens de zogenaamde 'spekrijderijen', hardrijdwedstrijden op de kortebaan, stelden rijders hun prijzen ter beschikking aan een van tevoren aangeduid behoeftig gezin. De prijzen bestonden vaak uit bonnen voor brandstoffen en levensmiddelenpakketten. Arme gezinnen konden dit goed gebruiken als extra aanvulling op het inkomen tijdens winterperiodes. Deze prijzen werden beschikbaar gesteld door middenstanders uit het dorp, die vaak ook aan de voet van de oprichting van ijsclubs stonden (Stokvis, 1989). Daarnaast werden baanvegers gekozen uit het werklozen bestand van de gemeente. Vaders van grote gezinnen kregen deze opdrachten, omdat zij die hardste nodig hadden (Couwenhoven & Degeling, 2003). Natuurijsverenigingen stonden midden in de samenleving en vervulden naast het sportieve aspect ook een belangrijke sociale rol.

Deze ijsclubs waren, en zijn, afhankelijk van langdurige periodes van strenge vorst. Zodra zich een vorstperiode laat zien steekt het schaatsvirus bij bestuursleden en vrijwilligers de kop op en zetten zij alles opzij om

evenementen en tochten op het ijs te organiseren (Snoep, 2005). Er vinden tal van activiteiten plaats, waarbij de jeugd vaak als eerste aan bod komt (Couwenhoven, 2001). Het merendeel van de verenigingen richt zich puur op het openstellen en onderhouden van ijsbanen en het organiseren van toertochten en wedstrijden. Dit betekent dat zij actief worden als er natuurijs ligt (Bogerd, 2011).

Wat betreft periodes van langdurige vorst zijn ijsclubs de afgelopen vier winters verworden geweest. Ondanks dat in deze periode geen Elfstedentocht is verreden, lag er voldoende ijs om vele toertochten en andere activiteiten te organiseren. In de twaalf winters daarvoor was natuurijs minder vanzelfsprekend (Beemer, 2010). De gevolgen van het uitblijven van langere periodes van vorst zijn wisselend voor ijsclubs. Enerzijds geven verenigingen aan dat zij hierdoor in financiële problemen komen en zich genoodzaakt voelen hun contributie te verhogen. Dit geldt echter niet voor alle verenigingen: een deel van hen kan de contributie bevroren omdat zij dan nauwelijks kosten hebben (Couwenhoven, 2000; Snoep, 2005). Los van de vraag of het uitblijven van natuurijs wel of geen financiële gevolgen heeft voor ijsclubs, blijft het zo dat zij 'slapende' verenigingen worden als natuurijs een aantal jaren achtereen uitblijft.

### *1.1.2 Context onderzoek*

In dit onderzoek staan natuurijsverenigingen centraal. Deze bestaan bij de gratie van natuurijs en zijn afhankelijk van langdurige vorstperiodes voor het realiseren van schaatsaanbod. Hierdoor liggen ijsclubs soms meerdere jaren achtereen stil en vinden er geen (schaats)activiteiten plaats voor de leden. Het uitblijven van activiteiten heeft gevolgen voor het verenigingsleven, dat grotendeels stil komt te liggen. Belangrijke waarden als betrokkenheid, solidariteit en cohesie tussen de leden komen in het geding. Daarnaast brengt dit met zich mee dat veel ijsclubs hun bestuur zien vergrijsen. De KNSB onderschrijft deze ontwikkeling, welke leidt tot een uitstroom van kennis en expertise bij natuurijsactiviteiten (KNSB, 2008:1).

Daarnaast kan worden vastgesteld dat natuurijsverenigingen zich, anders dan ten tijde van hun oprichting, in een complex maatschappelijk speelveld bevinden. Al in de periode vanaf de Tweede Wereldoorlog nam de druk op verenigingen toe om meer maatschappelijke functies op zich te nemen (Stokvis, 1989). De overheid ging de sportwereld steeds meer zien als instrument om haar maatschappelijke doelstellingen op het gebied van gezondheid, participatie en integratie te realiseren (Safai, 2008). Dit leidde er toe dat sportverenigingen tegenwoordig deel uitmaken van een context waarin van hen meer wordt verwacht dan alleen het mogelijk maken van sportbeoefening. Naast deze politieke krachten zet ook NOC\*NSF in op een veranderende rol van sportclubs. Zij hechten steeds meer waarde aan grote, sterke en vitale verenigingen. Belangrijke thema's zijn een intensievere samenwerking met onderwijs, gemeente, zorg, bedrijfsleven en andere verenigingen (Huis van de Sport, 2008). Om haar doelstellingen op dit gebied te realiseren zet de sportkoepel verder sterk in op de professionalisering van sportverenigingen. De onder NOC\*NSF vallende bonden sluiten hierbij aan. Zo geeft de KNSB in haar 'Jaarrapportage Breedtesport' te kennen zich te richten op de 'vitalisering en professionalisering van schaatsverenigingen' (KNSB, 2008,2). Voeg daarbij maatschappelijke ontwikkelingen als individualisering, economisering en de steeds complexer wordende maatschappij en vastgesteld kan worden dat ijsclubs zich in een dynamisch speelveld bevinden. Door de wens van beleidsmakers om verenigingen in te laten spelen op deze ontwikkelingen staat het functioneren van sportverenigingen onder druk en ontkomen zij niet aan het analyseren van hun maatschappelijke positie (Boessenkool & De Jong, 2001; Boessenkool et al., 2011).

Dit onderzoek gaat in op de belangrijkste kenmerken van het functioneren van natuurijsverenigingen. Een interessante vraag is hoe ijsclubs zich verhouden tot de maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen in het speelveld waarin zij zich bevinden. Gaan zij mee in trends als professionalisering en modernisering of onttrekken zij zich hieraan? In hoeverre lopen zij tegen knelpunten aan door de veranderende context? Voor welke dilemma's staan bestuurders van natuurijsverenigingen? En speelt de vergrijzing van bestuursleden daarbij een rol? Daarnaast is ook de positie van de Koninklijke Nederlandsche Schaatsenrijders Bond (KNSB) van belang. Hoe zien zij de rol, functie en aard van ijsclubs? Voorts werpt het onderzoek een blik op de toekomst: in hoeverre worden ijsclubs in hun voortbestaan bedreigd door het langdurig uitblijven van natuurijs? Dienen zij zich toe te leggen op andere activiteiten om hun continuïteit te waarborgen? In dit



onderzoek staan bovenstaande geschetste vragen centraal, die in hoofdstuk drie worden uitgewerkt in een concrete een concrete doel- en vraagstelling.

De introductie beschrijft diverse facetten die bijdragen aan de relevantie van het onderzoek. In de volgende paragraaf komen deze aspecten samen en wordt de relevantie van het onderzoek beschreven.

## **1.2 Relevantie**

Paragraaf 1.2 gaat in op de relevantie van het onderzoek en maakt onderscheid tussen de organisatorische, maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie.

### *1.2.1 Organisatorische relevantie*

Inzicht in betekenissen van bestuurders aan het functioneren van natuurijsverenigingen biedt de KNSB handvatten bij het opstellen van haar beleid op dit gebied. Voor betrokkenen bij ijsclubs geeft het onderzoek aanknopingspunten om na te denken over de positie van de vereniging en hoe zij zich in de toekomst willen profileren. Aan de hand van de besproken thema's kunnen bestuurders zichzelf een spiegel voorhouden en bepalen welke richting zij op willen gaan.

### *1.2.2 Maatschappelijke relevantie*

Zoals de introductie aangeeft is Nederland een schaatsland bij uitstek. Kenmerkend voor dit geschetste beeld zijn vooral de taferelen op natuurijs, waarbij de ijspret voorop staat. Daarnaast staan ook de, door natuurijsclubs georganiseerde, toertochten centraal voor het schaatsplezier van vele Nederlanders. Ook op lokaal niveau vervullen natuurijsverenigingen een belangrijke rol voor de plaatselijke gemeenschap. Zodra de ijsbaan open gaat is deze vaak een ontmoetingsplaats voor jong en oud en vervult zodoende een belangrijke sociale functie. Een beter begrip van het functioneren van ijsverenigingen draagt bij aan het in stand houden van het ijsplezier van vele Nederlanders.

### *1.2.3 Wetenschappelijke relevantie*

Wetenschappelijk gezien is het interessant te onderzoeken hoe natuurijsverenigingen zich verhouden tot de ontwikkelingen binnen het speelveld waarin zij zich bevinden. De regering dicht de sport, en met name sportverenigingen, een belangrijke rol toe voor het realiseren van maatschappelijke doelstellingen. Vanuit hogere hand zet men in op modernisering en professionalisering en het is de vraag hoe ijsclubs dit ervaren. Het onderzoek zet het wetenschappelijke discours op dit gebied tegenover de dagelijkse praktijk bij natuurijsverenigingen.

## **1.3 Leeswijzer**

De leeswijzer presenteert de opbouw van het onderzoek, waarin diverse stappen worden doorlopen om tot een antwoord op de onderzoeksvragen te komen. Hoofdstuk 2 beschrijft het onderzoeksperspectief waarmee het vraagstuk benaderd wordt. Daarbij zijn met name de ontologische en epistemologische opvattingen van belang. Voorts komen een aantal analytische concepten naar voren die de basis vormen voor de analyse van de onderzoeksresultaten. In lijn met de ontologische en epistemologische opvattingen komen in hoofdstuk 3 de probleemstelling en methode van onderzoek aan bod. De probleemstelling wordt uitgewerkt in drie onderzoeksvragen, die samen leiden naar een antwoord op de hoofdvraag. Daarnaast verantwoordt het hoofdstuk de verzameling en analyse van de kwalitatieve data. Vervolgens beschrijft de literatuurstudie in hoofdstuk 4 de context van het onderzoek. Deze schetst de ontwikkelingen in het speelveld van ijsclubs, wat bijdraagt aan het beter kunnen plaatsen van de resultaten. Hoofdstuk 5 geeft de onderzoeksresultaten weer. Deze komen voort uit interviews met betrokken actoren en worden in hoofdstuk 6 geanalyseerd met behulp van de analytische concepten. De spanningsvelden die in de analyse naar voren komen staan aan de basis van het beantwoorden van de onderzoeksvragen in hoofdstuk 7, waarin ook de hoofdvraag beantwoord wordt. Hoofdstuk 8 bestaat uit de discussie, die oproept wat verder mogelijk is om het vraagstuk nader aan te pakken.

## 2 Perspectief

In dit hoofdstuk staat het onderzoeksperspectief centraal. De eerste paragraaf besteedt aandacht aan de ontologische en epistemologische aspecten die ten grondslag liggen aan de wijze waarop dit onderzoek wordt uitgevoerd. Op basis van deze opvattingen komt naar voren op welke manier het vraagstuk en betrokken actoren benaderd worden. Hieruit voortkomend volgen de belangrijkste theoretische concepten die als basis dienen voor de analyse van de empirische data. De theoretische concepten resulteren in een analysekader, dat wordt toegelicht en verantwoord.

### 2.1 Onderzoeksperspectief

Bij het doen van onderzoek dienen altijd keuzes gemaakt te worden over de manier waarop het onderzoek wordt verricht. Daar de zoektocht naar de betekenisgeving van betrokken actoren centraal staat, is als eerste gekozen voor een kwalitatieve benadering. Bij deze vorm van onderzoek richt de vraagstelling zich op 'onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen' (Boeije, 2005: 27). In dit geval gaat het om betekenissen die betrokkenen toekennen aan het functioneren van natuurijsverenigingen. De onderzoeksmethode van interviews maakt het mogelijk het vraagstuk vanuit het perspectief van de betrokkenen te leren kennen, met als doel de betekenisgeving van hen te beschrijven en waar mogelijk te verklaren.

Het onderzoeksperspectief in deze paragraaf baseert zich op opvattingen binnen het discours van de bestuurs- en organisatiewetenschappen. Op basis van deze opvattingen worden keuzes gemaakt over het perspectief dat het meest geschikt is voor het bestuderen van dit vraagstuk. Deze keuzes worden in de paragrafen 2.1.1 en 2.1.2 uitgewerkt met een uiteenzetting van de ontologische en epistemologische opvattingen die centraal staan bij het onderzoek.

#### 2.1.1 Ontologische opvattingen

Bij ontologie staat de vraag 'wat is de werkelijkheid?' centraal. In onderhavig onderzoek wordt de werkelijkheid gezien als een sociaal construct, dat complex en dynamisch is (Glesne, 2006). Betrokkenen creëren in interactie met anderen ieder hun eigen werkelijkheid, die zich niet laat vangen in een statische wetmatigheid die altijd en overal geldt (Easterby-Smith et al., 1991). Deze interpretaties van de werkelijkheid ontwikkelen zich in een historische en locale context, en vormen een proces dat voortdurend plaatsvindt (Glesne, 2006).

De theorievorming op dit gebied wordt beheerst door twee tegengestelde perspectieven over de manier hoe de werkelijkheid, het menselijke handelen tot stand komt (Tennekes, 1995). Vanuit een voluntaristisch (actor) perspectief wordt gesteld dat actoren een vrije wil hebben om zelf invulling te geven aan hun handelen. Hier tegenover staat het deterministisch (structuur) perspectief, dat aanneemt dat het handelen van actoren wordt bepaald door processen van buitenaf. Actoren zijn dan slechts pionnen binnen een systeem met een eigen logica, de structuur is allesbepalend (Boessenkool, 2010). Giddens (1979) brengt deze twee uitersten samen in zijn structuratietheorie, welke stelt dat er een dialectische relatie bestaat tussen voluntarisme en determinisme. Een actor wordt daarbij gezien als maker van structuren, die tegelijkertijd de condities voor het eigen handelen vormen (Tennekes, 1995). Het conflationistisch perspectief (Reed, 2003) sluit hierbij aan door te stellen dat wanneer je je als actor bewust bent van je positie, je in staat bent de omliggende structuur te beïnvloeden. Dit onderzoek beschouwt natuurijsverenigingen als actoren die zich in een speelveld (structuur) bevinden waarin verschillende ontwikkelingen gaande zijn. Bestuurders van sportverenigingen voelen zich dikwijls genoodzaakt mee te doen aan de trend van professionaliseren en moderniseren, omdat de maatschappelijke ontwikkelingen daar om vragen: meedoen of verdwijnen (Boessenkool et al, 2011). De vraag is in hoeverre dit opgaat voor bestuursleden van natuurijsverenigingen, maar vaststaat dat zij actoren zijn binnen een context die invloed op hen heeft. Bestuurders interpreteren wat op hen afkomt, stemmen dat af en proberen door middel van het menselijke handelen de context weer te beïnvloeden.

Dit onderzoek focust zich op de manier waarop actoren de werkelijkheid construeren. Betrokkenen maken deel uit van organisaties en hun proces van betekenisconstructie wordt beïnvloed door de context waarin zij zich

bevinden. Aan de hand van Giddens' structuratietheorie wordt een organisatie, in dit geval de natuurijsvereniging, gezien als 'een verzameling interacties binnen hun context'.

### 2.1.2 Epistemologische opvattingen

Nu ontologisch is vastgesteld dat de werkelijkheid een sociaal construct is, is de epistemologische vraag hoe deze werkelijkheid gekend kan worden. Zoals paragraaf 2.1 aangeeft gebeurt dit middels een kwalitatieve onderzoekaankpak, waarbij het begrijpen van de wijze waarop betrokkenen de sociale werkelijkheid construeren centraal staat. De betekenissen die zij toekennen aan het functioneren van natuurijsverenigingen worden door de onderzoeker geïnterpreteerd en geanalyseerd. Het onderzoek richt zich op overeenkomstige patronen, zonder daarmee afbreuk te doen aan afwijkende betekenissen (Glesne, 2006).

De zoektocht naar betekenisgeving impliceert dat de empirie leidend is in dit onderzoek. Inzichten uit de literatuur bieden richtlijnen voor de interviews, waarin de onderzoeker samen met betrokkenen op zoek gaat naar de betekenisgeving ten aanzien van het vraagstuk. De aangedragen topics dienen ter stimulans voor de respondenten om hun eigen ideeën ten aanzien van het vraagstuk te delen. Deze topics sluiten de eigen inbreng van betrokkenen overigens niet uit, zij hebben de vrijheid zelf relevante thema's aan te dragen. Er wordt onderaf, vanuit lokaal perspectief, onderzoek gedaan mét organisatieleden (Boessenkool, 2010). In termen van Deetz (2000) spreekt men dan over een *local/emergent* aanpak, waarbij ervaringen en gevoelens van betrokkenen centraal staan. Met andere woorden: de taal van de respondenten is het belangrijkste uitgangspunt in dit onderzoek. Daarbij wordt in eerste instantie gezocht naar *consensus*, om mogelijk een sociaal discours binnen de onderzoeksgroep vast te stellen. De zoektocht naar *consensus* impliceert verder dat de onderzoeker zich richt op gedeelde betekenissen over het functioneren van natuurijsverenigingen. IJclubs worden daarbij gezien als organisaties met een diepgewortelde cultureel-historische identiteit. Met behulp van de betekenisgeving van betrokkenen wordt getracht deze identiteit te achterhalen en te plaatsen in het licht van de hedendaagse contextuele ontwikkelingen.

Naast de zoektocht naar gedeelde betekenissen is er ook ruimte voor onbekende en minder dominante betekenissen. Op sommige aspecten is het waardevol op zoek te gaan naar *dissensus*. Door oog te hebben voor afwijkende betekenissen wordt de discussie vanuit verschillende invalshoeken gevoed. Deze onderliggende, en op het oog vaak verborgen betekenissen, liggen veelal ten grondslag aan voor andere partijen onbegrijpelijke situaties en keuzes. Door ook deze betekenissen in beeld te brengen kunnen natuurijsverenigingen beter begrepen worden en de heersende wetenschappelijke discourses kritisch beschouwd worden.

Ten aanzien van het door Deetz (2000) omschreven *consensus-dissensus* paradigma wordt een tegenstrijdige houding ingenomen, daar uitgangspunten van beide paradigma's gebruikt worden. In combinatie met het doen van onderzoek vanuit een lokale benadering en het hanteren van een onderzoeks-aankpak die zich in eerste instantie richt op *consensus*, leidt dit tot een *interpretatieve* onderzoeks-aankpak (Deetz, 2000). Daarnaast is ook ruimte voor *dissensus* en neemt het onderzoek uitgangspunten van de *dialogische* en *kritische* benadering mee. Dit crossparadigmatisch onderzoeksperspectief dient ter voorkoming van een tunnelvisie waarbij vanuit één bepaald perspectief naar het vraagstuk gekeken wordt. Daarmee zouden mogelijk interessante resultaten vanuit andere invalshoeken verloren zouden gaan.

Het gebruik van een interpretatieve onderzoeksbenadering brengt verder met zich mee dat de onderzoeker zelf deel uitmaakt van het onderzoek. Deze dient zich bewust te zijn van de factoren die van invloed kunnen zijn bij het verzamelen en analyseren van de onderzoeksdata. De volgende paragraaf licht daarom de positie en achtergrond van de onderzoeker toe, en gaat in op de consequenties daarvan voor het onderzoek.

### 2.1.3 Positie en achtergrond onderzoeker

Het belangrijkste onderzoeksinstrument bij kwalitatief onderzoek is de onderzoeker zelf. Doordat ik in interactie met respondenten de betekenisgeving van hen tracht te achterhalen maak ik zelf deel uit van het

onderzoeksproces (Glesne, 2006). Dit brengt met zich mee dat het onderzoek niet claimt geheel objectief te zijn, maar dat er wel een focus is op de inhoud. Daarbij is het van groot belang dat ik me als onderzoeker bewust ben van mijn eigen rol.

In mijn achtergrond als sporter heb ik niet direct te maken gehad met natuurijsverenigingen. Als kind zijnde heb ik regelmatig op natuurijs geschaatst, maar daar was geen ijsclub aan verbonden. Na deze eerste kennismaking volgde een periode waarin een natuurijswinter eerder uitzondering dan regel was, met als gevolg dat ik het schaatsen uitsluitend passief als toeschouwer volgde. Hier kwam verandering in door mijn stage bij de KNSB. In het kader van de masteropleiding Sportbeleid en Sportmanagement heb ik gedurende een periode van twee jaar, drie dagen in de week stage gelopen bij de bond. Daarbij kwam ik veelvuldig in contact met natuurijsclubs. Onder andere vanuit het project AEGON Junior Schaatsspelen ben ik diverse malen op locatie geweest om dit evenement, wat in samenwerking met natuurijsclubs werd georganiseerd, te begeleiden. Daarnaast ben ik als vrijwilliger mee geweest naar de Weissensee en heb daar mogen ervaren wat het schaatsen op natuurijs teweegbrengt.

Naast deze ervaringen werd op de werkvloer regelmatig gesproken over het functioneren van natuurijsverenigingen. Mijn beeldvorming werd verder aangevuld door bevindingen uit de oriënterende literatuurstudie die in het kader van dit onderzoek werd uitgevoerd. Met name de jubileumboeken van diverse natuurijsclubs hebben bijgedragen aan het beeld dat ik van natuurijsverenigingen kreeg. De ideeën die hieruit voorkwamen hebben, tezamen met de literatuurstudie, geleid tot de keuze van bepaalde onderzoeksthema's en interviewtopics. Gedurende het gehele onderzoekstraject heb ik getracht mijn eigen denkbeelden over het functioneren van natuurijsverenigingen zo min mogelijk te laten meewegen. De literatuur en empirie zijn daardoor zoveel mogelijk leidend. Door het bewustzijn van mijn eigen achtergrond en denkbeelden wordt getracht de subjectiviteit binnen de perken te houden. Deze is inherent aan het doen van kwalitatief onderzoek en zal daarom altijd een rol spelen gedurende het onderzoeksproces.

## **2.2 Analyse kader**

In lijn met de ontologische en epistemologische opvattingen komen in het analysekader de theoretische concepten naar voren. Deze bieden aanknopingspunten voor het bestuderen en begrijpen van de onderzoeksresultaten, die in hoofdstuk 5 worden gepresenteerd. Samen met de literatuurstudie vormen de analytische concepten een kader waarbinnen de bevindingen van het empirische onderzoek geplaatst en geduid kunnen worden. Omdat in dit onderzoek betekenissen van betrokken actoren centraal staan, wordt het eerste theoretische concept gevormd door het proces van betekenisconstructie (paragraaf 2.2.1). Het tweede analytisch concept bestaat in paragraaf 2.2.2. uit de institutionele theorie, welke inzicht biedt in de relatie van een organisatie met haar context. Hierop aansluitend wordt de driehoek 'passie-profijt-publiek' gepresenteerd, die beschouwd kan worden als de invulling van de institutionele context uit paragraaf 2.2.2. Deze drie pijlers resulteren elk in een verschillend perspectief op sportverenigingen, die in de literatuurstudie nader uitgewerkt worden. Paragraaf 2.2.4 beschrijft ten slotte een aantal perspectieven op het besturen van verenigingen.

### *2.2.1 Proces van betekenisconstructie*

In paragraaf 2.1.1 komt naar voren dat de zoektocht naar betekenisgeving van betrokkenen centraal staat. In lijn met dit perspectief richt het onderzoek zich op de wijze waarop betrokken actoren de werkelijkheid construeren. Deze paragraaf (2.2.1) geeft inzicht in het proces van betekenisconstructie, welke handvatten biedt voor het begrijpen van de onderzoeksresultaten. Martin & Frost (1999) onderscheiden daarbij drie perspectieven om naar betekenissen te kijken. Door zowel het integratie, differentiatie als ook het fragmentatie perspectief als uitgangspunt te nemen ontstaat inzicht in de gelaagdheid van een organisatie, in verschillen en overeenkomsten (Martin & Frost, 1999).

Bij het complexe proces van betekenisconstructie krijgt de werkelijkheid vorm door het menselijke handelen (Weick, 1995). Het is een dynamisch concept en impliceert een actie of handeling. Het construeren van

betekenissen staat niet op zichzelf, maar gebeurt in interactie met de omgeving. Betrokkenen creëren ieder hun eigen werkelijkheid, die zij interpreteren op basis van een 'frame' dat continu wordt gereconstrueerd door het opdoen van nieuwe ervaringen. Mensen hanteren als het ware 'constructies', die hen in staat stellen gebeurtenissen en ervaringen te plaatsen en te begrijpen (Boeije, 2005). Een groot deel van het gedrag en handelen kan verklaard worden op basis van deze constructies.

Aanleiding voor het proces van betekenisgeving is ambiguïteit en onzekerheid. Bij ambiguïteit is men verward doordat verscheidene interpretaties van een situatie mogelijk zijn. Er is een overschot aan informatie, maar deze is onduidelijk en leidt tot verschillende interpretaties. Bij onzekerheid is er juist een tekort aan informatie. Door middel van betekenisgeving proberen actoren een ordening van betekenissen te maken om duiding aan de (onduidelijke) situatie te geven. Deze ordening is tijdelijk en vormt een momentopname van werkelijkheid.

De constructie van betekenissen vindt op verschillende niveaus plaats. Bij betekenisgeving in organisaties geven betrokkenen middels sociale interactie invulling aan het vervullen van functies. Individuen in organisaties zijn *enacted*: actoren hebben een systemische relatie met een organisatie. Het menselijke gedrag is ingebed in een systeem, waar actoren door middel van handelen en betekenisconstructie zelf ook invloed op uitoefenen. Dit sluit aan bij het conflationistisch perspectief dat vanuit de ontologische opvattingen naar voren komt. Gedurende het proces van organiseren worden bestaande betekenissen (frames) gebruikt om nieuwe ervaringen (cues) te plaatsen. Dit brengt met zich mee dat het proces van betekenisconstructie nauw verweven is met de identiteit van een actor. Zij benutten automatisch aanwijzingen die passen binnen het bestaande referentiekader en negeren aspecten die daar buiten vallen. Op deze manier produceren betrokkenen middels sociale interactie deels de omgeving waarin zij handelen (Weick, 1995). Met name voor bestuurders van verenigingen biedt dit waardevolle handvatten om de standpunten van hen te analyseren en te duiden.

#### *Perspectieven*

Martin & Frost (1999) onderscheiden drie perspectieven die inzicht bieden in een organisatiecultuur. Met behulp van deze perspectieven kunnen de onderzoeksresultaten beter begrepen en geduid worden. Kennen de informanten gemeenschappelijke, groepsgebonden of juist individuele en ambigue betekenissen toe aan de aangedragen thema's? In hoeverre staan zij hetzelfde tegenover ontwikkelingen als professionalisering en modernisering? En zijn er verschillen in betekenisgeving van verenigingsbestuurders en respondenten van het Bondsbureau van de KNSB?

Vanuit het integratieperspectief zoekt men naar eenduidigheid, helderheid en consensus. Dit perspectief gaat uit van een top-down benadering, waarbij een gedeelde cultuur door de leiders kan worden 'opgelegd' aan betrokkenen. De missie en visie van organisaties worden breed geaccepteerd en uitgedragen. Belangrijk uitgangspunt is dat homogeniteit, harmonie en een gedeelde cultuur haalbaar zijn. Deze gedeelde cultuur wordt gezien als de geïnternaliseerde normen en waarden, die organisatiebreed gedragen worden. Bij dit perspectief is weinig ruimte voor individuele betekenisgeving (Martin & Frost, 1999). Voor onderhavig onderzoek wordt dit perspectief aangewend om te zoeken naar gedeelde betekenissen. Ook kan vanuit dit perspectief de drang naar een uniforme uitvoering van het sportbeleid verklaard worden, waarin van alle verenigingen wordt geacht dat zij hierin meegaan.

Het differentiatieperspectief erkent verschillende subculturen, die ontstaan op basis van gedeelde betekenissen op bepaalde vlakken (Martin & Frost, 1999). Binnen de subculturen heerst consensus, maar daarbuiten is sprake van een machtsstrijd die zich veelal in de coulissen afspeelt (Boessenkool, 2010). De koers van een organisatie wordt bepaald door de uitkomst van deze strijd. Vanuit dit perspectief zijn organisaties plekken waar men om macht strijdt en waar conflicten en belangentegenstellingen plaatsvinden. Betrokken actoren hebben verschillende belangen en interpretaties van de werkelijkheid en er is strijd over wiens betekenisgeving dominant is. Doorvertaald naar de toepasbaarheid voor dit onderzoek betekent dit dat er

verenigingen zijn die gedeelde betekenissen hebben ten aanzien van bepaalde thema's, en mogelijk subgroepen zijn te herleiden.

Het belangrijkste kenmerk van het fragmentatieperspectief is het gebrek aan consensus binnen een organisatie. Er heerst veel ambiguïteit en betekenissen van individuen en groepen zijn complex, waardoor samenhang onbereikbaar is. Relaties binnen organisaties zijn gecompliceerd en bevatten tegengestelde en verwarrende elementen. De weinige gedeelde betekenissen zijn kortstondig, fluctuerend en betreffen specifieke issues die verdwijnen als zich een nieuwe kwestie voordoet (Martin & Frost, 1999). Binnen de organisatie is macht verdeeld over alle geledingen en er is geen eenduidige organisatiecultuur te herkennen. Voor dit onderzoek betekent dit dat er aandacht is voor een individuele, afwijkende betekenistoekenning. Deze betekenissen gaan tegen de stroming in en bieden interessante inzichten op het vraagstuk.

### 2.2.2 *Institutionele theorie*

Het tweede analytische concept wordt gevormd door de institutionele theorie. Deze biedt inzicht in de institutionele processen die zich binnen een organisatie en haar context voordoen (Greenwood et al., 2008). De theorie stelt dat het handelen van organisaties wordt beïnvloed door de institutionele context waarin zij zich bevinden. Hieruit volgend ligt de focus van de theorie op de interactie van een organisatie met haar omgeving, om zodoende het organisationele gedrag te begrijpen (Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1977). De context bestaat uit (on)geschreven normen en waarden, die samen een kader vormen waarbinnen natuurijsverenigingen functioneren. Door het conformeren aan deze, als vanzelfsprekend beschouwde, instituties trachten zij legitimiteit te verkrijgen. Deze legitimiteit, of sociale goedkeuring, zou bijdragen aan de continuïteit en levensvatbaarheid van organisaties. Onderstaande subparagrafen werken de institutionele theorie nader uit.

#### *Institutionele context*

De institutionele context van natuurijsverenigingen bestaat uit instituties, die als vanzelfsprekend worden beschouwd en normatieve richtlijnen bieden voor het handelen van organisaties. Samen vormen zij de sociale werkelijkheid waarin ijsclubs functioneren. In lijn met inzichten van Scott (1995 in Greenwood et al., 2008: 32) worden instituties in dit onderzoek als volgt gedefinieerd:

*“Institutions consist of cognitive, normative and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behaviour. Institutions are transported by various carriers – culture, structures and routines – and they operate at multiple levels of jurisdiction.”*

Instituties bestaan dus uit cognitieve, normatieve en regulatieve structuren en activiteiten die betekenis en stabiliteit geven aan sociaal gedrag. Ze worden gedragen door culturen, structuren en routines, en opereren op verschillende niveaus. Het zijn naar plaats en tijd gebonden sociale constructies die gedragspatronen duurzaam structureren (Edwards, 2001). Deze gestandaardiseerde interactiepatronen hebben zich historisch ontwikkeld en zijn cultureel ingebed. Instituties schrijven het 'passende gedrag' voor en zorgen voor een inkadering van het handelen van actoren. Deze gedragsvoorschriften komen enerzijds voort van buiten de organisatie en anderzijds vanuit de organisatie zelf. Leden van een vereniging beschouwen een idee, gedrag, handeling of proces dan als 'juist'. Door zich aan de institutionele context te conformeren verkrijgen organisaties legitimiteit (Lincoln et al., 1981). De context wordt daarbij niet beschouwd als 'vaststaande waarden en ideeën', maar staat in interactie met organisaties. Greenwood et al. (2008: 17) omschrijven dit als volgt:

*“Organizations were no longer presented as conforming to institutional demands, but as making sense of them, adapting them, enacting them, and working upon them.”*

Organisaties conformeren dus niet enkel aan de institutionele druk, maar interpreteren deze en geven er betekenis aan. In lijn met de ontologische opvattingen zijn organisaties enerzijds ingekaderd voor hun

handelen, maar hebben aan de andere kant mogelijkheden de omgeving te beïnvloeden. Instituties hebben invloed op verschillende niveaus: zij bieden richtlijnen voor het handelen van het individu, de organisatie, het *organizational field* maar ook voor de gehele maatschappij. Dit onderzoek gebruikt de theorie om instituties en institutionele processen op individueel en interorganisatieel niveau te begrijpen.

Een belangrijke assumptie van de institutionele theorie is dat organisaties zoeken naar legitimiteit, meer dan naar efficiëntie. In lijn met het ontologisch perspectief benadrukt de theorie de wijze waarop organisaties legitimiteit ontleen uit de institutionele context. Legitimiteit wordt gezien als 'het algemene beeld van wenselijke en passende handelingen van een entiteit, binnen een systeem van normen, waarden en overtuigingen' (Suchman, 1995). Dit brengt met zich mee dat sommige acties binnen een bepaalde institutionele context als meer 'legitiem' worden beschouwd dan andere (Meyer & Rowan, 1977). Organisaties ervaren een bepaalde druk om legitimerende elementen in te passen binnen de organisatie. Zij handelen binnen de voorgeschreven kaders om legitimiteit te verkrijgen en daarmee de continuïteit en levensvatbaarheid te waarborgen (Greenwood et al., 2008). Oliver (1992) onderscheidt drie bronnen die druk uitoefenen op institutionele normen en gebruiken, zowel op organisatieel- als omgevingsniveau. Deze bronnen berusten op de interactie van een organisatie en haar omgeving en bestaan uit functionele, politieke en sociale aspecten. Scott et al. (2000) geven aan dat onderzoekers dienen te specificeren welke elementen van de organisatie worden beïnvloed door institutionele processen, welk *publiek* legitimiteit verleent en wat voor soort legitimiteit is verkregen. Dit onderzoek volgt deze lijn en richt zich op de wijze waarop natuurijsverenigingen legitimiteit verkrijgen. Conformeren zij zich aan politieke druk of hechten zij meer belang aan de traditionele achterban? Oliver (1992) noemt een aantal mogelijk reacties op de ontwikkelingen in de institutionele context. Organisaties kunnen zich hier aan conformeren, maar ook compromissen sluiten of de regels bestrijden, negeren of omzeilen. Deze keuzes kunnen niet los worden gezien van de context waarin een handelende actor, in dit geval de natuurijsvereniging, zich bevindt.

In lijn met de manier waarop de constructie van de werkelijkheid wordt beschouwd (*ongoing*), is *institutionalisering* een sociaal proces dat zich binnen organisaties afspeelt. Verplichtingen, normen en waarden worden dan als vanzelfsprekend beschouwd voor de denk- en handelwijze van een actor (Meyer & Rowan, 1977). Er is sprake van institutionalisering wanneer normatieve aannames worden vertaald en vastgelegd in de structuur, uitgangspunten en het beleid van de onderneming (De Graaf, 2005). Als bepaalde waarden, ideeën of handelingen geïnstitutionaliseerd zijn, staan zij vrij robuust ten opzichte van externe druk. Deze 'geïnstitutionaliseerde processen' worden breed gevolgd en mogelijke alternatieven worden op dat moment als ondenkbaar beschouwd (Tolbert & Zucker, 1983). Het gedrag van organisaties is verankerd in deze instituties, die de belangrijkste kenmerken van een vereniging vormen.

### *Organisatieverandering*

Greenwood et al. (2008) gaan in op de vraag waarom organisaties in een bepaalde mate ontvankelijk zijn voor druk uit de institutionele context. Ten eerste merken zij op dat non-profit organisaties meer vatbaar zijn voor institutionele invloeden dan commerciële organisaties (Pfeffer & Cohen, 1984; Tolbert, 1985). Dit gaat dus op voor natuurijsverenigingen, die zich uitsluitend in de non-profit sector bevinden. Daarnaast onderscheiden zij drie benaderingen om de mate van ontvankelijkheid te kunnen begrijpen. Dit onderzoek sluit aan bij het perspectief dat de identiteit van organisaties van belang is voor de manier van reageren op de institutionele context. Deze wordt beïnvloed door de mate waarin de institutionele druk overeenkomt met de (historische) normen en waarden die een organisatie kenmerken; de identiteit (Elsbach & Kramer, 1996; Labianca et al., 2001). Voor dit onderzoek is deze benadering interessant omdat veel natuurijsclubs zich profileren zich als 'traditionele verenigingen' en daar een belangrijk deel van hun legitimiteit aan ontleen.

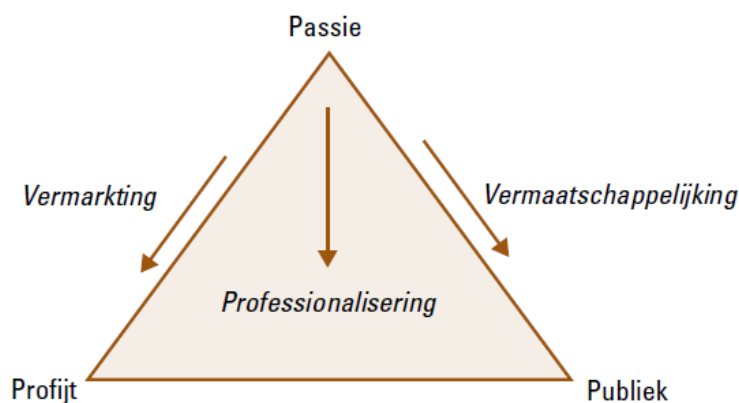
Met de concepten uit de institutionele theorie kan de houding en opstelling van natuurijsverenigingen ten opzichte van mogelijke veranderingen begrepen worden. Bestuurders van ijsclubs dienen te laveren tussen wensen van de eigen leden en het conformeren aan de contextuele druk die zij ervaren. De theorie draagt bij

aan het duiden van betekenissen van betrokkenen in relatie tot de institutionele context waarin zij zich bevinden. Paragraaf 2.2.3 beschrijft deze context, met als belangrijkste pijlers passie, profijt en publiek.

### 2.2.3 *Passie als uitgangspunt*

Het derde analytisch concept komt voort uit een onderzoeksrapport over de positie van sportverenigingen (Boessenkool et al., 2011). De auteurs onderschrijven de druk op sportverenigingen in relatie tot de hedendaagse contextuele ontwikkelingen en nemen als vertrekpunt de pijler passie. Deze is gericht op 'het spelen en organiseren van het spel met en onder soortgenoten, op basis van een vrijwillige associatie' (Boessenkool et al., 2011: 17). Passie was het uitgangspunt van het sporten binnen verenigingsverband en vormde het centrale en verbindende cultuuraspect. De laatste jaren zorgen ontwikkelingen op maatschappelijk en bestuurlijk gebied voor druk op verenigingen om zich meer extern te oriënteren. Sportverenigingen staan niet meer op zichzelf, maar bevinden zich in een speelveld waarin zij verbindingen aangaan met andere actoren uit de markt en publieke sector. Deze ontwikkelingen worden omschreven als 'vermaatschappelijking' en 'vermarkting', en dienen zich aan als belangrijke pijlers voor sportverenigingen in de 21<sup>e</sup> eeuw. Ontwikkelingen uit beide pijlers werken in op de passie die verenigingen kenmerkt en worden onderstaand in figuur 1 (uit Boessenkool et al, 2011) schematisch weergegeven:

Figuur 1 Oriëntatierichtingen binnen sportverenigingen



De term 'vermarkting' duidt op ontwikkelingen waarbij sportverenigingen verschuiven naar meer op profijt gerichte organisaties. Hieruit voortkomend ervaren verenigingen een druk tot commercialiseren en economiseren, waarbij zij zich steeds marktgerichter dienen op te stellen. De term 'vermaatschappelijking' komt overeen met de ontwikkeling van sportverenigingen naar publieke dienstverleners. Verenigingen worden steeds meer taken toegedicht voor het realiseren van bredere overheidsdoelstellingen, onder andere op het gebied van sociale binding, gezondheid, werkgelegenheid en economie (Van Bottenburg & Schuyt, 1996). De ontwikkelingen binnen de pijlers profijt en publiek gaan gepaard met een druk tot professionaliseren en moderniseren. Daarmee komt het oorspronkelijke karakter en functioneren van sportverenigingen onder druk te staan. Daar waar zij zich voorheen richtten op het mogelijk maken van sportbeoefening, wordt nu van hen verwacht dat zij zich gaan verbreden en toeleggen op nieuwe taken. Deze opvattingen over sportverenigingen zorgen voor in aantal en complexiteit toegenomen taken, welke op gespannen voet staan met de vrijwillige associatie en het principe 'van, voor en door leden' (Boessenkool et al., 2011). De ontwikkelingen uit deze driehoek 'passie-profijt-publiek' vormen de basis voor de analyse van de onderzoeksresultaten en worden in de literatuurstudie (hoofdstuk 4) nader uitgewerkt.

De volgende paragraaf (2.2.4) beschrijft de wijze waarop bestuurders omgaan met hun verenigingen, wat van groot belang is voor de wijze waarop zij functioneren.



#### 2.2.4 Bestuurlijke perspectieven

Voortbordurend op de geschetste verenigingsperspectieven beschrijft deze paragraaf drie perspectieven op het besturen van verenigingen. Verenigingen kenmerken zich door een ledendemocratie, met de Algemene Ledenvergadering (ALV) als hoogste beslissingsorgaan (Stokvis, 2011). Dit zou in principe moeten leiden tot democratische procedures van besluitvorming. In de praktijk komt het echter regelmatig voor dat een kleine groep bestuurders steeds meer kennis en contacten heeft, waardoor zij een grote invloed uitoefenen op de gang van zaken (Van Bottenburg, 2007). Mede daarom is de wijze waarop bestuurders op verenigingsniveau omgaan met contextuele ontwikkelingen van groot belang voor het functioneren ervan. Hoe zien en interpreteren zij de ontwikkelingen? In hoeverre gaan zij hierin mee, rekening houdend met de wensen van de eigen leden? Hoe zetten zij deze om in concrete handelingen binnen de onderlinge (machts)relaties die zij met hun medebestuurders en leden onderhouden? Deze paragraaf onderscheidt drie verschillende bestuurlijke perspectieven, die onderstaand op basis van typering van Anthonissen & Boessenkool (1998) uitgewerkt worden.

##### *Bricoleur*

Bricoleurs zijn bestuurders die in de eerste plaats werken vanuit een nostalgisch gevoel voor clubliefde en dit ook van andere leden verwachten (Boessenkool & De Jong, 2001). Zij doen dit op basis van een intrinsieke passie en zijn sterk intern georiënteerd. Dit brengt met zich mee dat zij zich vooral richten op het lokale, en weinig oog hebben voor externe ontwikkelingen. Deze worden doorgaans als onbelangrijk afgedaan en als vervelend ervaren. Bricoleurs zijn echte clubmensen, die vele uren op de vereniging doorbrengen en iedereen kennen. Ten aanzien van mogelijke veranderingen hebben zij een conservatieve houding: zij trachten deze te vermijden en zien de dingen het liefste gaan 'zoals ze altijd al zijn gegaan.' Bricoleurs werken volgens vaste patronen. Wanneer dat geen resultaat oplevert blijven zij dezelfde oplossingen met nog meer inzet nastreven. Bestuurders uit deze categorie leven in het verleden en hebben moeite vernieuwingen binnen verenigingen door te voeren. Zij zijn vooral gericht op de korte termijn, waardoor eenduidige en praktische oplossingen vaak geen lange levensduur zijn gegund.

##### *Ingenieur*

Ingenieurs zijn doorgaans jongere, hoogopgeleide bestuurders die uitgaan van een meer zakelijke en bedrijfsmatige benadering van verenigingen. Deze bestuurders hebben veelal de rol van manager en gebruiken ervaringen uit het werkleven voor het organiseren van verenigingen (Boessenkool & De Jong, 2001). Zij zijn van mening dat een sportvereniging als een bedrijf gerund moet worden en baseren hun wijze van besturen op blauwdrukken van professionele organisaties. Rationaliteit en instrumenteel denken zijn belangrijke kernwaarden van dit type bestuurders. Voor hen zijn commercialisering, instrumentalisering en professionalisering ontwikkelingen in de context waar niet aan te ontkomen valt. Zij zien deze ontwikkelingen als vanzelfsprekend en gaan hier ten volle in mee (Boessenkool, 2009). De traditionele manier van sportbeleving, waarbij passie centraal stond, verandert bij hen naar een bedrijfskundige aanpak met de sport als een product of dienst. De ingenieur is een marktdenker en heeft een commerciële visie op het functioneren van verenigingen. Daarnaast streven zij naar een efficiëntere organisatie, waarbij vrijwilligerstaken in verregaande mate geprofessionaliseerd worden. Dit type bestuurders roept vaak veel weerstand op binnen verenigingen.

##### *Regisseur*

Het derde type bestuurders zijn de regisseurs. Zij nemen de diversiteit binnen verenigingen serieus en accepteren de verschillende wensen onder de leden. Elk lid is even belangrijk en de kracht van de vereniging schuilt in de betekenisgeving van alle leden. Regisseurs stellen de dialoog centraal en durven moreel beladen regels vanuit een verantwoordelijkheidsgevoel ter discussie te stellen (Boessenkool & De Jong, 2001). Zij halen veel voldoening en plezier uit de betrokkenheid en onderlinge solidariteit van de leden en de goede sfeer van de totale vereniging. Regisseurs onderschrijven de contextuele ontwikkelingen en spelen daar vanuit de basis van de vereniging op in. De kernactiviteit sport staat voorop, maar zij hebben wel oog voor diversiteit en

veranderingen. Dit type bestuurders accepteert niet zomaar de gang van zaken, maar weerspiegelt deze voortdurend en vraagt zich af welke ontwikkelingen voor de vereniging interessant zijn. Zij richten zich op het heden en gaan in een bepaalde mate mee met deze ontwikkelingen. Regisseurs houden daarbij vast aan de kernwaarde 'van, voor en door leden'. Deze manier van besturen sluit aan bij het conflationistisch perspectief dat paragraaf 2.1.1 beschrijft. Dit perspectief stelt dat als je je bewust bent van je positie, je in staat bent de omliggende structuur te beïnvloeden. Regisseurs zijn zich bewust van de positie van de vereniging en erkennen de contextuele ontwikkelingen. Zij gaan hier niet zomaar in mee, maar reflecteren deze en bepalen wat voor de vereniging wenselijk is.

### **2.3 Tot besluit: het perspectief**

Hoofdstuk twee presenteert het onderzoeksperspectief. Daarbij was als eerste aandacht voor de ontologische en epistemologische aspecten die ten grondslag liggen aan de wijze waarop dit onderzoek wordt uitgevoerd. In lijn met deze opvattingen kwam in het tweede gedeelte het analysekader naar voren, dat bestaat uit de belangrijkste theoretische concepten die als basis dienen voor het analyseren van de empirische data. Naast het proces van betekenisconstructie bestaat dit kader uit de institutionele theorie. Deze wordt ingevuld door ontwikkelingen in de driehoek 'passie-profijt-publiek' en introduceert de institutionele context van natuurijverenigingen. Voorts zijn drie perspectieven gepresenteerd die inzicht geven in de wijze waarop bestuurders omgaan met verenigingen.

Het volgende hoofdstuk beschrijft het methodologische kader, waarin de probleemstelling nader wordt uitgewerkt in drie concrete onderzoeksvragen. Deze vragen leiden samen naar het beantwoorden van de hoofdvraag. Daarnaast gaat hoofdstuk 3 in op de methodes van dataverzameling en analyse van de resultaten.

### 3 Methodologisch kader

In lijn met de ontologische en epistemologische opvattingen volgt in hoofdstuk 3 het methodologisch kader. Dit kader bestaat in eerste instantie uit de probleemstelling (paragraaf 3.1), waarin de doel- en vraagstelling nader uitgewerkt worden. In paragraaf 3.2 staan de kernbegrippen centraal, waarna paragraaf 3.3 de onderzoeksmethoden beschrijft. Ten slotte gaat paragraaf 3.4 in op de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

#### 3.1 Probleemstelling

De voorgaande hoofdstukken hebben het vraagstuk geïntroduceerd (hoofdstuk 1) en ingekaderd binnen de contextuele ontwikkelingen (hoofdstuk 2). De probleemstelling vertaalt dit door naar een concrete doel- en vraagstelling. Naast het bijdragen aan een verbetering van de praktijk beoogt het onderzoek ook een vermeerdering van kennis aangaande de analytische concepten. Uit deze doelstelling volgen drie onderzoeksvragen (paragraaf 3.1.2), die het mogelijk maken verschillende aspecten van het vraagstuk concreet te onderzoeken en stapsgewijs naar het beantwoorden van de hoofdvraag toe te werken.

##### 3.1.1 Doelstelling

Dit onderzoek biedt inzicht in het functioneren van natuurijsverenigingen in het licht van de contextuele ontwikkelingen. Evenals 'reguliere' sportverenigingen hebben zij te maken met externe invloeden, waartoe zij zich bestuurlijk en organisatorisch dienen te verhouden. Centrale vraag is hoe ijsclubs tegenover deze ontwikkelingen staan en in hoeverre betrokkenen het noodzakelijk achten hierin mee te gaan. Dit wordt onderzocht op basis van de betekenissen van verenigingsbestuurders en vertegenwoordigers van de KNSB. Door de betekenisgeving van betrokken actoren te beschrijven en interpreteren ontstaat inzicht in de wijze hoe zij tegen deze ontwikkelingen aankijken. Dit onderzoek presenteert dus niet dé objectieve werkelijkheid, maar wel de beleving van betrokkenen.

Daarnaast brengt het onderzoek de relatie van natuurijsverenigingen met de KNSB in beeld. Verenigingen zijn aangesloten bij de bond en dienen een jaarlijkse afdracht te betalen, waarvoor zij bepaalde diensten en producten terug krijgen. De vraag is in hoeverre deze overeenkomen met de wensen en verwachtingen van ijsclubs. En staan verenigingsbestuurders op dezelfde wijze tegenover de ontwikkelingen als vertegenwoordigers van de KNSB? Wiens betekenisgeving is dominant en welke betekenisgeving lijkt te worden ondergesneeuwd? Deze vragen bieden een interessante blik op de onderlinge verhoudingen en kunnen waardevolle aanknopingspunten opleveren om de relatie tussen beide partijen te optimaliseren.

Om bovenstaande doelstelling te bereiken worden betrokkenen bevraagd op basis van verschillende thema's, die voortkomen uit de praktijk en literatuur. Aan de hand van verschillende invalshoeken tracht het onderzoek een divers beeld te schetsen over het functioneren van natuurijsverenigingen. Het uitgangspunt daarbij is in eerste instantie het perspectief van de verenigingsbestuurder, maar ook vertegenwoordigers van de KNSB komen aan bod. Op basis van de analyse van de resultaten biedt het onderzoek inzicht in de wijze waarop ijsclubs zich verhouden tot de contextuele ontwikkelingen. Deze kunnen door de KNSB en verenigingen gebruikt worden als handvatten bij het ontwikkelen van toekomstig beleid op dit gebied.

Uit deze doelstelling vloeien een aantal onderzoeksvragen voort, die samen naar het beantwoorden van de hoofdvraag leiden. De onderzoeksvragen dienen als richtlijnen om specifiek in te gaan op verschillende aspecten uit de hoofdvraag.

##### 3.1.2 Vraagstelling

Onderstaand kader presenteert de centrale hoofdvraag:

*Welke betekenissen geven bestuurders van natuurijsverenigingen aan het functioneren van ijsclubs in het licht van de hedendaagse contextuele ontwikkelingen, en hoe verhouden deze zich tot het beeld dat de KNSB van hen heeft?*

In de hoofdvraag staan betekenissen van verenigingsbestuurders centraal. Zij maken via natuurijsverenigingen deel uit van het maatschappelijke speelveld dat in hoofdstuk 1 en 2 wordt beschreven. Het achterhalen en begrijpen van de ervaringen van deze actoren is daarom essentieel voor het begrijpen van de natuurijsvereniging als onderzoeksobject.

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden worden drie onderzoeksvragen geformuleerd:

1. *Hoe ervaren natuurijsverenigingen de contextuele ontwikkelingen in het speelveld waarin zij zich bevinden, en hoe verhouden zij zich hiertoe op bestuurlijk en organisatorisch niveau?*
2. *Hoe ervaren natuurijsverenigingen de relatie met de KNSB, en vice versa?*
3. *Welke kansen en bedreigingen zien betrokken actoren en wat betekent dit voor natuurijsverenigingen in de nabije toekomst?*

De eerste onderzoeksvraag plaatst het functioneren van natuurijsverenigingen in een bredere context. Daarin komt naar voren hoe verenigingen de ontwikkelingen ervaren en hoe zij hier op bestuurlijk en organisatorisch niveau op inspelen. Bij de tweede onderzoeksvraag staat de relatie tussen ijsclubs en de KNSB centraal. Door te kijken naar overeenkomsten en verschillen in betekenissen biedt het onderzoek inzicht in de ervaringen van beide partijen. De afsluitende onderzoeksvraag gaat in op mogelijke kansen en bedreigingen, en daarmee het toekomstbeeld van natuurijsverenigingen.

In deze onderzoeksvragen komen een aantal kernbegrippen naar voren, die in de volgende paragraaf (3.2) kort en bondig beschreven worden.

### *3.1.3 Operationalisering kernbegrippen*

In dit onderzoek staan de volgende kernbegrippen centraal:

#### *Betekenisgeving*

Bij het voortdurende proces van betekenisconstructie krijgt de werkelijkheid vorm door het menselijke handelen. Het is een dynamisch concept en impliceert een actie of handeling. Het construeren van betekenissen staat niet op zichzelf, maar gebeurt in interactie met de omgeving. Betrokkenen creëren ieder hun eigen werkelijkheid, die zij interpreteren op basis van een 'frame' dat continu wordt gereconstrueerd door het opdoen van nieuwe ervaringen (Glesne, 2006). Mensen hanteren als het ware 'constructies', die hen in staat stellen gebeurtenissen en ervaringen te plaatsen en te begrijpen (Boeijs, 2005).

#### *Contextuele ontwikkelingen*

De ontwikkelingen op maatschappelijk en bestuurlijk gebied in het speelveld van natuurijsverenigingen. De aard en richting van deze ontwikkelingen worden in de literatuurstudie (hoofdstuk 4) nader uitgewerkt.

#### *KNSB*

De KNSB wordt gevormd door verenigingen, gewesten, secties/units, het Algemeen Bestuur, commissies, de Ledenraad, stuurgroepen en het Bondsbureau (Bogerd, 2011). De bond stelt zich ten doel 'het bevorderen en doen bevorderen van de schaatssport en skatesport in Nederland in welke verschijningsvorm dan ook'. De KNSB tracht dit doel te bereiken door alles te doen wat hier bevorderlijk voor kan zijn (KNSB, 2004). Voor dit onderzoek wordt de KNSB naast de schriftelijke beleidsdocumenten vertegenwoordigd door twee medewerkers van het Bondsbureau.

#### *Natuurijsvereniging:*

Een natuurijsvereniging is een vereniging waarvan de kosten van de hoofdactiviteiten voornamelijk bestaan uit de vaste kosten van een natuur- of landijsbaan, al dan niet gelegen op een eigen accommodatie (KNSB, 2002).

Naast deze term worden natuurijsverenigingen in dit onderzoek ook aangeduid als ijsclubs. Zij worden vertegenwoordigd door een bestuurslid van de vereniging.

#### *Verenigingsbestuurder*

Bestuurders uit het dagelijkse bestuur van natuurijsverenigingen, bestaande uit een voorzitter, secretaris of penningmeester.

### **3.2 Onderzoeksmethoden**

In deze paragraaf staan de onderzoeksmethoden en -technieken centraal. Daarbij is als eerste aandacht voor de wijze waarop de literatuurstudie wordt uitgevoerd (paragraaf 3.3.1). Vervolgens komen de methodes voor interviews (paragraaf 3.3.2) en de selectie van respondenten aan bod (paragraaf 3.3.3). De laatste paragraaf (3.3.4) gaat in op de wijze waarop de onderzoeksresultaten geanalyseerd worden.

#### *3.2.1 Literatuurstudie*

Om inzicht te krijgen in het functioneren van natuurijsverenigingen is allereerst een oriënterende literatuurstudie verricht. Deze startte met het doornemen van enkele jubileumboeken van traditionele ijsclubs. Zij verschaften een eerste indruk over het vraagstuk en zijn later gebruikt voor de eerste aanzet bij het introduceren van het onderzoek. In lijn met de onderzoeksvragen uit de probleemstelling spitst de literatuurstudie zich vervolgens toe op de ontwikkelingen in het speelveld van natuurijsverenigingen. Deze ontwikkelingen worden beschreven aan de hand van de pijlers passie, profijt en publiek en plaatsen het vraagstuk in een bredere context. Daarnaast dient de theorievorming om de verkregen onderzoeksresultaten te begrijpen en te analyseren. Derhalve zal na het verzamelen en analyseren van de data nogmaals kritisch naar de literatuurstudie gekeken worden en wordt deze verder aangevuld met aspecten die een waardevolle bijdrage leveren aan het begrijpen van het vraagstuk (Glesne, 2006).

#### *3.2.2 Interviews*

De betekenisgeving van betrokkenen wordt achterhaald met behulp van semigestructureerde interviews. Deze worden door de onderzoeker gestuurd om relevante betekenissen van respondenten te verkrijgen. De geschetste methode van data verzamelen is in lijn met de interpretatieve onderzoeksbenadering en leent zich het beste om ervaringen, gedachten, meningen en gevoelens te achterhalen (Rubin & Rubin, 2005). Bij het afnemen van interviews heeft de onderzoeker een actieve rol: deze stelt vragen en stimuleert respondenten hun gedachten en meningen te delen. Zij beschikken immers over informatie die de onderzoeker te weten wil komen (Glesne, 2006). Voorafgaand aan de interviews worden betrokkenen om toestemming gevraagd voor het opnemen van het gesprek. Voorts wordt in de beginfase van het interviewtraject aan enkele respondenten een terugkoppeling gevraagd over het verloop van het interview. Door naar ervaringen van geïnterviewden te informeren kunnen onduidelijke vragen bijgesteld of vervangen worden.

Om het gevoel en de betekenisvorming van respondenten te stimuleren start ieder interview met een zogenaamde *grand tour* vraag (Glesne, 2006). Dit is een vraag waarbij de interviewer de respondent vraagt in gedachten terug te gaan naar een bepaalde activiteit of periode. Voor dit onderzoek is dit een typische schaatsdag bij natuurijsverenigingen: wat gebeurt er, wie zijn aanwezig, wie doet wat? Op deze manier worden respondenten gestimuleerd deze beelden op te roepen en komt men in de sfeer van het schaatsen op natuurijs. Dit draagt mogelijk bij aan het inlevingsvermogen van respondenten, zodat zij beter in staat zijn hun betekenisgeving kenbaar te maken. Daarnaast krijgen betrokkenen vooraf te horen dat er geen 'goede' of 'foute' antwoorden zijn en dat het niet erg is als zij iets niet weten. Vervolgens worden de respondenten bevraagd op basis van een vooraf opgestelde topiclist. Deze komt voort uit de bevindingen uit de literatuurstudie en dient als leidraad voor de interviews. De topiclist is terug te vinden in de bijlage en kan beschouwd worden als een concrete doorvertaling van de onderzoeksvragen.

### 3.2.3 Selectie respondenten

Zoals eerder beschreven staan in dit onderzoek betrokkenen bij natuurijsverenigingen centraal. Naast dertien bestuurders van ijsclubs zijn dit twee vertegenwoordigers van de KNSB. Deze respondenten zijn bewust gekozen omdat zij in staat worden geacht inzicht te verschaffen in het functioneren van natuurijsverenigingen. Verenigingsbestuurders hebben een goed beeld van ijsclubs als geheel. Daarnaast kunnen vertegenwoordigers van de KNSB de ontwikkelingen beleidsmatig in een bredere context plaatsen.

Er zijn circa 520 natuurijsclubs aangesloten bij de KNSB (Bogerd, 2011). Daar het ondoenlijk is al deze verenigingen te onderzoeken, is een doelbewuste selectie gemaakt van dertien verenigingen. In lijn met de assumpties behorende bij kwalitatief onderzoek worden veel kenmerken en aspecten van een klein aantal cases onderzocht. Dit sluit aan bij de onderzoekstechnieken van kwalitatief onderzoek waar Glesne (2006) over spreekt. Deze auteur geeft aan dat onderzoekers bij kwalitatief onderzoek bewust kiezen voor de selectie van 'informatierijke cases', omdat interviews met betreffende actoren leiden tot nuttige informatie ten aanzien van het vraagstuk. Voor dit onderzoek wordt *maximum variation sampling* gekoppeld aan *homogeneous sampling* (Glesne, 2006). Bij *maximum variation sampling* worden bewust cases geselecteerd die variëren in diversiteit. Er is voor twee categorieën verenigingen gekozen, zodat de diversiteit aan natuurijsverenigingen erkend wordt. De eerste categorie bestaat uit actieve natuurijsclubs, die ook buiten het schaatsen activiteiten aanbieden. Zij hebben bijvoorbeeld schaatstrainingsgroepen of doen in de zomer aan inline-skaten. De tweede groep bestaat uit natuurijsverenigingen die minder actief zijn. De verenigingsactiviteiten bestaan enkel uit het schaatsen op natuurijs, mits de vorstperiode dit toelaat. Daarnaast bevindt een aantal verenigingen zich in het grijze gebied tussen deze twee uitersten. Beide categorieën dragen vanuit hun diverse achtergronden bij aan het inzicht over het functioneren van natuurijsclubs. Deze vorm van sampling is gekoppeld aan *homogeneous sampling*, waarbij gelijke cases worden geselecteerd om zodoende een subgroep te kunnen beschrijven. Op deze manier wordt getracht om een algemeen beeld te schetsen van subgroepen binnen de sector als geheel. Daar het een kwalitatief onderzoek betreft zijn de resultaten niet direct door te vertalen naar overige natuurijsclubs in Nederland, maar verschaft het wel inzicht in het functioneren ervan.

De verenigingen worden deels geselecteerd met behulp van verenigingsoverzichten van de KNSB. Op basis daarvan is het mogelijk actieve verenigingen te selecteren, die regelmatig contact met het Bondsbureau onderhouden. Daarnaast wordt op internet naar natuurijsverenigingen gezocht die niet met een website of e-mailadres bij de bond bekend zijn. Voorts wordt een evenwichtige spreiding door Nederland nagestreefd, om mogelijke regionale verschillen deels te ondervangen. Potentiële respondenten worden vervolgens telefonisch benaderd en geïntroduceerd met het onderzoek. Als zij toestemmen mee te werken aan een interview ontvangen zij per mail een bevestiging van de afspraak. Deze mail geeft een toelichting op de achtergrond van het onderzoek, de te bespreken onderwerpen, de duur van het interview en wat er daarna met de data gebeurt.

### 3.2.4 Data analyse

Na goedkeuring van de respondenten worden alle interviews opgenomen met een voicerecorder. Deze maakt het mogelijk de vraaggesprekken volledig te transcriberen. De geanonimiseerde transcripten vormen de basis voor de onderzoeksresultaten en worden met behulp van het kwalitatieve analyseprogramma MaxQDA gecodeerd. Bij het inductieve proces van coderen maakt de onderzoeker onderscheid in thema's of categorieën binnen de onderzoeksgegevens. Aan passages uit de transcripten worden specifieke codes toegekend, die indirect voortkomen uit de topiclist en verband houden met de onderzoeksvragen. Deze codes zijn een soort 'labels' waar bepaalde tekstfragmenten onder vallen. Na een aantal transcripten ontstaat een punt van verzadiging wat betreft het toekennen van nieuwe codes. De labels vormen op dat moment een boomstructuur met een aantal hoofdcodes, die ieder zijn onderverdeeld in een aantal subcodes. Deze definitieve coderingsstructuur wordt vervolgens toegepast op de overige transcripten. Door de codes van de transcripten te ordenen en te groeperen kan de betekenisgeving per thema onderscheiden worden. Hierdoor ontstaat inzicht in verschillen en overeenkomsten in de betekenisgeving ten aanzien van het vraagstuk.

De gecodeerde transcripten vormen de basis voor de onderzoeksresultaten in hoofdstuk 5, die als het ware een samenvatting van alle interviews vormen. Bij de presentatie van de resultaten worden citaten van betrokkenen gebruikt. Deze leveren de onderbouwing van het verhaal en geven inzicht in de relatie tussen de oorspronkelijke data en de interpretatie daarvan. Ook laten citaten de letterlijke taal zien en geven daarmee de oorspronkelijke betekenisgeving weer. Het gebruik van letterlijke teksten brengt de stemming of het gevoel van respondenten beter over en zodoende wordt 'het verhaal van de respondenten verteld' (Boeije, 2005).

In hoofdstuk 6 worden de onderzoeksresultaten vervolgens geanalyseerd aan de hand van de analytische concepten, zoals gepresenteerd in het analysekader (paragraaf 2.2.) en de literatuurstudie (hoofdstuk 4). De betekenisgeving van betrokkenen wordt geïnterpreteerd op basis van de theorie en kan op deze wijze beter doorgrond en begrepen worden. De analyse van de resultaten dient als basis voor het beantwoorden van de drie onderzoeksvragen en uiteindelijk de centrale hoofdvraag.

### **3.3 Validiteit en betrouwbaarheid**

De termen validiteit en betrouwbaarheid zijn nauw verbonden met de kwaliteit van onderzoek. Het is van belang dat beide aspecten gewaarborgd zijn, temeer omdat kwalitatief onderzoek voor veel mensen een vage inhoud heeft. Daarom besteedt deze paragraaf aandacht aan beide aspecten, zodat de lezer voldoende informatie heeft om het onderzoek op waarde te beoordelen (Boeije, 2005).

De betrouwbaarheid van het onderzoek heeft betrekking op de methoden van dataverzameling (Boeije, 2005). Dit betekent dat als het onderzoek nogmaals zou worden uitgevoerd, het tot dezelfde resultaten zou moeten leiden. Een manier om de betrouwbaarheid te waarborgen is het standaardiseren van proces van data verzamelen. In dit onderzoek gebeurt dat middels een semigestructureerde topiclist, die het mogelijk maakt de interviews op dezelfde wijze uit te voeren. Ook zet het methodologisch kader uitgebreid uiteen vanuit welk wetenschappelijk perspectief het onderzoek is ingezet en welke stappen worden ondernomen om tot het uiteindelijke resultaat te komen. Op deze manier is het proces van onderzoek transparant en de lezer in staat het onderzoek op waarde te schatten.

Naast betrouwbaarheid is validiteit een tweede belangrijke pijler voor de kwaliteit van onderzoek. Bij validiteit kijkt men of het onderzoek 'meet wat het wil weten' (Boeije, 2005). Belangrijk is dat de onderzoeker daadwerkelijk antwoord geeft op de geformuleerde onderzoeksvragen. Om dit te waarborgen zijn in dit onderzoek de topics voor de interviews nauw verweven met aspecten uit de onderzoeksvragen en literatuurstudie. Op deze wijze staan tijdens de interviews relevante gespreksonderwerpen centraal, die waardevolle informatie opleveren voor het onderzoek. Daarnaast wordt voorafgaand aan ieder interview benadrukt dat de interviews alleen door de onderzoeker zelf kunnen worden ingezien. Respondenten zijn vrij om te spreken en hoeven zij zich niet druk te maken over de gevolgen van hun uitspraken. Voorts wordt tijdens het onderzoeksproces regelmatig feedback gevraagd van personen in de omgeving van de onderzoeker, zodat deze zich niet blind staart op zijn onderzoek. Verder wordt aandacht besteed aan de positie van de onderzoeker en de wijze waarop dit het onderzoeksproces zou kunnen beïnvloeden. Door oog te hebben voor de in deze paragraaf beschreven aspecten wordt getracht de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen.

### **3.4 Tot besluit: het methodologisch kader**

Hoofdstuk 3 bestaat uit het methodologisch kader, waarin de probleemstelling, onderzoeksmethoden en de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek nader uitgewerkt worden. De probleemstelling bestaat naast de doelstelling uit de vraagstelling en de operationalisering van kernbegrippen. In de onderzoeksmethoden worden de gehanteerde onderzoekstechnieken toegelicht en verantwoord. Duidelijk wordt waarom bepaalde methodes gekozen zijn en op welke wijze zij bijdragen aan het beantwoorden van de hoofdvraag. De laatste paragraaf behandelt de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Deze besteedt aandacht aan beide aspecten, zodat de lezer in staat is het onderzoek op waarde te beoordelen.

Het volgende hoofdstuk (4) bestaat uit de literatuurstudie. Daarin staat de zoektocht naar relevante literatuur ten aanzien van het vraagstuk centraal. Deze wordt bepaald door de hoofd- en onderzoeksvragen en resulteert in een kader waarmee de empirische resultaten in een breder perspectief geplaatst kunnen worden.



## 4 Literatuurstudie

De literatuurstudie (hoofdstuk 4) bouwt voort op de in paragraaf 2.2.3 gepresenteerde pijlers passie, profijt en publiek. Deze wordt verder ingegeven door thema's die voortkomen uit de onderzoeksvragen, die leidend zijn voor de zoektocht naar relevante literatuur. De in dit hoofdstuk geschetste ontwikkelingen plaatsen het vraagstuk in een bredere context en dragen daarmee bij aan het begrijpen en plaatsen van de positie van sportverenigingen. Recente ontwikkelingen binnen de drie pijlers spelen hierbij een belangrijke rol: zij oefenen krachten uit op het organiseren van ervan. De pijler passie staat voor de traditionele aard van sportverenigingen. Vanuit dit perspectief zijn verenigingen gericht op het spelen en organiseren van de sport, gebaseerd op een vrijwillige associatie. In dit gedeelte (paragraaf 4.1) worden naast de belangrijkste kenmerken van een sportvereniging ook de opkomst van het verenigingsleven in Nederland geschetst. Dit verenigingsleven staat tegenwoordig onder druk door ontwikkelingen binnen twee andere pijlers die zich nadrukkelijk aandienen. Ontwikkelingen binnen de pijler publiek maken dat sportverenigingen steeds meer als publieke dienstverleners worden beschouwd. Hen wordt een belangrijke rol toegedicht voor het bereiken van overheidsdoelstellingen op verschillende terreinen. De derde pijler valt onder de noemer profijt. De kern van deze pijler is dat de georganiseerde sport steeds meer als marktpartij wordt beschouwd. Sportverenigingen bevinden zich heden tegen dage in een positie waarin zij met andere partijen concurreren voor het invullen van vrije tijd. De ontwikkelingen in beide pijlers worden beschreven in paragraaf 4.2 en schetsen samen het speelveld van de georganiseerde sport. Om in te kunnen spelen op deze ontwikkelingen wordt van sportverenigingen verwacht dat zij professionaliseren en moderniseren. Paragraaf 4.3 beschrijft deze ontwikkelingen en staat stil bij de mogelijke gevolgen hiervan voor het verenigingsleven.

### 4.1 Passie centraal

De eerste paragraaf van de literatuurstudie (paragraaf 4.1.1) behandelt de pijler passie. Deze gaat over de opkomst van het verenigingsleven en de kenmerken van sportverenigingen. De literatuurstudie gaat in geringe mate in op ijsclubs, daar deze in de onderzoeksresultaten (hoofdstuk 5) uitvoerig worden beschreven.

#### 4.1.1 *Nederland verenigingsland?*

Het verenigingsleven in Nederland kwam pas in de tweede helft van de negentiende- en begin van de twintigste eeuw goed op gang. Voorheen werd wel gesport, maar gebeurde dat vooral onder het mom van 'sportachtige vermaken', zoals kaatsen en paardrennen. Vanaf de tweede helft van de negentiende eeuw namen burgers steeds vaker het initiatief zich vrijwillig te verenigen in geformaliseerde samenwerkingsverbanden. Op deze manier ontstonden de eerste sportverenigingen (Van Bottenburg, 2007). Deze trend zette zich voort gedurende de twintigste eeuw en anno 2012 kenmerkt de Nederlandse sportwereld zich door een sterke verenigingsstructuur. In 2007 was 29 procent van de Nederlandse bevolking van 18-79 jaar lid van ten minste één sportvereniging (SCP, 2008). In vergelijking met overige landen in Europa is Nederland daarmee het land met een van de hoogste percentages verenigingsleden (Van Bottenburg, 2007). Bij sportkoepel NOC\*NSF waren in 2008 4,8 miljoen leden aangesloten, onderverdeeld in de 72 aangesloten sportbonden. Deze bonden telden in totaal 26.756 verenigingen (Smink & Van Veldhoven, 2009).

Deze cijfers zien er rooskleurig uit, maar wanneer deze worden vergeleken met het einde van de vorige eeuw laat dit een ander beeld zien. Het aantal verenigingen dat lid is van NOC\*NSF is sinds de jaren '80 met ongeveer twintig procent gedaald (SCP, 2008). Ook de verhouding tussen het aantal mensen dat sport en het percentage dat dit binnen verenigingsverband doet is veranderd. Waar in de jaren '80 bijna 60 procent van de sporters lid was van een sportvereniging, was dat in 2007 afgenomen tot 45 procent (Janssens, 2011). Sportverenigingen lijken dan ook minder dan voorheen het vanzelfsprekende verband waarbinnen Nederlanders aan sport doen.

Kijken naar de schaatssport kan worden vastgesteld dat ook daar een daling van het aantal verenigingen zichtbaar is. In 2008 kende de KNSB 131.000 leden, die zijn ondergebracht in 730 aangesloten verenigingen. Hiervan zijn zo'n 520 verenigingen actief op natuurijs. Dat is een redelijke daling sinds 2005, toen er nog 756

verenigingen waren aangesloten bij de bond (Smink & Van Veldhoven, 2009). Daarnaast is een groot aantal natuurijsverenigingen niet aangesloten bij de KNSB. De schattingen van dit aantal variëren van 200 tot 300 (Bogerd, 2011). Naast de sporters die zijn aangesloten bij verenigingen, zijn er 1,2 miljoen mensen die af en toe schaatsen. Binnen deze groep doen 500.000 mensen dat op regelmatige basis (KNSB, 2008,1).

#### 4.1.2 De sportvereniging

Zoals de voorgaande paragraaf (4.1.1) aangeeft ligt de oorsprong van de meeste sportverenigingen in de bijeenkomst van een aantal gelijkgestemden, die een gemeenschappelijk doel nastreefden (Rubingh, 2006; Boessenkool et al., 2008). Voor een sportvereniging was dit primaire doel eenvoudig: het mogelijk maken van sportbeoefening van, voor en door leden (Hardy, 1988; Boessenkool et al., 2011). Dit soort verenigingen vallen onder de expressieve verenigingen, waarbij de doelen in de organisatie zelf liggen (Stokvis, 2011). Doorgaans namen de hoger geplaatsten vanuit hun passie voor een bepaalde sport het initiatief tot de oprichting van een vereniging. Door zich te verenigen konden betrokkenen doelen verwezenlijken die voor een enkeling te boven gaan (Stokvis, 2011). De passie van betrokkenen wordt omschreven als ‘het plezier om ergens mee bezig te zijn’ (Boessenkool et al., 2011: 25). Deze passie voor een specifieke sport vormde het centrale en verbindende cultuuraspect.

Sportverenigingen zijn maatschappelijke verbanden die niet tot de staat behoren. De kern ervan ligt in de private levenssfeer en verenigingen zijn niet primair gericht op materiële belangen (Boessenkool et al., 2011). Sportclubs kenmerken zich verder door het vrijwillige karakter dat zij hebben: de verantwoordelijkheid ligt volledig bij vrijwilligers. Leden treden vrijwillig toe en leveren een bijdrage aan het functioneren van de organisatie, zonder dat zij daartoe gedwongen of financieel beloond worden (Boessenkool & Verweel, 2005; Boessenkool, 2009; Stokvis, 2011). Het doen van vrijwilligerswerk is gebaseerd op de vrijheid en ruimte om eigen keuzes te maken over de invulling ervan. Wekelijks zet een groot aantal vrijwilligers zich in voor de sportvereniging, wat bijdraagt aan de betrokkenheid en plezier van leden (Boessenkool et al., 2011). Deze vrijwillige betrokkenheid is een belangrijke waarde en vormt een leidraad voor het handelen binnen verenigingen (Boessenkool et al., 2008). Het referentiekader van deze oorspronkelijke sportverenigingen wordt verder beheerst door normen en waarden als participatie, solidariteit en een focus op de eigen leden. De sociale homogeniteit is groot en met name kleinere verenigingen ontwikkelen zich tot groepen met een eenduidig karakter en voorkeurenpatroon (Stokvis, 1989). Dit mechanisme zorgt voor een sterke interne gerichtheid, met een neiging tot behoudzucht en weinig aandacht voor vernieuwing (Kuperus, 2005).

Voorts kennen sportverenigingen een platte en brede structuur. Middels een ledendemocratie bepalen leden formeel gezien gezamenlijk het beleid van de club. Veel natuurijsverenigingen kennen geen uitgebreide beleidsplannen, maar richten zich op continuïteit en het realiseren van een ijsbaan. Belangrijke speerpunten uit het ‘beleid’ van veel ijsclubs zijn dan ook ledenbehoud, ledenwerving en het bewaken van de sfeer en cultuur. Leden kiezen een bestuur, dat tijdens de jaarlijkse ALV verantwoording aflegt over het te voeren beleid. De ALV is toegankelijk voor alle leden, zodat iedereen kan meebeslissen over de koers van de vereniging. Voor de uitvoering van het beleid schakelt het bestuur andere vrijwilligers in. Deze vrijwilligers tezamen maken dat de sportclub functioneert en trainingen en wedstrijden kunnen plaatsvinden (Van Bottenburg, 2007).

De hierboven genoemde sportverenigingen zijn voorbeelden van ‘dienstverlenende’ verenigingen. Deze hebben als doelstelling ‘door gezamenlijke activiteiten het verlenen van bepaalde diensten mogelijk te maken’ (Stokvis, 1989). Voor traditionele ijsclubs gold dat deze dienst bestond uit het mogelijk maken van ijsvermaak en alles wat daarbij kwam kijken. Op een tweede plaats kwam de sociale functie voor de gemeenschap, waarbij aandacht was voor minder bedeelden die een gezin moesten onderhouden. Dit was eigenlijk al een voorbode van de maatschappelijke rol die de sport tegenwoordig wordt toegegedicht (Van Bottenburg & Schuyt, 1996). Verenigingen zijn uitgegroeid tot instituties met regulerende en normerende functies die de sport als autonome wereld overstijgen (Van Bottenburg, 2007). In feite vervult de sportwereld op zichzelf al een belangrijke maatschappelijke functie. Sportverenigingen hebben leden veel te bieden, bijvoorbeeld op het

gebied van participatie, sociale cohesie en het opbouwen van sociaal kapitaal (Boessenkool et al., 2008). Onder de noemer van maatschappelijk verantwoord verenigen staan sportverenigingen echter steeds meer onder druk om te verschuiven naar een instrumentele variant, waarbij de na te streven doelen ook buiten de organisatie liggen (Stokvis, 2011). De volgende paragrafen werken deze ontwikkelingen nader uit.

## 4.2 Het speelveld

Sportverenigingen maken tegenwoordig onderdeel uit van een complex speelveld waarin verschillende actoren invloed op elkaar oefenen: de overheid, NOC\*NSF, sportbonden en marktpartijen spelen naast de sporter zelf een steeds grotere rol. Binnen dit speelveld zijn diverse ontwikkelingen gaande die invloed hebben op het functioneren van verenigingen. Deze paragraaf gaat nader in op de ontwikkelingen die zich in de context van sportclubs voordoen. Daar waar zij voorheen vrij autonoom opereerden, zijn de laatste jaren ontwikkelingen gaande waarbij verenigingen zich meer extern moeten gaan oriënteren. Verenigingen zijn minder intern gericht en gaan verbindingen aan met de markt en publieke sector (Boessenkool, 2011). De veranderende opvatting van de overheid en taakverdeling met maatschappelijke organisaties wordt aangeduid als de verschuiving van *government* naar *governance* (Bovens en 't Hart, 2001). Deze en andere ontwikkelingen worden onderstaand beschreven, waarbij allereerst aandacht is voor het gebruik van sport als middel door de overheid (paragraaf 4.2.1). Aansluitend beschrijft paragraaf 4.2.3 de ontwikkelingen op maatschappelijk gebied en de wijze waarop deze kunnen doorwerken binnen verenigingen. Paragraaf 4.2.4 gaat in op de druk vanuit bestuurlijk oogpunt. Om hierop in te spelen zetten beleidsmakers in op professionalisering en modernisering van sportverenigingen (paragraaf 4.3).

### 4.2.1 Sport als middel?

De overheid dicht sportverenigingen tegenwoordig een belangrijke rol toe voor het realiseren van maatschappelijke doelstellingen. In het midden van de twintigste eeuw was dit nog maar nauwelijks het geval en werd de sport hoofdzakelijk gezien als een individueel goed. De infrastructuur was eenvoudig: sportbonden vormden samen met verenigingen het hart van het sportsysteem en de betrokkenheid van de overheid was gering (Bottenburg & Schuyt, 1996; Houlihan, 2008). In maatschappelijk opzicht behoorden sportverenigingen tot de civil society: vrijwillige associaties (passie), die doorgaans tegenover de staat (publiek) en de markteconomie (profijt) geplaatst worden (Dekker, 2002).

Tegenwoordig is de sportinfrastructuur complexer. Steeds meer partijen begeven zich in het speelveld en de overheid is zich bewust van het belang van de sport (Houlihan, 2008). De laatste decennia wordt de sport, en sportverenigingen in het bijzonder, een belangrijke rol toegedicht als middel om maatschappelijke doelstellingen te bereiken. Waar voorheen het mogelijk maken van sportbeoefening centraal stond, wordt tegenwoordig van verenigingen verwacht dat zij ook maatschappelijke diensten leveren (Boessenkool et al., 2008). Al in de loop van de tweede helft van de twintigste eeuw werd deze functie van sportverenigingen onderkend en begon de overheid met het ondersteunen en subsidiëren van verenigingen en sportbonden (De Heer, 1970). Dit gebeurde vanuit de gedachtegang dat door middel van sportbeoefening sociale en institutionele vaardigheden werden opgedaan. Sociale vaardigheden bestonden uit het opstellen van en conformeren aan regels en het leren omgaan met winst en verlies (Rijsdorp, 1973). Institutionele vaardigheden betroffen onder andere het wennen aan bureaucratische procedures, de mogelijkheid tot het opdoen van bestuurlijke vaardigheden en de ontwikkeling van gemeenschappelijke normen en waarden (De Heer, 1970). Voorts fungeerden sportverenigingen als organisaties die bijdroegen aan de onderlinge binding van mensen en als 'leerschool in democratie' (Putnam, 1973).

Een belangrijke stap voor de opmars van sportverenigingen was de afschaffing van de ballotage. Dit werd eind jaren '60 min of meer geëist door de overheid: bij het verstrekken van subsidies stelden zij dit als voorwaarde. Op deze manier werden verenigingen vrij toegankelijk en kregen een meer open karakter (Van Bottenburg, 2007). Eind jaren '70 zette deze trend zich voort en trachtte de overheid middels het verstrekken van subsidies het sportaanbod bij de verenigingen te verbreden. Dit had in eerste instantie vooral betrekking op het mogelijk

maken van recreatief sporten, wat zich met name uitte in grote uitgaven van gemeenten voor het realiseren van sportaccommodaties (Van Bottenburg, 2007). Het Nederlandse sportbeleid werd in de jaren '80 verder aangevuld met sportbeleid gericht op specifieke doelgroepen, zoals gehandicapten en allochtonen (Stokvis, 1989).

Tegenwoordig ziet de overheid de sportwereld als een belangrijk instrument om bredere maatschappelijke doelstellingen te bereiken. De regering ziet kansen voor het realiseren van kabinetsdoelen op het gebied van onder andere preventie, gezondheid, veiligheid en integratie (Ministerie VWS, 2007). Een goed voorbeeld van dit overheidsbeleid was de nota 'Wat sport beweegt' (Ministerie VWS, 1996), welke expliciet de instrumentele waarde van sport voor het realiseren van sportexterne beleidsdoeleinden beschrijft:

*“Sportbeleid moet er op gericht zijn om de kwaliteit van de van de sportdeelname en de omstandigheden waaronder sport kan worden beoefend te verbeteren, én om de bijdrage te versterken die sportbeoefening kan leveren aan beleidsdoelstellingen als gezondheidsverbetering, werkgelegenheid en sociale integratie” (SCP, 2003: 45).*

Waar voorheen sport als doel centraal stond, wordt de laatste jaren onder de noemer van 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' steeds meer gevraagd van verenigingen en hun vrijwilligers (Handy, 1988). De overheid en landelijke sportorganisaties gebruiken sport als middel ten behoeve van andere beleidsvelden (Boessenkool & Waardenburg 2011). Zij trachten verenigingen te sturen naar een rol waarin zij meer dienstverlenend zijn. Onderstaande paragrafen werken deze maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen nader uit.

#### *4.2.2 De sportvereniging onder druk*

Al vanaf de Tweede Wereldoorlog nam de druk op verenigingen toe om meer maatschappelijke functies op zich te nemen (Stokvis, 1989). Dit breidde zich langzaam uit naar het complexe speelveld waarin de sport tegenwoordig is georganiseerd. Voorheen was de samenleving veelal georganiseerd rondom het geloof, de school en het gezin, instituties die de laatste jaren steeds meer terrein verliezen. Dit verklaart mede het feit dat sportverenigingen steeds meer als bindende factor in de samenleving worden beschouwd (Boessenkool et al, 2008). Wekelijks komen miljoenen mensen bijeen om in verenigingsverband te sporten. Tegelijkertijd zijn sportverenigingen minder dan voorheen het vanzelfsprekende verband waarbinnen Nederlanders sporten. Bekend zijn de losse hardloop groepjes, en ook de commerciële fitness branche heeft een enorme opmars doorgemaakt (Boessenkool, 2009).

Het sportbeleid in Nederland is geïnspireerd vanuit een economische invalshoek. Beleidsmakers zien steeds meer heil in grote, sterke, multifunctionele verenigingen die in verregaande geprofessionaliseerd zijn (Boessenkool et al. 2008). Dit brengt met zich mee dat verenigingen in toenemende mate worden gezien als ondernemingen, waar waarden als oriëntatie op de omgeving, doelmatigheid, klantgerichtheid en effectiviteit centraal staan (Boessenkool & Verweel, 2005). Deze ontwikkelingen vallen binnen de pijler profijt, waarbij de georganiseerde sport steeds meer als marktpartij gezien wordt. Waar zij voorheen te maken hadden met de bond en haar eigen leden, behoren nu meerdere actoren tot de directe stakeholders. Een aantal van hen zijn de rijksoverheid, lokale overheid, externe financiers, scholen en welzijnswerk (Boessenkool et al., 2008). Voorts lijkt het mogelijk maken van sportbeoefening te veranderen naar het aanbieden van een product, of het verlenen van een service aan 'klanten' (Handy, 1988). Dit staat haaks op het traditionele beeld van het verenigingsleven, waar solidariteit, betrokkenheid en participatie de belangrijkste uitgangspunten zijn (Boessenkool et al. 2008). Naast de druk vanuit de omgeving kampt een groot aantal verenigingen met dagelijkse interne problemen als kadertekorten, afnemende betrokkenheid van leden en de noodzaak tot het verhogen van de contributie (Boessenkool et al., 2008).

Vastgesteld kan worden dat sportverenigingen zich in een veranderende context bevinden waartoe zij zich dienen te verhouden. Daar waar verenigingen enkele decennia terug nog een sterk intern gerichte cultuur kenden, dienen zij zich nu steeds meer te oriënteren op externe ontwikkelingen.

De volgende paragrafen beschrijven deze ontwikkelingen en maken onderscheid in druk vanuit maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen (Boessenkool et al., 2008). De focus ligt daarbij op de wijze waarop deze ontwikkelingen door kunnen werken op het verenigingsleven.

#### *4.2.3 Druk vanuit maatschappelijke ontwikkelingen*

De eerste maatschappelijke ontwikkeling betreft de complexer en dynamischer wordende samenleving. Als tweede komt de trend tot individualisering en diversiteit aan bod en de laatste belangrijke ontwikkeling is de economisering en commercialisering van de maatschappij. Deze ontwikkelingen werken op elkaar door en vertonen deels overlap.

##### *Complexe en dynamische samenleving*

De meeste sportverenigingen, en zeker de traditionele natuurijsverenigingen, zijn ontstaan in een tijd waarin de samenleving er anders uitzag dan tegenwoordig. In deze periode, in de loop van de tweede helft van de negentiende eeuw, domineerde de kerk het dorp en werden verenigingen opgericht op basis van geloofsovertuiging. Verenigingen kenmerkten zich door een ledenbestand van gelijkgestemden, die elkaar goed kenden en onderling waren verbonden. Door de onderlinge solidariteit waren leden bereid de handen uit de mouwen te steken voor 'hun' vereniging. Het doen van vrijwilligerswerk maakte onderdeel uit van de lol die zij beleefden aan het participeren in verenigingen (Rubingh, 2011). Deze verenigingen waren uitsluitend intern gericht en bezig met de kerntaken: het mogelijk maken van sportbeoefening voor de aangesloten leden (Boessenkool et al. 2008).

In de huidige samenleving hebben mensen het druk en meer keuze om hun vrije tijd in te vullen. Sportclubs dienen te concurreren met andere vrijetijdsbestedingen, zoals reizen, fitness en de spelcomputer (Rubingh, 2011). Daarnaast zijn andere mogelijkheden ontstaan om te sporten, waarmee de noodzakelijkheid lid te worden van een sportvereniging afgenomen is. Bovendien is de samenleving dynamischer en complexer geworden (Boessenkool et al., 2008). Waar vroeger langdurige lidmaatschappen, levenslange binding en loyaliteit richting verenigingen bijna vanzelfsprekend waren, zijn gemeenschapsverbanden tegenwoordig lossier en minder vooraf bepaald (Boessenkool, 2009). Men gaat meerdere sociale verbanden tegelijk aan, die minder stabiel zijn dan voorheen. Een probleem dat hieruit voort komt is dat het minder vanzelfsprekend is dat leden zich als vrijwilliger beschikbaar stellen: het vrijwilligerswerk komt onder druk te staan (Rubingh, 2011).

##### *Individualisering en diversiteit*

Een tweede ontwikkeling die invloed heeft op het perspectief van sportverenigingen is de trend tot individualisering. Hierdoor ligt de biografie bij geboorte minder vast dan vroeger en is men meer gedwongen het eigen leven vorm te geven. De centrale sturing, zoals die er vroeger was vanuit de kerk of de wijk, is sterk afgenomen: mensen geven zelf invulling aan hun leven (Boessenkool, 2009). Dat betekent niet dat mensen minder sociale relaties willen, maar dat zij zelf bepalen welke relaties zij aangaan en wat de inhoud daarvan wordt. Deze sociale relaties, zoals het lidmaatschap van een vereniging, zijn voor veel mensen vluchtiger geworden. Sportverenigingen zijn minder dan voorheen het vanzelfsprekende organisatorisch verband voor sportbeoefening en het kost verenigingen meer moeite nieuwe leden te werven (Boessenkool et al., 2008; Janssen, 2011; Stokvis, 2011).

Onder invloed van individualisering zijn ook de motieven waarom mensen bij een vereniging gaan diverser geworden: men wil erbij horen, sport voor de gezondheid, wil aanzien of komt voor de gezelligheid. De voorheen vanzelfsprekende gelijkgestemdheid en verbondenheid binnen verenigingen lijken steeds verder te zoeken (Rubingh, 2011). Mede door multiculturalisering is de diversiteit binnen het ledenbestand toegenomen. Deze is aan verandering onderhevig en de wensen en behoeften van leden zijn minder eenduidig dan voorheen. Voor verenigingen is het lastig in te spelen op de grotere betekenisvariatie in de wensen op

bepaalde manieren te sporten. Enerzijds willen zij aan deze wensen tegemoet komen, maar anderzijds blijven zij dicht bij het sportaanbod waar de vereniging al jaren voor staat. De wijze waarop men omgaat met de complexer en dynamischer wordende samenleving kan leiden tot hevige onderlinge discussies: de identiteit van verenigingen komt in het geding (Boessenkool et al., 2008).

#### *Economisering en commercialisering*

De derde maatschappelijke ontwikkeling die invloed heeft op het verenigingsleven is de economisering en commercialisering van de maatschappij. Onder invloed van een Angelsaksische benadering van organisaties ligt de nadruk steeds meer op aspecten als bedrijfsmatigheid, marktgerichtheid, effectiviteit en efficiëntie. Ook gemeenten gaan zich zakelijker opstellen ten opzichte van sportverenigingen. Zij zetten bij het beheer van hun accommodaties in op sterke, zakelijke clubs die kunnen voldoen aan de eisen die de gemeente stelt (Boessenkool et al, 2008). Daarnaast lijkt de noodzaak tot commercialisering ingegeven door de groei en mogelijkheden van commerciële sportaanbieders. Als reactie zouden sportverenigingen zich ook klantgericht moeten opstellen (Boessenkool, 2009). Zij zouden zich moeten aanpassen en zakelijker gaan functioneren zodat zij de concurrentie aan kunnen gaan (Van Bottenburg en Waardenburg, 2009). Dit doet afbreuk aan de identiteit van de verenigingen, die gebaseerd is op solidariteit en gezelligheid (Boessenkool et al., 2008).

Naast verwachtingen van de maatschappij verandert ook de opstelling van eigen leden. Zij gedragen zich in toenemende mate als klanten en stellen zich op als consumenten, die waar voor hun geld willen (Boessenkool et al., 2008). Het sporten bij verenigingen verandert dan naar het 'afnemen van een sportdienst', waarvoor leden een productprijs betalen en verder niet in de organisatie willen participeren (Van Bottenburg, 2007). Sporters stellen eisen aan de kwaliteit van het geleverde 'product' en verlangen sportaanbod op niveau (Boessenkool et al, 2008; Van Bottenburg, 2011). Hiermee komt de oorspronkelijke functie van de vereniging, en met name het vrijwilligerswerk, onder druk te staan (Rubingh, 2011). Vrijwilligers vragen zich af voor wie zij zich wekelijks uitsloven en raken hun motivatie en passie kwijt. Dit 'consumptieve gedrag' van mens betekent een gevaar voor de continuïteit van de verenigingssport in Nederland (Boessenkool et al., 2011).

Naast de druk vanuit maatschappelijke ontwikkelingen werken ook op politiek en bestuurlijk niveau krachten door op sportverenigingen. Deze worden in paragraaf 4.2.4 beschreven.

#### *4.2.4 Druk vanuit politieke en bestuurlijke ontwikkelingen*

Paragraaf 4.2 beschrijft de rol van een aantal actoren die beleidsmatig invloed uitoefenen op sportverenigingen. Naast de overheid zijn dit NOC\*NSF en de KNSB. Onderstaande subparagrafen lichten deze ontwikkelingen toe, waarbij met name aandacht is voor de gevolgen voor het verenigingsleven.

#### *Overheid*

Voorheen werden sportverenigingen met name ondersteund in het mogelijk maken van sportaanbod. Tegenwoordig wordt de sport, en daarmee de sportverenigingen, steeds vaker gebruikt als instrument om maatschappelijke doelstellingen te bereiken. Onder het mom van 'maatschappelijke verantwoordelijkheid' ziet de overheid sport als een middel voor het realiseren van kabinetsdoelen op het gebied van gezondheid, discriminatie, criminaliteit en het bijbrengen van normen en waarden. Aan deze projecten zijn vaak subsidiestromen gekoppeld, die rechtstreeks verband houden met bepaalde doelstellingen en targets waarvoor verenigingen verantwoording dienen af te leggen (Boessenkool et al., 2008). Met behulp van deze subsidies probeert de overheid samenwerkingsverbanden van verenigingen te stimuleren. Voorbeelden betreffen samenwerking met het onderwijs en de zorgsector. Deze vorm van instrumentalisering verhoogt de druk op sportverenigingen om zich aan te passen en nieuwe activiteiten te ontplooiën, welke voorheen als verenigingsvreemd werden gezien (Van Bottenburg en Waardenburg, 2009). Voorts dienen publieke taken verantwoord te worden, wat tot een toename van het papierwerk leidt. Daarnaast moeten verenigingen zich aan een aantal strikte wetten en regels te houden, met name op het gebied van veiligheid, hygiëne en gezondheid (Boessenkool et al., 2008). Boessenkool & De Jong (2001) onderkennen deze trend en merken op dat de passie van vrijwilligers hierdoor onder druk komt te staan.

### *NOC\*NSF en sportbonden*

Naast de (lokale) overheid zijn NOC\*NSF en de bij haar aangesloten sportbonden belangrijke spelers in het speelveld van sportverenigingen. Voorheen hadden zij een kleinere rol en golden sportbonden vooral als orgaan om competities te organiseren. De bond zag toe op het competitieverloop en deelde sancties uit als verenigingen zich niet aan de regels hielden. Daarnaast ondersteunden zij verenigingen, bijvoorbeeld op het gebied van opleidingen en promotie (Boessenkool et al., 2008). Vanaf de jaren '80 kwam hier een lichte kentering in. Sportbonden ontvingen overheidssubsidies en werden op kleine schaal belast met nieuwe functies, waaronder het nastreven van politiek-maatschappelijke doelstellingen (Van Bottenburg, 2007). Sinds het begin van deze eeuw zet NOC\*NSF extra in op professionalisering in de sport, omdat zij van mening was dat er onvoldoende vooruitgang werd geboekt. De koepel biedt sportbonden onder andere een 'Strategisch Marketing Plan' aan. Hierbij worden subsidies gekoppeld aan het aanbieden van innovatieve activiteiten die inspelen op de wensen van (toekomstige) sporters (Boessenkool et al., 2011).

Deze ontwikkelingen werken door bij de sportbonden. Zij verschuiven naar een zakelijke, bedrijfsmatige benadering en mikken vooral op 'sterke verenigingen'. Sterke verenigingen hebben ambitie, zijn proactief en ondernemend en gaan de samenwerking met andere organisaties aan. Voorts stellen sportbonden strengere eisen en regels aangaande het bestuur en technisch kader van verenigingen: er zou een professioneel kader nodig zijn die op de juiste wijze met de maatschappelijke thema's om weet te gaan (Van Bottenburg, 2007; Boessenkool & Van Eekeren, 2008). Verenigingen ervaren deze ontwikkelingen als een zware last en hebben moeite aan de eisen en regels te voldoen.

### *KNSB*

Voor natuurijsverenigingen geldt dat zij te maken hebben met de KNSB als sportbond. In lijn met de beschreven maatschappelijke ontwikkelingen maakt de KNSB in haar 'Strategisch Marketing Plan' melding van het feit dat veel verenigingen steeds meer moeite hebben vrijwilligers te vinden (KNSB, 2008,1). Leden zouden steeds minder bereid zijn voor langere tijd zitting te nemen in een bestuur, waardoor vergrijzing optreedt en de continuïteit in gevaar komt (Bogerd, 2011). Voorts onderschrijft de KNSB de ontwikkeling dat sporters en overheid hogere eisen stellen aan de kwaliteit van het schaatsaanbod. Mede daarom zet de bond in op het 'vitaliseren en professionaliseren van de bij haar aangesloten schaatsverenigingen' (KNSB, SMP, 2008, 1). In haar beleidsnota 'Op weg naar 2020' presenteert de KNSB een visie waarin zij in de toekomst vitale verenigingen zien, die staan voor het verenigen van mensen rond het schaatsen en inline-skaten. Verenigingen zijn gezellige sociale ontmoetingsplaatsen, die zich heroriënteren op de sportmarkt en een passend aanbod creëren voor de Nederlander anno 2020. Deze heeft behoefte aan maatwerk en kwaliteit op het gebied van trainingen, activiteiten en lidmaatschapsvormen. Natuurijsverenigingen ontwikkelen zich tot bredere verenigingen, die ook naast de periode van natuurijs een programma bieden (Bogerd, 2011).

Daarnaast heeft de bond diverse initiatieven ontplooid die ijsclubs helpen natuurijsloze periodes te overbruggen. Dit betreft onder andere het dooifonds, een regeling waarbij de KNSB natuurijsverenigingen financieel compenseert bij het uitblijven van een 'Natuurijswinter' (KNSB, 2002). Voorts stimuleert de bond gemeenten en natuurijsclubs gebruik te maken van synthetische ijsbanen (KNSB, 2009). Onderdeel van deze campagne is de KPN Junior Schaatsclub, waarbij de KNSB een tour door het land maakt en basisschoolleerlingen schaatsclinics krijgen. Op deze manier komen zij in aanraking met de schaatssport en worden enthousiast gemaakt zich aan te sluiten bij verenigingen. Andere diensten zijn gericht op de voorbereiding op natuurijs. De bond acht het voor de schaatssport namelijk van vitaal belang dat men blijft werken aan de kwaliteit van het schaatsaanbod op het moment dat het gaat vriezen. Een voorbeeld hiervan betreft de gratis cursus natuurijsmeester, zodat vrijwilligers weten hoe zij moeten handelen tijdens een periode van natuurijs (KNSB, 2009). Daarnaast richt de KNSB zich op de organisatie van toertochten. Vertegenwoordigers van de bond zien er op toe dat de kwaliteit van toerschaatsorganisaties zodanig is dat Nederland toertocht klaar is als het gaat vriezen. Dat doen zij door het ondersteunen van organisaties bij de actualisatie van draaiboeken en het monitoren van mogelijke infrastructurele knelpunten (KNSB, 2009).

Voor de uitvoering van haar beleidsplannen is de KNSB deels afhankelijk van de aangesloten verenigingen. Op het gebied van sportparticipatie ligt de uitvoering bijvoorbeeld primair bij verenigingen, gewesten en secties. Het Bondsbureau vervult daarbij een 'initiërende, facilitaire en inspirerende rol' (Bogerd, 2011: 6). De moeilijkheid doet zich voor dat verenigingen het beleid van de bond niet hoeven te volgen. Zij hebben hun eigen overwegingen, die tegenstrijdig kunnen zijn met die van de bond. In het licht van dit gegeven is het niet vreemd dat de KNSB zich zelf ook op deze terreinen begeeft. Een voorbeeld hiervan betreft de mogelijke invoering van het individuele lidmaatschap, waarbij de het 'Bondsbureau in 2012 in samenwerking met gewesten en verenigingen de behoeften en mogelijkheden rond een individueel lidmaatschap verkent, alsmede andere alternatieven voor het binden van nieuwe doelgroepen aan de KNSB' (Bogerd, 2011). Verenigingen bekijken deze ontwikkelingen met argwaan en zijn bang dat dit de verenigingslidmaatschappen ondermijnt (Boessenkool et al., 2011). Ten slotte geeft de KNSB in haar beleidsplannen (Bogerd, 2011) aan dat natuurijsverenigingen in de periode 2012-2016 samen met gewesten hun sportaanbod dienen te evalueren en vernieuwen, zodat deze beter aansluit bij wensen van doelgroepen. Het Bondsbureau vervult in dit proces een stimulerende en ondersteunende rol en laat zien welke toegevoegde waarde zij clubs kan bieden (Bogerd, 2011).

Bovenstaande maatschappelijke, politieke en bestuurlijke ontwikkelingen maken dat natuurijsverenigingen onder druk staan. Zij bevinden zich in een veranderende context en kunnen niet optimaal inspelen op de veranderende behoeften, wensen en voorkeuren van sporters en de overheid. Met name de wens dat sportverenigingen zich meer moeten profileren op maatschappelijk gebied en de daarmee gepaard gaande toename van regelgeving zorgen dat het functioneren van verenigingen onder druk staat. Het is aan betrokkenen om hier mee om te gaan, waarbij men vanuit hogerhand inzet op professionalisering en modernisering. De volgende paragraaf maakt duidelijk wat beleidsmakers hiermee beogen en hoe dit kan doorwerken op het verenigingsleven.

#### **4.3 Professionalisering en modernisering als oplossing?**

Als antwoord op de toegenomen druk op sportverenigingen wordt veelal geopperd dat verenigingen dienen te professionaliseren en moderniseren. Deze paragraaf beschrijft de ontwikkelingen op dit gebied en gaat in op de vraag of dit de juiste oplossing is.

##### *4.3.1 Professionalisering en modernisering*

Verenigingen dienen te professionaliseren en moderniseren, zodat zij beter in staat zijn in te spelen op vragen en eisen van sporters en omgeving. Professionalisering wordt daarbij meestal in verband gebracht met het aanstellen van betaalde krachten voor het invullen van bestuurs- en kader functies (Boessenkool & De Jong, 2001). Deze zouden een oplossing zijn voor de afnemende beschikbaarheid van vrijwilligers. Het professionaliseren van verenigingen bestaat echter niet louter uit het aanstellen van betaalde krachten, het is ook een 'proces waarbij men overgaat naar een professionele organisatie' (Knoppers, 2000). Dit laatste heeft betrekking op een toename van deskundigheid binnen organisaties. Verenigingen zijn zelf verantwoordelijk dat het bestuur en technisch kader over voldoende capaciteiten beschikken om in te spelen op de veranderende omgeving. Dit brengt met zich mee dat zij bedrijfsmatiger dienen te functioneren. De nadruk ligt steeds meer op aspecten als marktgerichtheid, effectiviteit en efficiëntie. Professionalisering is dan een standaardisatie van werkzaamheden, formuleren van beleidsplannen en het vastleggen van procedures en verantwoordelijkheden (Boessenkool et al., 2008; Rubingh, 2011).

Een tweede opvatting over professionalisering is gematigder en vindt plaats naar gelang de behoefte van verenigingen. Zij trekken geen betaalde krachten aan, maar maken gebruik van professionals die tijdelijk het vrijwillige kader ondersteunen. Deze professionals zijn werkzaam bij sportbonden of gemeenten en participeren in gesubsidieerde projecten, gerelateerd aan een maatschappelijke doelstelling van de overheid (Boessenkool et al., 2008).



#### 4.3.2 *De juiste oplossing?*

Professionalisering wordt door velen gepresenteerd als een cruciale succesfactor voor verenigingen om in te spelen op de veranderende context. Een aantal van hen acht het zelfs noodzakelijk voor het behoud van de unieke cultuur van het verenigingsleven in Nederland (Anthonissen & Boessenkool, 1998; Boessenkool & Verweel, 2005). Daarmee gaan beleidsmakers echter voorbij aan de oorspronkelijke waarden en vrijwillige betrokkenheid bij verenigingen, welke onder druk komen te staan. De sportwereld is op dit moment nog een van de weinige sectoren waar passie voorop staat (Verweel, 2009). Wekelijks zijn miljoenen mensen vrijwillig met sport bezig, vanwege het plezier dat zij hier aan ontleen. Als gevolg van de beoogde professionaliseringsslag worden vrijwilligers beperkt in de vrijheid naar eigen behoefte en inzicht invulling aan hun vrijwilligerstaken te geven. Vrijwilligers verliezen hun zeggenschap, met als gevolg dat zij hun passie en plezier kwijtraken. Verweel (2009) trekt de vergelijking met andere sectoren en laat zien wat modernisering en rationalisering van besturen en bedrijfsvoering teweeg kan brengen. Met name in de zorgsector werkt men in verregaande mate met gestandaardiseerde protocollen. Werknemers zijn verworpen tot uitvoerders van automatische handelingen, daar waar zij voorheen gepassioneerd hun vak uitoefenden (Boessenkool et al., 2011). De vraag is in hoeverre deze ontwikkelingen zich in de sportwereld laten zien, maar duidelijk is dat men deze ontwikkelingen kritisch moet blijven bekijken.

#### **4.4 Tot besluit: de literatuurstudie**

De ontwikkelingen op maatschappelijke, politiek en bestuurlijk gebieden maken dat de oorspronkelijke aard van sportverenigingen onder druk staat. Trends als individualisering en economisering zorgen samen met de steeds complexer en dynamisch wordende samenleving voor een noodzakelijke heroverweging van beproefde organisatie- en bestuursprincipes (Boessenkool, 2009; Stokvis, 2011). Voorts ziet de overheid sportverenigingen als een belangrijk middel om maatschappelijke doelstellingen te bereiken. De vraag is in hoeverre deze ontwikkelingen ten koste gaan van de innerlijke passie en de bereidheid van vrijwilligers. Zijn sportverenigingen wel gebaat bij een rationele en meer bedrijfsmatige aanpak? Dit zou ook een tegengesteld effect kunnen hebben, met als mogelijk gevolg dat verenigingen verdwijnen. Sporters zouden dan moeten uitwijken naar andere (professionele) sportaanbieders, waar zij zich mogelijk minder thuis voelen (Boessenkool & Van Eekeren, 2008).

De inzichten uit de literatuurstudie plaatsen het vraagstuk in een bredere context en dragen bij aan het begrijpen van het functioneren van sportverenigingen. Nu deze ontwikkelingen op theoretisch niveau vastgesteld zijn, gaat het volgende hoofdstuk in op de wijze waarop dit in de praktijk doorwerkt bij ijsclubs. Hoofdstuk 5 beschrijft de onderzoeksresultaten, die voortkomen uit vijftien interviews met betrokkenen bij natuurijsverenigingen. Deze bieden inzicht in de wijze waarop respondenten de contextuele ontwikkelingen ervaren en interpreteren.

## 5 Resultaten

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten aan de hand van de empirie, welke is voortgekomen uit interviews met betrokken actoren bij natuurijsverenigingen. Door de empirie als leidraad te nemen wordt het verhaal van de respondenten verteld en staat de betekenisgeving van hen centraal. Aan de hand van aangedragen thema's delen betrokkenen hun betekenissen, die samen de basis vormen voor dit hoofdstuk. Paragraaf 5.1 begint met een nadere kennismaking met natuurijsverenigingen, waarin de belangrijkste kenmerken naar voren komen. Op deze wijze ontstaat een actueel beeld over het functioneren van ijsclubs. Paragraaf 5.2 gaat in op de bestuurlijke organisatie van natuurijsverenigingen, die aan de hand van een aantal deelaspecten beschreven wordt. In paragraaf 5.3 komen de maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen in het speelveld aan bod. Daarin wordt duidelijk of betrokken actoren deze ontwikkelingen herkennen en in hoeverre deze doorwerken op natuurijsclubs. Paragraaf 5.4 borduurt daar op voort, met de trends tot moderniseren en professionaliseren. Gaan verenigingen mee in deze ontwikkelingen of verzetten zij zich hiertegen? Paragraaf 5.5 behandelt de rol die de KNSB vervult voor natuurijsverenigingen en de wijze waarop ijsclubs dit ervaren. In paragraaf 5.6 komen twee vertegenwoordigers van de KNSB aan het woord. Zij gaan in op de vraag hoe de bond natuurijsverenigingen ziet en waar zij hun beleid op richten. Paragraaf 5.7 schetst vanuit het perspectief van verenigingsbestuurders de wenselijke rol van de KNSB. Het hoofdstuk sluit af met een blik op de toekomst in paragraaf 5.8. De focus ligt daarbij op mogelijke bedreigingen en kansen die natuurijsverenigingen in de nabije toekomst zien.

### 5.1 De natuurijsvereniging: een nadere kennismaking

De meeste natuurijsclubs richten zich puur op het realiseren van een ijsbaan tijdens vriesperiodes. Dit vormt de kern van het bestaan voor veel verenigingen, zoals een van de respondenten verwoordt:

*“De doelstelling van de ijsclub, is voor de gemeenschap een ijsbaan creëren. En vooral ook voor de jeugd, voor de kinderen, voor de school.”* (Voorzitter natuurijsvereniging)

Naast het mogelijk maken van een ijsbaan omvat dit citaat twee andere belangrijke aspecten: de ijsclub is er voor de (lokale) gemeenschap en richt zich met name op de jeugd. Meerdere actoren onderschrijven deze functies, waarbij men ook veelvuldig het *“bieden van een veilige schaatsplek”* noemt. In veel gevallen beschikken natuurijsverenigingen over een eigen accommodatie met een veld- of landijsbaan, welke de jeugd een veilige plek biedt om te schaatsen. Een bestuurslid van een natuurijsvereniging omschrijft het belang hiervan als volgt:

*“We vinden dat die[de jeugd, red.] niet zo snel ‘hup die plassen op moeten gaan.’ Kijk, dat volwassen mannen op drie, vier centimeter ijs al willen schaatsen, dat moeten zij weten. Maar voor die kinderen wil je toch een veilige plek hebben, en dat is het hoofddoel.”* (Bestuurslid natuurijsvereniging)

Zoals bovenstaand beschreven zijn ijsclubs er vooral voor de lokale gemeenschap. Verenigingen voorzien in een behoefte van velen en vervullen in winterperiodes een belangrijke rol als plaats waar inwoners samenkomen. Over de rol van de natuurijsvereniging als sociale ontmoetingsplaats merkt een voorzitter van een natuurijsvereniging het volgende op:

*“Dat was vroeger al een ontmoetingsplaats voor verliefde stelletjes, paartjes en zo nog wat meer. En er zijn oudere mensen bij, die komen gewoon op het ijs om er te zijn. En niet om te schaatsen, maar om te komen kijken, en om toch nog weer een keer op die plas te zijn. Gewoon... Dat heeft een bepaalde aantrekkingskracht, dat houdt je niet voor mogelijk.”* (Voorzitter natuurijsvereniging)

Vrijwel alle geïnterviewden erkennen de waardevolle functies van een ijsbaan. Buiten het feit dat, met name kinderen, er veilig kunnen schaatsen dient de ijsclub als een ontmoetingsplaats waar men samenkomt en

sociaal kapitaal opdoet. Vooral in kleinere gemeenschappen is de ijsclub een sociale aangelegenheid en is een groot deel van de inwoners lid van de vereniging. Naast leden zien ook lokale bedrijven het belang van natuurijsverenigingen. Zij steunen deze daar waar mogelijk, veelal in de vorm van middelen of diensten wanneer daar behoefte aan is. Een respondent verwoordt dit als volgt:

*“En de ervaring is hier, dat als je geld, middelen of diensten nodig hebt, dan wordt dat geregeld zonder portemonnee. Dan stellen mensen veel beschikbaar, je hoeft maar een hand op te houden en ‘met z’n allen maken we er wat van.’”* (Voorzitter natuurijsvereniging)

In deze gemeenschappen leeft het gevoel dat men *“het met elkaar moet doen.”* Mensen staan voor elkaar klaar en zijn bereid anderen te helpen. Natuurijsclubs worden uitsluitend gerund door vrijwilligers, die het als hun taak zien de ijsbaan voor de gemeenschap te behouden. Zodra een periode van vorst aanbreekt worden zij actief en organiseren tal van schaatsgerelateerde activiteiten. Deze afhankelijkheid van natuurijs brengt met zich mee dat een groot deel van de ijsclubs verworden tot ‘slapende’ verenigingen als een vorstperiode enkele jaren achtereen uitblijft. Ter compensatie organiseren zij een eenmalige schaatsactiviteit voor de jeugd, of kleden de jaarlijkse ledenvergadering extra feestelijk aan. Voor verenigingen zijn dit lastige jaren: naarmate de natuurijsloze periode langer duurt daalt het animo steeds verder. Twee voorzitters van natuurijsverenigingen onderschrijven dit:

*“Dan, kun je wel zeggen van ‘dan is de animo weg.’ [...] Maar het is gewoon een feit, als er een paar jaar geen ijs is, dan gebeurt er steeds minder. Want ‘het heeft toch allemaal geen nut.’”* (Voorzitter natuurijsvereniging)

*“Ja, als het echt lang duurt wordt het een beetje een slapende vereniging, dan wordt het ook heel moeilijk om een jaarvergadering voor te zitten, je hebt niks te vertellen. Er gebeurt weinig, de penningmeester heeft geen inkomsten, alleen een beetje uitgaven. Dan schiet het niet echt op, dan zijn het moeizame jaren, dat moet ik echt zeggen.”* (Voorzitter natuurijsvereniging)

Dit brengt verder met zich mee dat specifieke kennis op het gebied van ijs(veiligheid) verloren gaat, met name wat betreft de organisatie van grootschalige toertochten. Draaiboeken raken verouderd en de aanwas van nieuwe vrijwilligers is gering. Tegenwoordig zien steeds meer verenigingen het belang van het vastleggen van procedures en het bijwerken van draaiboeken, zodat deze kennis gewaarborgd blijft.

Naast de ‘pure’ natuurijsverenigingen zijn er ijsclubs die voor hun functioneren niet geheel afhankelijk zijn van natuurijs. Zij bieden ‘s zomers inline-skaten aan of hebben een schaatstrainingsgroep waar leden zich bij kunnen aansluiten. Het schaatsen op natuurijs blijft voor de meeste verenigingen echter toch de kern van het bestaan. Zodra zich een langere periode van vorst aandient steekt het schaatsvirus de kop op bij de leden, zeker als zij een aantal jaren verstoken zijn geweest van natuurijs. Het enthousiasme keert terug en men kijkt reikhalzend uit naar een nieuwe schaatsperiode. Betrokkenen bij natuurijsverenigingen verwoorden dit als volgt:

*“We doen het allemaal voor die kick, die acht dagen dat je open bent. En daar doe je het allemaal voor. En dat kun je met geen pen beschrijven!”* (Voorzitter natuurijsvereniging)

*“En nu is er de laatste drie jaar wel ijs en misschien dit jaar ook weer. En ineens kan dan alles. Dan worden allerlei plannen bedacht en ‘we moeten dit hebben en we moeten dat hebben.’ Dus het is gewoon een feit als je jaar op jaar wel ijs hebt, dat is gewoon beter voor je vereniging. Dan blijft het vuur er een beetje onder he.”* (Voorzitter natuurijsvereniging)

Tijdens natuurijsperiodes organiseren ijsclubs diverse activiteiten, die in de loop van de jaren nauwelijks zijn veranderd. Zo staan nog steeds oer-Hollandse activiteiten als spekrijden, ringsteken, priksleeën en behendigheids spelletjes op het programma. Daarnaast houden verenigingen (korte baan)wedstrijden en is er 's avonds muziek. Na afloop van een lange schaatsdag vegen en prepareren vrijwilligers de baan en sluiten de avond af in het clubhuis. Dit is vaak een klein, knus gebouw dat veelal door leden zelf is gerealiseerd. Men maakt gebruik van oude kantoorunits of garages, die zij verbouwen tot een clubhuis met een keuken en bar. Het clubhuis ademt schaatsen en is opgesierd met schaatsattributen, welke door de jaren heen verzameld zijn. Naast de bar is er een kleine keuken waar vrijwilligers erwtensoep en snacks verkopen. De inkomsten uit de kantine betekenen voor veel ijsclubs een welkome aanvulling op de gelden die vanuit de entree en contributie binnen komen. Een voorzitter van een natuurijsclub onderschrijft het belang hiervan:

*“En verder is, het is de contributie, maar de contributie alleen daar red je het eigenlijk niet mee. Dus de inkomsten van het hokje, het clubgebouwtje, moet je zien dat je daar wat geld overhoudt.”* (Voorzitter natuurijsvereniging)

Buiten deze middelen hebben ijsclubs incidenteel inkomsten als zij toertochten kunnen uitschrijven. Aan toertochten doen vaak duizenden deelnemers mee, die allen inschrijfgeld dienen te betalen. Voor natuurijsverenigingen betekent dit een extraatje waarmee zij jaren vooruit kunnen. De vaste kosten die ijsclubs hebben bestaan voor het grootste deel uit onderhoud van het gebouw en de ijsbaan. Daarnaast maken zij kosten voor vergunningen die zij aanvragen, de jaarlijkse ledenvergadering en de aanschaf en onderhoud van machines. Ijsclubs die zijn aangesloten bij de KNSB dienen verder een jaarlijkse afdracht te betalen aan de bond, welke gebaseerd is op het ledenaantal. Het grootste deel van de kosten hebben zij dus ook bij afwezigheid van natuurijs. Voor veel verenigingen is het lastig deze periodes financieel te overbruggen, zoals deze voorzitter van een ijsclub beaamt:

*“Daar ben je geen ijsclub voor, je wil natuurlijk dat er sterk ijs komt en dat je omzet draait. Wat ik net al aangaf, met de contributie kunnen wij eigenlijk niet bestaan, dan zou je de contributie steeds moeten gaan verhogen, dat werkt ook niet. Het is gewoon interen. Elk jaar als er geen sterk ijs, dan teren we wat in.”* (Voorzitter natuurijsvereniging)

Het ledenbestand van ijsclubs bestaat voor een groot deel uit gezinnen die samen op een gezinskaart staan. Zij brengen samen de contributie op, die meestal tussen de €5,00 en €10,00 per jaar bedraagt. Op het moment dat dit bedrag voldaan is krijgen zij toegang tot de ijsbaan. Als mensen besluiten tijdens een natuurijsperiode lid te worden dienen zij een hoger tarief te betalen. Hiermee trachten verenigingen het verloop in ledenaantal te beperken. De meeste ijsclubs slagen hier redelijk in, maar dat een aantal natuurijsloze winters wel voor een daling zorgt moge duidelijk zijn:

*“Dan loopt het aantal terug ja. Het gaat op en neer. In de winter maken we weer honderd nieuwe leden. En geleidelijk aan gaan er weer wat af, totdat er weer een goede ijswinter is.”* (Voorzitter natuurijsvereniging)

Ondanks dit verloop kunnen veel natuurijsclubs terugvallen op een vaste groep leden. Zij blijven lid van de vereniging omdat zij graag willen dat *“de ijsbaan behouden blijft voor de lokale gemeenschap.”* In deze groep bevinden zich ook leden die zelf niet schaatsen, maar de club een warm hart toedragen en jaarlijks hun contributie betalen.

#### *5.1.1 De natuurijsvereniging: van traditie in transitie?*

Natuurijsverenigingen bevinden zich heden ten dage in een complex speelveld bevinden waartoe zij zich dienen te verhouden. De wet- en regelgeving wordt steeds strikter en ijsclubs moeten aan steeds meer (gemeentelijke) eisen voldoen. Voorts zet de overheid in op een rol van sportverenigingen voor het realiseren

van maatschappelijke doelstellingen. Dit staat haaks op het traditionele karakter van veel ijsclubs. Over dit traditionele karakter, en mogelijke veranderingen, merken een aantal bestuurders het volgende op:

*“Dat natuurijsclubs inderdaad een folklore van Nederland zijn, absoluut. Cultureel, dat is iets waar we heel zorgvuldig op moeten zijn. Er is in Nederland ook gewoon behoefte aan die cultuur.”* (Voorzitter natuurijsvereniging)

*“Wij zijn een oer ouderwetse ijsclub. Waar het een ongelooflijk mooie baan is, prachtig aan de weg, midden in het dorp. En daar is het alleen maar pret, drie aan een stok, priksleeën en daar houdt het ook op. Gewoon het oer-Hollandse.”* (Voorzitter natuurijsvereniging)

*“Ik denk dat natuurijsverenigingen an sich, dat die zo traditioneel zijn. Elke verandering wordt al heel argwanend bekeken [...] door de leden.”* (Voorzitter natuurijsvereniging)

De meeste verenigingen blijven vasthouden aan traditionele kenmerken en bekijken eventuele extra taken en veranderingen met argwaan. Anderzijds zijn er ook verenigingen die wel meegaan in deze ontwikkelingen en juist kansen zien in de veranderende context. In de paragrafen 5.3 en 5.4 staat de betekenisgeving ten aanzien van deze ontwikkelingen centraal, maar allereerst aandacht voor de wijze waarop ijsclubs bestuurd worden.

## 5.2 Het bestuur bestuurt?

Het beeld dat velen bij het bestuur van ijsclubs hebben is dat het *“oude mannen zijn die het vaak al jaren doen en gaan vergaderen zodra er een ‘r’ in de maand zit.”* In deze paragraaf komt naar voren in hoeverre dit beeld overeenkomt met de bestuurlijke samenstelling bij de onderzochte verenigingen. Voorts gaat de paragraaf in op de generatiekloof die zich aandient en wat de gevolgen hiervan zijn.

### 5.2.1 Een vergrijsd bestuur?

Veel natuurijsclubs hebben te maken met een vergrijzend bestuur. Niet zelden bestaat een bestuur voor een groot deel uit 65-plussers die langdurig op hun positie zitten. Over het algemeen is er weinig verloop en een veertig- of vijftigjarig jubileum komt regelmatig voor. Redenen voor de standvastigheid van bestuurders zijn dat zij *“iets willen doen voor het verenigingsleven, het gezellig vinden en ergens bij willen horen.”* Het voordeel van een verouderd bestuur is dat een aantal bestuursleden met de VUT is. Tijdens natuurijsperiodes hebben zij overdag tijd om de ijsbaan open te stellen voor de jeugd. Zij zorgen dat de *“boel wordt opgestart, de verwarming aan staat en er eventueel een kop koffie te krijgen is.”* Een vergrijsd bestuur brengt echter ook nadelen met zich mee. Oudere bestuurders blijven dikwijls vasthouden aan een traditioneel gedachtegoed en zijn van mening dat de dingen moeten gaan *“zoals ze altijd al zijn gegaan.”* Een voorbeeld hiervan zijn de notulen, die bij een aantal verenigingen nog steeds met de hand geschreven worden. Over de redenen hiervan merkt een bestuurslid het volgende op:

*“Nou, dat is traditie. En ik hoop dat nog jaren zo te doen. Ik ben van het jaar weer begonnen om het jaarverslag ook in het boek te zetten. Ik heb het een paar keer via de PC uitgeprint, maar dat is toch niet ‘het je van het.’ Het handgeschreven blijft. [...] Ik weet zeker dat dat over 200 jaar nog bestaat.”* (Voorzitter natuurijsvereniging)

Aan de andere kant ziet een aantal betrokkenen de noodzaak het bestuur te verjongen en de vereniging te moderniseren. Deze respondenten geven aan dat verjonging noodzakelijk is om de vereniging staande te kunnen houden in de veranderende context. Dit staat haaks op de traditioneel ingestelde bestuurders, die elke verandering het liefst vermijden. Paragraaf 5.2.2 gaat in op de samenstelling van het bestuur en de achtergrond van veel bestuursleden.

### 5.2.2 Samenstelling bestuur

Van oudsher bestaat het bestuur van natuurijsclubs voor een groot deel uit landbouwers en bouwvakkers. Zij zaten 's winters in het vorstverlet of waren minder druk en hadden zodoende tijd zich in te zetten voor de ijsvereniging. Dit waren in eerste instantie vrijwilligers die de ijsbaan opbouwden en vanuit hun werk met de verscheidende machines overweg konden. Na verloop van tijd wilden zij ook iets te zeggen hebben en werden toegevoegd aan het bestuur. Het gevolg hiervan was dat het bestuur steeds groter werd, wat nu nog steeds terug te zien is: een ijsclub met meer dan tien bestuursleden komt regelmatig voor.

Daarnaast vertoont ook de achtergrond van bestuursleden veel overeenkomsten met vroeger. Naast de gebruikelijke functies als voorzitter, secretaris en penningmeester, blijkt dat veel bestuursleden een achtergrond hebben met beroepen waar aanpakken het credo is. Bij een groot aantal verenigingen zitten bewust timmerlui, elektriciens en schilders in het bestuur. Als op het gebied van onderhoud iets gedaan moet worden kunnen zij daar in grote mate zelf in voorzien. Deze conventionele bestuurssamenstelling gaat overigens niet voor iedere vereniging op. Een aantal van hen is het klassieke plaatje van een natuurijsvereniging ontgroeid en heeft zich doorontwikkeld tot een bredere sportvereniging, waar andere kwalificaties voor bestuursleden worden gevraagd. Zij spreken over de noodzaak van mensen met verschillende achtergronden, bijvoorbeeld op het gebied van financiën of juridische kennis. Betrokkenen betogen dat kennis op deze gebieden *“noodzakelijk is voor het besturen van de vereniging, anders red je het niet in deze tijd.”* De rol van vrouwen in het bestuur is overigens beperkt. In de zeldzame gevallen dat een vrouw deel uitmaakt van het bestuur hebben zij een 'ondersteunende' rol: ze schenken koffie of zorgen voor de catering.

### 5.2.3 Bestuurlijke taken

In paragraaf 5.5.2 komt naar voren dat het belangrijk is dat bestuursleden 'aanpakkers' zijn en tijd hebben om zich 's winters in te zetten voor de ijsclub. Zij zijn dus vooral uitvoerend bezig, terwijl een bestuur normaliter een meer coördinerende beleidsfunctie heeft. Een bestuurder van een bredere natuurijsvereniging omschrijft zijn taken als *“het vaststellen van beleid en het toezien op de gang van zaken binnen de vereniging.”* Dat dit bij veel ijsclubs net wat anders ligt blijkt uit onderstaand citaat van een bestuurder, die gevraagd werd naar het beleidsplan van zijn vereniging:

*“Beleidsplan? Onze taak is gewoon zorgen dat er geschaatst kan worden als er ijs is. Dat is kort gezegd, dat is ons plan. Ik denk wel eens ‘wat moeten we nu gaan doen, wat kunnen wij doen?’”* (Voorzitter natuurijsvereniging)

Een groot deel van de bestuurlijke taken is direct gerelateerd aan het ijs. Bestuurders houden nauwlettend de ijsdikte in de gaten en bepalen wanneer deze dik genoeg is om veilig te kunnen schaatsen. Zodra dit het geval is bouwen zij met hulp van een aantal vrijwilligers de ijsbaan op. Het merendeel van de werkzaamheden doen zij echter zelf, zoals dit bestuurslid aangeeft:

*“We hebben niet veel andere vrijwilligers. Maar zelf doen we ook veel, met twaalf man [in het bestuur, red.] kun je veel doen natuurlijk. En dat is wel groot, maar op het moment dat het gaat vriezen hebben we veel mensen die wat kunnen doen. [...] Het zijn ook allemaal mensen die de handen uit de mouwen steken.”* (Voorzitter natuurijsvereniging)

Ook bij activiteiten op het ijs zijn het vaak bestuursleden die zich inspinnen om dit mogelijk te maken. Zij vegen de baan, bemannen stempelposten, staan achter de bar of helpen kinderen met het aantrekken van hun schaatsen. Naast deze, direct aan het ijs gerelateerde taken, komen ook andere aspecten naar voren. Veel verenigingen innen de contributie bij de leden thuis en het rondgaan langs de huizen is een belangrijke taak. Voorts dienen contacten met de gemeente, KNSB en overige instanties onderhouden te worden en behoren de ledenadministratie en financiën op orde te zijn. Daarnaast behoeven de accommodaties van ijsclubs regelmatig onderhoud. Aangaande de taken en werkzaamheden van bestuurders kan vastgesteld worden dat zij het bij

uitblijven van natuurijs relatief rustig hebben. Daar staat tegenover dat zij een piekperiode kennen ten tijde van een langdurige vorstperiode.

Ook wat betreft de bestuurlijke taken dient een nuancering gemaakt te worden. Verenigingen die zich hebben ontwikkeld tot bredere sportverenigingen geven aan wel met beleidsplannen te werken en hebben een visie waar zij als vereniging naar toe willen. Bestuursleden van deze verenigingen houden zich meer bezig met coördinerende en management taken.

Een aantal van de onderzochte ijsclubs maakt momenteel een proces door waarin zij van een traditionele ijsclub doorontwikkelen naar een bredere natuurijsvereniging. Zij hebben bijvoorbeeld de beschikking gekregen over een combibaan of een nieuw clubgebouw dat gerund dient te worden. Voor bestuursleden betekent dit dat zij een omslag moeten maken in hun functioneren. Daar waar zij voorheen druk waren met ijsgerelateerde activiteiten, dienen zij zich nu toe te leggen op meer management en coördinerende taken. Dat deze omslag niet altijd vlekkeloos verloopt blijkt uit onderstaand voorbeeld van een ijsclub die midden in dit proces staat. Dit betoog van de voorzitter geeft een goed beeld van de moeilijkheden die zich voordoen:

*“Maar dan zit ik voor het volgende probleem, dan moeten mijn bestuursleden meer managementfuncties gaan bekleden: meer delegeren, zich meer met de grote lijnen bezig houden. En sommige zitten nu echt op de details. En dat gaat weer ten koste van, dat zit op een spanningsveld. Er zijn te weinig managementachtige personen die ook goed kennis hebben van ijszaken. [...] Als ijsvereniging komen we voor die omslag dat je inderdaad, in zo’n bestuur, dat je zegt ‘verdorie, ze moeten op een hoger management niveau komen.’ [...] Maar nee hoor, dan valt men toch weer terug in het oude patroon: ‘ik heb mijn kleine rolletje, ik doe de leden en bestel de trainingsgroepen en meer tijd heb ik niet.’ Die moeten eigenlijk tot de conclusie komen ‘ik moet m’n taak bestuurslid teruggeven en ik moet in een commissie gaan zitten.’ Dan kunnen ze die taak doen. Maar ik ben nu nog als de dood om keihard tegen die mensen te zeggen van ‘joh, voor jou een ander, want je kunt geen leiding geven aan zo’n groep.’ Dat is toch een dilemma waar je voor staat.” (Voorzitter natuurijsvereniging)*

De meeste verenigingen richten zich echter puur op het mogelijk maken van de schaatssport en proberen mogelijke ‘randzaken’ tot een minimum te beperken. Toch gaan ook bij die verenigingen geluiden op van jongere bestuurders die de vereniging verder willen ontwikkelen. Paragraaf 5.2.4 besteedt aandacht aan deze bestuurlijke ontwikkelingen, waarbij de focus ligt op de roep tot verjonging en de moeilijkheden die dit met zich mee brengt.

#### 5.2.4 Een generatiekloof?

Zoals gesteld bestaat het bestuur van natuurijsclubs voor een groot deel uit oudere mannen die hun bestuursfunctie al geruime tijd bekleden. Gemiddeld genomen hebben zij vrij behoudende denkbeelden en zijn sterk intern gericht. Deze bestuurders mijden veranderingen en doen dingen het liefst zoals die *“altijd al zijn gegaan.”* Naast het voorbeeld van de handgeschreven notulen laat dit zich ook zien bij de opbouw van de ijsbaan:

*“De laatste keer heb ik mee geholpen met palen sjuwen en dergelijke, maar er worden gaten geboord en tja... Als ik nou nog eens dertig jaar jonger zou zijn, dan maakte ik dat allemaal op een heel andere manier veel sneller in het ijs.[...] Die man doet dat al veertig, vijftig jaar lang. ‘Zo doe ik het altijd, dus zo doe ik het!’ Zo’n man weet je wel? Vraagt zich niet af van ‘joh, als je het op een andere manier doet ben je misschien maar de helft van de tijd kwijt.” (Voorzitter natuurijsvereniging)*

Voorts geven respondenten aan dat oudere bestuurders vaak huiverig zijn om te investeren en de hand op de knip houden. Deze denkbeelden worden door jongere bestuurders dikwijls als verstengeld ervaren. Zij zijn doorgaans meer toekomstgericht en beter bewust van hetgeen zich in de omgeving afspeelt. Een verenigingsbestuurder merkt hier het volgende over op:

*“Het verhaal is gewoon simpel, alleen soms sta je er alleen in met oudere bestuurders. En daarom ben ik ook met verjonging bezig. Dus ouders van kinderen, want die begrijpen beter wat de behoefte is.”*  
(Voorzitter natuurijsvereniging)

Een aantal betrokken actoren is zelfs van mening dat verjonging van het bestuur noodzakelijk is voor het voortbestaan van verenigingen. Jongere bestuurders organiseren vernieuwende activiteiten en zorgen voor leven in de brouwerij. Dit verjongingsproces verloopt echter niet altijd probleemloos. Zoals bovenstaand beschreven mijden oudere bestuurders veranderingen en staan daarmee de jongere generatie in de weg. Een exemplarisch voorbeeld over de verhoudingen tussen deze partijen deed zich voor bij een natuurijsvereniging waar een mogelijk samenwerkingsverband met een schaatsvereniging ter sprake kwam. De denkbeelden van beide generaties botsten met elkaar, wat dit bestuurslid als volgt omschrijft:

*“Maar daar is binnen het bestuur ook nog wel wat, daar zijn wat andersdenkenden. Ik zeg nu van ‘ik zit nu al een tijdje in het bestuur en ik wil eigenlijk gewoon een beetje vooruitgang boeken. En dan is zo’n verbintenis met de schaatsvereniging, zie ik als een vooruitgang. Maar sommigen zijn daar wat terughoudender in, die zeggen ‘als ze eenmaal binnen zijn, dan slokken die al ons geld op.’”*  
(Bestuurslid natuurijsvereniging)

Ook op vlakken als het gebruik van moderne media zijn tegengestelde denkbeelden terug te vinden. De jongere generatie ziet internet en sociale media als een kans om de vereniging te profileren, terwijl ouderen hier vaak wantrouwend tegenover staan.

#### 5.2.5 *Samengevat: bestuurlijke kenmerken*

Over het algemeen bestaat het bestuur van natuurijsverenigingen uit oudere vrijwilligers. Zij verzetten zelf veel werk op het ijs en bekleden hun functies jarenlang. Dit brengt met zich mee dat het verloop laag is en vergrijzing ontstaat. Veel bestuurders zijn echte aanpakkers en voorzien in grote mate zelf in zaken die voor de vereniging en onderhoud van de accommodatie gedaan moeten worden. Een beleidsplan ontbreekt dikwijls, veel ijsclubs richten zich puur op het mogelijk maken van schaatsplezier. Toch is er een trend te signaleren waarbij bestuursleden zich meer gaan bezighouden met ‘bestuurlijke’ taken. Voorts dient zich een jongere generatie aan die bestuursfuncties gaat bekleden. Zij hebben vaak andere ideeën over het functioneren van verenigingen, wat soms tot wrijving binnen een bestuur leidt. In een aantal gevallen is er sprake van een generatiekloof: ouderen houden vast aan conservatieve denkbeelden terwijl jongeren de ijsclub verder willen ontwikkelen.

De volgende paragraaf gaat nader in op de veranderende omgeving en de wijze waarop natuurijsverenigingen deze ontwikkelingen ervaren en er eventueel op inspelen.

### **5.3 Ontwikkelingen in het speelveld**

In de aanleiding voor dit onderzoek komt naar voren dat natuurijsverenigingen zich in een veranderende context bevinden waartoe zij zich dienen te verhouden. Deze paragraaf staat stil bij de ontwikkelingen in de institutionele omgeving en de wijze waarop verenigingsbestuurders deze ervaren. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen.

#### 5.3.1 *Maatschappelijke ontwikkelingen*

Paragraaf 5.3.1 gaat in op de vraag in hoeverre de ontwikkelingen op maatschappelijk gebied doorwerken bij natuurijsverenigingen. De eerste subparagraaf behandelt de manier waarop bestuurders de veranderende maatschappij ervaren. Vervolgens staat de vermeende afname in de bereidheid vrijwilligerswerk te doen centraal, waarna in de derde subparagraaf de opstelling en verwachtingen van de leden aan bod komt. De



afsluitende subparagraaf beschrijft de betekenisgeving van respondenten ten aanzien van een commercieel functionerende natuurijsvereniging.

#### *De veranderende maatschappij?*

Verenigingsbestuurders onderschrijven dat de maatschappij verandert. Daar waar kinderen voorheen de gehele dag op het ijs waren, zijn ze dat nu nog maar een paar uurtjes. Zij hebben het druk, zijn lid van meerdere sportverenigingen en hebben iedere dag afspraken. Voorts heeft een deel van hen geen schaatsen, eten en drinken bij zich; ze kopen liever wat in de kantine van de ijsclub. Een aantal verenigingen speelt hier op in en zorgt voor een gevarieerd aanbod in de kantine en de mogelijkheid om schaatsen te huren. Daarnaast geeft een deel van de respondenten aan de invloed van 'mediatisering' te herkennen. Dit is vooral terug te vinden in de bezoekersstromen voor de ijsbaan of een toertocht. Daar waar voorheen een bord werd geplaatst met 'Heden ijsbaan geopend', wordt de openstelling van de ijsbaan tegenwoordig steeds vaker gecommuniceerd via internet en sociale media. Met name bij de organisatie van toertochten hebben verenigingen hierdoor minder zicht op de hoeveelheid deelnemers die zij kunnen verwachten. Als gevolg hiervan kunnen zij problemen ondervinden met de parkeergelegenheid of drukte op het ijs.

Voorts zien betrokkenen dat de samenleving tegenwoordig nog maar nauwelijks gestuurd wordt vanuit de kerk of het geloof. Een aantal verenigingen houdt uit religieuze overwegingen de ijsbaan zondags gesloten, maar over het algemeen neemt de invloed van het geloof steeds verder af. Een respondent ziet deze ontwikkeling ook en geeft aan dat voor sportverenigingen een belangrijke rol is weggelegd als bindende factor voor de samenleving:

*"Je krijgt zoveel sociale contacten, door zo'n vereniging. Ik vind dat sportverenigingen daar [opdoen van sociaal kapitaal, red.] een hele belangrijke taak in hebben op dit moment, er zijn niet meer zoveel plekken waar je dat kunt vinden."* (Voorzitter natuurijsvereniging)

Sportverenigingen zijn steeds meer het verband waar mensen samen komen en lijken volgens deze bestuurder de rol van het geloof, de school of het gezin deels over te nemen. Een volgende maatschappelijke ontwikkeling betreft de mogelijke afname tot het doen van vrijwilligerswerk.

#### *Afname bereidheid vrijwilligerswerk?*

Over het algemeen zien respondenten nauwelijks een afname in de bereidheid vrijwilligerswerk te doen. Wel geven zij aan dat leden zich steeds minder vanuit zichzelf melden en dat het lastig is vrijwilligers voor overdag te vinden. Als mensen ergens op aangesproken worden zijn zij echter bijna altijd bereid hun medewerking te verlenen:

*"Maar baanonderhoud, dan trek je er gewoon een aan z'n kraag en zeg je van 'kun jij even vegen, of giet jij de scheuren even dicht?' En dat doen ze dan ook, natuurlijk. Op dat moment doet iedereen alles. Dan is die saamhorigheid hier altijd best wel groot."* (Voorzitter natuurijsvereniging)

Ook hier komt weer de saamhorigheid naar voren, welke kenmerkend is voor veel natuurijsclubs. Leden zetten zich in voor de vereniging en beseffen dat "vele handen licht werk maken." Blijkbaar maakt het schaatsen op natuurijs iets los bij mensen, waardoor zij bereid zijn hun steentje bij te dragen. Dit heeft mede te maken met het feit dat vrijwilligerstaken bij ijsclubs een korte piekperiode kennen en het jaren achtereen rustig kan zijn. Toch zien ijsverenigingen op een aantal aspecten een lichte kentering in de bereidheid vrijwilligerswerk te doen. Mensen lenen zich minder voor meerdere dagdelen achter elkaar en willen een afgebakende taak die zij zelf leuk vinden:

*"Want dat [motivatie, red.] is heel belangrijk om mensen voor vrijwilligerstaken te krijgen. En vooral niet onder dwang iets gaan doen van 'jij moet dit en jij moet dat', want dat haalt niets uit. Ze moeten*

*vooral gemotiveerd zijn. [...] Op ad-hoc basis zijn mensen best bereid wat te doen, maar het moet wel passen binnen hun tijdsbesteding.” (Voorzitter natuurijsvereniging)*

Veel vrijwilligers halen hun motivatie uit het *“iets kunnen betekenen voor een ander,”* wat hen voldoening en plezier geeft. Zij doen dit vanuit een intrinsieke motivatie en daarom is het van belang te achterhalen wat hen motiveert of wat zij leuk vinden. Dit plezier wordt mogelijk ondermijnt door de mogelijk veranderende houding en opstelling van leden, een ontwikkeling die in de volgende subparagraaf centraal staat.

#### *Een veranderende opstelling en verwachtingen van de leden?*

Leden van verenigingen zouden zich steeds meer gaan gedragen als klanten en eisen stellen aan de kwaliteit van het sportaanbod. Respondenten geven aan dit nauwelijks te ervaren binnen de ijsclubs waarin zij functioneren. Desondanks hebben ook zij te maken met leden die onredelijk eisen stellen. Een aantal van hen verlangt bijvoorbeeld dat de baan zo snel mogelijk open gaat, ook als het ijs nog niet geschikt is voor grotere groepen. Sommige leden klagen verder over het onderhoud van de ijsbaan. Zij vinden dat deze ten allen tijde schoon en geveegd moet zijn, zoals deze respondent aangeeft:

*“En dan zeggen ze ‘ja, wij betalen de contributie en hoeven niks te doen. En jullie moeten maar zorgen dat het klaar komt.’ Dat hou je toch, en dat is bij iedere vereniging zo.” (Voorzitter natuurijsvereniging)*

Over het algemeen zijn deze klachten echter niet overheersend en is dit niet anders dan veertig jaar geleden. Natuurijsverenigingen krijgen over het geheel gezien positieve reacties van leden en overige schaatsers. Dit heeft te maken met het feit dat mensen enthousiast en dankbaar zijn als zij überhaupt op natuurijs kunnen schaatsen. Daarnaast betalen zij een laag bedrag aan contributie, waardoor ze ook weinig ‘te eisen hebben’. Ook over de kwaliteit van het ijs wordt nauwelijks geklaagd, zoals een bestuurslid opmerkt:

*“Maar, dat vind ik altijd de passie van het natuurijs: zo schaats je op spiegelglad ijs en zo zit je in een keer in de scheuren, of hobbels, of noem maar op. Nee, de mensen nemen dat voor lief.” (Bestuurslid natuurijsvereniging)*

De volgende maatschappelijke trend betreft de economisering en commercialisering van de maatschappij. Onderstaande subparagraaf schetst deze ontwikkelingen en maakt duidelijk hoe betrokkenen hier tegenover staan.

#### *Naar een commerciële natuurijsvereniging?*

Vertegenwoordigers van natuurijsverenigingen erkennen de economisering en commercialisering van de maatschappij, maar gaan hier nauwelijks in mee. Zij onttrekken zich aan deze ontwikkelingen en zien geen heil in een commerciële vereniging. Bestuurders hechten over het algemeen veel waarde aan de traditionele sfeer en proberen deze te behouden. Toch ziet een klein aantal verenigingen kansen en mogelijkheden en speelt in op deze ontwikkelingen, welke onderstaand worden beschreven.

Bijna alle respondenten hechten veel belang aan de onderlinge saamhorigheid en gezelligheid bij natuurijsverenigingen. Een commercieel ingestelde ijsclub past niet in dat plaatje. Zij vinden het belangrijk dat iedereen mee kan doen en als leden de contributie niet kunnen betalen stellen zij zich soepel op. Een voorzitter van een natuurijsvereniging geeft hier het volgende over aan:

*“En hier zijn verschillende families die het niet zo breed hebben, dan moet je ook kunnen zeggen van ‘loop maar door.’ Je moet dat niet, daar ben ik niet... Als het zo scherp moet, dan wil ik geen voorzitter meer zijn. Dan ben ik weg.” (Voorzitter natuurijsvereniging)*

Zij verzetten zich tegen commercialisering van de sport en staan voor hun idealen. Voorts geven zij aan dat natuurijsverenigingen een kleine omzet hebben, zeker ten opzichte van reguliere sportverenigingen. Het gaat om zulke kleine bedragen dat zij de noodzaak van commercialiseren niet inzien. Het belangrijkste doel blijft het mogelijk maken van schaatsplezier en geld speelt een ondergeschikte rol.

Aan de andere staan enkele verenigingen positief tegenover deze ontwikkelingen. Deze ijsclubs proberen hun inkomsten te verhogen door een breder aanbod in de kantine of het verhuren van de accommodatie. Daarnaast beschikt een aantal verenigingen over een combibaan. Dit brengt naast een bredere exploitatie van de accommodatie ook een hogere begroting met zich mee, die men rond moet krijgen. Onderstaande respondent merkt op een dergelijke ijsclub dan niet meer als een 'vereniging' te beschouwen:

*"Dit is, een vereniging, een echte pure vereniging heb je niet meer. Je hebt nu eigenlijk een beetje een bedrijfje, een onderneming. En zo moet je het ook blijven zien, dus die leden zijn geen leden meer maar klanten. Klanten van jouw bedrijf."* (Voorzitter natuurijsclub met combibaan)

Deze verenigingen stellen zich in op de wensen en behoeften van (potentiële) leden en spelen hier op in. Betrokkenen hechten belang aan het aanbieden van kwaliteit en stellen 'de klant' centraal. Dit soort verenigingen hoopt op deze manier zoveel mogelijk inkomsten te genereren. Dat een aantal van hen hier vrij ver in gaat blijkt uit dit citaat van een commercieel denkende voorzitter:

*"We gaan er volledig op inspelen, we zijn daar mee bezig. We aanschouwen ze [de leden, red.] ook als klant en alles wat daarbij hoort. De veranderingen van die klant voeren we hier gewoon door. Wij proberen, we gaan heel ver moet ik zeggen. In hoeverre gaan we heel ver? Om het heel aangenaam te maken, om de klant hier zo lang mogelijk te laten blijven, besteding voor in de kantine. En we zijn veel geënt op kinderen, daar doen we veel mee. En als je de kinderen hebt, dan heb je de ouders ook."* (Voorzitter natuurijsvereniging)

Vaak staan bij dit soort initiatieven de neuzen intern niet allemaal dezelfde kant op. Een aantal personen zet zich hiervoor in en probeert de rest van de vereniging mee te krijgen:

*"Ook de ouderen beginnen het nu eindelijk een beetje te begrijpen. Proberen de slag te maken naar het 'nieuwe zijn van een natuurijsvereniging'. En normaal dan ga je wachten op de natuur, maar dat doen we dus niet. Als ie komt, dan is het prima, liefst wel, maar daarbuiten moet je gewoon bezig blijven."* (Voorzitter natuurijsvereniging met combibaan)

Over de ontwikkelingen tot commercialiseren bestaan tegenstrijdige denkbeelden. De meeste respondenten geven te kennen hier niet in mee te willen gaan, of slechts in geringe mate. Zij houden vast aan het traditionele karakter van natuurijsverenigingen en beschouwen commerciële aspecten als onwenselijk. Aan de andere kant gaat een klein aantal verenigingen wel mee in deze ontwikkelingen. Zij zien kansen en proberen zoveel mogelijk in te spelen op de behoeften van (potentiële) leden. Naast deze maatschappelijke ontwikkelingen spelen ook op bestuurlijk niveau een aantal zaken. Paragraaf 5.3.2 gaat in op de vraag in welke mate deze ontwikkelingen doorwerken bij de natuurijsverenigingen.

### 5.3.2 Bestuurlijke ontwikkelingen

Ook op bestuurlijk gebied zijn ontwikkelingen gaande die mogelijk invloed hebben op het functioneren van natuurijsclubs. Onderstaande subparagrafen beschrijven de rol van de lokale overheid en het inzetten van natuurijsverenigingen als middel voor het bereiken van bredere overheidsdoelstellingen.

### *De lokale overheid: een lust of een last?*

Een deel van de respondenten geeft te kennen de eisen op het gebied van horeca en hygiëne overtrokken te vinden. De gemeente zou een soepelere houding kunnen aannemen waar het natuurijsverenigingen aangaat. Met name kleinere ijsclubs vinden het lastig aan bepaalde aspecten van de regelgeving te voldoen. Zij noemen daarbij ook het 'tijdelijke karakter': gemiddeld genomen kan slechts een aantal dagen per jaar geschaatst worden. Het feit dat zij dan moeten voldoen aan allerlei strikte eisen ervaren zij als buitensporig. Aan de andere kant merkt een deel van de verenigingen een soepele houding van de gemeente. Zij springen gemakkelijker om met de regels, zolang ijsclubs alles maar op orde hebben tijdens natuurijsperiodes. Een groot deel van de betrokkenen ziet zelf ook het belang van de regels, met name wat betreft (brand)veiligheid en EHBO. Zij beseffen dat dit op orde dient te zijn voordat men kan schaatsen:

*"Nou, dat ze controleren op veiligheid, dat vind ik helemaal prima. Daar heb ik geen enkel probleem mee. Je vergeeft het je eigen nooit dat als er wat gebeurt wij het gedaan hebben. Want dan hang je toch op de een of andere manier."* (Voorzitter natuurijsvereniging)

Ook aangaande de organisatie van toertochten krijgen natuurijsverenigingen strengere eisen opgelegd. Met name kleinere verenigingen zijn hier niet over te spreken en vinden het ondoenlijk te moeten voldoen aan bepaalde eisen:

*"Ik vind als je tegenwoordig toertochten uitschrijft, als je een kluun plaats afzet, dan mag je het niet meer met een bord afzetten. Er moeten mensen, verkeersbegeleiders staan. Ik vind het echt vergezocht. En als je dan geen toer rijdt, dan komen die mensen er óók. En dan hoeven ze er niet te staan? De eisen die tegenwoordig worden gesteld, ik vind dat ze wel eens doorschieten."* (Voorzitter natuurijsvereniging)

Een aantal respondenten geeft zelfs aan dat het "op deze manier niet meer hoeft." Zij overwegen een tocht te organiseren die alleen voor de eigen leden toegankelijk is. Naast de lokale overheid stelt ook de KNSB eisen aan draaiboeken voor toertochten. Met name in het eerste jaar dat men na de natuurijsloze periode toertochten kon schaatsen bleek dat veel verenigingen onvoldoende uitgerust waren op massale toeloop van schaatsers. Steeds meer verenigingen zien dan ook het belang in van uitgebreide draaiboeken, maar voor een aantal blijft dit een heikel punt:

*"Je merkt natuurlijk wel met toertochten, met het veiligheidsplan en dat soort dingen. Dat je veel ontwikkelingen ziet: het calamiteitenplan, het verkeerscirculatieplan, dat zijn dingen die... De klassieker verenigingen, die dus meer hier in de polder zitten hebben iets van 'ja draaiboeken, sodemieter op met dat draaiboek, we hebben het altijd al zo gedaan!' Die hebben moeite om dat te accepteren, maar wij zeggen van 'als wij hier een toertocht krijgen en we krijgen vierduizend mensen die verwacht worden om een toertocht te gaan starten, dan heb je duizend auto's en die moet je ergens kwijt.' Voor die duizend auto's heb je wel een verkeerscirculatieplan nodig."* (Voorzitter natuurijsvereniging)

Over het algemeen ervaren respondenten de regelgeving vanuit de gemeente niet direct als een last. Wel geven betrokkenen aan dat de gemeente op sommige gebieden soepeler mag omspringen met natuurijsverenigingen. Met name de houding van de verantwoordelijke vanuit de gemeente lijkt daarbij van belang.

### *De natuurijsvereniging als overheidsinstrument?*

Wat betreft een rol van natuurijsverenigingen voor het realiseren van overheidsdoelstellingen geven respondenten aan dat dit lastig is. Reden hiervoor is dat veel ijsclubs geheel afhankelijk zijn van een strenge winter voor het aanbieden van sportactiviteiten. Een aantal grotere verenigingen met een combibaan ziet wel

mogelijkheden op dit gebied. Zij merken dat subsidies steeds vaker gekoppeld worden aan een tegenprestatie op maatschappelijk gebied en onderkennen de rol van sport voor het bereiken van overheidsdoelstellingen:

*“Als je kijkt naar de gezondheidsbevorderende maatregelen op dit moment, daarin kan de sport een hele belangrijke rol hebben. [...] Sport als middel, daar ontkomen we niet aan. Dat is ook alleen maar goed, ook naar de politiek toe, om middelen binnen te halen.”* (Voorzitter natuurijsvereniging met combibaan)

Daarnaast is één vereniging bezig geweest met de aanstelling van een combinatiefunctionaris. Zij zagen een voorname rol weggelegd voor deze functionaris, met name om overdag meer aanbod te creëren en de relatie met het onderwijs aan te halen. Tot ongenoegen van de betrokken respondent heeft de gemeente echter verzuimd vooraf bij de vereniging te informeren welke competenties zij verlangden. Het gevolg hiervan was dat geen van de kandidaten geschikt bleek de functie in te vullen. Voorts zijn een aantal verenigingen aan de slag gegaan met het organiseren van een buitenschoolse opvang (BSO). Dit zijn wederom de ijsclubs die beschikken over een combibaan en zodoende op structurele basis sport kunnen aanbieden. Zij zien enerzijds mogelijkheden, maar zijn aan de andere kant terughoudend:

*“Ik zie wel de mogelijkheden, maar momenteel zie ik... Het zijn wel wegen die we in moeten slaan, maar het klikt ook nog niet altijd. [...] Ik kan er nog niet aan denken, misschien is dat te negatief denken, maar men is er nog niet aan toe. Ten principale denk ik van ‘het huidige bestuur en buitenschoolse opvang?’ Dat is nog te ver van hun bed, ze denken er helemaal niet aan.”* (Voorzitter natuurijsvereniging met combibaan)

In dit citaat komen verschillende bestuurlijke perspectieven naar voren, die eerder in paragraaf 5.2.4 naar voren kwamen. Aangaande een rol voor het vervullen van overheidsdoelstellingen lijkt met name een rol weggelegd voor de verenigingen met een combibaan. De pure natuurijsverenigingen zien weinig kansen, omdat zij slechts incidenteel sportaanbod hebben.

### 5.3.3 *Samengevat: ontwikkelingen in het speelveld*

De paragrafen 5.3.1 en 5.3.2 beschrijven de ontwikkelingen in het complexe speelveld waarin natuurijsverenigingen zich bevinden. Wat betreft de maatschappelijke ontwikkelingen geven respondenten aan dat zij een veranderende maatschappij zien. De invloed van het geloof neemt steeds verder af, kinderen krijgen het drukker en de rol van internet en sociale media wordt belangrijker. Aangaande de bereidheid vrijwilligerswerk te doen zien bestuurders nauwelijks een afname, wel geven zij aan dat mensen zich minder lenen voor meerdere dagdelen achter elkaar. Het is daarom van belang mensen te vragen voor afgebakende vrijwilligerstaken, die zij zelf leuk vinden. Vertegenwoordigers van natuurijsverenigingen ervaren verder nauwelijks een veranderende opstelling en verwachtingspatroon van de leden. Dit komt vooral voort uit het bijzondere karakter van schaatsen op natuurijs, waardoor mensen minder eisen stellen. Een andere ontwikkeling is de economisering van de maatschappij. De meeste respondenten geven aan geen heil te zien in een commerciële vereniging en hechten veel belang aan het traditionele karakter van ijsclubs. Een enkeling gaat er wel in mee en past de vereniging aan op de veranderende wensen van (potentiële) leden. In het algemeen kan gesteld worden dat het grootste deel van de bestuurders de maatschappelijke ontwikkelingen wel zien en ervaren, maar dat deze nauwelijks doorwerken binnen verenigingen.

Naast de ontwikkelingen op maatschappelijk gebied zijn ook op bestuurlijk niveau een aantal zaken gaande. Lokaal hebben ijsclubs te maken met regelgeving vanuit de gemeente. Over het algemeen ervaren betrokkenen dit niet als een last, al zou de gemeente zich op een aantal aspecten soepeler mogen opstellen. Dit laatste geldt ook voor de eisen die aan de organisatie van toertochten gesteld worden. Betrokkenen zien over het algemeen het nut van de voorschriften op dit gebied, maar vinden dat deze op een aantal aspecten te ver doorslaan. Wat betreft een rol voor het bereiken van overheidsdoelstellingen lijken met name verenigingen met een

combibaan hiervoor in aanmerking te komen. Zij zijn niet geheel afhankelijk van natuurijds en kunnen op regelmatige basis sport aanbieden.

De volgende paragraaf gaat in op de druk tot professionaliseren en moderniseren. Verenigingen worden geacht hierin mee te gaan om zich staande te kunnen houden in het speelveld.

#### **5.4 Professionalisering en modernisering als antwoord?**

Onderstaande twee paragrafen behandelen de ontwikkelingen tot professionaliseren en moderniseren. Daarbij gaan betrokkenen in op de vraag in hoeverre zij dit noodzakelijk achten voor het functioneren van ijsclubs.

##### *5.4.1 Professionalisering: een bruikbaar middel of noodzakelijk kwaad?*

Onderstaande subparagrafen besteden aandacht aan drie vormen van professionalisering die zich bij natuurijdsverenigingen voor kunnen doen. De eerste betreft het aanstellen van betaalde krachten, een tweede mogelijkheid is het aanpassen van de organisatiestructuur en een derde optie is het vastleggen van procedures.

##### *Een vrijwillige organisatie*

Bijna alle respondenten staan afwijzend tegenover het aanstellen van betaalde krachten binnen verenigingen. Alleen aangaande de betaling van trainers maken zij een uitzondering; zij ontvangen een (onkosten)vergoeding voor het geven van trainingen. Voor het overige deel zet iedereen zich vrijwillig in en acht men een vergoeding voor werkzaamheden als onwenselijk. Over het eventueel aanstellen van betaalde krachten geeft een respondent het volgende aan:

*“Nee, dat zie ik echt niet zitten. Dat doet ook afbreuk aan de sfeer van de vereniging. Dan ga je weer een beetje op de commerciële toer, dat willen wij niet. Ik geloof niet dat wij daar naar toe willen.”*  
(Voorzitter natuurijdsvereniging)

##### *Naar een professionele organisatie?*

Een andere mogelijkheid tot professionaliseren is het aanpassen van de organisatiestructuur zodat men efficiënter kan functioneren. Niet alle verenigingen achten dit noodzakelijk, maar een aantal van hen geeft aan de huidige situatie onpraktisch te vinden:

*“En wat schetst m’n verwondering: het was niet anders dan 35 jaar geleden, het waren alleen maar hardwerkende mensen. Maar een bepaalde strategie, een bepaalde visie ontbrak. Maar ook heel die structuur in die verenigingen. Als er ijs is gaan ze met z’n allen die baan zetten en gaan ze met z’n allen...”* (Voorzitter natuurijdsvereniging)

Bij veel natuurijdsverenigingen is er geen duidelijke taakverdeling voor de werkzaamheden die gedaan moeten worden. Daarom heeft een aantal bestuurders een organisatieschema gemaakt waarin zij verschillende taken en verantwoordelijkheden onderscheiden. In eerste instantie reageerde men hier sceptisch op:

*“En het wordt voor die jongens natuurlijk veel te veel, want als je tegen die mensen zegt ‘joh, ik heb een organisatieschema gemaakt’ krijg je reacties als ‘moet dat nou allemaal?’ Maar ik wil ze niet kwijt!”* (Voorzitter natuurijdsvereniging)

Na verloop van tijd kregen zij toch draagvlak binnen de vereniging en zagen betrokkenen dat dit een stap vooruit betekende richting een efficiënter functionerende organisatie. Voorts werken steeds meer verenigingen met commissies, die ieder hun eigen verantwoordelijkheden hebben. Vrijwilligers kunnen dan aangeven waar zij het beste ‘hun ei in kwijt kunnen’ en nemen zitting in een overeenkomstige commissie. Een aantal respondenten geeft aan dat zij eerst de basiszaken bij de vereniging op orde moeten krijgen voordat zij

aan aspecten van professionalisering kunnen denken. Een treffend voorbeeld is het reguleren van de post die men ontvangt, waar een voorzitter het volgende over opmerkt:

*“Maar eerst maar eens proberen de post die nu komt, naar een figuur te laten lopen. Ik heb gezien dat dat af en toe weggeflinkerd werd van ‘ja, dat is teveel werk, dat hebben we nooit gedaan dus gaan we niet doen.’ Maar daardoor kun je als vereniging wel bepaalde kansen mislopen.”* (Voorzitter natuurijsvereniging)

Daarnaast kunnen verenigingen professionaliseren door het vastleggen van procedures. Naast de draaiboeken voor toertochten lenen ook andere facetten van de vereniging zich hiervoor.

#### *Vastleggen procedures*

Een groot deel van de respondenten ziet hier geen heil in het vastleggen van procedures, bijvoorbeeld waar het de aanleg van de ijsbaan betreft. Zij merken op dat *“iedereen weet wat er moet gebeuren en rond kijkt wat er gedaan moet worden.”* De informatie zit bij mensen in de hoofden en gaat over van bestuur op bestuur. Het gevaar dat hierin schuilt is dat deze specialistische kennis verloren raakt door het uitblijven van natuurijs. Een respondent omschrijft het belang van het vastleggen van deze procedure dan ook als volgt:

*“Ik heb een draaiboek gemaakt van de hele club. En dat is een draaiboek, waarin staat wat moet gebeuren. Tot een stempelkussentje, wat het ook doet als je het nodig hebt. Dat heb ik helemaal omschreven.[...] En dat draaiboek, dat klinkt kinderachtig, maar ik zal je vertellen: de ijsbaan, het clubgebouw, vegen, schuiven, onderhoud van machines, parkeergelegenheid, gebruik van de baan, veiligheid, toertochten, schoolschaatsen, alles staat er in. En dan gaan we kijken van ‘hoe richt je zo’n hele ijsbaan in? Wat dient er te gebeuren? Welke stekkers, welke verlengsnoeren? Vanuit welke hoek, vanuit welke kant ga je meten, gaten boren, bij welke diktes? Rubberen matjes voor het klunen, het staat er allemaal in.’ Dus als ik morgen weg ga, dan kunnen ze voorlopig vooruit, dan gaat het nog steeds door.”* (Voorzitter natuurijsvereniging)

Een deel van de verenigingen gaat dus mee in aspecten van professionalisering. Veel ijsclubs geven echter aan dit niet noodzakelijk te achten en alles het liefste *“op z’n boerenfluitjes blijven doen.”* De volgende ontwikkeling betreft de trend tot moderniseren, die in onderstaande paragraaf centraal staat.

#### *5.4.2 Naar een moderne vereniging?*

Deze paragraaf focust zich op twee aspecten van de trend tot moderniseren. De eerste subparagraaf gaat in op incassobeleid van natuurijsverenigingen, de tweede behandelt het gebruik van moderne media.

##### *Een traditioneel incassobeleid?*

Een groot deel van de natuurijsverenigingen heeft een traditioneel incassobeleid, waarbij bestuurders de contributie bij mensen thuis ophalen. Betrokkenen geven aan dat deze methode zowel voor- als nadelen met zich meebrengt. Het belangrijkste voordeel betreft het persoonlijke contact met leden. Door langs de deuren te gaan onderhoudt de vereniging contacten, ook in natuurijsloze jaren:

*“Als er geen ijs is, dan hou je wel contact met de mensen. Dus we gaan gewoon elk jaar langs bij de deuren voor de contributie. Dan hou je de binding, dan onderhoudt je dat een beetje. Bij sommige mensen ook, daar zit je even en dan ‘hup, misschien is dit een leuke optie om een keer te doen, of dit is leuk om te doen.’ Dus dan heb je ook weer andere ideeën. Dus gewoon het contact...”* (Voorzitter natuurijsvereniging)

Een nadeel van deze methode is dat het tijdrovend is, zeker bij verenigingen met veel leden in een buitengebied of uit omringende dorpen. Daarnaast geven betrokkenen aan dat zij het vervelend vinden om bij

mensen thuis om de contributie te moeten leuren en zich daarvoor moeten verantwoorden als er geen ijs is geweest. Steeds meer verenigingen gaan dan ook over naar een modernere manier van contributie innen. Zij stappen over naar betaling via acceptgiro of automatische incasso. De voordelen hiervan zijn gerelateerd aan de nadelen van de traditionele methode. Verenigingen besparen tijd en kosten, zoals deze voorzitter van een natuurijsvereniging aangeeft:

*“Maar ik vind het een beetje gekkenwerk om tanken met diesel leeg te gaan rijden terwijl het gewoon automatisch kan. En het is een druk op een knop en als je er vanaf wil kun je er altijd vanaf. [...] Hier is het gewoon zo ‘hier blijf je gewoon altijd lid.’ Ik weet niet wat dat is, dat is gewoon, ‘ik ben lid en ik vind het best.’ Ik denk zelf dat dat met die automatische nog veel makkelijker wordt, want mensen vergeten die vijf euro per jaar, zo is het gewoon.” (Voorzitter natuurijsvereniging)*

Deze methode van contributie innen brengt ook enkele nadelen met zich mee. Een aantal respondenten is bang dat door het verliezen van het persoonlijke contact het ledenaantal terugloopt. Met name oudere leden zouden uit principe tegen een gemoderniseerd incassobeleid en geven aan *“niets automatisch te doen.”* Uit een aantal voorbeelden blijkt dat dit verschijnsel zich in de praktijk nauwelijks laat zien en dat ouderen deze ontwikkeling niet in de weg staan. Ook aangaande het gebruik van moderne media doen zich ontwikkelingen voor richting een moderne vereniging. Binnen ijsclubs bestaan hier tegenstrijdige denkbeelden over, zoals in de volgende paragraaf naar voren komt.

#### *Gebruik moderne media*

Aan de ene kant houden verenigingen vast aan de manier van communiceren zoals zij dat altijd deden. Voor het aankondigen van openingstijden van de ijsbaan en andere activiteiten maken zij gebruik van aanplakbiljetten en lichten zij de scholen in. Op de vraag of hier in de toekomst mogelijk verandering in komt werd in een aantal gevallen terughoudend gereageerd:

*“Als je rare dingen gaat doen, als je alles via e-mail gaat doen, nou dat lukt gewoon niet. Driekwart van onze leden heeft geen computer, of zegt dat ie geen computer heeft. Of ze willen er niks mee doen.” (Voorzitter natuurijsvereniging)*

Dit voorbeeld betreft een vereniging uit een kleine gemeenschap. Het grootste gedeelte van de verenigingen ziet de moderne media als een kans om zich te presenteren en profileren. Zij zien het gemak van e-mail en hebben een website waar zij foto's plaatsen en verenigingsactiviteiten kenbaar maken:

*“ We hebben vorig jaar en het jaar daarvoor een vent twee dagen achter een telefoon neer moeten zetten: ‘meneer, gaat die Twee Dorpentocht nog door? Nog niet? Dan bel ik morgen terug.’ Die gasten kijken op hun mobieltje of kijken op de site. Er gebeurt niks meer zonder eigen site.” (Voorzitter natuurijsvereniging)*

Naast een website zien enkele verenigingen de mogelijkheden van Twitter als een soort forum waar leden met elkaar kunnen communiceren. Zoals aangegeven in paragraaf 5.3.1 kan dit echter ook tot ongewenste situaties leiden, wanneer de toeloop naar de ijsbaan groter is dan men aankan. Een aantal verenigingen maakt dan ook bewust geen gebruik van deze middelen. Zij willen het schaatsen voor de lokale gemeenschap houden en zitten niet te wachten op buitenstaanders.

#### *5.4.3 Samengevat: professionalisering en modernisering*

De paragrafen 5.4.1 en 5.4.2 behandelen de trends tot professionaliseren en moderniseren. Een eerste vorm van professionalisering betreft het aanstellen van betaalde krachten. Betrokkenen geven aan hier negatief tegenover te staan en merken op dat dit afbreuk zou doen aan de sfeer binnen verenigingen. In het professionaliseren van de organisatiestructuur zien zij meer mogelijkheden. Door het werken met commissies



en het onderscheiden van taken en verantwoordelijkheden kunnen ijsclubs efficiënter functioneren. Daarnaast zien steeds meer verenigingen het belang van het vastleggen van procedures, bijvoorbeeld in de vorm van draaiboeken voor toertochten of de aanleg van een ijsbaan. De ontwikkeling tot modernisering wordt beschreven op basis van het incassobeleid en gebruik van moderne media. Veel natuurijsclubs hanteren een traditioneel incassobeleid, waarbij men langs de deuren gaat om de contributie te innen. Het voordeel van deze methode is dat het persoonlijke contact met de leden gewaarborgd blijft, maar aan de andere kant is het erg tijdrovend. Steeds meer verenigingen stappen dan ook over naar een moderner incassobeleid, waarbij de contributie automatisch wordt geïnd. Aangaande het gebruik van moderne media zijn de respondenten verdeeld. Aan de ene kant zien zij mogelijkheden om zich als vereniging te presenteren en profileren, maar anderzijds vrezen zij daardoor het zicht op de toestroom van schaatsers kwijt te raken.

De volgende paragraaf gaat in op de wijze waarop vertegenwoordigers van natuurijsverenigingen de rol van de KNSB ervaren.

## 5.5 'De KNSB, die ken ik van TV'

De KNSB stelt zich als doel 'het bevorderen en doen bevorderen van de schaatssport en skatesport in welke verschijningsvorm dan ook.' In deze paragraaf komt naar voren wat voor beeld verenigingsbestuurders van de KNSB hebben en wat zij vinden van de ondersteuningsmogelijkheden die de bond hen biedt.

### 5.5.1 Algemeen beeld van de KNSB

Betrokkenen kennen uiteenlopende betekenissen toe aan de KNSB. Een aantal van hen beschrijft de bond als een professioneel bedrijf, gevestigd "daar in Hoogland." Anderen geven aan de KNSB te zien als het "geheel van verenigingen, gewesten, bestuur en medewerkers van het Bondsbureau." De bond profileert zich ook op deze wijze en tracht de schaatswereld bij elkaar te houden. Dat dit niet altijd lukt blijkt uit de volgende uitspraak van een bestuurslid van een ijsclub, die aanwezig was bij een bijeenkomst van de KNSB:

*"Op een van die bijeenkomsten zei Arie Koops [directeur Sport bij de KNSB red.] 'de KNSB, dat zijn wij met z'n allen.' En vervolgens ging hij over het Bondsbureau vertellen en had het ook over 'de KNSB dit, de KNSB dat.' Toen dacht ik van 'hallo, maken we niet een foutje?' Het Bondsbureau, het ambtelijk apparaat, gaat teveel op de stoel zitten van 'wij zijn de KNSB.' En daar verzetten natuurijsclubs zich sterk tegen." (Bestuurslid natuurijsvereniging)*

Niet alle respondenten hebben een positief beeld van de KNSB. De onderstaande subparagrafen gaan nader in op het beeld en de relatie die natuurijsverenigingen met de bond onderhouden. Deze maken onderscheid in positieve en negatieve aspecten.

### De KNSB als partner

Bestuurders die een positief beeld van de KNSB hebben zijn van mening dat de bond over een goed algemeen bestuur beschikt en dat er kundige mensen op het Bondsbureau werken. Het Bondsbureau ondersteunt verenigingen en helpt hen zich verder te ontwikkelen. Deze respondenten zijn van mening dat er 'iets' te halen valt en maken daar gebruik van. Zij zijn enthousiast over het persoonlijke contact met medewerkers en de wijze waarop de KNSB zich de laatste jaren heeft geprofileerd als de autoriteit op het gebied van natuurijs:

*"Maar toch heeft de KNSB in het grotere natuurijsgebeuren, komen ze op een autoriteit te staan, dat ze voorlichting geven aan het publiek en de pers. En de media verwacht ook dat er een goed voorlichtingsbeleid komt. Er wordt geluisterd naar de KNSB, dat hebben ze in een paar jaar tijd toch maar bereikt." (Voorzitter natuurijsvereniging)*

### 'De KNSB, wat moet ik er mee?'

Het merendeel van de geïnterviewden heeft echter een minder rooskleurig beeld van de KNSB. Zij zien de bond als een instituut dat zich te veel richt op topsport. Het is ze alleen maar om geld te doen en deze bestuurders

zien de KNSB eerder als een ballast dan een instantie waar men profijt van heeft. Een voorzitter van een natuurijsvereniging omschrijft zijn beeld van de KNSB als volgt:

*“De KNSB is toch wel een beetje een elitaire club natuurlijk. Het schaatsen, ze hebben altijd problemen met de wedstrijdschaatsers. En de natuurijsclubs die hangen er een beetje achter. Ze doen er wel wat voor, maar niet zoveel. En je mag wel wat betalen en dat is het dan.”* (Voorzitter natuurijsvereniging)

Zij zijn dus van mening dat het Bondsbureau zich te weinig inzet voor natuurijsverenigingen. Betrokken actoren geven aan jaarlijks veel papierwerk te ontvangen, maar daar niets mee te kunnen. Daarnaast ervaren zij de steeds strikter wordende eisen aangaande de jaarlijkse contributieafdracht als een last. Voorts zijn bestuurders van mening dat ‘het Bondsbureau’ meer naar verenigingen moet gaan en minder vast in Hoogland dient te verblijven. De enige voordelen die zij van het lidmaatschap ervaren zijn dat zij dan verzekerd zijn en worden opgenomen in de schaatskalender. Dit negatieve beeld heeft voor een deel ook te maken met de onbekendheid met de mogelijkheden bij de bond. Dat blijkt onder andere uit dit citaat van een voorzitter, die werd gevraagd naar wat de KNSB voor zijn vereniging zou kunnen betekenen:

*“Ik zou het echt niet weten, ik ken de KNSB van de TV en voor de rest ken ik er niets van. Ik weet dat ze marathonschaatsen en ik weet dat ze... Thialf en dinges, en daar ben ik ook wel eens ooit geweest. En voor de rest, nee. Dus daar ken ik de KNSB van en voor de rest ken ik er niks van.”* (Voorzitter natuurijsvereniging)

Dit zijn verenigingen die zich puur richten op het lokaal mogelijk maken van de schaatssport en in principe ook geen behoefte hebben aan ondersteuning vanuit de bond. Andere ijsclubs maken wel gebruik van vormen van ondersteuning. De ervaringen met activiteiten en diensten van de KNSB staan in de volgende paragraaf centraal.

#### 5.5.2 Ervaringen met activiteiten en diensten KNSB

Veel natuurijsverenigingen zijn aangesloten bij de KNSB omdat zij dan via de bond verzekerd zijn. Een aantal respondenten noemt verder het mogen organiseren van (regio) wedstrijden als reden om lid te blijven. De KNSB biedt echter meerdere activiteiten en diensten aan, welke onderstaand beschreven worden. Het gaat daarbij onder andere over de Junior Schaatsspelen, de cursus natuurijsmeester, de verenigingsdag en het toertochtpakket.

Een van de activiteiten die de KNSB de laatste jaren heeft aangeboden aan natuurijsverenigingen zijn de Junior Schaatsspelen. Hierbij ging de bond met een synthetische ijsbaan langs bij verenigingen en kregen basisschoolkinderen schaatsclinics. Deze activiteit was bedoeld om kinderen in natuurijsloze periodes kennis te laten maken met de schaatssport. Wat betreft de organisatie merkt een respondent op dat de KNSB ijsclubs hierin meer had kunnen betrekken. Nu lag de organisatie bij de marktpartij House of Sports en werd te weinig gebruik gemaakt van het vrijwilligerspotentieel van verenigingen. Een bestuurder geeft het volgende aan over de Junior Schaatsspelen:

*“En dat was heel leuk, maar als je het dan hebt over vitalisering van de ijsverenigingen, dan vind ik dat je dat initiatief niet bij een marktpartij of bij een House of Sports, of waar dan ook, moet neerleggen. Je moet het initiatief verleggen naar de verenigingen zelf. [...] Dat had ook best wel gekund, maar de KNSB wil dan... Aan de ene kant willen ze de zaakjes op orde hebben en huren een bureau in, wat ook niet voor niks komt. [...] De KNSB neemt nu taken op zich waarvan je eigenlijk zegt ‘als je die ijsverenigingen wil vitaliseren, dan moet je ze een bepaalde verantwoordelijkheid toeschrijven.’”* (Bestuurslid natuurijsvereniging)

Het concept van de schaatsspelen in deze vorm is tegenwoordig achterhaald en wordt niet meer op deze wijze georganiseerd. Uit bovenstaand voorbeeld blijkt verder dat respondenten vinden dat de KNSB zich manifesteert op terreinen waar zij voor de verenigingen een voorname rol zien. In het verlengde daarvan kan de weerstand tegen de mogelijke invoering van het individuele lidmaatschap beschouwd worden:

*“Als dit écht door gaat, dan denk ik dat er verenigingen zijn die zeggen van ‘jongens, ik heb de KNSB niet nodig’. Dan verlies je honderden leden in een keer. Dan kun je mensen binnenhalen, maar je raakt ze ook weer kwijt. En dat zijn mensen die dan recreatief gaan schaatsen, die dus verder geen dingen afnemen van de KNSB. Dan denk ik van ‘ja, wat is dan het nut?’ Dat is alleen maar vanwege subsidie en meer sponsorgeld binnen kunnen halen, dan denk ik van ‘nou ja.’” (Bestuurslid natuurijsvereniging)*

Verenigingen voelen zich buitengesloten en hadden liever gezien dat de KNSB in samenwerking met hen soortgelijke initiatieven ontplooit. Een andere dienst is de cursus natuurijsmeester die de KNSB sinds enkele jaren organiseert. Respondenten ervaren deze cursus als leerzaam en een welkome aanvulling op de kennis die zij zelf al hadden. Voorts zien verenigingen de adviserende rol van de KNSB als autoriteit op het gebied van de schaatssport. Zij onderkennen de ondersteunende rol van de bond en geven aan er terecht te kunnen voor raad en advies bij complexe vraagstukken die de vereniging zelf te boven gaan. Een voorbeeld hiervan betreft de aanleg van een nieuwe (combi)baan. De bond juicht deze ontwikkeling toe en adviseert ijsclubs bij de aanleg van de baan. Over de jaarlijkse verenigingsdag die de KNSB organiseert zijn vertegenwoordigers van de pure natuurijsclubs uitgesproken. Zij vinden dat deze zich richt op thema's die voor hen niet interessant of van belang zijn. Dit heeft enerzijds te maken met het aanbod van workshops, maar anderzijds heeft een groot deel van de ijsclubs niet de behoefte actiever te worden en hecht daarom geen waarde aan deze dag. Nieuw was vorig jaar het toertochtpakket dat de KNSB aanbood aan verenigingen die toertochten organiseren. Over het algemeen ontvingen de verenigingen dit positief, maar plaatsten ook kanttekeningen:

*“Dat was een aardigheidje van de KNSB. Maar waarom precies weet ik niet, dat werd gesponsord of zo. En dan krijgen we dingen die we niet zo hard nodig hebben. Want al wat we nodig hebben, kopen we. Maar borden, richtingborden en een bord voor toertocht of zo. Maar het zet niet zoveel zoden aan de dijk. Het kan geen kwaad maar... We worden er niet slechter van, maar ook niet veel beter.” (Voorzitter natuurijsvereniging)*

Dit citaat tekent misschien wel de houding van een aantal natuurijsverenigingen. Zij opereren zoveel mogelijk zelfstandig en denken de KNSB niet nodig te hebben.

### 5.5.3 *Samengevat: de rol van de KNSB*

Betrokkenen hebben uiteenlopende beelden over de KNSB. Enerzijds zien respondenten de bond als een instantie die verenigingen ondersteunt en waar men voor raad en advies terecht kan. Aan de andere kant geeft een groot deel van de geïnterviewden aan de KNSB te zien als een instituut dat zich richt op topsport en te weinig voor ijsclubs doet. Zij blijven enkel lid omdat zij dan verzekerd zijn of worden opgenomen in de schaatskalender. Verder zijn de ervaringen van verenigingen met een aantal activiteiten en diensten van de KNSB beschreven. Deze worden wisselend ontvangen door de natuurijsclubs. Aangaande de organisatie van activiteiten zou men meer gebruik kunnen maken van het vrijwilligerspotentieel van natuurijsverenigingen. Het voornemen van de KNSB om een individueel lidmaatschap in te voeren ervaren verenigingen daarnaast als een dolk in de rug, zij vinden dat de bond zich daarmee in het vaarwater van de ijsclubs begeeft.

In dit hoofdstuk met resultaten zijn tot nu toe alleen vertegenwoordigers van natuurijsverenigingen aan het woord geweest. Naast deze dertien bestuurders zijn ook twee medewerkers van het Bonds bureau van de KNSB geïnterviewd. Deze respondenten hebben vanuit hun werkzaamheden veel te maken met ijsclubs en vertegenwoordigen de KNSB in dit hoofdstuk. De volgende paragraaf gaat in op de wijze waarop zij natuurijsverenigingen zien in het licht van de contextuele ontwikkelingen.

## 5.6 Hoe ziet de KNSB natuurijsverenigingen?

De KNSB onderkent ijsclubs als traditioneel ingestelde organisaties, die *“toch net wat anders functioneren en reageren”* dan reguliere schaatsverenigingen. Hiermee doelen deze respondenten op het vergrijsde bestuur van veel ijsclubs en het ontbreken van een e-mailadres bij de bond. In de tijd dat steeds meer communicatie digitaal verloopt zijn zij daardoor niet aangesloten op belangrijke informatiestromen vanuit het Bondsbureau. Voorts erkent de KNSB de waarde van ijsclubs voor de gemeenschap. Natuurijsverenigingen staan in dienst van de samenleving en hebben een sociale functie, waarmee zij zorgen voor binding en een gevoel van saamhorigheid. Ijsclubs hebben van oudsher een sterk bestaansrecht en zullen daardoor veelal blijven voortbestaan. Vertegenwoordigers van de bond merken wel op dat het voor de vitaliteit van verenigingen raadzaam is een breder perspectief te ontwikkelen en niet alleen actief te worden bij periodes van natuurijs.

### *Over de maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen*

Vertegenwoordigers van het Bondsbureau erkennen de maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen, maar zijn net als de verenigingsbestuurders van mening dat deze veelal langs de natuurijsclubs heen gaan. Het schaatsen op natuurijs gebeurt vanuit een ander gevoel en eisenpakket, wat een medewerker van het Bondsbureau als volgt verwoordt:

*“Omdat de ijsbaan in het eigen dorp toch als een soort, meer als vanzelfsprekend een keertje bezocht wordt door veel mensen. Dus dat ijs heeft toch een bepaalde magische kracht waardoor ijsclubs daar [maatschappelijke ontwikkelingen, red.] in mindere mate last van hebben.”* (Vertegenwoordiger KNSB)

Wat betreft de organisatie van toertochten is dit een ander verhaal. De toeloop wordt steeds groter en verenigingen dienen zich gedegen voor te bereiden op alle calamiteiten die voor kunnen komen. Op het gebied van veiligheid en verkeerscirculatie stelt de bond strenge eisen. Medewerkers van de KNSB faciliteren verenigingen uitgebreid om de organisatie op orde te hebben.

### *Een antwoord op de maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen?*

Natuurijsverenigingen blijven zich veelal richten op hun ‘core business’: het maken en onderhouden van ijsbanen. De ontwikkelingen in het speelveld hebben daarbij weinig effect op het functioneren van ijsclubs. Volgens vertegenwoordigers van de KNSB is er geen noodzaak tot moderniseren, professionaliseren of commercialiseren, maar dat laat niet onverlet dat er wel degelijk kansen liggen. Aangaande modernisering noemen zij het belang van een e-mailadres van een vereniging, zodat zij zijn aangesloten op informatiestromen. Ook op commercieel gebied liggen kansen. Schaatsen is oer-Hollands en dat kan voor snelle winstsituaties zorgen voor verenigingen die hier op in willen en kunnen spelen. Voorts kunnen ijsclubs zich breder ontwikkelen en meer activiteiten ontplooiën. De KNSB faciliteert hen hierin door op projectbasis laagdrempelige activiteiten aan te bieden. Het blijft echter aan de verenigingen of zij hierin meegaan. Veel ijsclubs richten zich puur op het mogelijk maken van de schaatssport en geven aan dat *“al het andere hun taak niet is.”* Verder merken de twee respondenten op dat de opstelling van verenigingen ten opzichte van deze ontwikkelingen gerelateerd is aan de bestuurlijke samenstelling. Bij ijsclubs waar bestuurders worden opgevolgd door jongere bestuursleden wordt *“doorgaans meer nagedacht over het op bepaalde aspecten moderniseren en professionaliseren van de vereniging.”*

#### *5.6.1 Samengevat: beeld KNSB van natuurijsverenigingen*

Vertegenwoordigers van de KNSB onderkennen ijsclubs als traditionele verenigingen, die een belangrijke rol vervullen voor de lokale gemeenschap. Zij ervaren dat de maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen voor een groot deel langs natuurijsclubs heen gaan, behalve op het gebied van strenger wordende eisen voor de organisatie van toertochten. Deze worden onder auspiciën van de KNSB georganiseerd en de bond stelt strenge eisen op het gebied van veiligheid. Aangaande de druk tot moderniseren en professionaliseren achten deze

respondenten dit niet noodzakelijk voor natuurijsverenigingen, maar geven aan dat er wel kansen liggen voor verenigingen die zich verder willen ontwikkelen.

In de volgende paragraaf gaan verenigingsbestuurders in op de wenselijke rol van de KNSB. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in een aantal aspecten, die onderstaand beschreven worden.

### **5.7. Wenselijke rol van de KNSB**

Zoals eerder aangegeven geven veel bestuurders te kennen dat zij in principe weinig van doen hebben met de bond. Op de vraag wat de KNSB voor verenigingen kan betekenen blijven zij het antwoord dan ook schuldig. Toch zien betrokkenen ook ruimte voor verbetering. Deze paragraaf werkt de aanbevelingen uit in een aantal deelonderwerpen. De eerste subparagraaf gaat in op de communicatie vanuit en met de bond. Vervolgens worden adviezen aangedragen op het gebied van faciliteren van verenigingen en de structuur van de organisatie.

#### *Communicatie*

Het eerste aandachtspunt voor de KNSB betreft de communicatie. Respondenten merken op dat het Bonds bureau veel verschillende afdelingen heeft en worden bij telefonisch contact steeds doorverwezen. Zij geven aan dat één vast aanspreekpunt voor hen gemakkelijker zou zijn. Veel geïnterviewden zijn verder onwetend over de mogelijkheden bij de KNSB. Zij geven bijvoorbeeld aan niet bekend te zijn met de adviserende rol die de bond kan hebben bij de aanleg van een (combi)baan. Ook noemen bestuurders het nieuwe medium op de site van de KNSB. Daar worden berichten voor verenigingen aangekondigd, maar niet alle respondenten zijn daarvan op de hoogte.

#### *Faciliteren verenigingen*

Daarnaast liggen verbeterpunten op het gebied van het faciliteren van verenigingen. De KNSB dient er te zijn voor de verenigingen en het schaatsen in Nederland, niet om zichzelf te promoten. Een voorbeeld wat zij noemen betreft de organisatie van een aantal themabijeenkomsten voor ijsclubs. Op deze themabijeenkomsten dient de focus te liggen op aspecten die voor natuurijsclubs interessant zijn. Het kan dan gaan over technieken die worden gehanteerd om ijs te prepareren, maar ook over de wijze van contributie heffen of het wel of niet vrij openstellen van de ijsbaan. Deze (thema)bijeenkomsten dienen als een platform waar verenigingen onderling ideeën en technieken kunnen uitwisselen. Een ander idee om verenigingen te faciliteren is door middel van kwaliteitsmeting de 'status' van natuurijsverenigingen te bepalen. Hiermee kan de bond een scan maken van de belangrijkste kenmerken en activiteiten van ijsclubs. Op basis hiervan bepaalt de KNSB hoe verenigingen er voor staan en welke ijsclubs speciale aandacht behoeven, of zich verder willen doorontwikkelen. Door dit in beeld te brengen kunnen medewerkers van KNSB gericht aan de slag met deze verenigingen:

*“Ik denk dat het goed is om een kwaliteitsinstrument, een simpel meetinstrument te ontwikkelen. Dat moet dan over een beperkt aantal items gaan, dat moet geen vragenlijst zijn van 150 vragen. Dat moet je binnen veertig vragen geregeld hebben waardoor je de kwaliteit meet. Daardoor kun je ze een spiegel voorhouden ten opzichte van de trend in hun regio, want zo mag je best gaan vergelijken. [...] En dan krijg je de minimumlijers in beeld. En met die minimumlijers kun je als KNSB of als gewest, dat moet je samen besluiten, dan kun je zeggen ‘ik moet investeren in die lui.’” (Voorzitter natuurijsvereniging)*

#### *Structuur van de organisatie*

Een ander aandachtsgebied betreft de organisatie van de bond. Respondenten ervaren de KNSB als een complexe organisatie met veel verschillende bestuurslagen die niet altijd even harmonieus met elkaar omgaan. Er lijkt soms sprake te zijn een competentiestrijd waarbij zaken achter elkaars rug om worden gedaan. Voor verenigingen betekent dit dat zij in contact komen met 'de KNSB' via het Bonds bureau, maar ook via de

gewesten, die op hun beurt weer onderverdeeld zijn in districten. Respondenten ervaren dit als lastig en geven aan voor maar weinig zaken bij het gewest terecht kunnen. Een aantal van hen heeft zijn bedenkingen bij de wijze waarop de KNSB is georganiseerd, zoals deze respondent verwoordt:

*“Maar van mij mogen in de organisatie van de brede KNSB, van mij mogen de gewesten er tussen uit en mogen ze toenaderen naar een wat simpelere structuur van de KNSB met districten en verenigingen. Die districten worden dan gevormd rondom de kunstijsbaan en laten we het daar allemaal organiseren. Die gewesten? Weg ermee! [...] Voor mij mogen ze morgen alle gewesten er tussenuit halen en de structuur wat simpeler maken.”* (Voorzitter natuurijsvereniging)

#### 5.7.1 *Samengevat: wenselijke rol van de KNSB*

Paragraaf 5.7 behandelt een aantal adviezen die verenigingsbestuurders aandragen voor het verbeteren van de organisatie van de KNSB. Het eerste punt betreft de communicatie. Respondenten ervaren de communicatie met het Bondsbureau als lastig of zijn onwetend met de mogelijkheden bij de bond. Daarnaast zou de KNSB verenigingen op een aantal manieren kunnen faciliteren. Een voorbeeld hiervan betreft het organiseren van gerichte themabijeenkomsten voor natuurijsverenigingen. Verder noemen geïnterviewden een meetinstrument, waarmee de bond de status van ijsclubs kan bepalen. Hierdoor kan de KNSB verenigingen gerichter benaderen. Het laatste verbeterpunt gaat over de structuur van de organisatie, die een groot deel van de respondenten als complex ervaart.

De volgende paragraaf (5.8) gaat in op het toekomstbeeld van natuurijsverenigingen, waarin verenigingsbestuurders ingaan aspecten invloed kunnen hebben op de continuïteit van ijsclubs.

### 5.8 Een blik op de toekomst

Deze paragraaf staat stil bij de recente ontwikkelingen van natuurijsverenigingen. Daarbij worden mogelijke bedreigingen en kansen voor de nabije toekomst onderscheiden.

#### 5.8.1 *Bedreigingen*

Het grootste deel van de respondenten geeft aan weinig bedreigingen voor de nabije toekomst te zien. Natuurijsverenigingen beschikken over een accommodatie met een ijsbaan en worden actief zodra het gaat vriezen. Volgens hen kan dat *“altijd blijven doorgaan.”* Een aantal betrokken actoren maakt zich wel zorgen, bijvoorbeeld over de continuïteit van het ijs. De afgelopen jaren is geen gebrek geweest aan natuurijs, maar wanneer zich langdurige periodes zonder ijs aandienen vrezen zij voor het voortbestaan van een aantal verenigingen. Onderstaande bestuurder doelt daarbij met name op kleinere ijsclubs en verwoordt dit als volgt:

*“Die kleinere traditionele ijsclubs, die krijgen het wat dat betreft steeds moeilijker. En ook in relatie met dat er eigenlijk minder continuïteit in ijs is. Gewoon, de bestuurders die verouderen. [...] Als ze niet meegroeien, als ze hun gezicht niet laten zien, dan is het na verloop van tijd gewoon over en uit.”* (Voorzitter natuurijsvereniging)

Deze respondent acht een groei noodzakelijk voor het voortbestaan van de ijsclub. Verenigingen zouden mee moeten in de huidige tijdsgeest, want anders *“komt er een moment dat ze ophouden te bestaan.”* Het merendeel van de betrokkenen deelt deze mening echter niet en ziet perspectief voor traditionele natuurijsverenigingen die alleen actief worden tijdens natuurijs. Naast bedreigingen zien respondenten ook kansen, welke in onderstaande paragraaf beschreven worden.

#### 5.8.2 *Kansen*

Een van de grootste kansen voor het voortbestaan van de natuurijsverenigingen betreft de aanleg en preparatie van de ijsbaan. Met behulp van nieuwe technieken en ontwikkelingen zijn ijsclubs in de toekomst mogelijk in staat sneller een geschikte ijsvloer te realiseren. Daardoor is een kortere vorstperiode nodig om te kunnen schaatsen en kunnen natuurijsverenigingen hun baan eerder openen. Andere kansen ziet men in de

organisatie van activiteiten. Door voor een deel af te stappen van klassieke activiteiten en nieuwe elementen door te voeren kunnen zij nog meer mensen trekken. Verenigingen dienen hierbij traditionele kenmerken te koppelen aan nieuwe activiteiten:

*“Je moet dus proberen de traditie van chocolademelk en dergelijke, dat goed in de hand houden. Want dat kan je niet zonder elkaar, het gewone natuurijs en de Koek en Zopie. Dat kan niet buiten elkaar. Daar ben ik van overtuigd. En dat is ook het leuke waar mensen op af komen, de sfeer.”* (Voorzitter natuurijsvereniging)

Voorts zien betrokkenen kansen in de samenwerking met schaatstrainingsgroepen. Kinderen die enthousiast raken kunnen dan doorstromen naar een trainingsgroep en ook bij afwezigheid van natuurijs op regelmatige basis schaatsen. Een andere mogelijkheid om regelmatig te sporten betreft de aanleg van een combibaan.

#### *Combibaan*

De aanleg van een combibaan is met name interessant voor verenigingen die door de gemeente genoodzaakt zijn op zoek te gaan naar een andere locatie. Veel ijsbanen zijn van oudsher gelegen rondom het centrum en dat zijn geschikte locaties voor woningbouw. Wanneer zij dienen te verhuizen is de aanleg van een combibaan, met gemeentelijke subsidie, een aantrekkelijke mogelijkheid. Op deze baan kunnen leden in de zomer op een veilige manier skeeleren. De combibaan is voorzien van een goede asfaltlaag en afgesloten voor overig verkeer. Verenigingen kunnen op structurele basis sport aanbieden en zijn niet geheel afhankelijk van natuurijs.

De realisatie van een combibaan brengt echter ook een flinke investering met zich mee, waardoor dit voor veel verenigingen onhaalbaar is. Voorts dienen ijsclubs een omslag te maken in het verenigingsdenken. De baan dient breed geëxploiteerd te worden en er zullen meer structurele activiteiten moeten plaatsvinden. Voor verenigingen die voorheen alleen actief waren bij een periode van natuurijs betekent dit een grote verandering.

#### *5.8.3 Samengevat: bedreigingen en kansen*

Veel respondenten zien voor de nabije toekomst weinig bedreigingen. Natuurijsverenigingen worden actief zodra het gaat vriezen, een gegeven dat volgens hen altijd zal blijven doorgaan. Zij blijven echter wel afhankelijk van periodes van natuurijs en het uitblijven daarvan zorgt voor lastige jaren. Kansen liggen op het gebied van de realisatie van de ijsvloer. Als het verenigingen lukt in een kortere vorstperiode de ijsvloer te prepareren hebben zij hier veel profijt van. In het verlengde hiervan kan de realisatie van combibanen gezien worden. Naast het feit dat men in de winter eerder kan schaatsen, kan deze in de zomer gebruikt worden om te inline-skaten.

### **5.9 Tot besluit: de resultaten**

Hoofdstuk 5 presenteert de betekenissen die betrokkenen toekennen aan het functioneren van natuurijsverenigingen. Deze betekenissen leiden samen tot de empirische resultaten, die aan de hand van verscheidene deelthema's worden beschreven. Respondenten gaan in op de belangrijkste kenmerken van natuurijsverenigingen en de wijze waarop zij de maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen ervaren. De resultaten bieden inzicht in de wijze waarop deze doorwerken op het verenigingsleven en de bestuurlijke organisatie. Voorts gaat het hoofdstuk in op de relatie die ijsclubs met de KNSB onderhouden en het toekomstbeeld dat verenigingsbestuurders voor ogen zien.

Het volgende hoofdstuk (6) bestaat uit de theoretische interpretatie van de empirische data. Met behulp van concepten uit het analysekader en de literatuurstudie worden de onderzoeksresultaten geanalyseerd en komen onderliggende verhoudingen en grondpatronen naar voren. Op deze wijze ontstaat inzicht in de essentie van het vraagstuk en wordt duidelijk hoe de onderzochte praktijksituatie zich verhoudt tot de eerder geformuleerde theoretische inzichten in hoofdstuk 2 en 4.

## 6 Analyse

De algemene gedachtegang is dat sportverenigingen zich moeten aanpassen aan de veranderende context om te kunnen overleven (Boessenkool, 2009; Stokvis, 2011). Ontwikkelingen als instrumentalisering en commercialisering, voortkomend uit de pijlers publiek en profijt, dwingen verenigingsbestuurders tot een heroriëntatie van beproefde organisatie- en bestuursprincipes (Boessenkool, 2009). Van hogerhand zetten beleidsmakers daarbij in op professionalisering en modernisering. Verenigingen dienen te functioneren als ondernemingen, waardoor het vrijwillige karakter onder druk komt te staan. Vanuit dat oogpunt worden goedbedoelende vrijwilligers vervangen door betaalde krachten, bijvoorbeeld in de vorm van verenigingsmanagers. Deze functionarissen worden in staat geacht beter in te kunnen spelen op de vermeende toegenomen complexiteit van het verenigingsleven (Boessenkool et al, 2011).

De uniforme visie die beleidsmakers presenteren gaat echter voorbij aan de diversiteit van sportverenigingen. De in paragraaf 2.2.3 geschetste driehoek 'passie-publiek-profijt' erkent het pluriforme karakter van verenigingen en onderscheidt drie verschillende oriëntatierichtingen. Vanuit het verenigingsperspectief staat passie centraal, vanuit het beleidsperspectief is dat het publieke belang en het marktperspectief richt zich op profijt. Deze perspectieven benadrukken allen verschillende kenmerken en staan niet op zichzelf. Aspecten uit deze drie perspectieven werken op elkaar door en worden onderstaand doorvertaald naar vier spanningsvelden, die de basis vormen voor de analyse van de onderzoeksresultaten. De focus van de analyse ligt op de vraag hoe verenigingsbestuurders de contextuele ontwikkelingen ervaren en interpreteren. De in hoofdstuk 2.2 gepresenteerde analytische concepten dienen daarbij als handvatten voor het beter begrijpen van de onderzoeksresultaten en plaatsen deze in een bredere context.

### 6.1 Passie versus doelrationaliteit

Het eerste spanningsveld dat voortkomt uit de geschetste ontwikkelingen betreft passie versus doelrationeel handelen. Passie staat voor het grote aantal uren waarmee vrijwilligers zich wekelijks inzetten voor de sportvereniging. Zij richten zich vooral op het sociale en willen in een gezellige setting 'iets voor de ander betekenen' (Boessenkool et al., 2011). De centrale waarde van een vrijwillige organisatie is dan ook de intrinsieke motivatie waarmee mensen verenigingstaken uitvoeren (Boessenkool et al., 2008). Het gaat primair om wat sportverenigingen vrijwilligers en leden te bieden hebben, niet 'om de wijze waarop leden of vrijwilligers kunnen bijdragen aan de verenigingsdoelstelling of aan het realiseren van beleidsprojecten' (Boessenkool et al., 2011: 168). Dit laatste lijkt vanuit het oogpunt van externe partijen steeds meer het uitgangspunt te zijn. De druk tot rationeel handelen staat daarbij haaks op de passie waarmee betrokkenen hun vrijwilligerstaken uitvoeren. Deze paragraaf beschrijft de ontwikkelingen die zich voor natuurijsverenigingen binnen dit spanningsveld voordoen.

Veel ijsclubs houden vast aan de normen en waarden waartoe zij oorspronkelijk zijn opgericht (Stokvis, 1989). Zij kenmerken zich door een grote onderlinge saamhorigheid en mensen zijn bereid elkaar te helpen. Natuurijsverenigingen zijn er voor het mogelijk maken van sportbeoefening, voor en door leden. De kern van het bestaan wordt gevormd door het realiseren van een ijsbaan tijdens natuurijsperiodes. Betrokkenen zijn overtuigd van het bestaansrecht van ijsclubs en vinden dat deze behouden moeten blijven. Zij beschouwen natuurijsverenigingen als een folklore van Nederland, waar behoefte aan is en men zorgvuldig op moet zijn. Door onzekerheid over de continuïteit van langdurige vorstperiodes ervaart men dit als iets unieks en bijzonders.

De interne gerichtheid van natuurijsverenigingen brengt een neiging tot behoudzucht met zich mee, waarbij weinig aandacht is voor vernieuwing (Kuperus, 2005). Vanuit een nostalgisch verenigingsgevoel houden bestuurders in grote mate vast aan traditionele gebruiken. Het centrale en verbindende cultuuraspect wordt daarbij gevormd door de passie van betrokkenen (Boessenkool et al., 2011). Met name tijdens een natuurijsperiode zet een groot aantal vrijwilligers zich in voor de vereniging. Zij ontlener plezier aan het feit dat zij iets kunnen betekenen voor de gemeenschap.



De passie van betrokkenen wordt nauwelijks ondermijnd door de druk tot rationeel denken en functioneren. Natuurijsverenigingen bevinden zich weliswaar in een veranderende context, maar onttrekken zich hier voor een groot deel aan. Dit komt mede door het tijdelijke en bijzondere karakter van ijsclubs. Zij zijn niet te vergelijken met reguliere verenigingen, waar mensen wekelijks samenkomen en sporten. De pure natuurijsverenigingen hebben gemiddeld genomen een aantal dagen per jaar sportaanbod en zijn voor het overige deel niet actief. Dat geldt ook voor de vrijwilligers: zij zetten zich met name tijdens natuurijsperiodes in voor de ijsclub. Vrijwilligerstaken zijn veelal direct gerelateerd aan activiteiten op en rondom het ijs, waardoor deze dicht bij de intrinsieke motivatie van betrokkenen blijven. Dit brengt met zich mee dat verenigingen nauwelijks een afname merken in de bereidheid van leden om vrijwilligerswerk te doen. Daarnaast ervaren ijsclubs de strengere eisen op het gebied van horeca en veiligheid niet direct als een last. Aangaande de organisatie van toertochten is dat een ander verhaal. Het moeten voldoen aan diverse strikte bepalingen heeft een negatieve invloed op de passie van betrokkenen. Bestuurders vinden de eisen op een aantal aspecten overdreven en proberen deze te omzeilen of negeren (Oliver, 1992). Mochten de eisen strikt gehandhaafd worden, overwegen zij deze naast zich neer te leggen en in de toekomst toertochten te organiseren die alleen toegankelijk zijn voor eigen leden.

Het volgende spanningsveld komt voort uit de druk tot professionaliseren en moderniseren, welke haaks staan op het vrijwillige karakter van natuurijsverenigingen.

## **6.2 Vrijwilligheid versus professionaliteit**

In dit tweede spanningsveld staat het vrijwillige karakter van sportverenigingen tegenover de professionaliserings- en moderniseringsslag die door velen noodzakelijk wordt geacht (Boessenkool, 2009). Professionalisering wordt daarbij gepresenteerd als een uniforme 'oplossing' die verenigingen helpt in te spelen op de contextuele ontwikkelingen. Het professionaliseren van verenigingen is echter in strijd met de vrijwillige associatie, welke kenmerkend is voor natuurijsverenigingen (Boessenkool et al, 2011). Deze paragraaf beschrijft de ontwikkelingen die zich binnen dit spanningsveld voordoen.

Natuurijsverenigingen zijn vrijwillige organisaties waar leden zich bij aansluiten en hun bijdrage leveren aan het functioneren ervan. Deze vrijwillige betrokkenheid is een centrale waarde binnen ijsclubs en vormt een leidraad voor het menselijke handelen (Weick, 1995). Over het mogelijk aanstellen van betaalde krachten heerst dan ook consensus: verenigingsbestuurders geven aan geen ruimte te zien voor professionals binnen de organisatie (Martin & Frost, 1999). Zij interpreteren en beoordelen deze ontwikkelingen vanuit een referentiekader waar vrijwilligheid centraal staat. Daarbij negeren bestuursleden signalen die buiten dat kader vallen. Zij houden in verregaande mate vast aan informatie die binnen hun denkbeelden past (Weick, 1995). Bestuurders zien geen noodzaak tot het aanstellen van professionals en bovendien zou dit afbreuk doen aan de sfeer binnen de vereniging. Deze denkbeelden worden breed gedragen en beschouwd als het juiste organisatieprincipe (Tolbert & Zucker, 1983). Daarmee houden betrokkenen (onbewust) de huidige situatie in stand en vermijden veranderingen. De wijze waarop verenigingen functioneren wordt daarbij voor een groot deel bepaald door de identiteit van ijsclubs. Het zijn traditionele verenigingen, waar het betalen van vrijwilligers als onwenselijk wordt gezien. In dit licht kan ook de weerstand tegen de betrokkenheid van professionals bij de uitvoering van de Junior Schaats spelen gezien worden (Elsbach & Kramer, 1996; Labianca et al., 2001). De KNSB zet in op professionals voor het begeleiden van het evenement, terwijl bestuurders aangeven over het vrijwilligerspotentieel te beschikken om deze zelf te organiseren.

Op andere vlakken ziet een aantal bestuurders wel ruimte voor aspecten van professionalisering en modernisering. Dit betreft onder andere de structuur van de organisatie (Knoppers, 2000). Tijdens een natuurijsperiode zijn vele vrijwilligers actief, maar ontbreekt vaak een duidelijke structuur en taakverdeling. Een groot aantal verenigingen ervaart dit niet als problematisch en blijft de dingen doen zoals zij dat altijd al deden. Ook aangaande het gebruik van moderne media zijn zij terughoudend en zien geen voordelen van het communiceren via website of e-mail. Anderzijds ervaart een deel van de bestuurders deze structuur en

werkwijze achterhaald en inefficiënt. Zij passen de organisatiestructuur aan en onderscheiden taken en verantwoordelijkheden. Voorts voeren zij verscheidene commissies in, die verantwoordelijk zijn voor een deel van de vereniging en verantwoording afleggen aan het bestuur. Men beoogt hiermee een efficiënter functionerende organisatie, wat vooral ingegeven wordt door een enthousiaste bestuurder die het als zijn taak ziet de vereniging verder te ontwikkelen.

Bij verenigingen die beschikken over een combibaan spelen ook andere factoren een rol. Deze ijsclubs hebben een meer structureel sportaanbod waardoor het takenpakket van vrijwilligers toeneemt. Door de structuur aan te passen aan de ontwikkelingen kunnen verenigingen hier op inspelen en efficiënter functioneren (Greenwood et al., 2008). Niet alle betrokkenen zagen direct het nut en de noodzaak van een aanpassing van de organisatiestructuur. In eerste instantie leidde dit tot weerstand en een interne strijd. Voor- en tegenstanders stonden tegenover elkaar over de te varen koers (Martin & Frost, 1999). Na verloop van tijd gingen tegenstanders inzien dat een aanpassing van de structuur bijdroeg aan het doelmatig functioneren van de vereniging, met als uitkomst een aanpassing van het organisatieschema. Er ontstond draagvlak voor de nieuwe manier van functioneren en de vanzelfsprekendheid van de veranderde werkwijze nam toe. Uiteindelijk werd deze breed gedragen en wilden verenigingen niet meer terug (Meyer & Rowan, 1977). Ook aangaande de methode van contributie innen zijn aspecten uit de professionalisering- en moderniseringsslag te herkennen. Een deel van de verenigingen gaat over op een modern incassobeleid, waarmee zij meegaan in de huidige tijdsgeschiedenis. Aan de andere kant houden verenigingen vast aan de oorspronkelijke manier van contributie heffen en blijven daarmee dicht bij de traditionele identiteit (Elsbach & Kramer, 1996; Labianca et al., 2001). Zij proberen door het persoonlijke contact de onderlinge saamhorigheid en betrokkenheid in stand te houden. Andere voorbeelden van professionalisering en modernisering laten zich zien bij het vastleggen van procedures. Naast draaiboeken voor toertochten wordt ook incidenteel de opbouw van ijsbanen gereguleerd. Voorts ziet een aantal verenigingen mogelijkheden voor het aanstellen van een combinatiefunctionaris, mits deze professional gefinancierd kan worden binnen de constellatie van het project. Ten slotte blijft een aantal verenigingen uit principiële overwegingen vasthouden aan traditionele gebruiken, zoals de handgeschreven notulen. Deze wijze van notuleren is verankerd in de organisatie en sluit aan bij de traditionele identiteit. Betrokkenen kunnen zich niet voorstellen dat dit in de toekomst zal veranderen en achten het gebruik van een computer als ondenkbaar (Tolbert & Zucker, 1983). Deze institutie laat zich daarmee zien als robuust en lastig veranderbaar, waarbij vooral de interne legitimiteit van belang is (Greenwood et al., 2008).

Afsluitend kan voor dit spanningsveld gesteld worden dat verenigingsbestuurders principieel afwijzend staan tegenover de aanstelling van betaalde krachten. Respondenten beschouwen de roep tot professionalisering en modernisering vanuit een referentiekader waar de vrijwillige associatie centraal staat (Weick, 1995; Elsbach & Kramer, 1996; Labianca et al., 2001). Aspecten die daarbuiten vallen achten zij niet noodzakelijk voor het voortbestaan van de vereniging en doen zij af als 'niet relevant'. Desondanks ziet een deel van de bestuurders wel degelijk mogelijkheden en professionaliseert de vereniging op bepaalde aspecten. Dit wordt vooral ingegeven door een enthousiaste bestuurder die de vereniging verder wil ontwikkelen en naar draagvlak zoekt voor zijn standpunten (Martin & Frost, 1999).

Bij het volgende spanningsveld staat de autonomie van verenigingen tegenover de sturing vanuit overige actoren binnen het speelveld.

### **6.3 Autonomie versus sturing**

Dit spanningsveld gaat over de vraag wie bepalend is voor de wijze waarop verenigingen functioneren. Zijn dit de bestuursleden van ijsclubs of zijn krachten uit het speelveld doorslaggevend? Aan het hoofd van natuurijsverenigingen staat het algemeen bestuur, dat in grote mate bepalend is voor de koers van de organisatie. Zij dienen hun beleid te verantwoorden aan de leden, die middels een formeel stemrecht op de ALV meebeslissen over de hoofdlijnen van de vereniging. Daarnaast oefenen andere actoren in het speelveld invloed uit op sportclubs. De overheid, NOC\*NSF en sportbonden ontwikkelen beleidsplannen waar zij een voorname rol voor sportverenigingen zien (Boessenkool et al., 2008; Houlihan, 2008). Voorts ervaren ijsclubs

een strikter wordende regelgeving vanuit de lokale gemeente. Aan de ene kant stimuleren overheden verenigingen, maar anderzijds leggen beleidsmakers steeds nadrukkelijker wensen op tafel over de manier waarop zij dienen te functioneren (Boessenkool et al., 2011). Deze ontwikkelingen leiden tot een botsing tussen het beleidsperspectief en verenigingsperspectief, waarbij de verenigingsideologie onder druk komt te staan. De kernvraag die daaruit voortkomt is hoe groot de invloed van actoren in de omgeving is voor de koers van verenigingen. Zijn zij bepalend voor de ontwikkeling van ijsclubs of kiezen bestuurders hun eigen weg? Duidelijk is dat het merendeel van de natuurijsverenigingen zich niet zomaar neerlegt bij de druk vanuit verschillende gremia: zij stellen zich kritisch op tegenover ontwikkelingen in de institutionele context en hechten veel belang aan de kernwaarden van de vereniging.

### *Zoeken naar legitimiteit?*

De meeste natuurijsverenigingen zijn sterk intern georiënteerd en richten zich op het verkrijgen van interne legitimiteit (Greenwood et al., 2008). De mening van de achterban staat centraal bij beleidskeuzes, meer dan ontwikkelingen in de omgeving. Verenigingen laten zich niet leiden door druk van buitenaf en trekken een eigen plan waar de leden achter staan. De ontwikkelingen in de institutionele context, welke oproepen tot moderniseren en professionaliseren, gaan dan ook voor een groot deel aan de ijsclubs voorbij. Betrokkenen hechten veel belang aan de traditionele aard van ijsclubs en houden vast aan oorspronkelijke gebruiken. Daar lenen verenigingen een groot deel van hun legitimiteit aan. Zij lijken gebaat zich te profileren als traditionele organisaties (Elsbach & Kramer, 1996; Labianca et al., 2001). Dit brengt met zich mee dat veel bestuurders geen noodzaak zien mee te gaan in de huidige ontwikkelingen. Ijsclubs onttrekken zich daarmee voor een groot deel aan de institutionele ontwikkelingen en functioneren als autonome organisaties binnen het speelveld. Dit staat haaks op de opvattingen van Pfeffer & Cohen (1984), die stellen dat met name non-profit organisaties vatbaar zijn voor invloeden uit de institutionele context.

Op een aantal aspecten ontkomen verenigingen echter niet aan het conformeren aan ontwikkelingen in de omgeving. Dit laat zich met name zien waar het de organisatie van toertochten aangaat. Deze worden georganiseerd onder auspiciën van de KNSB. De bond stuurt samen met gemeenten aan op uitgebreide draaiboeken, die voorzien in alle mogelijke calamiteiten die zich voor kunnen doen. Vooral op het gebied van veiligheid en verkeerscirculatie stellen zij strenge eisen. Verenigingen conformeren aan deze druk, omdat hen anders het recht op het organiseren van een officiële toertocht wordt ontnomen (Greenwood et al., 2008; KNSB, 2009). Een deel van de ijsclubs ziet zelf de noodzaak in van uitgebreide draaiboeken, maar met name kleinere verenigingen vinden het ondoenlijk aan de eisen te voldoen en verzetten zich hiertegen (Oliver, 1992). Voorts dienen verenigingen tegemoet te komen aan gemeentelijke eisen op het gebied van horeca en veiligheid. Over het algemeen gaan zij hierin mee en voeren legitimerende elementen door, zoals het voldoen aan de verplichtingen voor het verkrijgen van een horecavergunning (Greenwood et al., 2008). Ook dienen zij zaken op het gebied van EHBO en brandveiligheid op orde te hebben. Dit zijn echter gangbare aspecten die geen bepalende invloed hebben op de kern van het functioneren van ijsverenigingen.

### *Bestuurlijk*

Zoals gesteld bepaalt het bestuur in grote mate de wijze waarop verenigingen functioneren. Hoewel een beleidsplan dikwijls ontbreekt, nemen bestuursleden beslissingen over de manier waarop ijsclubs zijn georganiseerd. Het formele stemrecht dat leden tijdens de ALV hebben komt in de praktijk nauwelijks tot uiting. De ALV heeft dikwijls het karakter van een informele bijeenkomst, met aansluitend een feestavond. Voorts komen redenen voor de vergrijzing en standvastigheid van bestuursleden niet voort uit een tekort aan kaderleden, zoals de literatuurstudie schetst (Boessenkool et al., 2008). Bestuurders vinden het gezellig en ontlenen status aan het bekleden van een bestuursfunctie. Leden die hiervoor gevraagd worden beschouwen het als een eer en weigeren dit verzoek zelden. Daarnaast betreft het een relatief simpele taak en hebben zij het vooral ten tijde van natuurijs druk. In overige periodes ligt de vereniging voor een groot deel stil en hebben zij een beperkte functie. Hierdoor ervaren bestuurders hun functie niet als een zware last en blijven dit jarenlang doen.

Aangaande de bestuurlijke perspectieven laat het grootste deel van de bestuursleden zich kenmerken als bricoleur. Dit zijn oudere bestuurders, die zich vanuit een gevoel van clubliefde inzetten voor de vereniging (Boessenkool & De Jong, 2001). Zij zijn intern georiënteerd en blijven deels in het verleden hangen. Vanuit dit referentiekader interpreteren en beoordelen zij de contextuele ontwikkelingen, die niet overeenkomen met het traditionele gedachtegoed van deze bestuursleden. Zij negeren ontwikkelingen in de context en doen deze af als onbelangrijk. Deze groep bestuurders heeft een traditionele natuurijsvereniging voor ogen en remt ontwikkelingen tot professionaliseren en moderniseren. Dit betreffen veelal de pure natuurijsverenigingen, die alleen actief worden tijdens een periode van natuurijs. Daarnaast bekleedt een aantal bestuursleden de rol van regisseur. Dit type bestuurders laat zich zien bij bredere natuurijsverenigingen, die beschikken over een combibaan. Zij erkennen de contextuele ontwikkelingen en proberen daar vanuit de basis van verenigingen op in te spelen. De sport staat centraal, maar bestuursleden zien wel ruimte voor aspecten uit de huidige maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen. Volgens hen is voor de sport een belangrijke rol weggelegd op maatschappelijk gebied (Boessenkool et al., 2008). Zij richten zich op het organiseren van een BSO of kijken naar de mogelijkheid een combinatiefunctionaris aan te stellen. Ten slotte laat één van de voorzitters zich typeren als ingenieur. Deze bestuurder heeft vanuit zijn werkachtergrond als vertegenwoordiger een commerciële natuurijsvereniging voor ogen, welke volledig inspeelt op de wensen en behoeften van (potentiële) leden (Weick, 1995; Boessenkool & De Jong, 2001). Dit proces wordt top-down ingezet, waarbij de voorzitter de rest van de vereniging mee probeert te krijgen. Zij maken gebruik van marketinginstrumenten om meer leden of inkomsten te verkrijgen. Deze bestuurder beschouwt de maatschappelijke ontwikkelingen als vanzelfsprekend en past de organisatie van de vereniging hier op aan. Op het gebied van professionalisering streeft de vereniging naar een efficiënter functionerende organisatie, waarin taken en verantwoordelijkheden duidelijk zijn onderscheiden (Rubingh, 2011).

Een aantal ijsclubs staat momenteel voor een proces waarin zij doorontwikkelen naar bredere natuurijsverenigingen. Bestuurders dienen daarbij een omslag te maken van een rol als bricoleur naar regisseur, met meer management en coördinerende taken. Sport vormt nog steeds de kernwaarde van de vereniging, maar daarnaast is er ruimte voor ontwikkelingen die passen binnen de identiteit ijsclubs (Elsbach & Kramer, 1996; Labianca et al., 2001).

Ten aanzien van dit spanningsveld kan worden vastgesteld dat verenigingen zich nauwelijks laten leiden door de contextuele ontwikkelingen. Met name de pure ijsclubs, die alleen actief worden tijdens natuurijs, blijven de dingen doen zoals ze altijd zijn gegaan. Zij richten zich vooral op interne legitimiteit en hechten waarde aan de mening van de achterban. De kern van verenigingen bestaat uit het realiseren van een ijsbaan voor de lokale gemeenschap, daar ontlenen zij hun bestaansrecht aan. Een aantal verenigingen profileert zich breder en gaat in bepaalde mate mee met aspecten uit de ontwikkelingen op maatschappelijk en bestuurlijk gebied. Zij voeren legitimerende aspecten uit de context door en trachten op die manier de continuïteit van de vereniging te waarborgen (Meyer & Rowan, 1977).

De stelling van Boessenkool et al. (2011: 170) dat 'beslissingen bij sportverenigingen niet meer vanuit een interne discussie gevoed worden maar bepaald worden door externe eisen en ontwikkelingen,' lijkt over het algemeen niet op te gaan voor natuurijsverenigingen. Het zijn autonome organisaties, die onafhankelijk functioneren binnen de bestuurlijke gremia van de KNSB. Verenigingsbestuurders trekken hun eigen plan, gevoed door interesses en mogelijkheden die zij voor de vereniging als belangrijk beschouwen. In lijn met Giddens' structuratietheorie (1979) worden natuurijsverenigingen beschouwd als actoren die zelf bepalend zijn voor hun handelen. Zij functioneren binnen een systeem, maar hebben speelruimte om zelf invulling aan het organisationele handelen te geven. Verenigingen houden zich staande binnen het speelveld door eigen keuzes te maken, die vooral voortkomen uit het traditionele karakter van ijsclubs (Elsbach & Kramer, 1996; Labianca et al., 2001). Zij gaan weliswaar op sommige vlakken mee in aspecten van de professionalisering- en moderniseringsslag, maar houden daarbij altijd de traditionele identiteit in het achterhoofd.

Het vierde spanningsveld beschrijft de ontwikkelingen uit de pijlers profijt en publiek, waarin het marktperspectief tegenover het beleidsperspectief staat.

#### **6.4 Profijt versus publieke belang**

Verenigingen worden steeds meer benaderd vanuit instrumentele en marktgerichte visies op sport, welke gericht zijn op het vergroten van de maatschappelijke waarde en het marktaandeel (Boessenkool et al., 2011). Vanuit het beleidsperspectief dienen verenigingen zich deels te richten op bredere overheidsdoelstellingen, terwijl daar binnen het marktperspectief nauwelijks ruimte voor is. Overheden werken met projectsubsidies, waarmee zij de georganiseerde sport proberen te betrekken bij het realiseren van overheidsdoelstellingen. Projectsubsidies hebben de oorspronkelijke instellingssubsidies vervangen, waardoor het voor veel sportbonden en verenigingen lastiger wordt het hoofd boven water te houden (Boessenkool et al., 2011). Dit brengt met zich mee dat NOC\*NSF en de sportbonden steeds meer heil zien in de kansen die de markt biedt.

Vanuit het marktperspectief bevinden sportverenigingen zich in een speelveld waarin zij met commerciële sportaanbieders concurreren om de gunsten van de sporter (Boessenkool, 2009). De ontwikkelingen richting commercieel functionerende verenigingen lijken echter voor een groot deel aan de natuurijsclubs voorbij te gaan. Zij hechten veel waarde aan het traditionele karakter van ijsclubs en verzetten zich tegen een rol als marktpartij. Het hoofddoel blijft het mogelijk maken van de schaatsersport, waarbij financiën een ondergeschikte rol spelen. Een enkele vereniging gaat wel mee in deze ontwikkelingen en stelt de behoeften en wensen van 'de klant' centraal. De meeste natuurijsverenigingen ervaren echter geen veranderende houding of opstelling van de leden (Boessenkool et al., 2008). Deze zijn tevreden als zij überhaupt kunnen schaatsen op natuurijs en voor een consumptie terecht kunnen in het clubhuis. Voorts ervaren natuurijsverenigingen nauwelijks concurrentie van andere partijen in het speelveld. Schaatsers kunnen weliswaar terecht op overdekte ijsbanen, maar zodra zij op natuurijs kunnen schaatsen geniet dat sterk de voorkeur.

De wens dat sportverenigingen een bredere maatschappelijke inzet tonen komt vooral van overheden en landelijke sportorganisaties (Boessenkool et al., 2011). Zij gaan echter voor een groot deel voorbij aan de intrinsieke waarde van de sport, die betrokkenen veelvuldig noemen. Zij onderschrijven eensgezind het publieke belang van natuurijsverenigingen: met name op lokaal niveau vervullen ijsclubs een belangrijke rol als sociale ontmoetingsplaats. Mensen uit de gemeenschap komen samen en zien elkaar op de ijsbaan. Sportverenigingen nemen daarmee voor een deel de functie over van het gezin en de scholen (Rubingh, 2011). Aangaande een rol als overheidsinstrument zien bestuurders alleen perspectief voor ijsclubs die zich hebben doorontwikkeld naar bredere sportverenigingen. Zij beschikken bijvoorbeeld over combibanen, die het mogelijk maken op meer structurele basis sport aan te bieden. Deze verenigingen ervaren dat subsidies steeds vaker gekoppeld worden aan bredere overheidsdoelstellingen en proberen hierop in te spelen (Boessenkool et al., 2008). Zij richten zich op projecten voor de wijk of focussen zich op minderheidsgroepen. Dit wordt enerzijds ingegeven door de beschikbare subsidies, maar sluit anderzijds aan bij de intrinsieke motivatie van betrokkenen om 'iets voor de gemeenschap te doen.'

#### **6.5 Tot besluit: de analyse**

De analyse beschrijft de ontwikkelingen binnen de spanningsvelden die voortkomen uit de drie perspectieven op sportverenigingen. In vier spanningsvelden staan verschillende perspectieven op het functioneren sportvereniging tegenover elkaar. Daarin komen aspecten naar voren die zich in relatie tot natuurijsverenigingen voordoen binnen de spanningsvelden. De analytische concepten uit het theoretische kader en de literatuurstudie fungeerden daarbij als handvatten voor het beter begrijpen en duiden van de onderzoeksresultaten.

Het volgende hoofdstuk (7) behandelt de drie onderzoeksvragen, die samen leiden tot een antwoord op de hoofdvraag. Op basis van de bevindingen in dit hoofdstuk worden korte en bondige antwoorden op de onderzoeksvragen geformuleerd, zodat de essentie van de analyse wordt doorvertaald naar de conclusies.

## 7 Conclusies

Nu de onderzoeksresultaten geanalyseerd zijn kunnen de onderzoeksvragen en hoofdvraag beantwoord worden. Daartoe worden allereerst de onderzoeksvragen afzonderlijk behandeld.

### 7.1 Wijze waarop natuurijsverenigingen zich verhouden tot de contextuele ontwikkelingen

*Hoe ervaren natuurijsverenigingen de contextuele ontwikkelingen in het speelveld waarin zij zich bevinden, en hoe verhouden zij zich hiertoe op bestuurlijk en organisatorisch niveau?*

Bestuurders van natuurijsverenigingen erkennen de ontwikkelingen die zich op maatschappelijk en bestuurlijk gebied voordoen. Zij zien een veranderende maatschappij, waar mensen het steeds drukker krijgen en meer keuze hebben hun leven in te vullen. Deze ontwikkelingen werken echter nauwelijks door op het functioneren van ijsclubs. Zij merken over het algemeen geen veranderende houding en opstelling van leden en signaleren geen afname in de bereidheid vrijwilligerswerk te doen. Met name door de korte periode waarin vrijwilligerstaken uitgevoerd worden zijn veel mensen bereid hun steentje bij te dragen. Op bestuurlijk gebied ervaren verenigingsbestuurders een toegenomen regelgeving vanuit lokale gemeenten. Buiten de eisen die aan de organisatie van toertochten gesteld worden ondervinden zij deze echter niet als hinderlijk. Aangaande het realiseren van bredere overheidsdoelstellingen zien betrokkenen alleen een rol weggelegd voor natuurijsverenigingen die zich breder hebben ontwikkeld, en op meer structurele basis sport kunnen aanbieden.

Natuurijsverenigingen interpreteren de contextuele ontwikkelingen vanuit een traditioneel referentiekader waarbij zij vooral belang hechten aan de mening van de achterban. Bestuurders bewaken vanuit een nostalgisch gevoel voor clubliefde de identiteit van ijsclubs en richten zich vooral op interne legitimiteit. Zij zijn terughoudend ten aanzien van commercieel functionerende verenigingen en zien hier nauwelijks ruimte voor. Ditzelfde geldt voor het aanstellen van betaalde krachten binnen ijsclubs. Dit doet afbreuk aan de sfeer en is in strijd met de vrijwillige associatie. Op andere vlakken werken professionaliseringsaspecten wel door binnen de organisatie. Verenigingen passen hun structuur aan, leggen procedures vast en onderscheiden bepaalde taken en verantwoordelijkheden. Voorts werkt de ontwikkeling tot moderniseren in geringe mate door bij ijsclubs. Een aantal van hen moderniseert het incassobeleid en maakt gebruik van moderne media als een website en e-mail. Anderzijds zijn verenigingen terughoudend en vrezen een te grote toeloop van schaatsers.

Vastgesteld kan worden dat ijsclubs een speciale soort vereniging zijn, die zich voor een groot deel onttrekken aan de institutionele context. Bestuurders houden vanuit een traditioneel referentiekader historische gebruiken in stand en vermijden veranderingen. Anderzijds liggen er wel degelijk kansen voor natuurijsverenigingen die zich breder willen profileren en meegaan met bepaalde aspecten van de maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen.

### 7.2 Relatie met de KNSB

*Hoe ervaren natuurijsverenigingen de relatie met de KNSB, en vice versa?*

Verenigingsbestuurders kennen uiteenlopende betekenissen toe aan de relatie die zij met de KNSB onderhouden. Enerzijds zijn zij positief en geven aan de bond als een instantie te zien waar ze voor raad en advies terecht kunnen. Bestuurders erkennen de rol van de KNSB als autoriteit op schaatsgebied en zijn te spreken over de ondersteuningsmogelijkheden die de bond hen biedt. Het merendeel van de betrokkenen is echter van mening dat de KNSB een topsport gericht instituut is dat zich nauwelijks inzet voor de ijsclubs. Zij blijven enkel lid van de bond omdat zij dan verzekerd zijn en worden opgenomen in de schaatskalender. Deze ijsclubs hebben nauwelijks contact met de KNSB en zijn niet bekend met de mogelijkheden bij de bond.

Vertegenwoordigers van de KNSB onderkennen ijsclubs als traditionele verenigingen. Middels de ijsbaan als sociale ontmoetingsplaats vervullen zij een belangrijke rol voor de lokale gemeenschap. Deze respondenten zien geen noodzaak voor verenigingen om te moderniseren en professionaliseren, maar geven wel aan dat er kansen liggen voor verenigingen die zich breder willen profileren. Dit is in strijd met de beleidsplannen van de KNSB, waarin zij inzet op het vitaliseren en professionaliseren van de bij haar aangesloten verenigingen. Ijsclubs dienen daarnaast hun sportaanbod te evalueren en vernieuwen zodat dit beter aansluit bij de wensen en behoeften van de doelgroepen. Vanuit deze visie ontwikkelen natuurijsverenigingen zich tot bredere verenigingen, die ook buiten het schaatsen op natuurijs een sportprogramma aanbieden (Bogerd, 2011). De bond gaat in haar beleidsplannen voorbij het traditionele karakter van ijsclubs: een groot deel blijft zich puur richten op het realiseren van een ijsbaan tijdens natuurijsperiodes. Zij functioneren als autonome organisaties binnen de KNSB en hebben geen behoefte zich breder te ontwikkelen.

### **7.3 Toekomstbeeld natuurijsverenigingen**

*Welke bedreigingen en kansen zien betrokken actoren en wat betekent dit voor natuurijsverenigingen in de nabije toekomst?*

De meeste betrokkenen zien weinig bedreigingen voor natuurijsverenigingen in de nabije toekomst. Zij blijven zich richten op hun core business: het mogelijk maken van schaatsplezier tijdens natuurijsperiodes. Ijsclubs zijn sterk intern gerichte verenigingen die zich voor een groot deel onttrekken aan de institutionele context. Zij proberen vanuit een nostalgisch verenigingsgevoel traditionele gebruiken in stand te houden. Ontwikkelingen binnen het speelveld vormen nauwelijks een bedreiging voor ijsclubs en betrokkenen zien perspectief voor verenigingen die alleen actief worden zodra het gaat vriezen. In het langdurig uitblijven van natuurijs schuilt dan ook een gevaar: het animo daalt dan en verenigingen zien hun bestuur vergrijzen.

Kansen liggen op het gebied van een snellere realisatie van de ijsvloer. Als het verenigingen door nieuwe technieken lukt de schaatsbaan in een kortere periode te prepareren, hebben zij hier veel profijt van. Hierop voortbordurend kan ook de aanleg van combibanen beschouwd worden. Deze maken het mogelijk 's winters snel te schaatsen en daarnaast kunnen verenigingen 's zomers inline-skaten. De ontwikkelingen naar bredere natuurijsverenigingen lijken gerelateerd te zijn aan een nieuwe generatie bestuurders, die afstappen van een behoudend bestuursperspectief en zich meer extern oriënteren.

### **7.4 Beantwoording hoofdvraag**

*Welke betekenissen geven bestuurders van natuurijsverenigingen aan het functioneren van ijsclubs in het licht van de hedendaagse contextuele ontwikkelingen, en hoe verhouden deze zich tot het beeld dat de KNSB van hen heeft?*

Bestuurders van natuurijsverenigingen houden in grote mate vast aan de traditionele gebruiken die de ijsclubs kenmerken. De kern van het bestaan wordt gevormd door het realiseren van een ijsbaan tijdens natuurijsperiodes. Deze is er vooral voor de lokale gemeenschap, waarmee de sportbeoefening van, voor en door leden centraal staat. Zij hechten veel belang aan de mening van de achterban, die vaak argwanend tegenover mogelijke veranderingen staan. De ontwikkelingen op maatschappelijk en bestuurlijk gebied werken nauwelijks door op het functioneren van natuurijsverenigingen. Bestuurders interpreteren deze ontwikkelingen vanuit een traditioneel referentiekader en zien geen noodzaak hier volledig in mee te gaan. De institutionele druk komt niet overeen met de historische normen en waarden die van natuurijsverenigingen (Lbianca et al., 2001). Deze identiteit heeft een grote invloed op de wijze waarop bestuurders de institutionele verwachtingen interpreteren en omzetten in organisationeel handelen. Zij kenmerken zich met name door een rol als bricoleur, wat met zich mee brengt dat zij zich richten op het lokale en mogelijke veranderingen vermijden.

Daarmee onttrekken ijsclubs zich voor een groot deel aan de institutionele context. Zij richten zich op het verkrijgen van sociale legitimiteit van de achterban en conformeren zich aan traditionele denkbeelden van de leden. Binnen het vrijwillige karakter zien natuurijsverenigingen geen ruimte voor het aanstellen van professionele krachten. Wel gaan zij mee in bepaalde aspecten om de organisatie te professionaliseren, zoals het vastleggen van procedures en het onderscheiden van taken en verantwoordelijkheden.

Over het algemeen kenmerken natuurijsverenigingen zich door het verenigingsperspectief, waar het sporten met en onder soortgenoten centraal staat. Een klein aantal verenigingen gaat deels mee in aspecten uit het beleids- en marktperspectief. Deze ontwikkelingen komen vooral voort uit denkbeelden van een enthousiaste bestuurder die binnen de vereniging naar draagvlak zoekt voor zijn standpunten. Over het algemeen beschouwen natuurijsverenigingen deze echter als niet relevant en trekken hun eigen plan. De druk vanuit de maatschappij en overheid ondermijnt nauwelijks de passie waarmee betrokkenen functioneren binnen ijsclubs. De stelling van beleidsmakers dat sportverenigingen zich aan dienen te passen aan de institutionele context om zich staande te kunnen houden, lijkt daarmee niet op te gaan voor natuurijsverenigingen.

Voor de KNSB betekent dit dat zij voor de uitvoering van haar beleid afhankelijk is van de willekeur van verenigingen, wat het voor hen onmogelijk maakt een uniform beleid op te stellen. Ijsclubs zijn autonome organisaties die functioneren binnen het bestuurlijke gremia van de KNSB en hoeven het beleid van de bond niet te volgen. Verenigingen hebben eigen overwegingen die verschillen van de bond en opereren in verregaande mate zelfstandig. De doelstelling van de KNSB om ijsclubs te professionaliseren en vitaliseren lijkt onhaalbaar, daar de bestuurlijke en organisatorische diversiteit van verenigingen groot is. Belangrijk is dat de bond beseft dat natuurijsverenigingen in al hun diversiteit vooral een eigen weg kiezen. Ook voor andere actoren in het speelveld geldt dat zij de diversiteit van natuurijsverenigingen als uitgangspunt moeten nemen, daarmee afstappend van een uniforme aanpak waarmee men ijsclubs op een zelfde wijze benaderd. De wensen op maatschappelijk en bestuurlijk gaan voor een groot deel van de natuurijsverenigingen voorbij. Daarmee doet zich een discrepantie voor tussen beleidswensen van verschillende bestuurlijke organen en de dagelijkse praktijk van natuurijsverenigingen. Beleidsmakers dienen dan ook rekening te houden met de diversiteit van natuurijsverenigingen, waarbij vooral maatwerk van belang lijkt.

Concluderend kan gesteld worden dat ijsclubs een speciale soort vereniging zijn. Zij onttrekken zich voor een groot deel aan de institutionele context en kiezen hun eigen weg, ingegeven door de traditionele normen en waarden die centraal staan voor het functioneren van ijsclubs. Voor de KNSB betekent dit dat zij de diversiteit van natuurijsverenigingen dient te accepteren en moet inzetten op een maatgerichte aanpak.



## 8 Discussie

Dit onderzoek biedt inzicht in het functioneren van natuurijsverenigingen in het licht van de hedendaagse maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen. In de discussie worden kritische kanttekeningen geplaatst ten aanzien van het onderzoeksproces en de resultaten. Daarnaast komt naar voren wat verder mogelijk is om het vraagstuk aan te pakken. Ten slotte presenteert dit hoofdstuk enkele aanknopingspunten die KNSB hulp biedt bij het formuleren van toekomstig beleid ten aanzien van natuurijsclubs.

### *Kritische kanttekeningen*

In de doelstelling komt naar voren dat het onderzoek probeert bij te dragen aan een beter begrip van het functioneren van natuurijsverenigingen in het licht van de hedendaagse contextuele ontwikkelingen. Het presenteert niet dé objectieve waarheid, maar wel de beleving van betrokkenen. Voor dit onderzoek bestaan deze actoren uit dertien verenigingsbestuurders en twee vertegenwoordigers van de KNSB. Daarbij is naast een spreiding van ijsclubs over het land ook rekening gehouden met de 'status' van verenigingen. Enerzijds zijn bewust ijsclubs geselecteerd met een betrokken, actieve voorzitter, maar aan de andere kant ook verenigingen die niet met een e-mailadres bekend zijn bij de bond. Daarmee is een zekere diversiteit beoogd, maar dat wil niet zeggen dat deze selectie representatief is voor alle natuurijsverenigingen in Nederland. Het onderzoek biedt wel inzicht in de wijze waarop verenigingen over het algemeen georganiseerd zijn en hoe zij zich bestuurlijk en organisatorisch verhouden tot de contextuele ontwikkelingen in het speelveld waarin zij zich bevinden. Daarnaast richt dit onderzoek zich op bestuurders van verenigingen en zijn met name de voorzitters geïnterviewd. Bij een aantal verenigingen was dit niet mogelijk en is een betrokken bestuurslid benaderd. De achterliggende gedachte was dat deze actoren een goed beeld hebben van het functioneren van de vereniging als geheel. Daarmee is het onderzoek mogelijk voorbij gegaan aan de betekenisgeving van de achterban. Een andere kritische kanttekening komt voort uit het feit dat bij de selectie geen rekening is gehouden met de leeftijd van de betrokkenen. Uit de resultaten komt betrokkenen een toekomstbeeld schetsen voor de pure natuurijsverenigingen die alleen actief worden tijdens natuurijs. De vraag die gesteld kan worden is in hoeverre dit soort verenigingen beschouwd kunnen worden als 'echte' sportverenigingen, of dat zij meer verband houden met een soort 'buurtvereniging' waar mensen samenkomen als het vriest. Daarnaast werd duidelijk dat de leeftijd van bestuurders invloed heeft op de wijze waarop zij de institutionele context ervaren en interpreteren. Voorts vonden de interviews met betrokkenen plaats op een door hen gewenste locatie. In de meeste gevallen betrof dit het clubhuis of kantine van de schaatsclub. De hiermee opgedane indrukken hebben onbewust bijgedragen aan de beeldvorming over natuurijsverenigingen, maar zijn niet meegenomen in de resultaten. De reden hiervoor is dat meerdere malen werd uitgeweken naar overige locaties, zoals een restaurant of bij de respondent thuis. Het was zodoende niet mogelijk de observaties bij alle natuurijsverenigingen te vergelijken.

### *Aanbevelingen vervolgonderzoek*

Bij een vervolgonderzoek zou de onderzoeker het leeftijdsriteria mee kunnen nemen bij de selectie van respondenten. Inzicht over de invloed van de leeftijd van bestuurders draagt bij aan een beter begrip van het functioneren van natuurijsverenigingen. Daarnaast kunnen in een vervolgonderzoek verenigingen benaderd worden die geen lid zijn van de KNSB. Dit sluit aan op de door de bond geformuleerde doelstelling dat 'in de periode 2014-2016 gewesten in samenwerking met het Bonds bureau actief in gesprek gaan met natuurijsclubs die niet zijn aangesloten bij de bond' (Bogerd, 2011). Zij willen de beweegredenen van clubs achterhalen om zich niet aan te sluiten bij de KNSB en op welke wijze een lidmaatschap voor hen van toegevoegde waarde kan zijn. Dit huidige onderzoek biedt inzicht in de positie van ijsclubs en dient daarmee als waardevolle input voor een dergelijk onderzoek. Een andere mogelijkheid is een vervolgonderzoek uit te voeren tijdens een natuurijsperiode. Op deze manier kunnen onderzoekers zelf observeren hoe natuurijsverenigingen functioneren en aanschouwen wat er op en rondom het ijs gebeurt. Op basis daarvan kunnen zij later gerichte vragen stellen en inspelen op situaties die zij waarnemen. Een groot nadeel van deze methode is dat een dergelijk onderzoek vanwege de afhankelijkheid van natuurijs niet vooraf te plannen is.

### *Aanknopingspunten KNSB*

In de operationalisering van de kernbegrippen komt naar voren dat de KNSB zich ten doel stelt 'het bevorderen en doen bevorderen van de schaatssport in Nederland'. Aangaande de natuurijsverenigingen blijkt dit in de praktijk een lastig verhaal omdat het merendeel een eigen koers vaart en alleen actief wordt tijdens natuurijs. Voor de KNSB is het lastig hen te overtuigen van de traditionele denkbeelden af te stappen en zich breder te profileren. Toch is het ontwikkelen en levendig houden van de schaatssport wel de rol van de KNSB, waarin ook de natuurijsverenigingen een belangrijke rol kunnen vervullen. Aansluitend op de in paragraaf 5.7 beschreven kwaliteitsmeting kunnen medewerkers van de bond daartoe een meetinstrument ontwikkelen en inzetten bij alle ijsclubs in Nederland. Op basis daarvan kunnen zij bepalen hoe verenigingen ervoor staan en in hoeverre zij zich breder willen profileren. Voor ijsclubs die open staan voor nieuwe initiatieven kan de bond bijvoorbeeld inzetten op een regionale samenwerking tussen schaatsverenigingen, natuurijsclubs en kunstijsbanen. Deze partijen maken ieder op hun eigen wijze onderdeel uit de schaatssport, maar de samenwerking ontbreekt vaak. De KNSB kan zich sterk maken voor samenwerkingsverbanden, die voor alle partijen winst opleveren.

Zoals gesteld blijven veel natuurijsverenigingen dicht bij hun doelstelling, het aanbieden van schaatsen aan hun leden en de lokale gemeenschap. Dit gebeurt nu tijdens vorstperiodes op de eigen schaatsbaan, maar kan ook plaatsvinden op kunstijsbanen. Een voorbeeld van een mogelijk samenwerkingsverband betreft het koppelen van een abonnement op de ijsclub aan een kunstijsbaan. Leden kunnen dan, als er geen natuurijs is geweest, tegen een gereduceerd tarief terecht op de ijsbaan. Ijsbanen hebben dan meer bezoekers en inkomsten, en leden van natuurijsverenigingen zijn jaarlijks verzekerd van een aantal schaatsuren. Daarnaast kan de bond inzetten op samenwerkingsverbanden tussen ijsclubs en schaatsverenigingen. Met name voor de jeugd, die vaker en op meer structurele basis willen schaatsen, bieden schaatstraininggroepen uitkomst. Samenwerking tussen beide partijen bevordert deze doorstroming.

Een ander aanknopingspunt van de KNSB komt voort uit de in paragraaf 5.7 beschreven adviezen die bestuurders van natuurijsverenigingen aandragen. Voortbordurend op de onwetendheid van natuurijsverenigingen met de mogelijkheden bij de bond zou de KNSB deze kort en helder kunnen beschrijven, bijvoorbeeld in de vorm van een flyer die iedere natuurijsvereniging ontvangt. Daarop geeft men aan wat de KNSB concreet voor natuurijsverenigingen kan betekenen en welke contactpersoon bestuurders daarvoor kunnen benaderen.

Afsluitend opperden verenigingsbestuurders nog een aantal praktische ideeën ten aanzien van mogelijke verbeteringen door de KNSB. De bond zou kleinere clubs kunnen helpen door het centraal inkopen en goedkoop aanbieden van materiaal en machines. Het gaat dan om machines als een sneeuwscooter, maar ook over het ontwikkelen van materiaal dat bij toertochten gebruikt kan worden. Verder geven betrokkenen aan dat het waardevol kan zijn als medewerkers van de KNSB ten tijde van een natuurijsperiode het land in gaan, op bezoek bij de verenigingen. Verenigingen voelen zich gewaardeerd en dit draagt bij aan een betere onderlinge verstandhouding.

## Literatuurlijst

- Anthonissen, A. & Boessenkool, J. (1998). *Betekeningen van besturen. Variaties in bestuurlijk handelen in amateursportorganisaties*. Utrecht: ISOR.
- Beemer, B. (2010). *FlevOnice opent haar deuren*. Van internet gehaald op 26-05-2011 van <http://www.schaatsen.nl/nieuws/2010-11-22-flevonice-opent-haar-deuren>
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom.
- Boessenkool, J. & Jong, A. de (2001). *Sportverenigingen in de 21<sup>e</sup> eeuw: voor en door leden?* Arnhem: NOC\*NSF.
- Boessenkool, J. & Verweel, P. (2005). 'Stop Professionaliseren, Red de Sportvereniging', *Vrijwillige inzet Onderzocht*, (1)2, 29-35.
- Boessenkool, J. Eekeren, F. van & Lucassen, J. (2008). *Moderniseringsambities voor sportverenigingen gaan aan behoeften van driekwart van clubs voorbij*. Van internet gehaald op 28-10-2011.
- Boessenkool, J. (2009). *Sportverenigingen in theoretisch perspectief. Sportbundel hoofdstuk 1*.
- Boessenkool, J. (2010). *Colleges september cursus bestuurlijke en organisatorische arrangementen*. Master Sportbeleid en sportmanagement, Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap.
- Boessenkool, J. (2011). *Koester het unieke Nederlandse erfgoed van de sportvereniging*. Van internet gehaald op 28-10-2011 van: <http://www.sportknowhowxl.nl/OpenPodium/6371>
- Boessenkool, J. & Waardenburg, M. (2011). *Sportverenigingen tussen tradities en ambities*. Van internet gehaald op 28-10-2011 van <http://www.sportknowhowxl.nl>.
- Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F. (2011). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Mullier Fonds. Arko Sports Media: Nieuwegein.
- Bogerd, J. (2011). *De KNSB op weg naar 2020. Strategisch plan*. Hoogland: KNSB.
- Bottenburg, M. van & Schuyt, C (1996). *De maatschappelijke betekenis van sport*. Arnhem: NOC\*NSF.
- Bottenburg, M. van (2007). 'Om de sport verenigd: instituties in de sportwereld'. In J. Duyvendak & M. Otte (red) *Sociale kaart van Nederland* (pp. 225-239). Amsterdam: Boom.
- Bovens, M.A.P. & Hart, P. 't (2001). *Openbaar bestuur. Beleid, organisatie en politiek*. Deventer: Wolters Kluwer.
- Brood, P. & Pieters, H. (2009). *Uitvinders in Nederland: vier eeuwen octrooien*. Culemborg: Centraal Boekhuis.
- Buruma, B. (2001, 28 november). IJclubs krijgen geld terug als er geen natuurijs is. *Friesch Dagblad*. Geraadpleegd via <http://www.frieschdagblad.nl/index.asp?artid=1312>
- Couwenhoven, R. (2000). *Een eeuw ijsvermaak 15 januari 1901 – 15 januari 2001*. Ron Couwenhoven.
- Couwenhoven, R. & Degeling, W. (2003). *150 jaar ijspret Uitgeest: de geschiedenis van IJclub Uitgeest 1854-2004*. Ron Couwenhoven.
- Deetz, S. (2000). 'Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy'. In P. Frost, A. Lewin & R. Daft. *Talking About Organization Science* (pp. 123-152). London: Sage Publications.
- Dekker, P. (2002). *De oplossing van de civil society. Over vrijwillige associaties in tijden van vervagende grenzen*. Den Haag, Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Dooifront vergalt schaatspret komend weekeinde. (2010, 1 december). *AD*. Geraadpleegd via <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Binnenland/article/detail/1920135/2010/12/01/Dooifront-vergalt-schaatspret-komend-weekeinde.dhtml>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. (1991). *Management Research, an introduction*. London: Sage Publications.
- Edwards, A. (2001). *Hoofdstuk 7: Interactieve beleidsvorming en de instituties van het lokale bestuur*. In J. Edelenbos & R. Monnikhof (red.). *Lokale interactieve beleidsvorming* (pp. 117-142). Utrecht: Lemma.
- Elfstedentocht kan volgende week. (2010, 22 december). *Nusport*. Geraadpleegd via <http://schaatsen.nl/topsport-natuurijs/nieuws/2010-12-22-elfstedentocht-kan-volgende-week>
- Elsbach, K.D. & Kramer, R.D. (1996). 'Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the business week rankings', *Administrative Science Quarterly*, 41, 442 -476.

- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory - Action, Sstructure and Contradiction in Social Analysis*, London: Macmillan.
- Glesne, C, (2006). *Becoming qualitative researchers. An introduction*. Boston: Pearson AB.
- Graaf, F.J., de (2005). *De bestuursstructuur en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen*. Delft: Eburon.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. Introduction (2008). Introduction. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Eds.), *Handbook of organization institutionalism* (pp. 1–46). London, England: Sage Publications.
- Handy, C. (1988). *Understanding voluntary organizations*. Londen: Penguin Books.
- Heer, W. de (1970). *Jeugdsport in Nederland*. Een poging tot het vaststellen van de kenmerken, de grenzen en de mogelijkheden van de jeugdsport en de sportieve opvoeding in de Nederlandse sportverenigingen. Utrecht: Jan Luiting Fonds.
- Houlihan, B. (2008). *Sport and society : a student introduction / edited by Barrie Houlihan*. London: Sage Publications.
- Huis van de Sport (2008). *De vereniging van de toekomst Middelaar*. Limburg.
- Janssens, J. (2011). *Doormodderen en samen de schouders eronder*. Van internet gehaald op 05-11-2011 van: [http://www.sportknowhow.nl/skxl\\_nl/6405](http://www.sportknowhow.nl/skxl_nl/6405)
- Knoppers, A. (2000). *The construction of meaning in sport organizations: Management of Diversity*. Maastricht: Shaker Publishing.
- KNSB (2002). *Tekst dooifonds*. Hoogland: KNSB.
- KNSB (2004). *Statuten van de Koninklijke Nederlandsche Schaatsenrijders Bond*. Hoogland: KNSB.
- KNSB (2008, 1). *Strategisch Marketing Plan*. Hoogland: KNSB.
- KNSB (2008, 2). *Jaarrapportage Breedtesport 2007-2008*. Hoogland: KNSB.
- KNSB (2009, 1). *Jaarplan Breedtesport 2009-2010*. Hoogland: KNSB.
- Kuperus, M. (2005). *De vereniging op survival. Overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen*. Utrecht: CIVIQ.
- Labianca, G., Fairbank, J.F., Thomas, J.B, Gioia, D.A., & Umphress, E.E. (2001). 'Emulation in academia; Balancing structure and identity', *Organization Science*, (12) 3, 312-330.
- Lincoln, J.R., Hanada, M., & Olson, J. (1981). 'Cultural orientations and individual reacties to organizations: A study of employees of Japanese-owned firms', *Administrative Science Quarterly*, (26) 1, 93-115.
- Martin, J. & Frost P. (1999). 'The organizational Culture War Games: A struggle for intellectuel Dominance'. In S.R. Clegg & C. Hardy. *Studying Organization. Theory & Method* (pp. 345-367). London: Sage Publications.
- Meyer, J.W & Rowan, B. 1977 'Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony', *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Ministerie van VWS (1996). *Wat sport beweegt. Contouren en speerpunten voor het sportbeleid van de rijksoverheid*. Rijswijk: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- Ministerie van VWS (2007). *Beleidsbrief Sport*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- Oliver, C. (1992). 'The antecedents of deinstitutionalization', *Organizatoin Studies*, 13, 563-588.
- Pfeffer, J. & Cohen, Y. (1984). 'Determinants of internal labor markets in organizations', *Administrative Science Quarterly*, (29) 4, 550-572.
- Putnam, R. (1973). *The Beliefs of Politicians*. New Haven: Yale University Press
- Reed, M. (2003). 'The Agency/Structure Dilemma in Organization Theory: Open Doors and Brick Walls'. In: H. Tsoukas, & C. Knudsen. *The Oxford Handbook of Organization Theory* (pp. 289-309). Oxford: Oxford University Press.
- Rijsdorp, K. (1973). *Sport en maatschappij. Een confrontatie van de sport met maatschappelijke vragen*. Alphen aan de Rijn: Samsom.
- Rubin, H.J. & Rubin, I.S. (2005). *Qualitative interviewing. The art of hearing data*. London: Thousand Oaks.
- Rubingh B. (2006). *Een betrokken lid of een betalende klant*. In P. Annema. *De Volkskrant*.

- Rubingh, B. (2011). *Back to Basics, speech: Berend Rubingh*. Bekeken op internet op 30-10-2011 op: [http://www.youtube.com/watch?v=Umomu\\_aDQ42](http://www.youtube.com/watch?v=Umomu_aDQ42)
- Safai, P. (2008). *Sport and Health*. In B. Houlihan (Eds.) *Sport and Society: A Student Introduction* (pp. 155-174). Londen: Sage Publications Ltd.
- Scott, W.R., Ruef, M., Mendel, P.J. & Caronna, C.A. (2000). *Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- SCP (2003). *Rapportage Sport 2003*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- SCP (2008). *Rapportage Sport 2008*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Skeelers biedt redding aan zeltogende ijsclubs. (2006, 15 mei). *AD*. Geraadpleegd via <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Binnenland/article/detail/2366810/2006/05/15/rsquo-Skeelers-biedt-redding-aan-zeltogende-ijsclubs-rsquo.dhtml?redirected>
- Smink, K. & Veldhoven, N. van (2010). *Ledentalrapportage 2009*. Arnhem: NOC\*NSF.
- Snoep, H. (2005). *Een ijsclub voor het dorp: 125 jaar De Ondersteuning Middellie*. Middellie: IJclub De Ondersteuning.
- Stokvis, R. (1979). *Strijd over sport: organisatorische en ideologische ontwikkelingen*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Stokvis, R. (1989). *De sportwereld: een sociologische inleiding*. Alphen aan den Rijn: Samson Uitgeverij.
- Stokvis, R. (2011). *Naar een sociologische theorie van de club*. Niet gepubliceerde paper.
- Suchman, M.C. (1995). 'Managing legitimacy – strategic and institutional approaches', *Academy of Management Review*, 20, 571-610.
- Tennekes, J. (1995). *Organisatiecultuur: een antropologische visie*. Leuven/Apeldoorn: Garant.
- Tolbert, P.S. & Zucker, L.G. (1983). 'Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935', *Administrative Science Quarterly*, 30, 22-39.
- Tolbert, P.S. (1985). 'Institutional environments and resource dependence: Sources of administrative structure in institutions of higher education', *Administrative Science Quarterly*, (30) 1, 1-13.
- Verweel, P. (2009). *Rationalisering brengt de sport niet verder*. Van internet gehaald op 30-10-2011 van <http://www.sportknowhow.nl/index.php?pageid=detail&catid=SportverenigingEnPassie&cntid=4256>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zucker, L.G. (1977). 'The role of institutionalization in cultural persistence', *American Sociological Review*, 42: 726-743.

## Bijlage

### Topiclist interviews

#### Inleiding

- Voorstellen, USBO, master scriptie
- Doel onderzoek
- Verloop interview (a.d.h.v. topics)
- Anonimiteit
- Opnemen / transcriberen /

#### Historisch perspectief

- Functie / positie / gs respondent bij natuurijsvereniging
- Korte schets GS?
- Doelstelling ijsclub?

#### Aanwezigheid natuurijs:

- Hoe ziet dag er voor natuurijsvereniging uit? Wat gebeurt er? Wie daarbij betrokken?

#### Functioneren

- Hoe functioneren verenigingen, organisatie?
- Hoe zien zij hun leden? In hoeverre zijn deze bekend?
  - Jaarlijkse contributie?
  - NAW gegevens?
- Eigen accommodatie?
- Bestuurlijk? --> Doel bestuur met deze vereniging?
  - Wie heeft de macht binnen vereniging voor bepaalde keuzes die gemaakt worden? Formele vs. informele macht?
  - Vergrijzing bestuur?
- In hoeverre sprake van verenigingsleven? Hoe laat dit zich zien? Of alleen in periode van natuurijs samenkomst?
- Financiën?
  - Hoe komen zij aan gelden?
- Evt. nog ander zaken die spelen?

#### Afwezigheid natuurijs:

- Bestuurlijke activiteit?
- Worden er kosten gemaakt?
- Contributie?
- Andere activiteiten?
  - Zomeraanbod?
- Vereniging ligt stil?
  - Gebruik nieuwe technieken aanleggen tijdelijke ijsbaan?

#### Waarde ijsclub voor gemeenschap

- Welke maatschappelijke functie / waarde heeft een ijsvereniging voor de gemeenschap?
  - Wat doet ijsvereniging voor gemeenschap?
    - Welke doelgroepen?
  - Vergelijk met doorsnee vereniging? Wat is anders?
  - Ijsbaan centrale ontmoetingsplaats?
  - Wie schaatsen? Vooral lokaal of ook extern? Hoe wordt tegen externe gekeken?

#### Maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen / druk

- In hoeverre ervaren zij druk vanuit maatschappelijke ontwikkelingen? In hoeverre werkt dit door binnen vereniging?

- Complexer en dynamische samenleving: *Mensen meer vrije tijd en keuze om deze in te delen. Lidmaatschappen vluchtiger en minder loyaal, sociale cohesie neemt af, net als de bereidheid tot het doen van vrijwilligerswerk.*
  - Individualisering en diversiteit: *Individualisering: minder centrale sturing (vanuit kerk), mensen keuze om zelf invulling aan leven te geven. Sportverenigingen minder dan voorheen vanzelfsprekende verband om te sporten. Ook motieven om te sporten veranderen: erbij horen / gezondheid/ aanzien / gezelligheid. Vanzelfsprekende gelijkgestemdheid en verbondenheid neemt af.*
  - Economisering en commercialisering: *Verwachtingen maatschappij: verenigingen functioneren als onderneming, nadruk op bedrijfsmatigheid, marktgerichtheid, effectiviteit en efficiëntie. En: verwachtingen / opstelling leden veranderend. Gedragen zich als klanten, 'waar voor hun geld'. Eisen aan kwaliteit.*
- Druk vanuit bestuurlijke en politieke ontwikkelingen?
    - Overheid: *Sport (en sportverenigingen) steeds meer ingezet als instrument om maatschappelijke doelstellingen te bereiken. Doelen: gezondheid, discriminatie, criminaliteit. Vaak gekoppeld aan subsidiestromen. 'Druk' om zich aan te passen en nieuwe activiteiten te ontplooiën die voorheen verenigingsvreemd waren. **Hoe ervaart vereniging dit? Wat vind u hiervan? Ziet u rol weggelegd voor vereniging?***
    - NOC\*NSF : *Voorheen bond: mogelijk maken competitie, uitdelen sancties. Nu: inzetten op sterke sportverenigingen, met ambities, proactief etc. Strengere eisen en regels wat betreft het bestuur en technisch kader: zou professioneel kader nodig zijn om op de juiste wijze met de maatschappelijke thema's om te gaan? Voor verenigingen zware last, moeite om aan regels + eisen te voldoen. **Hoe ervaart vereniging dit? Wat vind u hiervan? Ziet u rol weggelegd voor vereniging?***
    - KNSB: *Verenigingen moeite vrijwilligers te vinden, sporters en overheid hogere eisen aan kwaliteit schaatsaanbod. KNSB zet in op vitaliseren en professionaliseren van de bij haar aangesloten verenigingen. Vergrijzing bestuur --> uitstroom expertise? KNSB speelt in met: dooifonds, synthetische ijsbaan. Voorbereiding natuurijs: gratis natuurijsmeester cursussen, focus op organisatie toertochten. **Hoe ervaart vereniging dit? Wat vind u hiervan? Ziet u rol weggelegd voor vereniging?***
  - Oplossingen?
    - Professionalisering en modernisering? *Verenigingen klantgericht, inspelen op vragen eisen sporters en omgeving. Aantrekken betaalde krachten voor invullen bestuur- en kaderfuncties. Als oplossing (vermeend) vrijwilligersbestand? Professionalisering ook als: standaardisatie werkzaamheden, formuleren beleidsplannen, vastleggen procedures en verantwoordelijkheden. Ook: ondersteuning huidig bestuur door professionals. **Hoe ervaart vereniging dit? Wat vind u hiervan? Ziet u rol weggelegd voor vereniging?***
  - Toekomst traditionele ijsvereniging?
    - Drempels
    - Kansen
    - Hoe zien zij vereniging over 10 jaar?

#### **Rol KNSB? Net al even kort over gehad, nu nader op in.**

- Hoe ziet u de KNSB?
- Wat vindt u van de wijze waarop de KNSB de bij haar aangesloten verenigingen?
- Wat betekent KNSB voor vereniging?
- Waarom wel / geen lid KNSB? Voor-nadelen?
  - Wat betekent lidmaatschap bond voor hen? Animo om lid te worden?
  - Wat kan KNSB hen bieden om lidmaatschap interessant te maken?

#### **Afsluiten**

- Ontbrak er iets? Iets gemist?
- Bedanken.