

Milieuduurzaamheid in de context van nationale sportfederaties: een institutioneel logica's perspectief



Universiteit Utrecht

Masterscriptie sportbeleid & sportmanagement

Universiteit Utrecht

Faculteit voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Freek Bardeel, 5541549

Begeleider: Arend van Haften

Woorden: 22.200

07-08-2021

Inhoud

Samenvatting.....	3
Inleiding.....	3
Literatuurstudie.....	7
Theoretisch kader.....	12
Institutionele omgeving	12
Institutionele logica's	13
Institutionele logica's als analytisch kader	15
Institutionele logica's in de omgeving van nationale sport federaties	16
Methode.....	20
Onderzoeksperspectief	20
Dataselectie	20
Dataverzameling.....	20
Data-analyse.....	21
Waarborging kwaliteit van het onderzoek.....	21
Resultaten	23
Institutionele logica's	23
Conflicterende logica's	29
Reacties nationale sportfederaties	34
Discussie en conclusie	42
Literatuurlijst	45
Bijlage A – Vragenlijst.....	48
Bijlage B - Codeboom	51

Samenvatting

De sportwereld staat voor de uitdaging om de sport milieuduurzamer vorm te geven. Nationale sportfederaties zijn centrale actoren in de sportwereld die hieraan kunnen bijdragen. Het blijkt echter dat veel nationale sportfederaties nauwelijks tot geen milieuduurzaamheidsbeleid hebben (Geeraert, 2018). Daarom is onderzocht met welke uitdagingen nationale sportfederaties in de context van milieuduurzaamheid geconfronteerd worden en hoe zij hierop reageren. Hierbij is het perspectief van institutionele logica's gebruikt. Er zijn interviews gehouden met senior beleidsmedewerkers en managers bij meerdere nationale sportfederaties waarvan de sport sterk verbonden is met de natuurlijke omgeving. Uit de resultaten is gebleken dat nationale sportfederaties voornamelijk een sportlogica en een verenigingslogica hanteren. Verder worden in de institutionele omgeving een marktlogica en overheidslogica gehanteerd door stakeholders waarmee nationale sportfederaties in de context van milieuduurzaamheid mee te maken krijgen. Deze institutionele logica's conflicteren met elkaar waarop nationale sportfederaties passend moeten reageren. Er zijn twee patronen gevonden in de reacties van nationale sportfederaties. Aan de ene kant een reactie van verlamming waarbij de nationale sportfederatie niet in staat bleek om een antwoord te vinden op de uitdagingen waarmee ze geconfronteerd worden. En aan de andere kant een reactie van het bijeenbrengen van de verschillende logica's en partijen om ervoor te zorgen dat er eenheid komt onder de verschillende betrokkenen en praktijken rondom milieuduurzaamheid uitgevoerd kunnen worden.

Inleiding

Veel sporten vinden plaats in de natuurlijke omgeving of hebben daar hun oorsprong, zoals bij skiën, golfen, zeilen, schaatsen, hockey en klimmen. Een aantal van deze sporten zijn zelfs afhankelijk van de natuurlijke omgeving om beoefend te kunnen worden. Desondanks heeft sportbeoefening vaak negatieve gevolgen voor het milieu. Natuurgebieden worden verstoord door sporten zoals skiën waarbij er sprake is van ontbossing, erosie, verstoring van planten en dieren, net als het bouwen van wegen, gebouwen en liften om de sport te kunnen beoefenen (Hudson, 1996). Het strooien van zout bij skiwedstrijden, en het gebruik van onnatuurlijke wax, zorgt voor schade aan het milieu (Plassmann, 2011). Grote sportevenementen zorgen voor veel CO₂-uitstoot, wat bijdraagt aan het broeikasgaseffect en daarmee negatieve impact heeft op het klimaat (Schmidt, 2006). Ook de enorme sportinfrastructuur draagt bij aan milieudegradatie, denk bijvoorbeeld aan het aanleggen van sportfaciliteiten, of het energieverbruik van schaatsbanen en skihalles. Als laatste wordt er bij sport ook gebruik gemaakt van materialen en kledij, waar bij de productie en transport van deze materialen veel CO₂ vrijkomt. Er is dus sprake van zowel een sterke als een dualistische relatie tussen sport en de natuurlijke omgeving (Morelli, 2011). Voor de beoefening van sport zijn mensen afhankelijk van de natuurlijke omgeving, en tegelijkertijd dragen ze hierdoor bij aan de milieudegradatie door sport.

Om problemen rondom het milieu op te lossen is een samenwerking tussen bedrijven, non-profits en overheidsinstanties essentieel (Babiak & Trendafilova, 2011; Cummings, 2004). Sportorganisaties kunnen een belangrijke rol spelen in het tegengaan van negatieve gevolgen voor de natuurlijke omgeving, en daarmee het behoud van hun sport en eigen organisatie nastreven. Mensen kunnen zich verenigen om de natuurlijke omgeving te beschermen voor hun sport. In de jaren 1920 en 1930 zijn er bijvoorbeeld milieu behartigingsorganisaties opgericht om te voorkomen dat recreatieve jagers teveel dieren zouden doodschieten waardoor recreatief jagen niet meer mogelijk zou zijn (McCullough & Kellison, 2018). Dit toont aan dat mensen en organisaties in staat zijn om de natuurlijke omgeving te beschermen tegen de negatieve gevolgen van sportbeoefening. Bij een complex probleem zoals klimaatverandering en milieudegradatie is het van belang dat organisaties

en mensen zich verenigen. Deze problemen zijn niet op te lossen door één organisatie maar moeten worden aangepakt in samenwerking met meerdere actoren.

Nationale sport federaties zouden een geschikte organisatie kunnen zijn om milieudegradatie in de sport aan te pakken. De hoofdtaak van nationale sport federaties is om de belangen van de sport te vertegenwoordigen in relatie tot maatschappij en milieu (Nagel et al., 2015). Daarnaast faciliteren zij competitie, bevorderen sport participatie, en maken beleid die de sport sturen (Nagel et al., 2015). Hierdoor hebben zij een centrale positie in de sport ten opzichte van participanten, clubs en andere sportorganisaties. Verder zijn nationale sport federaties cruciaal in de uitvoering van de sportbeleidsprogramma's van de nationale overheid, in samenwerking met lokale overheden en aangesloten verenigingen (Willem & Scheerder, 2017). Bovendien worden nationale sport federaties gefinancierd door meerdere partijen waaronder leden, overheden, commerciële organisaties en aangesloten verenigingen (Nagel et al., 2015). De nationale sport federaties hebben dus een unieke positie waarbij ze te maken hebben met verschillende partijen zoals sportbeoefenaars, overheden, sport clubs, en commerciële organisaties. Hierdoor kunnen zij een geschikte partij zijn om milieuduurzaamheidsbeleid in de sportwereld te bevorderen. Desondanks zien we dat nationale sport federaties in Europa weinig tot niks doen aan milieuduurzaamheidsbeleid om milieudegradatie te voorkomen (Geeraert, 2018). Uit de National Sport Governance Observator blijkt dat slechts 19% van de onderzochte nationale sport federaties beleid heeft met betrekking tot milieuduurzaamheid (Geeraert, 2018). Ondanks sport bijdraagt aan milieudegradatie en nationale sportfederaties een centrale positie innemen in de sportwereld zijn er nog weinig milieuduurzaamheidspraktijken ontwikkeld.

Uit de literatuur over sportorganisaties en milieuduurzaamheidsbeleid is bekend dat sportorganisaties milieuduurzaamheidsbeleid vormen vanuit legitimeits- en strategische motieven (Babiak & Trendafilova, 2011). Verder is bekend dat politieke, sociale en functionele druk kan leiden tot milieuduurzaamheidspraktijken (McCullough & Cunningham, 2010). Deze drie vormen van druk, net als legitimeitsmotieven, hebben een directe relatie met de institutionele omgeving van een sportorganisatie. De institutionele omgeving is de omgeving die de condities vastlegt waaraan de organisaties en haar managers moeten aanpassen om als legitieme organisatie beoordeeld te worden (Furusten, 2012, p. 6). Uit onderzoek is gebleken dat nationale sportfederaties te maken hebben met een complexe institutionele omgeving (Pedras et al., 2020). Zij hebben te maken met externe complexiteit, tussenliggende complexiteit en interne complexiteit. Externe complexiteit heeft te maken met de verschillende actoren en haar belangen in de omgeving van nationale sport federaties rondom milieuduurzaamheidspraktijken. Hierbij gaat het om overheden, commerciële actoren, internationale sportfederaties en andere non-profit actoren. Tussenliggende complexiteit heeft te maken met het federatief bedrijfsmodel van nationale sportfederaties waarbij ze de belangen van regionale verenigingen en aangesloten organisaties moeten bedienen. Interne complexiteit is gerelateerd aan de taak van nationale sport federaties om zowel sportparticipatie te verhogen als topsport resultaten te verbeteren en aan maatschappelijke thema's bij te dragen. Uit deze drie vormen van institutionele complexiteit komen verschillende institutionele eisen voort. De institutionele eisen kunnen met elkaar conflicteren waardoor het voor nationale sportfederaties lastig kan zijn om milieuduurzaamheidspraktijken te ontwikkelen.

Er is echter nog geen onderzoek gedaan naar de institutionele omgeving van nationale sportfederaties rondom milieuduurzaamheidspraktijken. Om dit verder te onderzoeken wordt het perspectief van institutionele logica's gebruikt. Institutionele logica's hebben ieder hun eigen kader van waarden en principes die betekenis geven aan de realiteit (Thornton & Ocasio, 2008). Tevens geven de logica's een kader aan actoren hoe het probleem gezien wordt en welke oplossingen voor

de hand liggen. Waarden, belangen en betekenissen zijn in de institutionele logica's ingebed en geven daarmee inzicht in de keuze voor of tegen milieuduurzaamheidspraktijken. Daarnaast zijn er meerdere institutionele logica's aanwezig in de institutionele omgeving en deze kunnen tegenstrijdig zijn met elkaar aangezien er andere waarden, principes en belangen ingebed zijn. Het organisationele veld kan hierbij als arena gezien worden waar deze logica's tegen elkaar uitgespeeld worden (Ray & Hinnings, 2005) en waarbij een kader van lokale betekenis ontstaat die het keuzeproces bevordert in richting van een dominante logica. Hiermee geeft het perspectief van institutionele logica's inzicht in de tegenstrijdige belangen met haar achterliggende waarden, principes en betekenissen rondom milieuduurzaamheidspraktijken waar nationale sport federaties mogelijk mee geconfronteerd worden. Verder geeft het ook inzicht in het keuzeproces rondom milieuduurzaamheidspraktijken en de ontwikkeling van nationale sportfederaties wat betreft milieuduurzaamheidspraktijken.

Doel- en vraagstelling

De doelstelling van dit onderzoek is daarmee om meer inzicht te krijgen in de institutionele omgeving van nationale sportfederaties rondom milieuduurzaamheid. In het specifiek de institutionele logica's die aanwezig zijn in deze omgeving en hoe die doorwerken op nationale sportfederaties. Hierbij is het doel om de uitdagingen voor nationale sportfederaties te identificeren. Instituties zijn van grote invloed op het vermogen van een nationale sportfederatie om te reageren op veranderingen in de omgeving. Het institutionele perspectief, waarin institutionele logica in dit onderzoek centraal staat, kan daarmee een belangrijke bijdrage leveren aan de prestatie van organisaties. Institutionele logica kijkt naar de diepgewortelde waarden, normen en overtuigingen en daarmee worden deze zichtbaar voor een organisatie. Door een beter begrip van de institutionele omgeving rondom de beleidsmakers van nationale sportfederaties kan ook begrepen worden hoe de beleidsmakers beïnvloedt worden door de institutionele omgeving. Dat zorgt voor een beter begrip van de redenen voor milieuduurzaamheidspraktijken en hoe nationale sportfederaties zich ontwikkelen op het gebied van milieuduurzaamheid. Daarmee worden ook de kansen vergroot voor beleidsmakers om de juiste beslissingen te kunnen maken. Niet alleen voor beleidsmakers van nationale sportfederaties maar ook van overheidsinstanties is het van belang om inzicht te krijgen in de institutionele omgeving rondom milieuduurzaamheid, zodat ze gerichte keuzes kunnen maken om milieudegradatie door sport te voorkomen. Wanneer alle actoren in de institutionele omgeving van nationale sportfederaties rondom milieuduurzaamheid een beter begrip hebben van de onderlinge eisen en belangen, en eventuele conflicterende belangen, des te beter ze gezamenlijke oplossingen kunnen vinden om milieudegradatie door sport te voorkomen.

Verder is het van belang om te onderzoeken hoe nationale sportfederaties momenteel reageren op de eisen vanuit de institutionele omgeving rondom milieuduurzaamheid. Wanneer er patronen ontdekt kunnen worden bij nationale sportfederaties die op een succesvolle manier weten om te gaan met de institutionele eisen rondom milieuduurzaamheid dan geeft dit waardevolle informatie voor alle actoren om tot concrete beleidsinterventies te komen. Ook patronen die ontdekt worden bij nationale sportfederaties die het lastig vinden om met de institutionele eisen rondom milieuduurzaamheid om te gaan zorgt voor waardevolle informatie, aangezien beleidsmakers en managers daardoor meer inzicht hebben in het probleem en naar gerichte oplossingen kunnen zoeken. Daarom staat in dit onderzoek de volgende onderzoeksvraag centraal:

“Welke institutionele logica's zijn onderdeel van de institutionele omgeving van nationale sportfederaties rondom milieuduurzaamheid, en hoe gaan nationale sportfederaties hiermee om?”

Om dit te onderzoeken zijn er interviews gehouden onder verschillende nationale sportfederaties. De interviews zijn gehouden met senior managers waarin getracht is om inzicht te krijgen in de institutionele eisen waarmee nationale sportfederaties geconfronteerd worden rondom

milieuduurzaamheid. Vervolgens zijn de respondenten ook bevraagd hoe ze met de institutionele eisen omgaan en of er sprake is van conflicterende eisen. Deze data is gebruikt om een analyse te doen op basis van de theorie over institutionele logica's. Tot slot is er getracht om patronen te ontdekken in hoe organisaties omgaan met de institutionele eisen. Tot slot zijn de reacties van de nationale sportfederaties op de institutionele eisen vergeleken met verschillende strategieën hoe organisaties kunnen omgaan met conflicterende institutionele eisen.

Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is het eerste onderzoek dat zich specifiek richt op milieuduurzaamheid in de context van nationale sportfederaties. Daarmee draagt het bij aan het zoeken naar oplossingen om huidige en nieuwe praktijken in de sport op een milieuduurzame manier vorm te geven. Dit is van belang om milieudegradatie door sport te voorkomen en daarmee de sport te behouden voor toekomstige generaties. In een breder perspectief is dit onderzoek van belang om ervoor te zorgen dat de aarde op een duurzame, en daarmee op de lange termijn gerichte manier, wordt ingericht zodat de aarde niet uitgeput raakt. Het uitputten van de aarde raakt het bestaan van ieder mens en kan desastreuze gevolgen hebben voor toekomstige generaties. De sport heeft hierin ook haar bijdrage en zal zich dus moeten aanpassen in de richting van een milieuduurzame sportwereld.

Wetenschappelijke relevantie

In dit onderzoek wordt ten eerste bijgedragen aan de kennis over institutionele logica's die onderdeel zijn van de omgeving van nationale sportfederaties. Verder wordt er bijgedragen aan de literatuur rondom milieuduurzaamheid in de context van de sport en de uitdagingen en oplossingen om milieudegradatie door sport te voorkomen. Ten derde wordt door de reacties van organisaties op institutionele eisen in kaart te brengen bijgedragen aan de algemene literatuur over hoe organisaties omgaan met institutionele complexiteit en hoe bestaande instituties, en daarmee het dagelijks handelen van individuen en organisaties, veranderd worden. Ook wordt er bijgedragen aan de kennis over het doorwerken van institutionele logica's uit de omgeving op een organisatie, in het specifiek op nationale sportfederaties. Tot slot draagt het onderzoek bij aan de strategieën die organisaties kunnen hanteren om met conflicterende institutionele eisen om te gaan.

Leeswijzer

In het vervolg zal als eerste de literatuurstudie besproken worden waarin uitgediept wordt wat bekend is over milieudegradatie in de sport en milieuduurzaamheid in de context van sportorganisaties. Vervolgens wordt de institutionele omgeving van nationale sportfederaties besproken, net als het perspectief van institutionele logica's in de context van nationale sportfederaties. Daarna zal in de methode toegelicht worden hoe het onderzoek uitgevoerd is, waarna overgegaan wordt in de resultaten. Hierin zal de data vanuit de interviews geduid worden aan de hand van de literatuur en het theoretisch kader. Tot slot wordt de onderzoeksvraag beantwoord, en de tekortkomingen, theoretische en praktische implicaties van dit onderzoek besproken.

Literatuurstudie

Dualistische relatie sport en milieu

De impact van de klimaatverandering is een dreiging voor de sport industrie en kan leiden tot minder mogelijkheden om de sport lokaal te beoefenen. Sommige sporten zijn afhankelijk van de natuurlijke omgeving voor het beoefenen van de sport. De ski industrie is in gevaar omdat seizoenen korter en variabler worden, en skigebieden afhankelijk zijn van kunstsneeuw (Rutty et al., 2015; Neuvonen et al., 2015). IJshockey, schaatsen en skiën is niet meer mogelijk op bevroren veldjes, rivieren of skigebieden in de buurt. Hierdoor worden de kansen om de sport te beoefenen een stuk kleiner, met als gevolg dat de sportparticipatie terugloopt. Dit heeft negatieve gevolgen voor het voortbestaan van de sport en daarmee ook de betrokken sportorganisaties. Voornamelijk bij sporten die plaatsvinden in de buitenlucht is het probleem in grote mate aanwezig, aangezien zij afhankelijk zijn van de natuurlijke omgeving voor het beoefenen van de sport. Zij ondervinden de directe gevolgen van klimaatverandering aangezien ze bij de sport te maken krijgen met veranderende weersomstandigheden waardoor het uitoefenen van de sport bemoeilijk wordt, in sommige gevallen zelfs onmogelijk. Hierdoor wordt de sport minder vaak beoefend en dat heeft gevolgen voor de gehele sportindustrie.

Ondanks deze dreiging draagt de sport wezenlijk bij aan klimaatverandering en milieudegradatie. Grote sportevenementen zorgen voor een hoge CO₂-uitstoot, wat bijdraagt aan het broeikasgaseffect en daarmee een negatieve impact heeft op het klimaat (Schmidt, 2006). Ook de sportinfrastructuur draagt bij aan klimaatverandering en milieudegradatie. Bij het bouwen van sportfaciliteiten komt veel CO₂ en stikstof vrij, net als bij het aanleggen van wegen en het energieverbruik van sportlocaties zoals skihallen en schaatsbanen. Natuurgebieden worden verstoord door sporten zoals skiën waarbij er sprake is van ontbossing, erosie, verstoring van planten en dieren, net als het bouwen van wegen, gebouwen en liften om de sport te kunnen beoefenen (Hudson, 1996). Het strooien van zout bij skiwedstrijden, en het gebruik van onnatuurlijke wax, zorgt tevens voor schade aan het milieu (Plassmann, 2011). Hetzelfde geldt voor andere sporten die in de buitenlucht plaatsvinden zoals watersport en wielrennen waarbij veel afval terecht komt in het milieu. Tot slot wordt er bij sport ook gebruik gemaakt van materialen en kleding, waar bij de productie en transport veel CO₂ vrijkomt. Er is dus sprake van een dualistische relatie tussen sport en het milieu, waarin sport bijdraagt aan milieudegradatie terwijl ze voor de beoefening van de sport afhankelijk zijn van het milieu. Om het voortbestaan van de sport te kunnen garanderen is het van belang dat sportorganisaties hun impact op het milieu en klimaat proberen te verkleinen.

Nationale sportfederaties als centrale actoren

Nationale sport federaties hebben een centrale positie in de institutionele omgeving en kunnen daarom een goede organisatie zijn om milieudegradatie door sport te voorkomen en daarmee hun sport te behouden voor toekomstige generaties. De hoofdtaak van nationale sportfederaties is om de belangen van hun sport te vertegenwoordigen in relatie tot de maatschappij (Nagel et al., 2015). Wanneer de sportbeoefening of bepaalde intrinsieke waarden van de sport bedreigd worden door milieudegradatie en klimaatverandering dan is het de taak van nationale sport federaties om zich hiertegen in te zetten. Dit doen nationale sport federaties in samenwerking met (inter)nationale en regionale sport organisaties (Nagel et al., 2015). Hierdoor werken zij met partijen op verschillende niveaus samen waardoor complexe problemen op een overstijgend niveau opgelost kunnen worden.

Verder houdt de centrale positie van nationale sportfederaties in dat ze bij het uitvoeren van hun taak te maken hebben met verschillende partijen en waarbij ze handelen in het belang van deze

partijen. Als eerste hebben ze te maken met leden en aangesloten organisaties in hun specifieke sport. Deze leden en aangesloten organisaties betalen geld om lid te kunnen zijn van de nationale sportfederatie om de sport te faciliteren, promoten en informeren. Daarnaast zijn nationale sportfederaties cruciaal in de uitvoering van sportbeleidsprogramma's van de nationale overheid, in samenwerking met lokale overheden en aangesloten verenigingen (Willem & Scheerder, 2017). Hierbij handelen ze in het belang van nationale en lokale overheden en worden regelmatig subsidies beschikbaar gesteld die bijdragen aan het behalen van de doelen opgesteld door de nationale en/of lokale overheden. Tot slot worden nationale sport federaties in toenemende mate gefinancierd door commerciële organisaties (Nagel et al., 2015). Deze commerciële organisaties verbinden zich aan een nationale sport federatie op basis van gedeelde waarden en om hun imago te verbinden aan de sport. Een nationale sport federatie geeft hiervoor promotionele content of activiteiten terug. Daarmee dienen zij ook het belang van de commerciële partijen. De nationale sport federaties hebben dus een unieke positie in de sport waarbij ze te maken hebben met belangen van sportbeoefenaars, sport clubs, overheden, en commerciële organisaties. Hierdoor kunnen ze een partij zijn die milieuduurzaamheidsbeleid in de sportwereld bevordert.

Uit de National Sport Governance Observator (Geeraert, 2018) blijkt echter dat nationale sport federaties uit Europa weinig doen aan milieuduurzaamheidsbeleid om milieudegradatie van sport te voorkomen. Slechts 19% van de onderzochte nationale sport federaties heeft beleid met betrekking tot milieuduurzaamheid (Geeraert, 2018). Landen als België en Duitsland kwamen in de laagste categorie waar slechts 0 tot 19% van de Nationale Sport Federaties milieuduurzaamheidsbeleid hadden. Nederland en Roemenië deden het iets beter met 20 tot 39%. En Denemarken en Noorwegen scoorden het hoogste met 40-59% (Geeraert, 2018). Deze score is echter nog steeds gemiddeld, terwijl andere maatschappelijk verantwoorde thema's zoals anti-doping, inclusiviteit en sport voor gezondheid een score van 80% tot 100% hebben. Bovendien is niet bekend waarom sommige nationale sport federaties niets tot weinig aan milieuduurzaamheidsbeleid doen ondanks zij een centrale positie innemen bij het implementeren van sportbeleid, en waarom andere nationale sport federaties meer aan milieuduurzaamheidsbeleid doen dan hun Europese collega's.

Complexiteit nationale sport federaties

Een verklaring hiervoor kan zijn dat nationale sport federaties moeten omgaan met een multi-level complexiteit die voortkomt uit de belangen van interne stakeholders, nationale overheden, commerciële organisaties, en sociale eisen (Pedras et al., 2020). Er is sprake van een complexe institutionele omgeving waarbij ze te maken hebben met interne, externe en tussenliggende complexiteit. Interne complexiteit is gerelateerd aan de taak van nationale sport federaties om zowel sportparticipatie te verhogen als topsport resultaten te verbeteren en aan maatschappelijke thema's bij te dragen. Nationale sport federaties zijn afhankelijk van de inkomsten die verkregen worden voor topsport en sportparticipatie (Dowling & Smith, 2016; Houlihan & Green, 2010), terwijl de hoofddoelen van deze twee agenda's ver uit elkaar liggen (De Bosscher et al., 2015; De Bosscher & Van Bottenburg, 2010). De uitdagingen en conflicten die voortkomen uit de tegenstrijdige doelen van deze agenda's kunnen de effectiviteit en legitimiteit van een organisatie beïnvloeden. Beslissingsprocessen worden vertraagd door tegenstrijdige doelen aangezien er lastig overeenstemming bereikt kan worden over de richting van de organisatie. Dat kan leiden tot een vermindering van de effectiviteit. Ook wanneer de belangen van één van de agenda's in mindere mate behartigd worden kan dit leiden tot minder steun vanuit de achterban waardoor de legitimiteit van de organisatie beïnvloed wordt. Het is dus voor een nationale sportfederatie handig om met haar beleid en handelingen rekening houden met de verschillende belangen voor topsport en sportparticipatie en tegelijkertijd bij te dragen aan maatschappelijke thema's. Het is de uitdaging van

een nationale sportfederatie om de verschillende, soms tegenstrijdige, interne belangen te omvatten in hun strategie. De interne complexiteit wordt gekenmerkt door deze uitdaging om met de verschillende interne belangen om te gaan.

Daarnaast heeft een nationale sportfederatie te maken met een externe complexiteit. Ze hebben te maken met de belangen van overheden, zoals de druk door eisen die gesteld worden aan overheidssubsidies (Dowling & Smith, 2016; Grix & Carmichael, 2012) en de politieke belangen die een rol spelen bij het uitvoeren van hun taken (De Bosscher & Van Bottenburg, 2010; Hanstad & Skille 2010). Bovendien heeft een nationale sport federatie te maken met belangen van commerciële actoren. Ze moeten manieren vinden om interessant te worden als commercieel product (Phillips & Newland, 2014), zodat ze geld binnenhalen om het voortbestaan van hun organisatie te garanderen. Als laatste hebben ze te maken met sociale verwachtingen vanuit de institutionele omgeving. Er wordt verwacht van een nationale sport federatie dat ze in toenemende mate een professioneel ingerichte organisatie zijn (Dowling et al., 2014), waarbij ze nieuwe beleidspraktijken implementeren (Winand et al., 2016). Leden van een nationale sport federatie verwachten dat ze het belang van de sport en het maatschappelijk belang nastreven, waarbij de continuïteit van de sport en het welzijn van de mens centraal staat. Nationale sport federaties zijn afhankelijk van de inkomsten van de leden, en daarom hebben ze ook te maken met de belangen van de leden. Er is dus sprake van een externe complexiteit waarbij nationale sport federaties te maken hebben met verschillende belangen van overheden, commerciële actoren en non-profit actoren.

Als laatste is er sprake van een tussenliggende complexiteit voor nationale sport federaties (Pedras et al., 2020). Tussenliggende complexiteit heeft te maken met het federatief bedrijfsmodel waarbij ze de belangen van regionale verenigingen en aangesloten organisaties moeten bedienen. Er is regelmatig sprake van conflicterende belangen die voortkomen uit het federatieve bedrijfsmodel (Toubiana et al., 2017). De spanningen die samenhangen met de conflicterende belangen vereisen een reactie vanuit de nationale sport federatie. Hierdoor is er sprake van een tussenliggende complexiteit waarmee nationale sport federaties moeten omgaan. Daarnaast is er sprake van interne en externe complexiteit, waarbij complexiteit altijd voortkomt uit conflicterende voorkeuren en belangen. Deze verschillende vormen van complexiteit waarmee een nationale sport federatie te maken heeft zorgen voor complexe beslissingsprocessen waarbij het moeilijk kan zijn om de verschillende belangen en voorkeuren samen te brengen. Op het gebied van milieuduurzaamheid kan het voor nationale sport federaties een extra grote uitdaging zijn om de verschillende belangen samen te brengen, aangezien problemen met betrekking tot milieuduurzaamheid op een overstijgend niveau in samenwerking met meerdere partijen opgelost moeten worden. De interne, externe en tussenliggende complexiteit kan er dus voor zorgen dat een nationale sport federatie niet in staat is om de verschillende belangen samen te brengen en milieuduurzaamheidsbeleid of praktijken uit te voeren.

Politieke, sociale en functionele druk

Verder komen in de literatuur een aantal factoren naar voren die milieuduurzaamheidspraktijken bij sportorganisaties bevorderen of beperken. McCullough en Cunningham (2012) hebben het over politieke, functionele en sociale druk die kunnen leiden tot milieuduurzaamheidspraktijken. Politieke druk komt voort uit veranderingen in de interesses en onderliggende machtsverhoudingen die institutionele praktijken tot dan toe hebben gelegitimeerd. Deze druk is bijvoorbeeld de introductie van milieuduurzaamheidspraktijken in de organisatie, of druk vanuit een externe stakeholder die belang heeft bij milieuduurzaamheidspraktijken zoals een non-profit milieu organisatie. Politieke druk wordt dus uitgevoerd door interne en externe stakeholders en komt voort uit veranderde relaties tussen stakeholders, conflicterende belangen en mankementen in de prestaties (McCullough

& Cunningham, 2012). Bij een nationale sport federatie kan de politieke druk voortkomen uit veranderde interesses vanuit overheidsactoren. Milieuduurzaamheid is een belangrijk thema in het beleid van de overheid en dat komt ook naar voren in de sportsector. Zo is in het Nationaal Sportakkoord duurzame sportinfrastructuur één van de vijf pijlers waarvoor geld beschikbaar gesteld wordt en waarmee overheidsactoren in de sport mee aan de slag gaan. Nationale sport federaties zijn afhankelijk van de gelden die beschikbaar gesteld worden en werken veelvuldig samen met overheidsactoren. Hierdoor kunnen zij een politieke druk ervaren die stimuleert tot milieuduurzaamheidspraktijken.

Daarnaast wordt ook sociale druk genoemd als één van de impulsen die kunnen leiden tot milieuduurzaamheidspraktijken (McCullough & Cunningham, 2012). Sociale druk in het werkveld beïnvloedt en verandert traditionele overtuigingen in een organisatie. Deze druk komt voort uit veranderingen in de samenstelling van een groep of organisatie, ontregelingen in de continuïteit van een organisatie, de aanwezigheid van sociale bewegingen die strijden voor bepaalde waarden, of veranderingen in bepaalde regels. Ook veranderingen in sociale en publieke verwachtingen zorgen voor sociale druk. Er komen allerlei onzekerheden voort uit de sociale druk waardoor bestaande praktijken in twijfel getrokken worden en uiteindelijk zelfs nieuwe praktijken geïnitieerd worden. Sociale druk houdt dus in dat sociale en publieke verwachtingen veranderen waardoor andere waarden centraal komen te staan. Er is sprake van een verandering in sociale verwachtingen van medewerkers, aangesloten organisaties en consumenten waardoor sociale druk uitgeoefend wordt die kan leiden tot milieuduurzaamheidspraktijken.

Als laatste druk wordt functionele druk benoemd. Functionele druk heeft betrekking op de problemen die zich voordoen bij de efficiëntie van bestaande praktijken. Functionele druk is voornamelijk economisch gemotiveerd, dus wanneer bepaalde praktijken inefficiënt blijken te zijn en voor meer kosten zorgen, dan zal er gekeken worden naar alternatieve strategieën (McCullough & Cunningham, 2012). Milieuduurzaamheidspraktijken worden in dit geval voornamelijk gemotiveerd door financieel profijt of gedemotiveerd door gebrek aan middelen. Functionele druk kan dus leiden tot milieuduurzaamheidspraktijken bij sportorganisaties, maar zou deze praktijken ook kunnen beperken.

Strategische en legitimizeitsmotieven

Als we kijken naar de motieven van sportorganisatie voor milieuduurzaamheidspraktijken dan zijn de twee belangrijkste strategische motieven en legitimizeitsmotieven (Babiak & Trendafilova, 2011; Pfahl, 2010). Strategische motieven zijn factoren die de resultaten van een bedrijf ten goede komen, zoals het verbeteren of creëren van netwerken met partners en andere stakeholders (Austin, 2003), winnen van marktaandeel, financiële kansen door kosten besparingen, nieuwe marketing mogelijkheden, verbeteren van het imago en voldoen aan de vraag van consumenten (Babiak & Trendafilova, 2011; Williamson et al., 2006). Daarnaast kunnen legitimizeitsmotieven leiden tot milieuduurzaamheidsbeleid. Legitimizeitsmotieven zijn motieven in lijn met maatschappelijke normen, waarden en verwachtingen. Hierbij gaat het dus om maatschappelijke verwachtingen dat een sportorganisatie het milieu middels haar praktijken beschermt. Sportbeoefenaars, aangesloten organisaties en non-profit actoren kunnen verwachten van een nationale sport federatie dat zij het milieu beschermen tegen de negatieve impact van de sportbeoefening, zodat het voortbestaan van de sport gegarandeerd wordt. Verder kunnen legitimizeitsmotieven ook imiterende factoren zijn, regels en onderzoek (Babiak & Trendafilova, 2011). Een nationale sport federatie kan beleid vanuit andere federaties of organisaties overnemen, adviezen vanuit onderzoek overnemen, of conformeren aan de regels van de overheid met betrekking tot milieuduurzaamheid. De legitimizeitsmotieven komen overeen met politieke en sociale druk in de zin dat er een druk wordt

ervaren vanuit de institutionele omgeving om te conformeren aan bestaande en geaccepteerde structuren.

Institutioneel bevorderende en beperkende factoren voor milieuduurzaamheidsbeleid

Verder worden in de literatuur institutioneel beperkende en bevorderende factoren voor milieuduurzaamheidsbeleid van sportorganisaties genoemd. Deze factoren kunnen zorgen voor variatie en verandering in de institutionele omgeving van een organisatie (Trendafilova et al., 2013). De beperkende factoren zijn kosten, kennis, tijd, evaluaties van de uitkomsten, gebrek aan momentum, onvermogen van de waargenomen rollen in de organisatie, besef om valse beloftes te maken, en organisationele inertia (Trendafilova et al., 2013). Deze factoren hebben allen betrekking op de efficiëntie van een organisatie. Wanneer milieuduurzaamheidspraktijken dus hogere kosten dan opbrengsten hebben, het veel tijd kost, er specifieke kennis gevraagd is, het niet bekend is wat milieuduurzaamheidspraktijken precies opleveren of men niet de kwaliteiten in huis heeft om milieuduurzaamheidspraktijken te ondernemen dan zijn deze factoren beperkend in de totstandkoming van milieuduurzaamheidsbeleid.

Institutioneel bevorderende factoren dragen daarentegen bij aan milieuduurzaamheidspraktijken. De institutioneel bevorderende factoren voor milieuduurzaamheidspraktijken kunnen in drie groepen ingedeeld worden, namelijk regulatieve, normatieve en imiterende factoren. Bij regulatieve factoren gaat het om de druk vanuit media of overheidsregulaties. Bij normatieve factoren om de druk vanuit maatschappelijke verwachtingen, verwachtingen van medewerkers en partners, en de vraag van consumenten. En bij imiterende factoren gaat het om druk vanuit experts, consultants en andere bedrijfspraktijken (Trendafilova et al., 2013). Voornamelijk regulatieve en normatieve druk bleken bij te dragen aan de adaptatie van milieuduurzaamheidsbeleid (Trendafilova et al., 2013). Bovengenoemde factoren, net als de legitimeitsmotieven en de politieke en sociale druk zijn kenmerken van de institutionele omgeving van sportorganisaties die het gedrag rondom milieuduurzaamheid van sportorganisaties in meer of mindere mate bepalen. Organisaties conformeren zich aan de omgeving om legitimiteit te verkrijgen en dat gebeurt dus in interactie met de institutionele omgeving waarbij organisaties zich aanpassen aan bestaande en geaccepteerde structuren.

Theoretisch kader

Institutionele omgeving

Om meer inzicht te krijgen in de complexe institutionele omgeving met de verschillende complexiteiten, partijen en belangen die hieraan ten grondslag liggen, wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van institutionele theorie, in het specifiek institutionele logica. In de institutionele theorie staat centraal hoe de omgeving het gedrag van de actoren beïnvloedt. Organisaties zijn ingebed in een culturele, historische en sociale context. Deze context bestaat uit allerlei instituties en wordt de institutionele omgeving genoemd. De institutionele omgeving bepaalt de condities waaraan organisaties en haar managers zich moeten aanpassen om legitimiteit vanuit de omgeving te krijgen. Deze omgeving bestaat uit regulatieve, sociale en mentale structuren die het gedrag van actoren beïnvloeden (Furusten, 2013). Tegelijkertijd vormen de actoren met hun eigen gedrag deze structuren. De structuren worden echter niet makkelijk veranderd aangezien de omgeving allerlei signalen afgeeft aan actoren over hoe dingen gedaan moeten worden, wat gedaan moet worden, en waarom het gedaan moet worden. Deze signalen komen voort uit de instituties en bepalen daarmee in grote mate het gedrag van actoren. Een organisatie bevindt zich dus in een directe omgeving van relaties met andere organisaties, en tegelijkertijd in een institutionele omgeving die aangeeft wat gedaan zou moeten worden en hoe het gedaan zou moeten worden. Organisaties worden door deze institutionele omgeving van regulatieve, mentale en sociale structuren beperkt in hun handelen.

Instituties

De regulatieve, mentale en sociale structuren bestaan uit allerlei instituties. Een institutie is een samenhangend geheel van sociale structuren, zoals regels, overtuigingen, normen en waarden, waardoor structuur aan de realiteit gegeven wordt (Kraatz & Block, 2008). Organisaties en actoren worden beïnvloed door deze instituties aangezien ze als vanzelfsprekend ervaren worden. Organisatorische praktijken zijn vaak reflecties van deze regels, overtuigingen, normen en waarden (DiMaggio & Powell, 1991) omdat ze door te conformeren aan de instituties legitimiteit krijgen van actoren in de omgeving. Enerzijds geven de instituties structuur aan organisaties, anderzijds worden ze echter als vanzelfsprekend gezien waardoor ze lastig te veranderen zijn. Institutionele theorie gaat er dus vanuit dat organisatorische praktijken in interactie met de institutionele context vorm krijgen en dat actoren en organisaties zich ook conformeren aan deze regels, normen, waarden en overtuigingen om legitimiteit te krijgen.

Instituties bestaan uit drie verschillende dimensies. Ten eerste de regulatieve dimensie van instituties. In deze dimensie wordt vaak gesproken over 'de regels van het spel' (Kraatz & Block, 2008). Regels zijn meestal gekoppeld aan sancties of handhaving en hebben een dwingend karakter (Scott, 2008). Hiermee kunnen de regulatieve instituties het gedrag van individuen en organisaties reguleren. Overheden, brancheorganisaties of andere overkoepelende instellingen kunnen deze regels opleggen die het gedrag van organisaties bepalen. Daarnaast kunnen ook ondertekende verdragen een regulerende werking hebben, net als organisatiestructuren of bepaalde werkprocedures. Ten tweede is er de normatieve dimensie van instituties. Dat zijn reflecties van de waarden, hetgeen we belangrijk vinden, en de normen, hoe we vinden dat dingen horen te gaan, in een omgeving, maatschappij of organisatie (Scott, 2008). Organisaties moeten hun praktijken in lijn krijgen met de waarden en normen van verschillende stakeholders. Daardoor krijgen zij legitimiteit van hun omgeving. De laatste is de cognitieve dimensie van instituties. Dat zijn gedeelde referentiekaders die ontstaan tijdens de interactie tussen actoren in organisaties (Scott, 2008). Deze referentiekaders worden als vanzelfsprekend gezien door de actoren in een organisatie. Instituties worden door Scott (2008) dus gedefinieerd als multi-dimensionele sociale structuren die bestaan uit

regulatieve, normatieve en/of cultureel-cognitieve elementen die stabiliteit en betekenis geven en het gedrag van actoren richting geven.

Institutionele logica's

Instituten zijn gebaseerd op de zeven grote institutionele orden, namelijk markt, beroep, religie, familie, overheid, samenleving en bedrijf. Elk van deze institutionele orden heeft haar eigen organiserende principes, praktijken en symbolen die het gedrag van individuen en organisaties structureren. Iedere institutionele orde heeft haar eigen institutionele logica met sublogica's. Institutionele logica's zijn sociaal gevormde historische patronen van symbolen, handelingen, assumpties, principes en waarden die door individuen geproduceerd en gereproduceerd worden en daarmee betekenis geven aan de realiteit en tijd en ruimte structureren (Thornton & Ocasio, 2008). Individuen en organisaties in de context van nationale sport federaties geven dus betekenis aan milieuduurzaamheidspraktijken door gebruik te maken van institutionele logica. Institutionele logica zijn namelijk aanwezig in de institutionele omgeving en kunnen door individuen en organisaties gebruikt worden om hun keuzes te legitimeren (Thornton et al., 2012). De institutionele logica in een organisatie zijn allerlei patronen en processen die vanzelfsprekend lijken geworden maar tegelijkertijd veel informatie bevatten over de richting en keuzes van een organisatie. De instituten hebben dus betrekking op de sociale structuur waarin sociale handelingen zoals regels, overtuigingen, normen en waarden zijn vastgelegd. En de institutionele logica zijn de specifieke belangen, identiteiten, waarden en assumpties van de individuen en organisaties gebaseerd op de bestaande instituten. Individuen en organisaties legitimeren met de institutionele logica hun praktijken. De waarden, belangen en betekenissen die in een institutionele logica ingebed zijn geven daarmee inzicht in de posities van de verschillende partijen uit de complexe institutionele omgeving en de redenen voor milieuduurzaamheidspraktijken.

Verder gaat het perspectief van institutionele logica uit van een inter-institutioneel systeem waarin verandering plaatsvindt door het samenspel van institutionele logica. Een inter-institutioneel systeem houdt in dat in iedere context meerdere institutionele logica aanwezig zijn die individuen en organisaties verschillende kaders met regels en overeenkomsten bieden. Deze kaders sturen welke problemen gezien worden, en welke oplossingen worden overwogen (Thornton & Ocasio, 2008). Ze representeren een set van waarden en assumpties over de realiteit (March & Olsen, 1989). Institutionele logica zijn dus de link tussen instituten op macro niveau en acties en handelingen op micro niveau. Een nationale sport federatie heeft op het gebied van milieuduurzaamheid te maken met verschillende institutionele logica in de institutionele omgeving. Ze hebben te maken met leden, aangesloten organisaties, commerciële actoren en overheden die ieder op hun eigen manier betekenis geven aan de realiteit. De verschillende partijen maken gebruik van een andere institutionele logica's die aangeven hoe het probleem gezien wordt en welke oplossingen geschikt zijn. Het organisatieveld en de organisatie worden daarbij gezien als een arena waarin de institutionele logica uitgespeeld worden (Ray & Hinings, 2005). De politieke, sociale en functionele druk die een organisatie kan ervaren komen dus voort uit de institutionele logica's die de actoren in de institutionele omgeving gebruiken. Een organisatie wordt beïnvloed door de institutionele logica's die deze actoren gebruiken en zal moeten proberen om zich hieraan te conformeren zodat haar praktijken gelegitimeerd worden. Een nationale sport federatie moet er dus voor zorgen dat de verschillende institutionele logica's samen gebracht worden om milieuduurzaamheidsbeleid en praktijken uit te voeren.

Het gegeven dat er in een institutionele omgeving meerdere institutionele logica's aanwezig zijn betekent tegelijkertijd dat er sprake is van tegenstrijdige eisen. Institutionele logica's bevatten waarden, normen en overtuigingen die niet per definitie overeenkomen met andere institutionele

logica's. Wanneer er sprake is van meerdere stakeholders kan het zijn dat er meerdere institutionele logica's aanwezig zijn die in strijd zijn met elkaar. Tegenstrijdige eisen komen bijvoorbeeld door externe stakeholders (DiMaggio & Powell, 1983), vaak door regulerende actoren zoals overheden en internationale sportfederaties, of door organisaties die praktijken van nationale sportfederaties financieren of ondersteunen. Deze organisaties voeren druk uit om overeen te komen met de gestelde eisen en regels. In deze zin kan er gesproken worden over politieke druk, zoals besproken door McCullough en Cunningham (2010). Verder komen tegenstrijdige eisen ook uit de sociale context van de organisatie (Thornton & Ocasio, 2008), dat kunnen medewerkers, vrijwilligers, sportbeoefenaars en aangesloten organisaties zijn. Deze actoren oefenen een sociale druk uit op de organisatie om te conformeren aan waarden die zij belangrijk vinden. De druk vanuit de sociale context kan conflicteren met die vanuit de politieke context, aangezien andere handelingen zorgen voor het conformeren aan de druk uit de omgeving. Ook kunnen er tegenstrijdige eisen voortkomen uit een conflict tussen de functionele context en de sociale of politieke context, aangezien de functionele context een druk uitoefent op de organisatie voor praktijken die gericht zijn op het financiële profijt van een organisatie en dat brengt andere handelingen met zich mee. De functionele druk wordt dan eerder uitgeoefend door medewerkers in de organisatie. In de institutionele omgeving worden dus verschillende institutionele logica's gebruikt die een druk uitoefenen op de nationale sportfederatie om te conformeren aan praktijken die in lijn liggen met hun eigen logica.

In een gefragmenteerde omgeving is er vaker sprake van tegenstrijdige eisen dan in een gecentraliseerde omgeving aangezien er meerdere actoren en dus meerdere institutionele logica's aanwezig zijn. Wanneer een nationale sport federatie zich conformeert aan de institutionele logica van de ene partij, dan kan zij lastig conformeren aan de institutionele logica van de andere partij. Tegenstrijdige organisatorische eisen kunnen in dat geval leiden tot verlamming van de organisatie waarin het niet gemakkelijk is om strategische oplossingen te vinden (Pache & Santos, 2010). Enerzijds moeten organisaties zich bijvoorbeeld conformeren aan de sociale of politieke druk, waarbij ze dus vooral vanuit legitimeitsmotieven zich aanpassen aan praktijken in de omgeving. Anderzijds moeten organisaties zich conformeren aan een functionele druk om rendabele praktijken te behouden, en zullen ze zich dus vooral vanuit strategische motieven aanpassen aan de omgeving. De tegenstrijdige eisen vanuit de institutionele omgeving kunnen dus voor verschillende reacties en strategieën zorgen bij een nationale sportfederatie.

Organisatiestrategieën

Volgens Oliver (1991) schiet institutionele theorie te kort als het gaat om de reacties van organisaties op de institutionele eisen. Daarom heeft zij vijf mogelijkheden onderscheiden hoe organisaties kunnen reageren op tegenstrijdige institutionele eisen. Dit zijn berusting, vermijding, compromis, verzet en manipulatie. Berusting is de meest passieve strategie en houdt in dat vanzelfsprekende en onzichtbare normen gevolgd worden, regels en normen gehoorzaamd worden, of dat institutionele modellen van andere organisaties gekopieerd worden. De tweede reactie van vermijding houdt in dat doelen, activiteiten of domeinen veranderd worden, dat niet overeenkomende praktijken vermomd worden, of dat institutionele eisen losgemaakt worden van de organisationele praktijken. De derde reactie van compromis kan bereikt worden door het balanceren van de verschillende bestanddelen, door het kalmeren en meegaan met institutionele eisen, en door het onderhandelen met de institutionele stakeholders. De vierde reactie van verzet kan worden bereikt door de bronnen van institutionele druk aan te vallen, voorschriften en regels te betwisten, of normen en waarden te negeren. Daarmee is dit de meest agressieve strategie. De laatste reactie van manipulatie kan worden bereikt door belangrijke bestanddelen over te nemen, belangrijke waarden en criteria te vormen, of door het domineren van institutionele bestanddelen en processen. Dat laatste kan

bijvoorbeeld bereikt worden door samen te werken met de partijen die de politieke of sociale druk veroorzaken, bijvoorbeeld door in gesprek te gaan met deze partijen of door te lobbyen. Hierdoor kunnen de partijen die druk veroorzaken geneutraliseerd worden, of kunnen de partijen in elkaars richting bewegen.

Ook Kraatz en Block (2008) hebben strategieën opgesteld hoe organisaties kunnen reageren op tegenstrijdige institutionele eisen. De strategieën zijn elimineren, compartimentaliseren, balanceren en creëren. De strategie van elimineren gaat over het uitsluiten van sommige institutionele eisen door legitimiteit niet te erkennen, validiteit van bepaalde eisen te betwisten, of door niet in te gaan op sommige eisen. De tweede strategie van compartimentaliseren gaat over het apart behandelen van de institutionele eisen door het creëren van aparte identiteiten, afzonderlijke praktijken te creëren of door met iedere partij apart in gesprek te gaan. Deze strategie wordt ook wel 'decoupling' (Meyer & Rowan, 1977) genoemd. Decoupling refereert aan het apart behandelen van institutionele eisen in de kern van de organisatie dat vaak resulteert in de symbolische aanpassing van institutionele eisen (Kraatz & Block, 2008). De derde strategie van balanceren refereert naar het balanceren van meerdere institutionele eisen. Dit kan bereikt worden door het manipuleren van bepaalde bestanddelen, of het vinden van coöperatieve oplossingen met de verschillende actoren. Hierbij wordt gekeken hoe verschillende eisen met elkaar te combineren zijn zodat er een balans ontstaat. Het doel van de strategie is het creëren van een balans van de verschillende belangen, bestanddelen en identiteiten. De laatste strategie van creëren gaat over het creëren van een eigen institutionele orden. Dat betekent dat de organisatie een zelfsturende entiteit wordt, en niet alleen een product is van verschillende institutionele eisen maar ook zelf institutionele eisen produceert. Kraatz en Block (2008) gaan echter niet in op hoe een organisatie dat zou kunnen doen. Deze strategie onderscheidt zich daarmee van de andere strategieën, en ook van de strategieën van Oliver (1991). Verder zijn de strategieën van Kraatz en Block (2008) specifiek gericht op institutioneel pluralisme, dat houdt een situatie in waarin een organisatie in meerdere institutionele omgevingen opereert. Ieder van deze omgevingen heeft haar eigen spelregels waarbij sprake is van tegenstrijdige institutionele eisen. De strategieën zijn specifiek voor het omgaan met de tegenstrijdige institutionele eisen, terwijl de strategieën van Oliver (1991) gericht zijn op het omgaan met institutionele eisen in het algemeen.

Institutionele logica's als analytisch kader

Het model van institutionele logica zoals opgesteld door Thornton et al. (2012) wordt in dit onderzoek deels gebruikt als analyse model. Het model is gebaseerd op de zes grote institutionele orden zoals beschreven door Friedland en Alford (1991) en uitgebreid met de zevende institutionele orde gemeenschap. Onder deze institutionele orden zijn veel verschillende instituties en institutionele logica's te onderscheiden die geplaatst kunnen worden onder een institutionele orde. Het model van institutionele logica's beschrijft de ideaaltypen die uit deze institutionele orden voortkomen. Ideaaltypen definiëren de grenzen van de institutionele orden op systematische wijze. De kenmerken van iedere institutionele orde wordt uitvergroot en daarmee de essentie van iedere institutionele orde. Hierdoor wordt de bias van de onderzoeker beperkt en kunnen institutionele logica's analytisch onderzocht worden (Thornton et al., 2012). Instituties geven structuur aan de samenleving en structureren het denken en handelen van individuen en organisaties. Het perspectief van institutionele logica's leggen daarmee de betekenissen die individuen en organisaties geven aan milieuduurzaamheidsbeleid bloot, waardoor eventueel conflicterende belangen zichtbaar zijn. Hierdoor krijgt de onderzoeker meer informatie en kan hij duiden welke belangen spelen rondom milieuduurzaamheidspraktijken bij nationale sportfederaties en hoe zij hierdoor beïnvloedt worden.

Het model van institutionele logica (Thornton et al., 2012) bestaat uit twee verschillende assen, waarbij op de X-as de verschillende ideaaltypen van de institutionele orden worden aangegeven, en op de Y-as staan negen categorieën. Deze ideaaltypen zijn echter niet in iedere context toepasbaar, bijvoorbeeld bij milieuduurzaamheid in de context van nationale sportfederaties. Het kan voorkomen dat institutionele logica's die in dit onderzoek naar voren komen niet direct onder te plaatsen zijn binnen één van de institutionele orden. In dat geval zal niet vast gehouden worden aan de desbetreffende institutionele orde. De categorieën op de Y-as zijn elementen die aangeven wat de basis normen, strategieën en belangen zijn, wat bronnen van legitimiteit, autoriteit en identiteit zijn, en wat de controle mechanismen, economische systeem en metaforen zijn die gebruikt worden per institutionele orde. Door het gebruik van de categorieën op de ene as, en de institutionele orden op de andere as kunnen verschillende institutionele logica's geïdentificeerd worden. De categorieën specificeren wat de desbetreffende institutionele logica kenmerkt waardoor er onderscheid gemaakt kan worden in de logica's.

De negen categorieën leggen ieder een eigen aspect van de institutionele logica bloot. Ze specificeren de principes die individueel en organisationeel handelen vormen, net als de voorkeuren en belangen die een rol spelen. Bij de metafoor wordt de relatie tussen milieuduurzaamheidsbeleid en de nationale sport federatie bedoeld. De tweede categorie, bronnen van legitimiteit, houdt in wie er legitimiteit toekennen aan het beleid van een nationale sport federatie en hoe een nationale sport federatie hier rekening mee houdt. Bronnen van autoriteit houdt in wat een belangrijke autoritaire reden is van nationale sport federaties om milieuduurzaamheidsbeleid te vormen. Bronnen van identiteit gaat over hoe de nationale sport federatie haar eigen rol ziet wat betreft milieuduurzaamheid en hoe deze past binnen haar eigen identiteit. De vijfde categorie gaat over waarop de normen binnen een nationale sport federatie gebaseerd zijn, in het bijzonder met betrekking tot milieuduurzaamheid. De zesde categorie, basis van aandacht, gaat in op waarom bepaalde zaken belangrijk zijn voor een nationale sport federatie, en hoe milieuduurzaamheid daarbinnen past. Verder houdt de basis van strategie in wat de nationale sport federatie wilt bereiken met milieuduurzaamheidsbeleid. De achtste categorie gaat in op wat de controlerende mechanismen zijn binnen een nationale sport federatie. En de laatste categorie heeft betrekking op het economische systeem zoals dat door de nationale sport federatie gezien wordt.

Institutionele logica's in de omgeving van nationale sport federaties

Nationale sportfederaties zijn actief in een complexe institutionele omgeving waarin sprake is van institutioneel pluralisme. Institutioneel pluralisme is een situatie waarin de organisatie zich in meerdere institutionele omgevingen bevindt. In deze verschillende omgevingen heersen andere regels, waarden, principes en omgangsvormen. In iedere omgeving heersen dus andere spelregels. Organisaties moeten in dat geval op verschillende speelvelden tegelijk spelen. Bij een nationale sportfederatie is sprake van institutioneel pluralisme omdat ze op het speelveld van externe complexiteit, tussenliggende complexiteit en interne complexiteit actief zijn. In ieder speelveld hebben ze te maken met andere actoren die allemaal een ander referentiekader hebben en een eigen logica meebrengen. Hierdoor zijn er op ieder van deze speelvelden andere spelregels en worden er andere reacties van de nationale sportfederatie verwacht. De reacties van organisaties op institutioneel pluralisme is van belang om legitimiteit te vergaren bij de stakeholders. Wanneer dit niet lukt komt het voortbestaan van de organisatie in gevaar (Greenwood et al., 2012). Hieronder worden de drie niveaus van complexiteit besproken, de actoren die daarbij betrokken zijn rondom nationale sportfederaties, de mogelijke institutionele logica's die er spelen en waardoor deze logica's herkend kunnen worden. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de categorieën uit het model van Thornton et al. (2012) zoals hierboven beschreven.

Externe complexiteit – marktlogica en overheidslogica

Bij de externe complexiteit van een nationale sport federatie hebben nationale sportfederaties te maken met commerciële actoren, overheden, internationale sportfederaties en non-profitorganisaties. Deze partijen hebben andere waarden, belangen en principes met betrekking tot milieuduurzaamheid en geven daarmee op hun eigen manier betekenis aan het probleem. Daardoor worden ook andere oplossingen gezien door de verschillende partijen. Ten eerste hebben ze te maken met commerciële partners zoals sponsors, media en grote evenementen. Deze stakeholders handelen veelal vanuit een marktlogica waarin voornamelijk financieel profijt wordt nagestreefd als belangrijkste waarde (Pedras et al., 2020). In een markt logica is de basis van normen eigenbelang. Daarnaast is de status in de markt een belangrijke focus van deze partijen, met als strategie om efficiëntie en profijt te verhogen. In een marktlogica gaat men uit van een markt kapitalistisch systeem waarin vraag en aanbod de prijs bepalen. De waarde van aandelen wordt als belangrijk legitimerende factor gezien, waarbij de aandeelhouders een bron van autoriteit zijn. De identiteit van actoren die een marktlogica hanteren wordt getypeerd als gezichtsloos, en een belangrijk principe is transactie (Thornton et al., 2012). Commerciële actoren behandelen milieuduurzaamheidsbeleid en praktijken door een kader van de markt logica waarbij ze graag zouden zien dat door deze praktijken hun positie in de markt verbeterd, prijs van de aandelen stijgt en efficiëntie en profijt vergroot wordt. Een nationale sport federatie moet met deze belangen rondom milieuduurzaamheidsbeleid rekening houden aangezien ze deels gefinancierd worden door de commerciële partners. De commerciële partner kan dus vooral geïnteresseerd zijn in positieve zichtbaarheid en de nationale sportfederatie hiervoor nodig hebben.

Bovendien heeft een nationale sport federatie te maken met overheden en internationale sportfederaties als externe actor. Ze hebben te maken met externe druk vanuit overheidssubsidies, politieke belangen en implementatie van nieuwe beleidspraktijken. Deze externe druk komt vanuit overheidsorganisaties of semi overheidsorganisaties zoals een ministerie of nationaal olympisch comité. Deze partijen hanteren over het algemeen een overheidslogica (Pedras et al., 2020). Een overheidslogica gaat uit van een principe waarin de staat alle middelen verdeeld. De basisstrategie is het verhogen van het algemeen welzijn, waarbij aandacht is voor de status van iedere sociale en economische klasse in het gehele land. Er wordt uitgegaan van welvaart kapitalisme, waarbij de welvaart van alle samenlevingsgroepen ten goede komt. Democratische participatie is een belangrijke bron van legitimiteit en bureaucratische dominantie een bron van autoriteit (Thornton et al., 2012). Deze overheidslogica uit zich in het beschikbaar stellen van subsidies en het vaststellen van een agenda waarin waarden en principes zoals integriteit, standaardisering, beleidsprogramma's en ontwikkeling van de welzijn van de mens betekenis geven aan de realiteit (Pedras et al., 2020). Een nationale sport federatie moet bij beleid en praktijken rondom milieuduurzaamheid rekening houden met overheden aangezien zij ook deels gefinancierd worden vanuit overheidsinstanties. Nationale sportfederaties kunnen hierbij verwachten dat ze moeten voldoen aan regels en bureaucratische praktijken rondom milieuduurzaamheid wanneer ze te maken krijgen met de overheidslogica.

Tussenliggende complexiteit – sociale logica

Daarnaast hebben nationale sport federaties te maken met aangesloten organisaties die onderdeel zijn van de tussenliggende complexiteit van een nationale sport federatie, en met leden en participanten van de sport als externe actoren. Bij deze stakeholders staat een sociale logica centraal waarin waarden als passie, levensverrijking, algemeen welzijn en maatschappelijke contributie betekenis geven aan de realiteit (Pedras et al., 2020). De sociale logica wordt gekenmerkt door een geloof in vertrouwen en wederkerigheid. Een bron van autoriteit is hierbij het in één lijn liggen met

maatschappelijke waarden en ideologie. De identiteit van deze stakeholders wordt gekenmerkt door een emotionele connectie op basis van passie. Onderdeel zijn van de groep is belangrijk waarbij aandacht is voor persoonlijke investeringen in de gehele groep. Zij gaan uit van een systeem waarin samenwerking centraal staat en waarin controle plaatsvindt door zichtbare acties (Thornton et al., 2012). De taak van nationale sport federaties is om te handelen in het belang van de sportbeoefenaars en haar leden. Daarnaast betalen leden en aangesloten organisaties een bijdrage aan de nationale sport federatie waardoor zij rekening moeten houden met de belangen van leden en sportbeoefenaars. Nationale sportfederaties zullen voornamelijk met de sociale logica te maken krijgen door een druk om te conformeren aan de algemene gedachte over de vooruitgang van sport en milieuduurzaamheid. Door in één lijn te liggen met maatschappelijke waarden en samen te werken kunnen ze aan deze sociale druk voldoen. Nationale sport federaties hebben dus de uitdaging om de sociale logica van leden en aangesloten organisaties samen te brengen met de overheidslogica en marktlogica van de andere stakeholders in specifiek beleid en praktijken.

Interne complexiteit

Als laatste hebben nationale sportfederaties te maken met een interne complexiteit waarin medewerkers de voornaamste actoren zijn. Dit niveau van complexiteit kenmerkt zich vooral door het samenbrengen van de verschillende institutionele logica's. De hoofdtaak van nationale sport federaties is om de belangen van de sport te vertegenwoordigen in relatie tot maatschappij en milieu (Nagel et al., 2015). Nationale sportfederaties zijn er dus in eerste instantie voor het faciliteren en bevorderen van de sport. Hierin staan de belangen van sportparticipatie en topsport centraal, maar de hoofddoelen van deze twee agenda's liggen ver uit elkaar (De Bosscher et al., 2015; De Bosscher & Van Bottenburg, 2010). Ook de belangen van sport en de maatschappij kunnen ver uit elkaar liggen. Ondanks nationale sportfederaties een maatschappelijke functie hebben staan deze maatschappelijke praktijken verder van de sport af. Zeker wanneer het gaat om milieuduurzaamheidspraktijken. Andere maatschappelijke thema's zoals gezondheid, vitaliteit, en de verbindende rol van sport staan dichterbij de hoofdtaak van een nationale sportfederatie. Hierdoor kan het zijn dat een nationale sport federatie meer belang hecht aan thema's zoals sportparticipatie, topsport en mensen in beweging krijgen waardoor er geen ruimte is voor praktijken met betrekking tot milieuduurzaamheid. De interne complexiteit kenmerkt zich voornamelijk door de passie voor de sport, waarbinnen de verschillende belangen van sportparticipatie en topsport met elkaar kunnen conflicteren (Pedras et al., 2020). Verder zijn nationale sportfederaties non-profitorganisaties, dat betekent dat ze te maken hebben met schaarse middelen waardoor milieuduurzaamheidspraktijken ten alle tijden goed verantwoord zullen moeten worden. Op het niveau van interne complexiteit hebben nationale sportfederaties dus de uitdaging om de sociale logica en marktlogica samen te brengen, en te voldoen aan de interne conflicterende belangen van sportparticipatie en topsport.

De uitdaging voor nationale sportfederaties

In milieuduurzaamheidsbeleid en praktijken kan het voor nationale sport federaties belangrijk zijn om de verschillende logica's van de partijen in de institutionele omgeving samen te brengen. De verschillende waarden, principes en belangen die de institutionele logica's kenmerken kunnen het proces bemoeilijken voor een nationale sport federatie om de logica's in specifiek beleid en praktijken samen te brengen. De institutionele logica's kunnen namelijk met elkaar conflicteren. Er worden in dat geval andere belangen nagestreefd door de partijen met een verschillende logica, waarbij een andere strategie gangbaar is. Ze hanteren andere principes en gaan uit van andere waarden. Deze factoren conflicteren met elkaar waardoor een nationale sport federatie geen draagvlak heeft voor milieuduurzaamheidsbeleid of praktijken wanneer deze niet gelegitimeerd worden door de partijen uit de institutionele omgeving. Ook de verschillende logica's die in de

interne complexiteit spelen kunnen met elkaar conflicteren waardoor een nationale sportfederatie moeite heeft met het maken van milieuduurzaamheidspraktijken. Deze logica's benadrukken andere aspecten en geven andere oplossingen weer waardoor het moeilijk kan zijn om milieuduurzaamheidsbeleid te integreren in de organisatie. De complexe institutionele omgeving en de verschillende institutionele logica's aanwezig in deze omgeving zorgen dus voor een grote uitdaging voor nationale sport federaties om het probleem van milieudegradatie aan te pakken. Dit kan leiden tot beleidsinertia waarin een nationale sport federatie niet in staat is om de verschillende institutionele logica's samen te brengen in specifiek beleid en praktijken.

Methode

Onderzoeksperspectief

Dit onderzoek wordt gedaan vanuit een constructivistisch perspectief. De realiteit bestaat uit meerdere mentale constructies die afhankelijk zijn van de desbetreffende persoon of groep. Hierdoor is er niet één sociale werkelijkheid maar bestaat deze juist uit meerdere constructies van actoren waarbij de constructies met elkaar kunnen conflicteren. Dit onderzoeksperspectief past goed bij het onderzoek aangezien het doel is om te achterhalen welke institutionele logica's aanwezig zijn in de institutionele omgeving van nationale sportfederaties rondom milieuduurzaamheid. In deze omgeving zijn meerdere actoren aanwezig die ieder hun eigen waarheid hebben waar een nationale sportfederatie mee te maken krijgt. Om de constructies van de verschillende actoren te achterhalen is in dit onderzoek gebruik gemaakt van kwalitatieve interviews met nationale sportfederaties.

De waarheid ontstaat in interactie tussen de onderzoeker en degene die bevroegd worden. Hierbij worden verschillende constructies gereconstrueerd, vervolgens worden deze geïnterpreteerd en met elkaar vergeleken aan de hand van het theoretisch kader, waarbij het doel is om een overeenkomstige constructie weer te geven die goed geïnformeerd en doordacht is (Guba & Lincoln, 1994). Om te kunnen beantwoorden hoe nationale sportfederaties omgaan met de aanwezige institutionele logica's is het van belang dat de verschillende constructies met elkaar vergeleken worden en waarbij gezocht wordt naar patronen. Vandaar dat gekozen is voor een constructivistisch perspectief.

Dataselectie

Er zijn 9 respondenten gesproken van 7 nationale sport federaties, waarvan 6 in Nederland en één in Duitsland. Er is gekozen voor nationale sportfederaties omdat zij de centrale actor zijn in de institutionele omgeving die onderzocht wordt. De nationale sportfederaties zijn geselecteerd op basis van het feit dat ze al milieuduurzaamheidsbeleid hadden, of op het feit dat de desbetreffende sport in grote mate te maken heeft met het probleem van milieudegradatie en waarbij de sport afhankelijk is van het milieu. De respondenten zijn gekozen op basis van hun senior functie bij de nationale sportfederatie om ervoor te zorgen dat er waardevolle data verkregen kan worden. Er is getracht om meerdere medewerkers binnen een nationale sportfederatie te spreken zodat uitspraken gecontroleerd konden worden. De specifieke respondenten zijn via het eigen netwerk van de onderzoeker bereid gevonden om mee te werken. Alle respondenten waren medewerkers die zich direct met het thema milieuduurzaamheid bezighouden in de organisatie, of managers en bestuurders die op strategisch niveau invloed hebben.

Dataverzameling

Ten eerste heeft er een verkenning plaatsgevonden naar belangrijke artefacten. Op websites en meerjarenbeleidsplannen van nationale sportfederaties is gezocht naar quotes, symbolen en bepaalde praktijken met betrekking tot milieuduurzaamheid. Op basis van deze informatie zijn de interviews met de respondenten voorbereid. Respondenten zijn geconfronteerd met citaten uit de strategie of andere documenten van de organisatie die in de verkenning gevonden zijn en gevraagd om verdere uitleg. Er is dus gebruik gemaakt van semi gestructureerde interviews, waarbij bevindingen uit de documentenanalyse gebruikt zijn, en waarbij vooraf vragen zijn opgesteld bij de negen categorieën van institutionele logica's, net als vragen over de relaties met commerciële partners, overheden, leden en aangesloten organisaties. De vragen die gebaseerd waren op de negen categorieën van het analysemodel van Thornton et al. (2012) hadden betrekking op de milieuduurzaamheidspraktijken die de organisatie uitvoert, waarom ze dat doen en wie het beleid controleert. Verder is op basis van dit analysemodel gevraagd naar de normen binnen de organisatie,

de focus, strategie en identiteit van de organisatie, waarbij door de onderzoeker is doorgevraagd om meer informatie over de constructies te krijgen. Tot slot is gevraagd naar de positie van commerciële partners, leden, aangesloten organisaties en overheden met betrekking tot milieuduurzaamheid en wat dat betekent voor de nationale sport federatie. Hierbij is vooraf verkend welke partijen deel uitmaken van de institutionele omgeving van de desbetreffende nationale sportfederatie en vragen opgesteld om erachter te komen hoe zij betrokken zijn in het netwerk rondom de nationale sportfederatie en wat hun belangen zijn rondom het thema van milieuduurzaamheid. Op basis van de al gehouden interviews zijn uitspraken gecontroleerd bij de andere respondenten om te vergelijken hoe zij tegenover de desbetreffende uitspraak staan. De vragenlijst is te vinden in de bijlage.

De interviews zijn online afgenomen waarbij de respondent vooraf akkoord is gegaan met het opnemen van het interview, net als het anoniem verwerken van de gegevens. Tijdens het interview heeft de onderzoeker telkens doorgevraagd op de antwoorden van de respondent en op die manier afgeweken van de vragenlijst. De lengte van de interviews, net als de desbetreffende nationale sportfederatie en globale functie van de respondent zijn in de tabel hieronder te vinden.

Nationale sportfederatie	Globale functie	Duur
Nederlandse Ski Vereniging	Senior managementfunctie	43 minuten en 28 seconden
Nederlandse Ski Vereniging	Managementfunctie	58 minuten en 21 seconden
KNHB	Senior beleidsmedewerker	1 uur en 4 minuten
Watersportverbond	Managementfunctie	57 minuten en 46 seconden
Watersportverbond	Senior beleidsmedewerker	57 minuten en 46 seconden
KNLTB	Senior beleidsmedewerker	1 uur en 7 minuten
Deutscher Ski Verband	Senior managementfunctie	35 minuten en 12 seconden
KNSB	Senior beleidsmedewerker	1 uur en 5 minuten
KNVB	Senior managementfunctie	1 uur en 2 minuten

Data-analyse

In dit onderzoek is theorie gestuurd coderen toegepast. Na het transcriberen van de interviews zijn er zeven hoofdcodes a priori opgesteld, te weten sociale logica, marktlogica, overheidslogica, interne complexiteit, tussenliggende complexiteit, externe complexiteit en reacties organisaties. Citaten werden onderverdeeld in deze hoofdcodes in een codeboom waaronder een hele lijst met subcodes kwam die onder de hoofdcodes vallen. De subcodes waren specifieke onderdelen van de hoofdcodes die in meerdere interviews naar voren kwamen. Belangrijke quotes die de hoofdcodes en sommige subcodes goed weergeven zijn apart bijgehouden. De hoofdcodes zijn vervolgens geduid door gebruik van de categorieën van institutionele logica's. Hierbij is rekening gehouden met het model van de zeven institutionele orden (Thornton et al., 2012). Een aantal opvallende subcodes per logica zijn beschreven in de resultaten. Wat betreft de hoofdcodes van de reacties van organisaties is open gecodeerd en niet vooraf specifieke codes opgesteld op basis van de literatuur. Daarna is er gezocht naar patronen in de codes tussen de nationale sportfederaties. Deze twee patronen, te weten verlamming en lijntjes bij elkaar brengen, zijn vervolgens uitgelegd aan de hand van de codes en citaten uit de interviews. Tot slot is er gereflecteerd op de theorie over strategieën die organisaties kunnen hanteren als reactie op institutionele eisen. De codeboom is bijgevoegd in de bijlage.

Waarborging kwaliteit van het onderzoek

Om betrouwbaarheid van onderzoek te garanderen hebben Guba en Lincoln (1994) vier criteria opgesteld die de kwaliteit van het vergaren en analyseren van data specificeren. Deze vier criteria

zijn geloofwaardigheid, overdraagbaarheid, betrouwbaarheid en verifieerbaarheid. De vier criteria worden hieronder verder besproken met betrekking tot dit onderzoek.

In dit onderzoek is geloofwaardigheid, volgens Guba en Lincoln (1994) gelijkwaardig aan interne validiteit, gegarandeerd door gebruik te maken van triangulatie en respondent validatie. Triangulatie is het gebruik maken van meerdere methoden, data bronnen, theorieën en onderzoekers. Door het combineren van meerdere methoden, data bronnen, theorieën en onderzoekers wordt de bias weggenomen die voortkomt uit het gebruik van één methode, theorie, data bron of onderzoeker (Denzin, 1978). In dit onderzoek is er in eerste instantie een documentenanalyse gemaakt waarbij de websites en meerjarenbeleidsplannen van nationale sportfederaties zijn doorgenomen en interessante quotes eruit gehaald. Deze quotes zijn besproken tijdens de interviews met de respondenten waarbij de quotes gebruikt werden om samen met de respondent te reflecteren op antwoorden en waarbij de respondent gevraagd werd om uitleg te geven op basis van de quotes. Ook zijn er uitspraken uit eerdere interviews in de daaropvolgende interviews gebruikt om de uitspraken te valideren. Door deze manier van member checking (Lincoln & Guba, 1985) is er gebruik gemaakt van respondent validatie. Verder is er gebruik gemaakt van de theorie over institutionele logica en theorie over de verschillende vormen van complexiteit bij een nationale sportfederatie om triangulatie van theorieën te garanderen. Triangulatie van data bronnen is gegarandeerd door met meerdere medewerkers binnen een nationale sportfederatie te spreken. Ook is triangulatie van data bronnen gegarandeerd door met meerdere nationale sportfederaties te spreken die actief milieuduurzaamheidspraktijken uitvoeren, en door met meerdere nationale sportfederaties te spreken die geen milieuduurzaamheidspraktijken uitvoeren. Tot slot is er geen triangulatie van onderzoekers gebruikt.

Overdraagbaarheid, dat gelijk staat aan externe validiteit (Guba & Lincoln, 1994), is in dit onderzoek gegarandeerd door gebruik te maken van dikke descripties. Dikke descripties zijn beschrijvingen waarbij veel achtergrondinformatie gegeven wordt over de context waarin de fenomenen plaatsvinden (Geertz, 1973). In de resultaten is dit getracht te doen door gedetailleerde beschrijvingen te geven van de context, culturele betekenissen in de sport, motivaties en intenties van respondenten, en de interpretaties van de onderzoeker. Door de dikke descripties krijgen andere onderzoekers genoeg informatie over de context om de overdraagbaarheid van de resultaten naar andere contexten te garanderen.

Betrouwbaarheid is in dit onderzoek gegarandeerd door zogenaamde audit trails. Audit trails zijn de transparante beschrijving van de stappen die in het onderzoek gemaakt zijn om tot de beantwoording van de hoofdvraag te komen. Hiervoor is de codeboom opgenomen in de bijlagen van dit onderzoek. Bij data-analyse staat beschreven hoe de codes tot stand zijn gekomen.

Het laatste criteria, verifieerbaarheid, is in dit onderzoek gegarandeerd door de begeleider van de onderzoeker die als onafhankelijke onderzoeker controleert of de bevindingen, interpretaties en conclusies ondersteund worden door de data. Belangrijk om bij dit criteria te vermelden is de positie van de onderzoeker. Het voorkomen van milieuduurzaamheid is een belangrijke waarde van de onderzoeker en daarom zou de onderzoeker een verkleurd beeld kunnen hebben. Daarnaast is de onderzoeker zelf medewerker bij een nationale sportfederatie en daarmee ook actor binnen deze context. De onderzoeker heeft ten alle tijden getracht de rol van onderzoeker aan te nemen tijdens alle praktijken rondom dit onderzoek.

Resultaten

In de komende sectie worden de resultaten besproken. In eerste instantie wordt de context besproken van milieuduurzaamheidspraktijken van nationale sport federaties. Vervolgens wordt ingegaan op de verschillende logica's die zijn gevonden rondom milieuduurzaamheidspraktijken bij nationale sportfederaties, waarbij de negen categorieën van Thornton en Ocasio (2008) gebruikt worden om de logica's te duiden. Daarna worden conflicterende logica's besproken op het niveau van interne, tussenliggende of externe complexiteit, van de logica's sprake is. Tot slot worden de reacties van organisaties besproken aan de hand van de organisatiestrategieën als reactie op institutionele eisen van Oliver (1991) en Kraatz en Block (2008).

Organisationele context

In dit onderzoek zijn drie verschillende groepen te onderscheiden in de milieuduurzaamheidspraktijken van nationale sportfederaties. Ten eerste de nationale sportfederaties die actief beleid voeren en meerdere milieuduurzaamheidspraktijken proactief uitvoeren, voornamelijk gericht op het verduurzamen van de accommodaties van haar aangesloten verenigingen. Ten tweede de groep die geen beleid heeft op het gebied van milieuduurzaamheid maar wel reactief een aantal milieuduurzaamheidspraktijken uitvoert, ook voornamelijk gericht op het verduurzamen van de accommodaties van haar aangesloten verenigingen. Ten derde de groep die geen beleid heeft en niet tot nauwelijks milieuduurzaamheidspraktijken uitvoert.

De partijen waar nationale sportfederaties mee te maken hebben rondom milieuduurzaamheidspraktijken zijn in eerste instantie de aangesloten verenigingen. Deze partij is belangrijk aangezien het bedrijfsmodel van nationale sportfederaties zo ingericht dat de aangesloten verenigingen het beleid controleren en goedkeuren. Dat betekent dat één van de hoofdtaken van een nationale sportfederatie is om de aangesloten vereniging te dienen. Naast aangesloten verenigingen krijgen nationale sport federaties te maken met externe partijen bij milieuduurzaamheidspraktijken. Dit zijn ministeries, lokale overheden zoals gemeenten en provincies, semi overheidsorganisaties zoals de waterschappen en het NOC*NSF, commerciële partners op basis van een financiële bijdrage of een partnership, kennispartijen zoals universiteiten en onderzoeksbureaus, en tot slot internationale sport federaties en andere nationale sportfederaties. Bij succesvolle milieuduurzaamheidspraktijken is gebleken dat een samenwerking tussen meerdere van bovengenoemde partijen noodzakelijk is. Er wordt veelal gesproken over dat het probleem van milieuduurzaamheid sporttak overstijgend is en daarmee samenwerking tussen meerdere partijen essentieel. Ieder van bovengenoemde partijen heeft echter een eigen belang waarbij een andere logica wordt gehanteerd. Dat kenmerkt de externe complexiteit van een nationale sportfederatie. Hoe ze met de conflicterende belangen omgaan wordt verderop besproken.

Institutionele logica's

Sportlogica en verenigingslogica

Allereerst en voornamelijk is er sprake van een sportlogica en verenigingslogica. De sportlogica wordt gehanteerd door de nationale sportfederaties en haar aangesloten organisaties. De sportlogica is in eerste instantie te herkennen door de passie voor sport. De basis van aandacht in de sportlogica is de georganiseerde sport. Hier is het faciliteren van competities en opleidingen een belangrijk onderdeel. Verder zijn het bevorderen van sportparticipatie en opleiden van talent tot topsport twee principes die de basis vormen van de strategie van nationale sportfederaties. In onderstaand citaat wordt

duidelijk dat de sportlogica zich laat herkennen door passie voor sport, net als het bevorderen van sportparticipatie als basis van de strategie en de georganiseerde sport als basis van aandacht:

“Het gaat natuurlijk altijd om de sport en de ontwikkeling daarvan (...) om het zo prettig mogelijk te maken om die sport te bedrijven. We zijn er primair voor de sport. (...) We willen zoveel mogelijk mensen deel laten nemen. We promoten de sport en we zijn de hele dag in touw om de sport verder te brengen.” (Respondent L, medewerker KNLTB)

Daarnaast was er voornamelijk sprake van een verenigingslogica. De verenigingslogica wordt gehanteerd door aangesloten organisaties en in mindere mate ook door de nationale sportfederaties. Deze logica laat zich herkennen door de bron van autoriteit en legitimiteit. Nationale sportfederaties hebben verenigingen als aangesloten leden. Zij controleren en geven goedkeuring op het beleid van de nationale sportfederatie. De controle functie van het bestuur is belangrijk en hiermee wordt bestaansrecht toegekend aan de nationale sportfederatie en haar praktijken. De bron van autoriteit en legitimiteit die de verenigingslogica kenmerken worden duidelijk uit onderstaand citaat aangezien aangegeven wordt dat aangesloten verenigingen bestaansrecht toekennen aan een nationale sportfederatie:

“Wij zijn voor en door de clubs. Zonder die clubs hebben wij ook geen bestaansrecht. Dus als bond probeer je clubs te ondersteunen. (...) En uiteindelijk willen we natuurlijk een gezonde en veilige sportomgeving voor onze verenigingen. Dus we proberen voorwaarden te scheppen en te faciliteren.” (Respondent L, medewerker KNLTB)

In bovenstaand citaat wordt ook aangegeven dat een nationale sportfederatie er voor en door clubs is. Dit wederkerigheidsprincipe, van voor en door, kenmerkt de verenigingslogica in grote mate. Er wordt veelal gesproken over een vrijwilligerscultuur waarin mensen zich inzetten voor de vereniging omdat ze een passie hebben voor de sport en daar graag aan willen bijdragen. Mensen doen dit op vrijwillige basis en krijgen geen financiële bijdrage. De verenigingslogica schuurt hier in positieve zin met de sportlogica. De gedeelde waarde van passie voor de sport komt bij beide logica's overeen. Daarbij wordt door respondenten ook aangegeven dat sportparticipatie de basis van aandacht is bij aangesloten verenigingen. Dus een verdere verklaring dat de sportlogica en verenigingslogica goed samengaan kan zijn dat de verenigingen onderdeel zijn van de georganiseerde sport en daarmee in grote mate sprake is van de sportlogica bij verenigingen.

Een ander belangrijk kenmerk van de verenigingslogica is de basis van aandacht waarin de vereniging centraal staat. Dit betekent dat een nationale sportfederatie een serviceorganisatie is. Zij dient haar verenigingen met producten en diensten. Er wordt veelal gesproken over caregiver, waarbij informeren, inspireren en initiëren van praktijken voor verenigingen belangrijke rollen zijn voor een nationale sportfederatie. De vereniging als basis van aandacht van de verenigingslogica wordt geïllustreerd door onderstaand citaat waarin medewerkers van een nationale sportfederatie de vereniging centraal zetten in al hun werkzaamheden:

“Het gaat altijd om de sport en de ontwikkeling daarvan. En die ontwikkeling staat of valt bij de kwaliteit van die verenigingen. We proberen alle ontwikkelingen die voorbij komen te zeggen; deze is niet interessant, en deze wel. We proberen daarin altijd de vereniging centraal te stellen. Dus de omgeving van die vereniging, wat komt er allemaal op die vereniging af. Hoe kunnen we dat allemaal centraal organiseren zodat we die vereniging daarmee kunnen helpen. Dus we proberen de vereniging centraal te zetten.” (Respondent HK, medewerker Watersportverbond)

Er is voornamelijk sprake van de verenigingslogica en de sportlogica op het niveau van tussenliggende en interne complexiteit. De ontwikkeling van de sport, kenmerkend voor de sportlogica, staat vastgelegd in de strategie van nationale sportfederaties. Hetzelfde geldt voor het dienen van haar aangesloten verenigingen als belangrijke basis van aandacht. Daarmee is er in grote mate sprake van de sportlogica en verenigingslogica op het niveau van interne complexiteit. Daarnaast zijn beide logica's ook aanwezig op het niveau van tussenliggende complexiteit aangezien er bij aangesloten verenigingen ook sprake is van een wederkerigheidsprincipe en vrijwilligerscultuur, net als dat de verenigingen onderdeel zijn van de georganiseerde sport en daarmee is sportparticipatie een belangrijke basis van strategie.

Er is voornamelijk sprake van de sportlogica en verenigingslogica in de context van nationale sportfederaties aangezien het conformeren aan deze logica's zorgt voor legitimiteit van de nationale sportfederatie. Zoals eerder besproken is het de taak van nationale sportfederaties om de sport te vertegenwoordigen in relatie tot de maatschappij. Als deze taak goed uitgevoerd wordt dan zal de nationale sportfederatie legitimiteit verkrijgen vanuit de omgeving. Aangesloten verenigingen zijn een belangrijk onderdeel van de sport in Nederland en daarmee is er veelal sprake van een verenigingslogica in de context van nationale sportfederaties aangezien hierdoor ook legitimiteit vergaard wordt uit de omgeving. Aangezien deze twee logica's dus in sterke mate samenhangen met het bestaansrecht van nationale sportfederaties was er voornamelijk sprake van deze twee logica's rondom milieuduurzaamheid.

Sociale logica en duurzaamheidslogica

Ten derde is er sprake van een sociale logica. De sportlogica en verenigingslogica komen in grote mate overeen met de sociale logica en liggen in het verlengde hiervan. Waarden en normen van de deze logica's komen met elkaar overeen. Het algemene welzijn van de mens is een belangrijke waarde, zoals blijkt uit onderstaand citaat waarin gerefereerd wordt naar een verschil maken in het leven van mensen:

“Het belangrijkste doel is mensen in beweging krijgen, bij voorkeur in wintersport omdat wij dat mooi vinden. Maar ook echt een verschil maken in hun leven door middel van wintersport. Maar sport is natuurlijk iets dat heel erg vervlochten is in de maatschappij, en daarmee gaat het veel verder dan sport alleen. Het gaat ook over welke impact heb je op het sociale leven van mensen en de maatschappij überhaupt.” (Respondent H, medewerker Nederlandse Ski Vereniging)

Een belangrijke norm in deze logica's is de maatschappelijke betrokkenheid. Men voelt zich onderdeel van de groep, in het specifiek van de desbetreffende sport, vereniging of lokale gemeenschap. Hierbij wordt door de respondenten meerdere keren aangegeven dat sport sterk vervlochten is in de maatschappij en mensen zich onderdeel voelen van de sport en hun vereniging en daardoor een nationale sportfederatie veel impact heeft op het leven van mensen, zoals tevens blijkt uit het bovenstaande citaat.

De sociale logica is echter breder dan de verenigingslogica en sportlogica aangezien in de sociale logica de nadruk ook erg ligt op vitaliteit, gezondheid en inclusiviteit. Daarmee wordt deze logica niet alleen gehanteerd door nationale sportfederaties en de aangesloten organisaties, maar vooral door overheden en semi-overheidsorganisaties. De sociale logica is in mindere mate aanwezig bij nationale sportfederaties en aangesloten organisatie in vergelijking met de sportlogica en verenigingslogica. Desondanks is de sociale logica aanwezig aangezien de logica's in grote mate met elkaar overeenkomen. Betrokkenheid tot maatschappelijke waarden is een belangrijke bron van autoriteit in de sociale logica, zoals ook in het ideaaltypen van Thornton en Ocasio (2008) beschreven

wordt. Daarmee is de sociale logica breder dan de sportlogica of verenigingslogica. Verder is de zichtbaarheid van acties een controle mechanisme in plaats van de controle die plaatsvindt via een ledenraad zoals in de verenigingslogica. Deze bredere sociale logica wordt geïllustreerd door onderstaande quote:

“Als sportbond heb je zo’n grote maatschappelijke rol. Je staat zo in de haarvaten van de samenleving dat je echt wel een belangrijke rol hebt om iets te doen aan gezondheid, inclusiviteit en duurzaamheid.” (Respondent M, medewerker KNVB)

Verder is opvallend dat er nauwelijks sprake is van een milieuduurzaamheidslogica waarbij praktijken gelegitimeerd worden aangezien ze het milieu, de aarde en de volgende generatie ten goede komen. Er wordt alleen gesproken over duurzaamheid in de context van de maatschappelijke rol van een nationale sportfederaties. Dit ligt in lijn met de literatuurstudie waarin geen specifieke milieuduurzaamheidslogica gevonden is, maar vooral een bredere sociale logica. Duurzaamheid ligt in het verlengde van de maatschappelijke functie van nationale sportfederaties en daarom wordt er belang aan gehecht. Een verklaring dat er minder sprake is van een milieuduurzaamheidslogica kan zijn dat deze logica ondergeschikt is aan de sociale logica. Een nationale sportfederatie heeft niet altijd de capaciteit om alle praktijken uit te voeren en daarom moeten er keuzes gemaakt worden. Aangezien er bij een nationale sportfederatie sprake is van vier verschillende logica’s worden beslissingen afgewogen en kan het zijn dat er één logica minder belangrijk geacht wordt waardoor de keuze valt op andere praktijken. Onderstaande quote geeft deze afweging tussen verschillende praktijken weer waarbij een keuze gemaakt moet worden in het nadeel van milieuduurzaamheidspraktijken. Tegelijkertijd geeft deze quote de interne complexiteit weer waarin de belangen van de sport niet altijd in lijn liggen met belangen die voortkomen uit de maatschappelijke functie van een nationale sportfederatie:

“Dit gaat ook een beetje terug naar het zoeken van onze rol in hoeverre wij op het gebied van milieuduurzaamheid wat willen doen, want we proberen mensen aan het wintersporten te krijgen. De andere kant van dat verhaal is ook dat je op het gebied van vitaliteit en gezondheid een hele belangrijke rol hebt, en je zou kunnen stellen dat in het verlengde daarvan dat ook weer invloed heeft op milieuduurzaamheid. Maar ik denk dat er mensen in onze organisatie zijn die zeggen je moet op sport focussen en mensen gezond krijgen, en dan is het thema milieuduurzaamheid minder interessant want daar kun je minder invloed op uitoefenen. Als bond kan je vooral invloed uitoefenen op hoeveel bewegen mensen en hoe goed zorgen ze voor zichzelf.” (Respondent H, medewerker Nederlandse Ski Vereniging)

Marktlogica

Marktlogica is een andere logica waarvan sprake is bij nationale sportfederaties en commerciële partijen. Deze partijen waren partners die ondersteunen bij het verduurzamen van accommodaties van aangesloten organisaties, of het waren hoofdparters van de nationale sportfederatie. Van de marktlogica was voornamelijk sprake in de context van tussenliggende complexiteit bij het verduurzamen van de accommodatie van aangesloten organisaties, aangezien hierbij een commerciële partner betrokken was die de verduurzaming uitvoert en daar geld aan verdient. De marktlogica wordt gekenmerkt door een strategie waarin het streven naar financieel profijt en een betere marktpositie voorop gaat. Verder spreken nationale sportfederaties regelmatig over betaalbare en rendabele oplossingen voor milieuduurzaamheidspraktijken en daarmee was dat een belangrijke basis van aandacht. Uit onderstaande quote blijkt dat het belangrijkste is om specifiek te richten op het financieel profijt. Daarna komen pas andere logica’s naar voren, zoals de duurzaamheidslogica.

“In al onze communicatie met de club hebben wij het gewoon over kosten besparen en niet per se over dat je iets heel goeds aan het doen bent voor het milieu. Ze worden vooral getriggerd op een kostenbesparing die structureel is. Je merkt dat dat het belangrijkste argument is. Ze kijken vooral naar de centen en naar de clubkas. Een volle clubkas is belangrijker dan een lage broeikas.” (Respondent M, medewerker KNVB)

Daarnaast was een belangrijke basis van normen die in deze logica naar voren kwam het bevorderen van eigenbelang. Zolang milieuduurzaamheidspraktijken niet passen in het eigenbelang zal er ook niks mee gebeuren, zo blijkt uit onderstaande quote over ijsbanen:

“Maar dat heeft ook te maken met dat je een gebouw pas gaat aanpassen op het moment dat het toe is aan renovatie of vernieuwing. Je hebt te maken met bepaalde afschrijvingsposten en die zijn bij ijsbanen gewoon heel erg lang. Het praten erover dat gebeurd wel, maar alleen op het moment dat de ijsbaan aan vernieuwing of verbetering toe is, anders hebben ze er simpelweg geen geld voor.” (Respondent P, medewerker KNSB)

Tot slot wordt de marktlogica gekenmerkt door het aangaan van partnerships. Deze partnerships bestaat uit een transactie waarbij financiële middelen, materialen, of kennis ter beschikking gesteld wordt in ruil voor een positieve associatie met milieuduurzaamheid. Die positieve associatie zou de marktpositie van de partner ten goede komen. Deze op transactie gebaseerde partnership waarbij er voordelen zijn voor beide partijen kenmerkt de marktlogica. Onderstaand citaat geeft de transactie weer waarbij geld voor het project geboden wordt in ruil voor positieve associatie.

“Wat wij vaak doen vanuit de KNVB is dat we kijken naar een partner bij duurzaamheidsprojecten, zodat die ook een projectleider kan betalen en waar we samen iets mee neer kunnen zetten. Want het is niet zo dat we vanuit de KNVB altijd 5 ton beschikbaar stellen, we moeten echt op zoek naar partners die dat samen met ons willen doen. Dan heb je het op een goede manier ingebed in de organisatie. Voor de continuïteit van je programma is dat gewoon heel fijn. Dat mag zich wel associëren met wat de KNVB doet op milieuduurzaamheid.” (Respondent M, medewerker KNVB)

De marktlogica was in mindere mate belangrijk voor nationale sportfederaties om legitimiteit te verkrijgen vanuit de omgeving aangezien deze logica niet samenhangt met de hoofdtaak van een nationale sportfederatie en omdat de logica gehanteerd werd door commerciële partijen. Deze partijen waren voornamelijk betrokken rondom het verduurzamen van accommodaties van aangesloten organisaties en daardoor alleen van belang voor het uitvoeren van een deel van het milieuduurzaamheidsbeleid. In een enkel geval werd de marktlogica gehanteerd door hoofdpartners. Hierbij was er in grotere mate sprake van een marktlogica aangezien het direct de legitimiteit van de nationale sportfederatie betrof. Desondanks kan over het algemeen gesteld worden dat de marktlogica en de partijen die deze logica hanteren in mindere mate invloed heeft op de legitimiteit van nationale sportfederaties waardoor er ook minder sprake van een marktlogica was.

Overheidslogica

De overheidslogica is de laatste logica waarvan sprake is. Er was sprake van de overheidslogica bij overheidsorganisaties zoals het ministerie, gemeenten en provincies, net als bij semi-overheidsorganisaties zoals het NOC*NSF en internationale sportfederaties. Deze logica kenmerkt zich door de bureaucratische dominantie als belangrijke bron van autoriteit. Deze bureaucratische dominantie uit zich in wettelijke voorschriften, akkoorden en regels. In de meeste gevallen gebeurd dit door overheden zoals een gemeente of ministerie:

“En ook de wettelijke regels die er zijn, dus gemeenten cq ministeries. Want op het terrein van milieu, bijvoorbeeld microplastics, heb je weer een zorgplicht en dat is gewoon een wettelijke regeling.” (Respondent C, medewerker KNHB)

Er wordt ook vaak verwezen naar akkoorden zoals de routekaart of het nationale sportakkoord. Hierin zijn afspraken gemaakt en doelstellingen opgesteld waaraan de aangesloten partijen zich moeten houden:

“De routekaart ken je. Daar zijn een aantal doelstellingen geformuleerd vanuit de overheid, maar dat doen zij natuurlijk in samenwerking met de sport. In het sportakkoord is gezegd dat in 2050 95% van de sportcomplexen CO2-neutraal moet zijn.” (Respondent C, medewerker KNHB)

Verder wordt de overheidslogica voornamelijk gekenmerkt door de subsidies als basis van aandacht.

“Wij zijn natuurlijk ook een organisatie die afhankelijk zijn van subsidies van NOC NSF en van de overheid. Ik zie dat er een trend is dat er veel meer mogelijkheden zijn om op dat gebied subsidies aan te vragen. We moeten het ook rendabel houden om ons eigen bestaansrecht te garanderen. Dus dan ga je op gegeven moment kijken, dan hebben we het weer over regulering, op het moment dat inspelen op duurzaamheid nog eens financieel ondersteunt wordt, dan versnelt dat bij ons wel het proces. Daar ben je ook afhankelijk van.” (Respondent H, medewerker NSkiV)

De subsidieregelingen spelen een belangrijke rol in het van de grond krijgen van milieuduurzaamheidspraktijken. Daarmee was er in grote mate sprake van de overheidslogica. Aan de subsidieregelingen zitten voorwaarden vast waarmee de bureaucratische dominantie weer benadrukt wordt:

“Daar zijn een aantal subsidies voor, met voorwaarden en borgstellingen.” (Respondent L, medewerker KNLTB)

In sommige gevallen werd de overheidslogica overgenomen door de nationale sportfederatie, waardoor deze niet alleen maar speelt op het niveau van externe complexiteit maar ook bij de interne en tussenliggende complexiteit. Een voorbeeld hiervan zijn regels en normen over duurzaamheid die gesteld worden aan velden of accommodaties van de desbetreffende sport:

“Doelstellingen uit de deelakkoorden vanuit het sportakkoord en die hebben wij vertaald naar de KNHB. Dus de doelstellingen die in de routekaart zijn geformuleerd die hebben wij naar de hockey vertaald.” (Respondent C, medewerker KNHB)

Tot slot valt op dat niet alleen overheden een overheidslogica hanteren, maar dat ook internationale sportfederaties een overheidslogica hanteren. Zij stellen ook bepaalde eisen, regels en voorschriften op waaraan de nationale sportfederatie moet voldoen omtrent evenementen of sporttechnische aspecten. Daaruit blijkt ook een bureaucratische dominantie.

“Weltverbänden, FIS und IBU. Die uns teilweise vorschreiben dass wir die WM Veranstaltung in 2030 klimaneutral machen. Da werden auch andere Themen angewiesen die uns verpflichten ein Umsetzung zu machen.” (Respondent K, medewerker DSV)

De overheidslogica is van belang voor nationale sportfederaties omdat er regels vanuit gaan waaraan de sport, of aangesloten organisaties, moeten voldoen. Wanneer er niet voldaan wordt aan deze regels dan wordt de sport niet goed vertegenwoordigd in relatie tot de maatschappij. Daarmee schuurt de overheidslogica aan de hoofdtaak van nationale sportfederaties waardoor het belangrijk

is voor nationale sportfederaties om hieraan te conformeren zodat ze legitimiteit krijgen vanuit hun omgeving. Verder wordt de overheidslogica gehanteerd door nationale en lokale overheden, en internationale sportfederaties, belangrijke instanties in de maatschappij en sport.

Conflicterende logica's

Conflicterende logica's intern

De verschillende logica's komen samen in het netwerk van nationale sportfederaties rondom milieuduurzaamheidspraktijken. In dit netwerk zijn drie verschillende niveaus van complexiteit te onderscheiden. Elk niveau wordt gekenmerkt door andere logica's die aanwezig zijn aangezien er op elk niveau andere actoren actief zijn en iedere actor een institutionele logica met zich meebrengt. Hierdoor kunnen op elk van deze niveaus conflicterende logica's ontstaan. De interne complexiteit wordt gekenmerkt door de uitdaging om met de verschillende interne belangen om te gaan. Deze interne belangen worden meegenomen door medewerkers of bestuursleden. Bij sommige nationale sportfederaties zijn er conflicterende sportlogica met duurzaamheidslogica gevonden. Hierin staat het dilemma centraal dat praktijken rondom milieuduurzaamheid verder van de sport vandaan staan dan andere maatschappelijke thema's zoals vitaliteit. Een nationale sportfederatie is er in eerste instantie voor de sport, maatschappelijke thema's zoals vitaliteit hebben een directe verbinding met sport, maar wat betreft milieuduurzaamheid is deze verbinding minder snel te leggen. Daarmee komt het dilemma naar boven of het wel de rol is van een nationale sportfederatie om praktijken rondom milieuduurzaamheid te ondersteunen en initiëren. Dit dilemma waarin de interne belangen van de sport conflicteren met belangen voor milieuduurzaamheid komt in onderstaand citaat naar voren waarin aangegeven wordt dat de nationale sportfederatie zoekende is naar de rol die ze hebben op het gebied van milieuduurzaamheid aangezien de verbinding met sport in mindere mate aanwezig is.

“De pijler groen staat wel iets verder weg van het voetbal. Als je het hebt over fit, de gezonde kantine en de rookvrije generatie, dat staat dicht bij waarom wij sporten. Je wilt gewoon die gezonde levensstijl stimuleren. En groen is wat dat betreft wat lastiger, wat daarbuiten gepositioneerd.” (Respondent M, medewerker KNVB)

Naast dat de sportlogica conflicteert met de duurzaamheidslogica bleek ook de marktlogica met de duurzaamheidslogica te conflicteren. Deze conflicterende logica's speelde voornamelijk bij de kleinere nationale sportfederaties aangezien zij minder middelen hebben om in te zetten rondom milieuduurzaamheidspraktijken. De schaarse middelen, het ontbreken van een eigenbelang en het ontbreken van financieel profijt geven in dit geval aan dat het gaat om een marktlogica. Milieuduurzaamheidspraktijken vergen over het algemeen menskracht en financiële middelen om ze tot een succes te maken. Op het moment deze middelen niet ter beschikking staan conflicteert de marktlogica met de duurzaamheidslogica zoals blijkt uit onderstaand citaat:

“Bij ons kan 1 project bij misschien drie organisaties iets opleveren, waarbij de energie en de wille die we erin steken niet opwegen tegen wat het oplevert. En dan zijn wij opeens wel echt een kleine bond die wel heel veel andere taken hebben. Dus dan gaat het ook heel belastend zijn op het personeel en dan kan die andere taken niet doen. Dus dan ga je er ook geld insteken. Je moet ook wel de zakelijke afweging maken, gaat die investering ook iets opleveren waarvan wij zeggen daarvoor zijn wij als bond en dat maakt de wereld een betere plek.” (Respondent H, medewerker NSkiV)

Op het niveau van interne complexiteit is er dus sprake van een spanning tussen de belangen van de sport aan de ene kant en financiële middelen of de belangen van milieuduurzaamheid aan de andere kant.

Conflicterende logica's tussenliggend

De tussenliggende complexiteit wordt gekenmerkt door tegenstrijdige belangen die voortkomen uit het federatieve bedrijfsmodel van nationale sportfederaties (Toubiana et al., 2017). Deze belangen worden meegenomen door de aangesloten organisaties en kunnen conflicteren met de belangen van een nationale sportfederatie. In de tussenliggende complexiteit was er sprake van meerdere conflicterende logica's. Als eerste was er sprake van een marktlogica die conflicteert met de verenigingslogica. De vrijwilligerscultuur is kenmerkend voor de verenigingslogica en houdt in dat mensen op vrijwillige basis tijd en energie in de vereniging stoppen, vaak zonder dat ze kennis van zaken hebben. Daarbij wordt veel van vrijwilligers gevraagd binnen de vereniging terwijl ze niet over de kennis, kunde en tijd beschikken om dat allemaal uit te voeren. Daarbij komt dat er ook sprake is van schaarse financiële middelen terwijl voor milieuduurzaamheidspraktijken vaak geld, kennis en kunde nodig is. Er is dus sprake van een spanning tussen mogelijkheden van de verenigingslogica enerzijds en de marktlogica anderzijds waarin financieel profijt van milieuduurzaamheidspraktijken voorop gaat, terwijl deze praktijken vaak niet rendabel zijn. Deze spanning tussen mogelijkheden en geld komt in ieder citaat van de tussenliggende complexiteit naar voren.

“Per definitie is er altijd een spanningsveld tussen ambitie en geld. Tussen mogelijkheden en geld. Wij kunnen wel zeggen dat ze over moeten stappen op led verlichting maar een club moet wel bij machten zijn om dat te kunnen investeren. Maar niet alleen geld is van belang, verenigingen zijn ook vrijwilligersorganisatie en de kwaliteit van de vereniging staat of valt ook met het bestuur van die vereniging, dan wel de vrijwilligers die daar naar eer en geweten aandacht aan besteden in hun vrije tijd. Het is heel moeilijk om vrijwilligers waarvan heel veel verlangd wordt, iets extra's te vragen. En wij proberen ze te ontzorgen, maar uiteindelijk moet de club het ook zelf doen. We kunnen van alles roepen en verzinnen en ondersteunen maar uiteindelijk moeten ze het zelf doen.” (Respondent L, medewerker KNLTB)

Naast de conflicterende logica's van vereniging en markt is er ook sprake van een spanning tussen de sportlogica en duurzaamheidslogica. Verenigingen hebben een centrale positie in de lokale omgeving, waarbij ze verschillende taken hebben. Deze taken concentreren zich in eerste instantie op de sport, dat zijn de kern activiteiten van een aangesloten vereniging. Daarna komen pas andere taken, waarbij verenigingen veel andere verantwoordelijkheden krijgen toegeschoven. Milieuduurzaamheidspraktijken zijn één van die verantwoordelijkheden. Hierbij valt op dat de duurzaamheidslogica als laatste komt en het belang van de sport en daarmee de sportlogica eerder.

“Maar dan ga je zoveel energie en middelen steken in iets wat vervolgens die verenigingen niet eens kunnen betalen. (...) Op één staat, zeker bij verenigingen, op regionaal niveau sportparticipatie, op regionaal niveau kinderen, volwassen en senioren in beweging krijgen. Dan zitten er ook nog een aantal dingen bij zoals de sociale rol, onderdeel uitmaken van het aanbod in een gemeente, en vrijwilligerscultuur dus heel veel mensen die niet sporten maar wel onderdeel zijn van de vereniging, en het opleiden van talent tot topsport is ook nog een belangrijk onderdeel. (...) En ik weet dat heel veel organisaties de focus hebben op overleven. Dat zijn allemaal dingen waarvan ik denk dat ze die eerder zouden noemen dan duurzaamheid.” (Respondent H, medewerker NSKiV)

Naast de sportlogica is er in bovenstaand citaat ook nog sprake van andere logica's. Alle praktijken die tot de kernactiviteiten van een aangesloten vereniging behoren worden belangrijker geacht. Hierbij wordt de sociale rol van een vereniging specifiek benadrukt. In onderstaand citaat wordt duidelijk dat de duurzaamheidslogica als laatste in de rij komt aangezien activiteiten rondom sport, leden, geld en relatie met de gemeente belangrijker geacht worden. De auto wordt gebruikt als

metafoor waarbij de sport taken geassocieerd worden met het rijden van de auto en duurzaamheidspraktijken pas in de achterbak komen.

“Het moet betaalbaar uit te voeren zijn voor de normale hockeyvereniging. Dat heeft ook wel met menskracht te maken. Die zijn vaker met wat ‘hands-on’ dingen bezig, en zitten in de waan van de dag. Maar met alle vrijwilligers heb je best wel wat ballen die je in de lucht moet houden, en best wel veel wat op je bordje ligt. Wat heel erg ligt op hockey, leden, geld en relatie met de gemeente. Dan is nadenken over verduurzaming misschien wel wil, maar dat zit iets achterop. Dat zit bij wijze van spreken in de achterbak, maar ik moet nu eerst zorgen dat de auto blijft rijden en dat er benzine komt, en datgene dat in de achterbak zit dat komt wel, maar eerst moet die auto blijven rijden. En verenigingen hebben soms net iets minder menskracht en zijn er dingen die soms net wat belangrijker zijn.” (Respondent C, medewerker KNHB)

Kortom, bij de tussenliggende complexiteit conflicteren de marktlogica en duurzaamheidslogica regelmatig met de sportlogica of verenigingslogica. Aangesloten verenigingen zijn er in eerste instantie om de breedtesport te stimuleren en talenten op te leiden. Daarnaast hebben ze te maken met schaarse middelen en een vrijwilligerscultuur. Vrijwilligers en bestuurders van verenigingen zijn actief bij de vereniging aangezien ze graag een bijdrage leveren in de sport en ze een passie hebben voor de sport, en niet omdat ze opgeleid zijn om een organisatie te besturen. Ook hebben vrijwilligers vaak een baan naast de activiteiten voor de vereniging en daarom ook beperkte tijd. Verder heeft de vereniging geen winstoogmerk en zijn ze afhankelijk van de vaak kleine financiële bijdrage van leden waardoor ze financieel moeten proberen te overleven. Het gebrek aan kennis, tijd en geld bij een vereniging zorgt ervoor dat zij vaak moeite hebben om milieuduurzaamheid initiatieven van nationale sportfederaties uit te voeren. Dat staat te ver van hun hoofdfunctie als sportaanbieder en sociale rol voor leden, waardoor ze niet de tijd, geld en kennis hebben om aandacht te besteden aan milieuduurzaamheidspraktijken.

Er is echter ook naar voren gekomen dat de marktlogica niet per definitie hoeft te conflicteren met de sportlogica of verenigingslogica. In deze gevallen wisten nationale sportfederaties de logica's samen te brengen door te sturen op het eigenbelang van de aangesloten vereniging en de vereniging tegelijkertijd te ondersteunen met kennis en het ontzorgen van verenigingen waardoor ze minder tijd erin hoeven te steken. Dit gebeurde doordat nationale sportfederaties een gestandaardiseerd begeleidingstraject hadden opgesteld voor verenigingen en door de financiële voordelen van een lagere energierekening te benadrukken. Tevens zorgt dat voor een toekomstbestendige sport aangezien verenigingen de belangrijkste kostenpost op hun begroting omlaag weten te brengen. En wordt er bijgedragen aan de maatschappelijke doelstellingen van verduurzamen. Onderstaande quote over de communicatie richting verenigingen illustreert het combineren van verschillende logica's:

“Ga voor een volle clubkas en een lage broeikas!” (Respondent M, medewerker KNVB)

Conflicterende logica's extern

Het laatste niveau in het netwerk van nationale sportfederaties rondom milieuduurzaamheidspraktijken is die van externe complexiteit. Hierbij krijgen nationale sportfederaties te maken met de belangen van externe partijen. Er zijn een aantal actoren te onderscheiden. Allereerst de overheidsactoren zoals een ministerie, provincie of gemeente. Bij deze groepen is er sprake van een overheidslogica die zich kenmerkt door regels, akkoorden, voorschriften en subsidieregelingen. Er is gevonden dat de overheidslogica in veel gevallen conflicteert met de sportlogica. Vanuit de overheidslogica ligt de nadruk op regulering en handhaving. Er worden regels

opgesteld die het milieu ten goede moeten komen, en vervolgens wordt er een systeem van handhaving bedacht. Hierbij wordt echter geen rekening gehouden met de sporter. Er wordt niet gekeken naar hoe de sporter beïnvloed wordt door de regeling, hoe de regeling de sport beïnvloedt, of hoe de handhaving haalbaar uitgevoerd kan worden. In onderstaand voorbeeld wordt duidelijk dat de contactpersoon vanuit het ministerie alleen kijkt naar het uitvoeren van de regeling en hierbij geen rekening houdt met de sport of sporter. De regeling zoals voorgesteld wordt is onrealistisch, kost veel geld en niet haalbaar voor de sporter.

“Het ministerie waar wij contact mee hebben heeft helemaal geen verstand van boten en dergelijke en komt dus met de meest rare ideeën. Hij wilt puur het toiletwater lozingsverbod uitvoeren. Maar hij wilt dit nogal ingewikkeld. Hij kwam met ideeën en dan moest je een zegel en een DigiD aanvragen, allemaal heel ingewikkeld en duur. Dus zijn wij met een tegenvoorstel gekomen, en wij willen ook heel graag een overgangperiode. Dus we hebben nu met de groep watersportpartijen uitgerekend hoeveel boten er zijn en dan hoeveel boten er over zullen gaan naar een watertank en hoeveel naar zo’n zuiveringsinstallatie, om te onderbouwen dat zo’n overgangperiode wel echt nodig is. Dit doen wij voor de watersporters. Wij zijn wel voor schoon water, want wij vinden al die poep bacteriën ook gewoon vies. Maar het moet wel op een haalbare en betaalbare manier uitgevoerd worden.”
(Respondent Z, medewerker Watersportverbond)

Niet alleen bij het ministerie als actor conflicteert de overheidslogica met de sportlogica, maar ook bij de gemeenten als actor. In onderstaand voorbeeld gaat het over de regeling van emissieloos varen in de binnenstad van Amsterdam vanaf 2025. Bij deze regeling wordt geen rekening gehouden met de sportbeoefenaar en alleen maar gekeken naar het behalen van een regeling:

“En emissieloos varen daar zitten wij ongeveer met hetzelfde standpunt in. Dat is dat je in de gemeente Amsterdam vanaf 2030 in heel Amsterdam emissieloos moet varen en rijden, en in 2025 al de binnenstad. Dan mag je niet meer met een bezine of diesel motor in je boot varen, maar alleen elektrisch. En daar geldt eigenlijk hetzelfde, het is te kort tijd want aan de ene kant moeten alle boten aangepast worden. En heel veel watersporters denken natuurlijk dat hun diesel motor nog 10-15 jaar meegaat en als ik hem dan laat reviseren dan gaat ie nog een keer 10-15 jaar mee. Dus waarom zou ik hem ombouwen naar een dure elektrische motor. Daar proberen we veel over te geven, ook naar de gemeente. En als het op andere plekken gaat spelen dan proberen we daar ook te lobbyen.” (Respondent X, medewerker Watersportverbond)

Hetzelfde geldt voor andere sporten waarin de overheidslogica vanuit een ministerie of gemeente conflicteert met de sportlogica, zoals in onderstaand voorbeeld waarbij het gaat om het verduurzamen van velden in het hockey waarbij het ten koste kan gaan van de spelbeleving van hockeyers.

“En het belang van de overheid dan, bijvoorbeeld het gebruik van chemische producten voor de bestrijding van onkruid op velden, op het moment dat we zeggen dit mag niet meer en dit doen we niet meer, maar we krijgen dan velden waar we niet meer op kunnen spelen omdat er teveel onkruid komt of niet glad wordt, dan slaan we door. Dus het is constant die balans zoeken. Dat is wel het lastige.” (Respondent C, medewerker KNHB)

Daarnaast conflicteert niet alleen de sportlogica met de overheidslogica, maar ook de marktlogica en verenigingslogica conflicteren in sommige gevallen met de overheidslogica. De regelingen en handhaving van de regelingen die de overheidslogica kenmerken kosten veel geld, kennis en tijd. Deze drie elementen conflicteren met de verenigingslogica waarin juist de vrijwilligerscultuur een

belangrijk kenmerk is. De vrijwilligerscultuur kenmerkt zich door mensen die op vrijwillige basis, zonder kennis of kunde, willen inzetten om de vereniging verder te helpen. Zij hebben vaak niet de mogelijkheden om de moeilijke milieuduurzaamheidspraktijken en regelingen uit te voeren.

“Bijvoorbeeld gemeente Amsterdam die heel erg voorop willen lopen op verduurzaming. Dat zit ons belang weer in de weg dat we ervoor moeten zorgen dat het betaalbaar en uitvoerbaar moet blijven voor onze verenigingen. Dus er zit constant wel een spanningsveld.”
(Respondent C, medewerker KNHB)

Als derde is er sprake van een marktlogica die met de verenigingslogica kan conflicteren. Zoals ook blijkt uit bovenstaande citaten is dat milieuduurzaamheidspraktijken die uitgevoerd moeten worden vaak veel kosten met zich meebrengen. De verenigingslogica wordt gekenmerkt door schaarse middelen en daardoor conflicteren deze regelmatig met de marktlogica. De specifieke praktijken worden uitgevoerd door commerciële bedrijven die voornamelijk uit zijn op financieel profijt. Wanneer bepaalde praktijken duurder uitvallen dan wordt de winst kleiner en zorgt dit voor een spanning tussen de verenigingen en marktpartijen.

“Commerciële partijen willen natuurlijk gewoon geld blijven verdienen. Dus daar is het soms wat lastiger om samen te brengen, bijvoorbeeld wanneer dingen voor hen duurder worden en ze daardoor minder winst hebben. Dat is dus een lastig.” (Respondent C, medewerker KNHB)

Kortom wordt er bij de externe complexiteit een overheidslogica meegebracht door overheidsactoren. Deze bestaat uit akkoorden, regels, voorschriften en subsidieregelingen die regelmatig conflicteren met de sportbeleving en mogelijkheden van een vereniging.

Samenvatting

Bij de interne complexiteit was de meest voorkomende conflicterende logica's die van de sport tegen de duurzaamheidslogica. Milieuduurzaamheidspraktijken lagen vaak ver weg van de sportbeleving en sportparticipatie, en daarmee van de kerntaken van een nationale sportfederatie. Hierdoor ontstond een spanning tussen beide logica's. Dezelfde spanning was te zien bij de tussenliggende complexiteit waarin aangesloten verenigingen centraal staan. Deze verenigingen zijn onderdeel van de georganiseerde sport en hanteren daarmee ook een sportlogica.

Verder was een veel voorkomend conflict bij de tussenliggende complexiteit tussen de verenigingslogica en de marktlogica. De verenigingslogica wordt gekenmerkt door een vrijwilligerscultuur met een gebrek aan geld, kennis en tijd. Dit conflicteerde vaak met de marktlogica bij milieuduurzaamheidspraktijken waarbij financieel profijt voor de commerciële actor centraal staat.

Tot slot was er op het niveau van externe complexiteit voornamelijk sprake van een overheidslogica die conflicteert met de sport en verenigingslogica. Bij de overheidslogica wordt alleen gekeken naar het uitvoeren van akkoorden, regels en voorschriften. Hierbij wordt geen rekening gehouden hoe het de sportbeleving of de vereniging beïnvloedt. In veel gevallen leiden de regels en voorschriften tot een nadelige sportbeleving of onhaalbare en onbetaalbare uitvoering voor verenigingen.

Over het algemeen kan dus gesteld worden dat de sportlogica en verenigingslogica conflicteren met de marktlogica en overheidslogica aangezien de partijen die de marktlogica en overheidslogica hanteren andere principes, waarden en handelingen gebruiken die niet altijd in het voordeel zijn van de sport. De hoofdtaak van een nationale sportfederatie is echter het vertegenwoordigen van de sport in relatie tot de maatschappij waarbij de belangen van de sport zo goed mogelijk behartigd worden. Wanneer het behartigen van de belangen van de sport in strijd is met andere

maatschappelijke doelen zoals milieuduurzaamheid of wanneer milieuduurzaamheidspraktijken veel geld kosten dat niet in de sport gestoken kan worden, dan ontstaat er een conflict tussen de sportlogica en overheidslogica of marktlogica.

Reacties nationale sportfederaties

Nationale sportfederaties reageren op verschillende manieren op de conflicterende logica's die hierboven beschreven zijn. Hierin zijn voornamelijk twee patronen te herkennen. Het eerste patroon is er eentje van verlamming waarin de nationale sportfederatie niet in staat is om de conflicterende logica's op een juiste manier samen te brengen en over te gaan op milieuduurzaamheidspraktijken. Het tweede patroon is dat nationale sportfederaties reageren door de verschillende lijntjes bij elkaar te brengen. Hierbij gaat het over de communicatiestromen van de verschillende betrokken partijen bij elkaar brengen, net als de verschillende belangen en aspecten van logica's die met elkaar overeenkomen benadrukken waardoor de lijntjes van de verschillende logica's bij elkaar gebracht worden. Deze twee patronen worden hieronder verder toegelicht.

Verlamming

Bij een aantal nationale sportfederaties lijkt verlamming op te treden. Zij waren niet in staat om actief milieuduurzaamheidspraktijken of beleid vorm te geven. Hierbij zijn drie eventuele oorzaken gevonden die ten grondslag kunnen liggen aan de verlamming die optreedt in de nationale sportfederatie.

Ten eerste kwam naar voren dat bij de organisaties die geen actieve milieuduurzaamheidspraktijken uitvoeren dat zij veel verschillende taken hebben en milieuduurzaamheid daarbij geen prioriteit heeft. Andere zaken liggen dichterbij de kern van de organisatie aan en daarom wordt daar meer aandacht aan besteed. Daarbij wordt ook aangegeven dat er weinig tijd en middelen zijn om in milieuduurzaamheidspraktijken te steken. Kortom is er sprake van schaarse middelen en een lage prioriteit waarbij zaken die direct met de sport te maken hebben belangrijker geacht worden:

“Het is ook een beetje, hoeveel tijd heb je voor hoeveel dingen. Ja het is belangrijk. Ja we zien dat het belangrijker wordt, ja het wordt een trend. Ja we gaan ermee te maken hebben. Maar er zijn ook nog 38 andere dingen waar we mee te maken gaan hebben. En dat is natuurlijk wel een uitdaging.” (Respondent H, medewerker NSkiV)

Ten tweede komt naar voren dat nationale sportfederaties de milieuduurzaamheidspraktijken moeten weten te rijmen met hun eigen identiteit, normen en waarden om deze succesvol uit te kunnen voeren. Bij de nationale sportfederaties waar verlamming optreedt zijn ze niet in staat om hun eigen waarden te laten rijmen met die van milieuduurzaamheid. Zo blijkt dat de Nederlandse Ski Vereniging graag zoveel mogelijk mensen laat wintersporten, wat in essentie niet duurzaam is, terwijl wanneer ze tegelijkertijd willen informeren en inspireren over duurzaamheid dat een tegenstelling oplevert:

“Wij willen als organisatie graag informeren, supporter/caregiver is een thema dat vaak gebruikt wordt door onze baas. Dus we willen steunen, informeren, inspireren. Maar we willen eigenlijk ook dat zoveel mogelijk mensen gaan wintersporten. Dat zit elkaar gelijk in de weg. Dat snijdt.” (Respondent H, medewerker NSkiV)

Deze tegenstelling leidt tot een verlamming waarin de organisatie de milieuduurzaamheidspraktijken niet weet te rijmen met haar eigen normen en waarden:

“Er is niet één oplossing voor duurzamer op wintersport. Behalve als je het heel erg zwart/wit neemt, dan is het niet gaan wintersporten. Maar dat schuurt heel erg met onze normen en

waarden, aan onze core-belief dat wintersport leuk en veilig in de natuur kan zijn en dat je er van moet genieten.” (Respondent H, medewerker NSkiV)

De nationale sportfederatie is niet in staat om haar eigen identiteit in lijn te brengen met milieuduurzaamheid. Hierbij is er spanning voor de reacties vanuit de omgeving. Vanwege deze spanning wordt het lastig gevonden om een passend antwoord te vinden op de uitdaging om milieuduurzaamheid met haar eigen identiteit te rijmen:

“Ik denk dat wij het spannend vinden om als organisatie een nieuwe pet op te zetten. we hebben een hele grote doelgroep en dit is onwijze investering, we leveren veel producten die gewaardeerd worden, en nu leveren we een ander product, hoe komt dat aan? (...) Dat strategische spel daar zitten we nog een beetje in.” (Respondent H, medewerker NSkiV)

Dit strategische spel waarin een organisatie moet uitvinden hoe ze milieuduurzaamheid integreren in hun eigen organisatie is ook gevonden bij andere nationale sportfederaties. De KNSB ervaart hetzelfde probleem waarbij ze nog niet in staat zijn geweest om standpunt in te nemen wat betreft milieuduurzaamheid en hoe ze dat willen integreren in hun organisatie:

“In het kader van klimaatbeleid zijn de energie slurpende ijsbanen een probleem, en we zijn er nu over aan het nadenken wat betekent dat voor de KNSB, wat wordt onze opstelling, wat kunnen wij daarin voor rol spelen. Dat hebben we nog niet scherp. We hebben wel het besef, we moeten er iets mee.” (Respondent P, medewerker KNSB)

Ten derde is onwetendheid van een nationale sportfederatie hoe ze iets aan milieuduurzaamheid kunnen doen een belangrijke factor of er verlamming optreedt. Wanneer nationale sportfederaties weinig mogelijkheden zien om milieuduurzaamheidspraktijken te vormen lukt dit vanzelfsprekend ook niet:

“Als het ons heel duidelijk was wat we zouden kunnen doen dan was het voor mij een no-brainer.” (Respondent H, medewerker NSkiV)

Hierbij is de complexiteit van de omgeving een struikelblok. Nationale sportfederaties hebben met veel actoren te maken die legitimiteit toekennen aan de organisatie. Deze actoren vinden allemaal iets van de nationale sportfederatie en haar beleid waarbij de nationale sportfederatie ervoor moet zorgen dat deze actoren tevreden blijven om hun eigen bestaansrecht te garanderen. Om dit te kunnen doen hebben ze te maken met veel conflicterende belangen wat het proces om milieuduurzaamheidspraktijken vorm te geven bemoeilijkt:

“Stap 1 hebben we gezet, we vinden dat we er iets mee moeten doen. En stap 2 daar zitten we nu in, en dat is de moeilijkste stap, welke strategie hanteren we dan? Waarmee je al die stakeholders die jij nu benoemt allemaal optimaal bediend, én dicht bij je normen en waarden blijft. Dat is voor mij de belangrijkste omdat die uit stap 1 voortkomt. We vinden namelijk dat we iets moeten doen, en hoe doen we het nou dat iedereen er iets aan heeft? Want wij zijn niet zonder de stakeholders. Dan zijn wij gewoon een organisatie die wat vindt en niemand naar luistert. Dan schreeuwen in de woestijn. En dat is een hele lastige, en dat antwoord hebben we nog niet.” (Respondent H, medewerker NSkiV)

Tot slot is opvallend dat de verlamming alleen bij nationale sportfederaties te zien was waarbij het probleem van milieudegradatie door sport in grote mate aanwezig is. Aangezien het probleem in grote mate aanwezig is kan ervoor zorgen dat het voor die nationale sportfederaties ook lastiger is om met de conflicterende logica's om te gaan. Onderstaand citaat geeft aan dat de desbetreffende sport erg milieubelastend is en dat vervolgens voor een vergroot dilemma zorgt:

“Een zoektocht naar hoe vind je nou dat een organisatie inzicht geeft om iedere voorjaarsvakantie 800.000 auto’s de Duitse autobaan aan te jagen en de bergen in te gaan. En dan ook een artikel schrijft over dat we blij zijn met nieuwe pistes en liften. Wat betekent dat heel veel bomen en dieren nadelen ondervinden. Ja zeg het maar, ik vind het een soort van spanning die in de organisatie zit. Hoe vervelend ik het ook vind. We zijn per definitie, in de aard en zijn van wat wij doen, een organisatie die milieubelastend is.” (Respondent F, medewerker NSKiV)

Een andere verklaring hiervoor kan zijn dat specifieke externe actoren en hun logica’s hier in mindere mate aanwezig waren. Bijvoorbeeld overheden met hun overheidslogica zijn minder van toepassing op deze nationale sportfederaties waardoor milieuduurzaamheidspraktijken niet door een externe partij ondersteunt worden. Zonder die ondersteuning van een externe partij kan het voor een nationale sportfederatie lastig zijn om milieuduurzaamheidspraktijken uit te voeren:

“In de afgelopen jaren zie je dat ze begonnen met het Nationaal Sportakkoord waarin duurzaamheid een thema geworden is. Daarin gaat het heel erg over accommodaties, energiebeheer, verlichting, dat soort zaken. Heel erg gericht op sportverenigingen met een kantine of een eigen accommodatie. De ijsbanen zijn wat dat betreft net wat anders, waarin andere problematiek speelt. Dus dat is een thema waar wij niet direct op zijn ingesprongen. Maar inmiddels is wel dat we zeggen, aangezien er aan alle kanten gewerkt wordt aan duurzaamheidsbeleid en er subsidiestromen komen, en dan zie je weer dat die ijsbanen een beetje buiten de boot vallen. Is net even een ander wereldje, andere mensen, andere subsidiestromen, andere regelingen. Het is toch wel belangrijk, om te kunnen borgen dat er over 15 jaar nog steeds ijsbanen mogen zijn, dat we daar mee aan het werk gaan.” (Respondent P, medewerker KNSB)

Ook het ontbreken van een externe partij zoals een commerciële partner die milieuduurzaamheidspraktijken ondersteunt kan een verklaring zijn dat het voor sommige nationale sportfederaties lastig is om milieuduurzaamheidspraktijken uit te voeren. Door meerdere respondenten wordt het belang van commerciële partners aangegeven bij het succesvol uitvoeren van milieuduurzaamheidspraktijken. Ook bij nationale sportfederaties waarin het probleem in grote mate ervaren wordt, zoals bij de Duitse nationale wintersport federatie:

“Unsere Sponsoren sind wichtig, und die finanzieren uns auch. Somit zeigen wir sofort dass wir mit einem Partner was zu dem Thema Nachhaltigkeit machen können. (...) Wir haben auf kurzem ein Nachhaltigkeits Strategie auf Papier gesetzt. Und darin spielen unsere Partner, wir haben großen Sponsoren wie Audi, Würth, etc. eine große Rolle.” (Respondent K, medewerker DSV)

Kortom, verlamming bij nationale sportfederaties treedt op doordat ze veel taken hebben die meer tot de kern van de organisatie behoren dan milieuduurzaamheid waardoor de hoofdtaken belangrijker geacht worden. Daarbij komt dat ze vaak niet de middelen hebben om tijd en geld in milieuduurzaamheidspraktijken te steken wanneer hier minder belang aan gehecht wordt. Verder vindt verlamming plaats doordat nationale sportfederaties milieuduurzaamheidspraktijken niet weten te rijmen met hun eigen identiteit, normen en waarden. En als laatste kan verlamming optreden aangezien nationale sportfederaties niet weten hoe ze milieuduurzaamheidspraktijken moeten vormgeven. Tot slot is een belangrijke kanttekening dat het voor nationale sportfederaties waarbij het probleem in grotere mate ervaren wordt lastiger is om milieuduurzaamheidspraktijken uit te voeren. En dat externe partijen zoals overheden of commerciële partners een belangrijke rol kunnen hebben in het succesvol uitvoeren van milieuduurzaamheidspraktijken.

Lijntjes bij elkaar brengen

Bij de nationale sportfederaties die in staat waren om milieuduurzaamheidspraktijken uit te voeren is een patroon ontdekt waarin het bij elkaar brengen van lijntjes centraal staat. Lijntjes is hierbij tweeledig en duidt ten eerste op de verschillende aspecten in een logica die samen één lijn vormen en daarmee in elkaars verlengde liggen in plaats van conflicteren. Ten tweede duidt lijntjes op de communicatielijnen tussen alle betrokken actoren. Daarmee hanteren deze nationale sportfederaties een strategie van balanceren of compromis. Er is hiervan sprake aangezien de nationale sportfederatie de institutionele eisen probeert te balanceren. Zij proberen dit te doen mee te gaan met bepaalde eisen vanuit overheidsactoren, of door te onderhandelen over bepaalde bestanddelen met overheidsactoren. Ook proberen zij te zoeken naar coöperatieve oplossingen waarbij alle stakeholders erop vooruit gaan. Het doel hiervan is om een balans te creëren door eisen, belangen en onderdelen met elkaar te combineren. Tot slot worden ondersteunende praktijken genoemd die de twee vormen van lijntjes bij elkaar brengen ondersteunen.

Logica's samenbrengen

Nationale sportfederaties die milieuduurzaamheidspraktijken uitvoerden wisten de verschillende logica's aanwezig in de omgeving samen te brengen. Dit wisten zij te doen door de aspecten van iedere logica te benadrukken die overeenkomen met aspecten van andere logica's. Op deze manier kwamen gelijkenissen tussen de logica's en actoren naar boven. Door te sturen op deze gelijkenissen wisten zij de verschillende en op het eerste oog tegenstrijdig lijkende logica's te combineren. Dit gebeurde in verschillende contexten met verschillende logica's. Hieronder worden er een aantal toegelicht.

Het benadrukken van bepaalde aspecten van logica's waardoor ze samen te brengen zijn gebeurde op veel verschillende en alle mogelijk denkbare manieren. Ten eerste werden de logica's van sport, vereniging en duurzaamheid samengebracht. Zo blijkt wanneer gevraagd wordt naar de redenen waarom de KNVB haar duurzaamheidsprogramma KNVB Go is begonnen. De nadruk wordt daarbij gelegd op het belang van de sport door te zeggen dat gelijkwaardige wedstrijden het belangrijkste blijft, op het voordeel van trainers en vrijwilligers waarbij zij ontzorgt worden door KNVB Go, en op de duurzaamheidsvoordelen van het programma:

“Kijk als eerste is natuurlijk belangrijk dat wedstrijden gelijkwaardig aan elkaar zijn en dat het voetbal leuk is. Maar binnen die marges proberen wij zo min mogelijk reisafstand in de competities te bewerkstelligen om CO2-uitstoot te verminderen. Met allerlei nieuwe competitievormen proberen we de reisafstand terug te dringen, dat is een belangrijk onderdeel en daar hebben wij als KNVB direct invloed op. En het andere belangrijke punt dat wij doen is het stimuleren van duurzaam gedrag van de voetballer. Daar hebben we een app voor ontwikkelt waarin een trainer makkelijk een reisschema kan maken. Daar proberen we de trainer te helpen om het probleem op te lossen. Dus je neemt echt een probleem weg bij de trainer.” (Respondent M, medewerker KNVB)

Verder werden ook andere logica's samengebracht door nationale sportfederaties. De KNHB benadrukt bijvoorbeeld de ondersteuning van verenigingen, de voordelen voor het milieu, en het bijdragen aan maatschappelijke doelen wanneer gevraagd wordt naar de redenen voor milieuduurzaamheidspraktijken. Hiermee combineren zij de logica's van vereniging, duurzaamheid en de sociale logica:

“Dat hockeyverenigingen ondersteunt worden en midden in de maatschappij staan en geen milieuverontreinigende producten gebruiken om hun veld schoon te houden. Om niet teveel

CO2 te produceren, om van het gas af te gaan, om bij wijze van spreken van het graf te gaan. En daarmee midden in de maatschappij te staan en niet achterblijven maar meegaan in de vaart der volkeren op dit terrein.” (Respondent C, medewerker KNHB)

Ook wist de KNHB logica van de overheid, markt, vereniging en sport met elkaar te combineren wanneer het ging over bepaalde eisen die gesteld zijn door de internationale hockeyfederatie. De eisen over watervelden door de internationale hockeyfederatie geven de overheidslogica weer in deze context. De rol van de markt wordt benadrukt in de zin dat zij moeten zoeken naar betaalbare oplossingen. En de sportlogica en verenigingslogica komen naar voren in het voordeel dat de sport en vereniging kunnen ondervinden wanneer overal velden gebruikt kunnen worden die spelen als een waterveld. Verenigingen worden namelijk ondersteunt bij het vernieuwen van hun velden. En een waterveld is een stuk fijner en sneller om op te spelen. Dat maakt de sport aantrekkelijk en zorgt daarmee ook voor leden bij verenigingen:

“De FIA heeft gezegd dat bij de OS in 2024 gespeeld zou moeten worden op een veld dat speelt als een waterveld maar zonder dat daar liters water op moeten. Dat is voornamelijk iets waar de markt mee aan de gang moet gaan, om met een betaalbare oplossing te komen, maar dat is wel iets wat wij ook in ons achterhoofd houden. En daarop hebben wij ook onze doelstellingen gezet, bijvoorbeeld 50 verenigingen aanbevelen en informeren over circulariteit en verduurzamen van het watergebruik. En dat is voor ons, mede door de FIA, een drive om één vereniging of de markt te stimuleren tot oplossingen te komen. (...) Waardoor je één een olympische sport kan blijven, hopelijk, en twee, misschien een goed alternatief hebt voor velden en niet terug hoeft te gaan naar een zandveld zodat de sport aantrekkelijk blijft. Dus we hebben een bredere drive.” (Respondent C, medewerker KNHB)

Ook bij andere nationale sportfederaties was terug te zien dat ze logica's van de markt, vereniging en overheid wisten te combineren. De KNVB wist bijvoorbeeld de beste prijs kwaliteit verhouding voor verduurzamingen van accommodaties te regelen via een onafhankelijke marktuitvraag waarbij aanbieders met elkaar concurreren. Dit kunnen zij vervolgens als service aanbieden aan verenigingen waarbij verenigingen ontlast worden. Als laatste voldoen ze met deze praktijken aan de regels gehanteerd door overheidsactoren. Dit voorbeeld laat dus zien dat nationale sportfederaties in staat zijn om de conflicterende logica's van markt en vereniging, en die van vereniging en overheid, met elkaar te combineren wanneer de voordelen voor de desbetreffende actoren benadrukt worden:

*“Hé wij bieden jullie continuïteit dat jullie onze verenigingen kunnen verduurzamen maar daarvoor vragen wij wel dat jullie de beste prijs kwaliteit verhouding hebben in de markt, want dat is onze ambitie vanuit de groene club. Dat we een goede aanbieding kunnen neerleggen bij verenigingen. Dat laten we elk half jaar controleren door een onafhankelijk expert. Die kijkt naar de prijs en kwaliteit van bijvoorbeeld zonnepanelen en die zorgt dat er een bepaald raamwerk ligt waar Essent aan moet voldoen. En als zij elk half jaar door die check heen komen dan mogen ze voor ons blijven aanbieden. Wij bieden het vervolgens als service aan dat wij een offerte hebben geselecteerd die gewoon goed in de markt ligt, waarvan je uit kan gaan dat het een goede offerte is. NOC*NSF audit ons dan van he zijn jullie een betrouwbare partner, hebben jullie dat goed geregeld. En die hebben altijd akkoord gegeven op Essent. Omdat zij ook zien dat het een onafhankelijk marktuitvraag is geweest die Essent heeft gewonnen en elk half jaar wordt het weer gecontroleerd of zij nog steeds een goede prijs kwaliteit verhouding hebben. Dus NOC*NSF is wel blij met onze constructie.” (Respondent M, medewerker KNVB)*

Kortom werden de lijntjes van verschillende logica's gecombineerd door het voordeel van iedere actor en de desbetreffende logica te benadrukken. De nationale sportfederaties met milieuduurzaamheidspraktijken wisten succesvol op de voordelen van iedere actor te sturen.

Actoren samenbrengen

Een andere manier van lijntjes bij elkaar brengen die nationale sportfederaties hanteren was het bijeenbrengen van communicatielijnen. Hierbij ging het om het bijeenbrengen van verschillende actoren die betrokken zijn bij milieuduurzaamheidspraktijken. De actoren die genoemd werden waren uiteenlopend van verenigingen en gemeenten, tot kennispartijen, brancheorganisaties en commerciële partijen. De rol van de nationale sportfederaties hierin was het organiseren van de bijeenkomsten waarbij de partijen samenkomen, of het samenbrengen van de partijen die elkaar verder kunnen helpen:

“Ik probeer de vereniging in contact te brengen met verenigingen die al ervaring hiermee hebben, want dan hoeven ze het wiel niet opnieuw uit te vinden. Dan kan het als een olievlek werken. Wat ook helpt is dat wij partijen zoeken op commercie terrein en daarin meenemen wat zij voor onze verenigingen kunnen betekenen. Dus daarin is een soort van netwerkje eigenlijk waarin verenigingen ook weer op dat terrein geholpen kunnen worden.”

(Respondent C, medewerker KNHB)

Daarnaast gaven meerdere respondenten het belang van werkgroepen aan om genoeg draagvlak te creëren onder alle betrokken partijen. Deze werkgroepen zijn van belang omdat beleid en praktijken met betrekking tot milieuduurzaamheid sporttak overstijgend zijn. Dat betekent dat er veel verschillende partijen bij betrokken zijn om problemen van milieuduurzaamheid op te lossen. Al deze partijen moeten met de neus dezelfde richting op staan om succesvolle praktijken te kunnen initiëren. Hiervoor zijn de werkgroepen essentieel:

“Je hebt werkgroep circulariteit en CO2-reductie. Binnen dat sportakkoord speelt het VWS natuurlijk een rol, net als andere stakeholders. Je hebt afgevaardigden van de gemeente en van de sport, waaronder ik, en afgevaardigden van aannemers en leveranciers. Alle stakeholders zitten daarin, en daar worden dan platforms ingericht waar je met elkaar in discussie gaat en waarin je met elkaar de doelen die je hebt probeert te realiseren, of in ieder geval de juiste voorwaarden daarvoor met elkaar te scheppen. Want je kan wel beleid maken, en zeggen ik wil dit of dat, maar als een aannemer of leverancier zegt dat ze het niet kunnen of niet mogelijk is dan houdt het op. Dus je moet elkaar wel vinden. het is natuurlijk ook een soort manier om breder draagvlak te creëren. En draagvlak is essentieel voor alles wat we hier doen.” (Respondent L, medewerker KNLTB)

Ondersteunende praktijken

Nationale sportfederaties die erin slaagden om milieuduurzaamheidspraktijken uit te voeren gebruikten een aantal verschillende praktijken om de lijntjes bij elkaar te brengen. Hierin werden verschillende praktijken gebruikt om de logica's samen te brengen, en om de communicatielijnen samen te brengen. Een belangrijke praktijk om de logica's samen te brengen was het opstellen van een businessmodel. Dit model is de financiële verantwoording van de doelen die de nationale sportfederaties willen behalen op het gebied van milieuduurzaamheid. Om de milieuduurzaamheidspraktijken uit te voeren zijn geld en middelen nodig en er zal alleen genoeg draagvlak zijn bij de nationale sportfederatie wanneer het geld en middelen door meerdere partijen beschikbaar wordt gesteld. Wanneer dat het geval is dan zijn de milieuduurzaamheidspraktijken op

een goede manier in de organisatie ingebed en dat komt de continuïteit van het programma ten goede:

“Ik heb kennis nodig om dat bij een aantal verenigingen te testen, en geld om een aantal aardgasvrije oplossingen te implementeren en uit te voeren. Nou dit soort type partners passen daar dan bij en dit is de propositie die we dan nodig hebben hiervoor. Dus normaalgesproken werkt het altijd zo dat wij iets bedenken en daar dan een partner voor zoeken.” (Respondent M, medewerker KNVB)

In een businessmodel zijn de verschillende partners dus van groot belang. Hierboven worden al kennispartijen en commerciële partners genoemd. Verder zijn wet- en regelgeving met de juiste subsidiestromen ook van groot belang:

We zijn altijd heel goed in dingen op papier te zetten, maar dat moet wel een vertaling krijgen naar de praktijk. Maar hoe ga je ervoor zorgen dat het ook gaat werken? Daar is wet- en regelgeving heel belangrijk in. En daarnaast staat of valt alles met het juiste businessmodel. Dus met andere woorden, wil je dingen voor elkaar krijgen, zal dat altijd gepaard gaan met een businessmodel. Want het is vaak de markt die dingen moeten uitvoeren en daar is geld en mensen voor nodig. Dus dat moet altijd betaald worden. Het is natuurlijk wel een ideëel gedachtegoed maar wil je er in de praktijk uitvoering aan geven dan zal je er een businessmodel aan moeten hangen. Het moet in de uitvoering betaalbaar en organiseerbaar blijven. (Respondent L, medewerker KNLTB)

Door een businessmodel te maken waarin geld en middelen van verschillende partners, overheden en de eigen organisatie zijn opgenomen wordt er een eenheid gecreëerd door de logica's van deze verschillende partijen bij elkaar te brengen in één plan. Een andere manier om verschillende logica's in de eigen organisatie bij elkaar te brengen is door het stellen van doelstellingen en het verwerken van de milieuduurzaamheidspraktijken in de strategie. Hierbij werden vaak doelstellingen vanuit het nationaal sportakkoord overgenomen en vertaald naar de eigen organisatie. Op deze manier wordt er voldaan aan de gestelde eisen vanuit de overheidslogica:

“We hebben dus ook echt in onze eigen doelstellingen per jaar gezegd dit jaar moeten we zoveel halen, en volgend jaar zoveel. Zodat we in ieder geval kunnen zeggen dat we een bijdrage leveren aan de doelstellingen die in de routekaart staan.” (Respondent C, medewerker KNHB)

“Also wir haben uns das Ziel gesetzt 2030 das Skiverband klimaneutral sein sollte. Und da versuchen wir z.B. mit den Partnern eine Lösung zu finden.” (Respondent K, medewerker DSV)

Daarnaast waren er ook een aantal belangrijke praktijken die het samenbrengen van communicatielijnen tussen de verschillende actoren faciliteren. Het vormen van een werkgroep is essentieel voor het bij elkaar brengen van de verschillende partijen. In deze werkgroepen kan het beleid op een goede manier vorm gegeven worden aangezien problemen rondom milieuduurzaamheid sporttak overstijgend zijn en daarom zijn de werkgroepen essentieel om draagvlak voor beleid te krijgen:

*“We hebben een werkgroep met alle buitensport bonden, waarin we de sporttak overstijgende zaken met elkaar beleid vorm geven. In de werkgroepen worden dingen meer getoets, zoals circulariteit of milieubelasting. En daar zitten dan ook brancheverenigingen bij, overheid, NOC*NSF, sportvertegenwoordigers. Aangezien het sporttak overstijgend is, is het beter om het op deze manier te organiseren.”* (Respondent C, medewerker KNHB)

Tot slot waren er nog een aantal praktijken die het samenbrengen van actoren stimuleren. Hierbij gaat het om het delen van informatie, best practices, een verenigingsmonitor en informatie bijeenkomsten met partners en verenigingen. Respondenten gaven aan dat deze praktijken belangrijk waren om succesvol milieuduurzaamheidsbeleid vorm te geven. Hierin stond centraal dat verenigingen zoveel mogelijk ontlast worden en waren er zelfs nationale sportfederaties die een heel ontlastingstraject hebben opgesteld om ervoor te zorgen dat verenigingen zo min mogelijk hoeven doen bij het verduurzamen van hun accommodatie.

Kortom, lijntjes bij elkaar brengen gaat over het bijeenbrengen van verschillende logica's door bijvoorbeeld het opstellen van doelstellingen, het maken van een businessplan en het bijeenbrengen van partners waarin de aspecten van de logica's benadrukt worden die met elkaar in lijn liggen. Voor het bijeenbrengen van partners werden praktijken gehanteerd zoals een werkgroep, informatie bijeenkomsten, delen van best practices en informatie, en een ontlastingstraject. Deze praktijken dragen allemaal bij aan een strategie van balanceren of compromis waarin institutionele eisen, belangen en onderdelen met elkaar gecombineerd worden of waarbij naar coöperatieve oplossingen gezocht wordt.

Discussie en conclusie

Conclusie

De hoofdvraag in dit onderzoek was: *“Welke institutionele logica’s zijn onderdeel van de institutionele omgeving van nationale sportfederaties rondom milieuduurzaamheid, en hoe gaan nationale sportfederaties hiermee om?”* De institutionele logica’s die gevonden zijn in dit onderzoek zijn de sportlogica, verenigingslogica, sociale logica, marktlogica en overheidslogica. Dit komt grotendeels overeen met het onderzoek van Pedras et al. (2020) waarin de sociale logica, overheidslogica en marktlogica gevonden zijn. Het is belangrijk te vermelden dat de sportlogica en verenigingslogica in grote mate met de sociale logica overeenkomen. De sociale logica is breder dan de andere twee logica’s. De sportlogica en verenigingslogica zijn er echter uitgelicht aangezien deze veelvuldig naar voren zijn gekomen. Op het niveau van interne en tussenliggende complexiteit was er voornamelijk sprake van een sportlogica en een verenigingslogica. Deze twee logica’s liggen dicht bij de hoofdtaak van een nationale sportfederatie en daarmee zijn ze belangrijk voor het bestaansrecht van een nationale sportfederatie. Op het niveau van externe complexiteit was er voornamelijk sprake van een overheidslogica. De overheidslogica was in grote mate aanwezig en zorgde voor veel druk op de nationale sportfederaties om milieuduurzaamheidspraktijken te initiëren. Daarmee was de overheidslogica een belangrijke logica om tot succesvolle milieuduurzaamheidspraktijken te komen. Tot slot was er sprake van een marktlogica op het niveau van externe complexiteit waarbij in alle gevallen een commerciële partner zoals een organisatie die de verduurzamingen bij accommodaties doorvoert, betrokken was.

Daarnaast was het doel om de uitdagingen waarmee nationale sportfederaties geconfronteerd worden te identificeren. Nationale sportfederaties werden in deze omgeving geconfronteerd met een aantal conflicterende logica’s. Op het niveau van interne complexiteit conflicteert de sociale logica met de sport- en verenigingslogica, in het specifiek de milieuduurzaamheidsaspecten van de sociale logica. In dat geval lagen milieuduurzaamheidspraktijken te ver weg van de taken van een nationale sportfederatie en daarmee van de sport- en verenigingslogica. Op het niveau van tussenliggende complexiteit was er sprake van conflicterende logica’s tussen marktlogica en sport- of verenigingslogica. Wanneer echter benadrukt werd dat verenigingen ook een structureel kostenvoordeel kunnen behalen door middel van milieuduurzaamheidspraktijken was er in mindere mate een conflict tussen deze logica’s. Tot slot was er op het niveau van externe complexiteit sprake van conflicterende logica’s van overheid met de sport- en verenigingslogica. Regels, bureaucratische praktijken en akkoorden zijn vaak gecompliceerd en daarmee niet realistisch of ongunstig voor de sportbeoefenaar. Er kan geconcludeerd worden dat nationale sportfederaties voornamelijk handelen vanuit een sport- en verenigingslogica en dat de uitdaging is om deze samen te brengen met de marktlogica en overheidslogica.

Verder zijn er twee patronen ontdekt in hoe nationale sportfederaties omgaan met bovenstaande uitdagingen. Bij sommige nationale sportfederaties was er sprake van verlamming waarbij ze niet of reactief reageerde op de institutionele eisen uit de omgeving. Deze nationale sportfederaties hanteerden een strategie van berusting of elimineren, waarbij ze meegaan met de institutionele eisen uit de omgeving en vanzelfsprekende normen gevolgd worden, en waarbij ze modellen van andere organisaties kopiëren, of door niet in te gaan op sommige institutionele eisen. Het tweede patroon dat ontdekt is in de reacties van nationale sportfederaties is er eentje van het bijbrengen van lijntjes. Hierbij werd een strategie van compromis en balanceren van institutionele eisen gehanteerd. Dit werd gedaan door in gesprek te gaan met stakeholders, te onderhandelen over bepaalde voorwaarden en het vinden van coöperatieve oplossingen met de verschillende actoren.

Theoretische implicaties

Dit onderzoek heeft bijgedragen aan de literatuur over institutionele logica's in de context van nationale sportfederaties. Naast de sociale logica, overheidslogica en marktlogica die gevonden zijn, zoals overeenkomt met Pedras et al. (2020), zijn in dit onderzoek ook specifiek een sportlogica en verengingslogica gevonden. Verder heeft dit onderzoek bijgedragen aan de literatuur rondom milieuduurzaamheid bij sportorganisaties. Nationale sportfederaties moeten zich conformeren aan een overheidslogica en marktlogica waarin verwacht wordt dat ze milieuduurzaamheidspraktijken ondernemen om legitimiteit te vergaren. Dat ligt in lijn met de legitimiteitsmotieven voor milieuduurzaamheidspraktijken van Trendafilova et al. (2012). Ook de politieke en sociale druk, zoals beschreven door McCullough en Cunningham (2010), komen in dit onderzoek naar voren aangezien de sociale logica en overheidslogica zorgen voor een druk op de organisatie om te conformeren aan de bestaande instituties zodat legitimiteit in de omgeving vergaard kan worden.

Daarnaast is in dit onderzoek gereflecteerd op de verschillende strategieën die door nationale sportfederaties gebruikt worden om te reageren op institutionele eisen. Hierin zijn voor het eerst patronen ontdekt hoe organisaties omgaan met de conflicterende eisen. Deze reacties liggen in lijn met strategieën zoals besproken door Olivier (1991) en Kraatz en Block (2008).

Tekortkomingen

Er waren een aantal tekortkomingen in dit onderzoek. Ten eerste zijn er slechts een paar nationale sportfederaties gesproken die milieuduurzaamheidspraktijken hebben en slechts een paar die geen milieuduurzaamheidspraktijken hebben. Dat hadden er meer kunnen zijn. Waarbij slechts één nationale sportfederatie uit het buitenland gesproken is. Opvallend hierbij was dat er bij deze nationale sportfederatie sprake was van andere logica's in de externe complexiteit. Dat had te maken met de stakeholders, zoals de overheden en commerciële partners, in de institutionele omgeving van deze nationale sportfederatie. Ondanks weinig nationale sportfederaties hebben deelgenomen aan dit onderzoek was de verkregen data zeer rijk. Daarmee is het geringe aantal nationale sportfederaties in mindere mate ten koste gegaan van de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

Verder is bij niet iedere nationale sportfederatie meer dan één werknemer gesproken en daarmee konden de uitspraken per nationale sportfederatie niet volledig geverifieerd worden. Desondanks is er in alle gevallen gesproken met een medewerker die een senior functie, management functie of directeur positie bekleedde. Tot slot zijn er alleen respondenten gesproken van nationale sportfederaties en niet van andere institutionele actoren zoals overheden, aangesloten organisaties, of sportbeoefenaars.

Suggesties voor vervolgonderzoek

Vervolgonderzoek kan zich richten op de sportlogica en verenigingslogica die in dit onderzoek gevonden zijn, in het bijzonder hoe deze logica's te herkennen zijn en of ze ook aanwezig zijn in de context van nationale sportfederaties rondom andere thema's dan milieuduurzaamheid. Ook kan vervolgonderzoek zich richten op nationale sportfederaties in andere landen en welke institutionele logica's daar aanwezig zijn en hoe de organisaties er daar mee omgaan. Op deze manier ontstaat een helder beeld van de institutionele eisen waarmee nationale sportfederaties geconfronteerd worden. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat bij de Duitse nationale ski federatie voornamelijk een marktlogica aanwezig was en geen overheidslogica. Dat duidt erop dat er in andere landen andere logica's aanwezig zijn. Verder is het in vervolgonderzoek zinvol om actoren van meerdere partijen uit de institutionele omgeving te spreken zodat vastgesteld kan worden welke logica's zij hanteren en hoe die doorwerken op de nationale sportfederatie.

Daarnaast kan vervolgonderzoek zich richten op strategieën of reacties van nationale sportfederaties op conflicterende institutionele eisen, in het specifiek op conflicterende institutionele eisen rondom milieuduurzaamheid. Dit zou ook kunnen gebeuren bij andere sportorganisaties om te onderzoeken of zij op een vergelijkbare manier omgaan met conflicterende institutionele eisen. Ook kan in vervolgonderzoek onderzocht worden of bepaalde institutionele eisen een specifieke strategie veronderstellen. Verder kan onderzocht worden welke kenmerken, zoals bepaalde praktijken, de verschillende strategieën hebben. Op deze manier krijgt de manager van een nationale sportfederatie meer handvatten om succesvolle milieuduurzaamheidspraktijken te implementeren. Tevens draagt het bij aan de theorie over institutionele eisen en de reacties daarop van organisaties.

Tot slot kan er meer onderzoek gedaan worden naar hoe de houding van een manager of de structuur van een organisatie invloed heeft op de omgang van de desbetreffende organisatie met de institutionele eisen. Een manager met bepaalde waarden en kwaliteiten, of een organisatie die ingericht is op een effectieve manier, zouden beter om kunnen gaan met de institutionele eisen uit de omgeving. Vervolgonderzoek draagt op die manier bij aan de theorie over de omgang van organisaties met institutionele eisen en aan praktische handvatten voor nationale sportfederaties rondom milieuduurzaamheidspraktijken.

Praktische aanbevelingen

Uit dit onderzoek zijn een aantal praktische aanbevelingen naar voren gekomen die managers kunnen helpen bij het vormen van milieuduurzaamheidspraktijken. Ten eerste is gebleken dat milieuduurzaamheidspraktijken op een overstijgend niveau aangepakt moeten worden. Dat betekent dat het essentieel is voor nationale sportfederaties om partners te zoeken rondom milieuduurzaamheidspraktijken. Hierbij kan men denken aan overheden, commerciële partners, of andere nationale sportfederaties. Gezamenlijke financiering bij een partnership is belangrijk voor de continuïteit van de milieuduurzaamheidspraktijken.

Ten tweede is het belangrijk voor nationale sportfederaties dat ze milieuduurzaamheidspraktijken weten te rijmen met hun eigen normen, waarden en identiteit. Dit strategische spel is belangrijk om tot pro actieve milieuduurzaamheidspraktijken te komen. Om milieuduurzaamheid in de strategie te integreren is het belangrijk dat aspecten van de duurzaamheidslogica gerijmd worden met de sportlogica of verenigingslogica. Dit kan bijvoorbeeld door het natuurlijke aspect van de sport te benadrukken, of door te benadrukken dat milieuduurzaamheidspraktijken essentieel zijn voor het voortbestaan van de sport, dat nationale sportfederaties hun maatschappelijke rol moeten pakken, of door het structurele kostenvoordeel voor verenigingen te benadrukken.

Ten derde zijn er een aantal praktijken die het proces van partnerships en het strategische spel begeleiden. Dit zijn handelingen die ook de milieuduurzaamheidspraktijken ondersteunen. Hierbij kan men denken aan het vormen van interne en externe werkgroepen, delen van best practices, het bijeenbrengen van aangesloten organisaties en partners, en het faciliteren van een ontlastingstraject voor het verduurzamen van accommodaties van aangesloten organisaties. Tot slot is in dit onderzoek veelvuldig naar voren gekomen dat de rol van een nationale sportfederaties eentje van informeren, inspireren en initiëren is voor aangesloten organisaties en sportbeoefenaars.

Literatuurlijst

- Babiak, K., & Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate Social Responsibility Environmental Management*, 18, 11-24.
- De Bosscher, V., & Van Bottenburg, M. (2010). Elite for All, All for Elite? An assesment of the impact of sports development on elite sport succes. In B. Houlihan, & M. Green (Eds.), *Routledge handbook on sports development* (pp. 579–598). Oxon: Routledge.
- De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H., & Van Bottenburg, M. (2015). Successful elite sport policies. Meyer & Meyer Verlag.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). New York, NY: McGraw Hill.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Dowling, M., Edwards, J., & Washington, M. (2014). Understanding the concept of professionalisation in sport management research. *Sport Management Review*, 17(4), 520-529.
- Dowling, M., & Smith, J. (2016). The institutional work of own the podium in developing high-performance sport in Canada. *Journal of Sport Management*, 30(4), 396-410.
- Edwards, J., Mason, D. S., & Washington, M. (2009). Institutional pressures, government funding and provincial sport organisations. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 6(2), 128–149.
- Furusten, S. (2013). *Institutional Theory and Organizational Change*. Cheltenham: Edward Elgar Published Limited.
- Gammelsæter, H. (2010). Institutional pluralism and governance in “commercialized” sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, 10(5), 569–594.
- Geeraert, A. (ed.) (2018). National Sports Governance Observer. Final report. Aarhus: Play the Game: Danish Institute for Sports Studies.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- Grix, J., & Carmichael, F. (2012). Why do governments invest in elite sport? A polemic. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 4(1), 73-90.
- Grix, J., & Phillpots, L. (2011). Revisiting the ‘Governance Narrative’ Asymmetrical network governance and the deviant case of the sports policy sector. *Public Policy and Administration*, 26(1), 3-19.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hanstad, D. V., & Skille, E.A. (2010). Does elite sport develop mass sport? A Norwegian case study. *Scandinavian Sport Studies Forum*, 1, 51-68.
- Houlihan, B., & Green, M. (2010). *Routledge handbook of sport development*. London, UK: Routledge.

- Hudson, S. (1996). The 'greening' of ski resorts: A necessity for sustainable tourism, or a marketing opportunity for skiing communities? *Journal of Vacation Marketing*, 2(2), 176–185.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions*. New York: Free Press.
- McCullough, B. P., & Cunningham, G. B. (2010). A conceptual model to understand the impetus to engage in and the expected organizational outcomes of green initiatives. *Quest*, 62, 348-363.
- McCullough, B. P., & Kellison, T. B. (2018). An introduction to environmental sustainability and sport. In McCullough, B. P., & Kellison, T. B. (Eds.), *Routledge Handbook of Sport and the Environment* (pp. 3-10). Oxon: Routledge.
- Morelli, J. (2011). Environmental sustainability: a definition for environmental professionals. *Journal of Environmental Sustainability*, 1(1), 1-9.
- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E., & Giaouque, D. (2015). Professionalisation of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 407-433.
- Neuvonen, M., Sievänen, T., Fronzek, S., Lahtinen, I., Veijalainen, N., & T. R. Carter. (2015). Vulnerability of cross-country skiing to climate change in Finland – An interactive mapping tool. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 11, 64-79.
- O'Brien, D., & Slack, T. (2004). The emergence of a professional logic in English rugby union: The role of isomorphic and diffusion processes. *Journal of Sport Management*, 18, 13–39.
- Pache, A.-C., & Santos, F. M. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *The Academy of Management Review*, 35(3).
- Pedras, L., Taylor, T., & Frawley, S. (2020). Responses to multi-level institutional complexity in a national sport federation. *Sport Management Review*, 23, 482-497.
- Pfahl, M. (2010). Strategic issues associated with the development of internal sustainability teams in sport organizations: A framework for action and sustainable environmental performance. *International Journal of Sport Management, Recreation, and Tourism*, 6(C), 37–61.
- Phillips, P., & Newland, B. (2014). Emergent models of sport development and delivery: the case of triathlon in Australia and the US. *Sport Management Review*, 17(2), 107-120.
- Plassmann, M. M. (2015). Environmental occurrence and fate of semifluorinated n-alkanes and perfluorinated alkyl acids present in ski waxes. *Department of Applied Environmental Science, Stockholm University*, 1-35.
- Rutty, M., Scott, D., Johnson, P., Jover, E., Pons, M., & Steiger, R. (2015). Behavioural adaptation of skiers to climatic variability and change in Ontario, Canada. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 11, 13-21.
- Scheerder, J., Claes E., & Willem, A. (2017). Does it take two to tango? The position and power of national sport bodies compared to their public authorities. In Scheerder, J., Claes, E., & Willem, A. (Eds.), *Sport policy systems and sport federations* (pp. 1-18). London: Macmillan Publishers Ltd.
- Schmidt, C. W. (2006). Putting the earth in play. Environmental Awareness and Sports. *Environmental Health Perspectives*, 114(5), 286-295.

- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Skille, E. A. (2011). The conventions of sport clubs: enabling and constraining the implementation of social goods through sport. *Sport, Education and Society*, 16(2), 241-253.
- Skinner, J., Stewart, B., & Edwards, A. (1999). Amateurism to professionalism: Modelling organisational change in sporting organisations. *Sport Management Review*, 2, 173-192.
- Skirstad, B., & Chelladurai, P. (2011). For 'love' and money: A sports club's innovative response to multiple logics. *Journal of Sport Management*, 25(4), 339-353.
- Stenling, C., & Fahlén, J. (2009). The order of logics in Swedish sport – Feeding the hungry beast of result orientation and commercialisation. *European Journal for Sport and Society*, 6, 121-134.
- Thornton, P., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. In Greenwood, R., Oliver, C. & Suddaby, R. (2008). *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 99-128). SAGE Publications Ltd.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). The institutional logics perspective. Wiley Online Library.
- Toubiana, M., Oliver, C., & Bradshaw, P. (2017). Beyond differentiation and integration: The challenges of managing internal complexity in federations. *Organization Studies*, 38(8), 1013-1037.
- Trendafilova, S., Babiak, K., & Heinze, K. (2013). Corporate social responsibility and environmental sustainability: Why professional sport is greening the playing field. *Sport Management Review*, 16, 298-313.
- Washington, M., & Patterson, K. D. W. (2011). Hostile takeover or joint venture: Connections between institutional theory and sport management research. *Sport Management Review*, 14(1), 1-12.
- Willen, A. & Scheerder, J. (2017). Conclusion: the role of sport policies and governmental support in the capacity building of sport federations. In Scheerder, J., Claes, E., & Willem, A. (Eds.), *Sport policy systems and sport federations* (pp. 1-18). London: Macmillan Publishers Ltd.
- Williamson, D., Lynch-Wood, G., & Ramsay, J. (2006). Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SME's and the implications for CSR. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 317-330.
- Winand, M., Scheerder, J., Vos, S., & Zintz, T. (2016). Do non-profit sport organizations innovate? Types and preferences of service innovation within regional sport federations. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 18(3), 289-308.

Bijlage A – Vragenlijst

Interviewvragen gebaseerd op theorie

Root Metaphor (category 1)

Kan je een object meenemen of een verhaal vertellen die symbool staat voor milieuduurzaamheid bij de sportbond?

Sources of legitimacy (category 2)

Doet de sportbond iets aan milieuduurzaamheid? Zo ja, wat?

En waarom doen jullie dat?

Wanneer ze vertellen over een specifiek project; wat houdt dat project precies in? En waarom doen ze dat?

Is milieuduurzaamheid op de agenda van het bestuur? Waarom wel of niet?

Is milieuduurzaamheid geïntegreerd in het meerjarenbeleidsplan? Waarom wel of niet?

Wie kent er legitimiteit toe aan het beleid van de sportbond? En hoe gebeurt dat?

Je beschrijft zojuist een aantal praktijken die jullie uitvoeren m.b.t. milieuduurzaamheid. Hoe komt het dat dit er relatief weinig zijn?

Sources of authority (category 3)

Wat is voor jullie de belangrijkste (autoritaire) reden om milieuduurzaamheidsbeleid te vormen?

Kunt u meer vertellen over het proces om milieuduurzaamheid op de agenda te krijgen?

Wie controleert het beleid? En wie geeft toestemming voor de uitvoering van de plannen?

Hoe staat deze controlerende partij tegenover milieuduurzaamheidsbeleid?

Sources of identity (category 4)

Kunt u meer vertellen over de rol van een sportbond met betrekking tot milieuduurzaamheid? Hoe ziet u die?

Hoe rijmt die rol zich met de eigen identiteit van de sportbond?

Hoe vertaalt zich dat in de praktijk?

Basis of norms (category 5)

Welke normen zijn belangrijk voor uw organisatie rondom het thema milieuduurzaamheid? Kunt u deze toelichten?

Worden dezelfde normen gehanteerd bij de andere taken van de nationale sportfederatie?

Basis of attention (category 6)

Kunt u me meer vertellen over welke zaken uw organisatie belangrijk vindt en waarom? Past milieuduurzaamheid binnen deze zaken? Waarom wel of niet?

Kunt u me meer vertellen waarom het belangrijk/niet belangrijk is voor jullie om aandacht te besteden aan milieuduurzaamheid?

Basis of strategy (category 7)

Wat wilt u bereiken door aandacht te besteden aan milieuduurzaamheid? Of; uw organisatie besteed geen aandacht aan milieuduurzaamheid, welke zaken zijn voor uw organisatie belangrijk? Wat zijn de hoofdtaken?

Informal control mechanisms (category 8)

Is er een commissie duurzaamheid binnen jullie organisatie? Waarom of waarom niet?

Op welke manieren is er controle op het beleid?

Economic system (category 9)

Institutionele omgeving

Vragen over de relatie tussen sportbonden en andere stakeholders (overheid, leden en commerciële partijen), en conflicteren deze ook met elkaar? Bemoedigt dat het proces?

Met welke verschillende partijen hebben jullie te maken? En welke financieren de sportbond?

Kun je me meer vertellen over de rol van deze partijen m.b.t. beleid?

Worden beleidsprocessen bemoedigt door de verscheidenheid aan partijen? Zo ja, hoe?

Komt het voor dat de belangen van de verschillende groepen met elkaar conflicteren? Zo ja, hoe?
Kan je een voorbeeld noemen?

Als we kijken naar beleid omtrent milieuduurzaamheid, kan je me meer vertellen over de rol van de verschillende partijen hierin?

Wat is de rol van de sportbond in deze omgeving met verschillende stakeholders?

Wordt er rekening gehouden met de belangen vanuit de stakeholders? Zo ja, hoe?

Commerciële partijen

Ik zie dat jullie een project doen met ...(commerciële partij)... Kan je me meer vertellen over hun rol in het project?

Als sportbond wordt je ook deels gefinancierd door commerciële partners. Kan je me meer vertellen over de rol van deze commerciële partners? Vinden zij het belangrijk? Is het bij jullie van belang voor een partnership?

Wat is de positie van jullie partners m.b.t. milieuduurzaamheid? En wat betekent dat voor de sportbond?

Leden & aangesloten organisaties

Jullie leden zorgen ook voor een deel van de inkomsten van een sportbond via het lidmaatschap. Hoe staan zij tegenover het thema milieuduurzaamheid?

Kun je me meer vertellen over de rol van leden met betrekking tot milieuduurzaamheid?

Hebben leden invloed op het beleid met betrekking tot milieuduurzaamheid? Zo ja, hoe?

Hebben leden de mogelijkheid om het beleid met betrekking tot milieuduurzaamheid te controleren?
Zo ja, hoe?

Wat is de positie van jullie leden m.b.t. milieuduurzaamheid? En wat betekent dat voor de sportbond?

Overheid

Vanuit het ministerie VWS, NOC*NSF en Vereniging Sport & Gemeenten is het Nationaal Sportakkoord opgesteld. Eén van de pijlers hiervan is “duurzame sportinfrastructuur”. Wat merken jullie daarvan?

Er zijn subsidies en geld voor programma’s vrijgekomen vanuit dit Nationaal Sportakkoord met betrekking tot milieuduurzaamheid (bv. Accommodaties verduurzamen). Doen jullie hier iets mee, zo ja hoe? En waarom?

Met het Nationaal Sportakkoord is milieuduurzaamheid in de sport geagendeerd. Hoe heeft dit invloed op jullie sportbond?

Wat is de positie van de overheid m.b.t. milieuduurzaamheid? En wat betekent dat voor de sportbond?

Slot

Hoe ga je om met de verschillende belangen rondom milieuduurzaamheid? Zijn die bij elkaar te brengen, zo ja hoe?

Bijlage B – Codeboom



