

# **Slimme sportbonden op weg naar Rome via Veenendaal of Zoetermeer?**

*Een multiple casestudy naar de samenwerking van sportbonden in organisatorische clusters in Veenendaal en Zoetermeer.*

# Slimme sportbonden op weg naar Rome via Veenendaal of Zoetermeer?

*Een multiple casestudy naar de samenwerking van sportbonden in organisatorische clusters in Veenendaal en Zoetermeer.*

Utrecht, augustus 2012

## **Opleiding:**

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap  
Sportbeleid & Sportmanagement

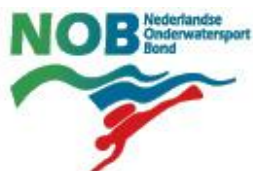
## **Begeleiding:**

1<sup>e</sup> begeleider: Prof. Dr. Maarten van Bottenburg  
2<sup>e</sup> begeleider: drs. Michel van Slobbe

## **Auteur:**

Martijn Musters (3552276)  
Bisschop Metziusstraat 12  
5014 LS Tilburg  
06 52540254  
martijnmusters@hotmail.com

Dit onderzoek is mede mogelijk gemaakt door:



## Voorwoord

Met het schrijven van deze scriptie met de titel *Slimme sportbonden op weg naar Rome via Veenendaal of Zoetermeer?* en het bijbehorende onderzoek sluit ik een leuke en leerzame periode van bijna drie jaar op de USBO af. Deze periode begon met de minor Bestuurs- & Organisationswetenschap en werd vervolgd met de opleiding Sportbeleid & Sportmanagement. Het kleinschalige onderwijs en het duale karakter van de opleiding is voor mij een ideale mix geweest om me verder te ontwikkelen. Tijdens de opleiding heb ik twee jaar gewerkt in Rotterdam voor en aan het Olympisch Plan aldaar. Naast deze ervaring heb ik met mijn onderzoek het afgelopen halfjaar een kijkje mogen nemen in de keuken van twee clusters van sportbonden.

Een periode waarin ik niet alleen gezien en gehoord heb hoe sportbonden functioneren, maar ook een periode waaraan ik ben begonnen met een bijzondere interesse voor organisaties en de mogelijkheden om door middel van samenwerking voordelen te behalen en gaandeweg mezelf ontwikkeld heb op het gebied van organisatieverandering en professionalisering. Ik ben de betrokken sportbonden en in het bijzonder Frank Berteling en Arjan de Vries zeer erkentelijk voor het kans die ze me geboden hebben om mijn onderzoek bij de clusters in Zoetermeer en Veenendaal uit te voeren.

Verder wil ik mijn ouders bedanken voor het geduld dat ze met me gehad hebben, de kans die ze me geboden hebben om me te blijven ontwikkelen en natuurlijk de steun en het meelesen tijdens het schrijven van deze scriptie.

Ook wil ik Vic Kerkhoff bedanken voor zijn kritische blik en commentaar in de laatste weken van het onderzoek. De kritieken waren niet voor de poes, maar ik ben er altijd beter van geworden.

Tot slot wil ik Maarten van Bottenburg bedanken voor de begeleiding vanuit de USBO. Ik heb je geduld soms op de proef gesteld, maar al onze bijeenkomsten hebben me energie en nieuwe ideeën opgeleverd.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Martijn Musters  
Utrecht, 15 augustus 2012

## Samenvatting

In deze multiple casestudy is de samenwerking van sportbonden in twee organisatorische clusters onderzocht. Het gaat om de samenwerking tussen de tafeltennis, squash en schermen in Zoetermeer en duiken, bowlen, toerfietsen en dammen in Veenendaal.

Vanuit een interpretatief perspectief is samenwerking van binnenuit de organisatie bekeken en gezocht naar betekenisgeving op drie niveaus: bestuur, directie en medewerkers. Tevens zijn de clusters in kaart gebracht vanuit een positivistisch perspectief, waarbij de nadruk heeft gelegen op feiten en cijfers.

Een drietal theoretische modellen is gebruikt om de organisatieverandering te verklaren. De economische organisatietheorie waarbij verondersteld wordt dat een organisatie wordt ingericht op basis van efficiëntie. Daarnaast is gebruik gemaakt van twee macrosociologische theorieën, de neo-institutionele theorie en de resource dependence theorie. Deze theorieën veronderstellen dat organisaties in hun handelen beïnvloed worden door de omgeving.

In de resultaten worden de samenwerkingsverbanden in Zoetermeer en Veenendaal uitgebreid beschreven. Allereerst wordt de verschillende bonden individueel toegelicht met aandacht voor de ontwikkeling in ledenaantallen, de financiële cijfers en de voorgeschiedenis van de bonden. Opvallend hierin is, dat vrijwel alle bonden een negatieve ervaring hebben gehad voorafgaand aan de samenwerking. Hierbij valt te denken aan het faillissement van het Nationaal Bowling Centrum (NBC) voor de Nederlandse Bowling Federatie (NBF) of de enorme daling in het ledenaantal voor Squashbond Nederland (SBN), maar ook aan een crises op bestuurlijk en/of directie niveau. De bonden hebben, op de Nederlandse Toerfiets Unie (NTFU) en de Koninklijke Nederlandse Schermbond na, te maken met een dalend ledenaantal. De bonden hebben op een enkele uitzondering na te maken met een stijgende exploitatierekening.

De samenwerkingsverbanden in Zoetermeer en Veenendaal hebben op geheel andere wijze gestalte gekregen. In Zoetermeer is een samenwerking ontstaan tussen twee 'familiesporten' en later uitgebreid met schermen, terwijl in Veenendaal gestart is met totaal verschillende 'recreatieve sporten'.

Het cluster in Veenendaal is geïnitieerd om gezamenlijk schaalvoordelen te behalen en dus efficiënter met de beschikbare middelen om te gaan. De vier bonden delen één directeur. In Zoetermeer wilden de bonden verder professionaliseren en gezamenlijk meerwaarde creëren. De bonden in Zoetermeer hebben ieder een eigen directeur en zijn verenigd in een federatie.

In Veenendaal levert de economische organisatietheorie een verklaring voor het efficiënter inrichten van de organisatie, terwijl in Zoetermeer de neo-institutionele theorie met isomorfisme een nadere verklaring biedt voor de samenwerking. De samenwerking in beide organisatorische clusters is verder te verklaren door de resource dependence theorie, vanwege de afhankelijkheid van subsidies voor de verschillende sportbonden. Door middel van samenwerking was het voor de afzonderlijke bonden mogelijk om meer subsidie-inkomsten te realiseren.

# Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
1. Inleiding	5
1.1. Aanleiding	5
1.2. Sportagenda	7
1.3. Professionalisering	10
1.4. Overzicht samenwerkingsverbanden Nederlandse sportbonden	10
1.5. Context beschrijving	12
1.6. Doel van het onderzoek	13
1.7. Relevantie van het onderzoek	13
1.8. Problematisering	14
1.9. Vraagstelling	15
2. Methode van onderzoek	16
2.1. Onderzoekszoekperspectief	16
2.2. Onderzoeksmethode	17
2.3. Dataverzamelmethode	17
2.4. Onderzoekseenheden	18
2.5. Selectie respondenten	19
2.6. Betrouwbaarheid en validiteit	19
3. Theoretisch kader	20
3.1. Economische organisatietheorie	20
3.2. Neo-institutionele theorie	21
3.3. Resource Dependence Theory	23
3.4. Procesmanagement	24
3.5. Identiteit	25
3.6. Human Resource Management	25
4. Resultaten	26
4.1. Sportbonden Zoetermeer	26
4.2. Samenwerking sportbonden Zoetermeer	32
4.3. Sportbonden Veenendaal	39
4.4. Samenwerking sportbonden Veenendaal	46
5. Analyse	52
5.1. Aanleiding tot samenwerking voor bonden	52
5.2. Ledentallen en financiële cijfers	54
5.3. Oriëntatiefase	58
5.4. Samenwerkingsfase	59
5.5. Theoretische Analyse	61

6. Conclusies	64
6.1. Deelvragen	64
6.2. Hoofdvraag	68
7. Discussie & reflectie	69
8. Literatuurlijst	70
8.1. Wetenschappelijke literatuur	70
8.2. Documentatie	72
8.3. Websites	74
Bijlage I: Voorbeeld topiclijst	75
Bijlage II: Overzicht respondenten	76

# 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding

De praktische aanleiding voor dit onderzoek brengt ons terug naar april 2010. Toen heb ik een interview gehouden met de directeur van de Nederlandse Tafeltennisbond (NTTB), Frank Berteling. Dit interview was naar aanleiding van een onderzoek naar de relatie tussen de NTTB en de Stichting Tafeltennisevenementen Nederland (STN). De stichting die onder andere de organisatie van het WK Tafeltennis 2010 voor haar rekening heeft genomen. Na afloop van het interview is er op informele wijze gesproken over het functioneren van de NTTB en het samenwerkingsverband wat de NTTB heeft met Squash Bond Nederland (SBN). Beide bonden hebben een zeer bescheiden ledenaantal, respectievelijk een kleine vijftienduizend voor de NTTB en iets meer dan vijftienduizend voor de SBN (NOC\*NSF, 2010). Ze delen het bondsbureau in Zoetermeer en proberen door middel van deze interorganisatorische samenwerking schaalvoordelen te behalen, maar met name ook de kwaliteit van de dienstverlening aan de leden te verbeteren en hiermee de sport beter te kunnen ondersteunen. Deze vorm van samenwerking was voor mij als onderzoeker volledig nieuw en dat terwijl ik geïnvolveerd ben in de Nederlandse sportwereld. Vragen die meteen bij me op kwamen waren, waarom zijn dit soort samenwerkingsverbanden niet algemeen bekend in de sportwereld? Welke redenen liggen er ten grondslag aan een samenwerkingsverband en wat zijn de gevolgen voor een individuele sportbond? Hoe is de samenwerking tot stand gekomen en wat zijn daarbij de “do’s en don’t’s”?

Sinds juni 2011 is ook de Koninklijke Nederlandse Algemene Schermbond (KNAS) gevestigd in Zoetermeer en heeft zich aangesloten bij de samenwerking tussen eerdergenoemde bonden. De KNAS werkte eerder samen met de Nederlandse Handboog Bond, maar die samenwerking stopte op 1 juni 2011, waarna de KNAS zich aansloot bij de twee bonden in Zoetermeer. De KNAS had in 2009 iets meer dan 2600 leden (NOC\*NSF, 2010).

De samenwerking tussen de NTTB en SBN lijkt vanuit sportief oogpunt een logische keuze. Beide sporten worden indoor beoefend en vallen onder de racketsporten. Schermen lijkt een vreemde eend in de bijt, maar is dat een probleem wanneer de sportbonden hun autonomie niet verliezen en er enkel wordt samengewerkt op organisatorisch niveau? Is er wellicht een overeenkomstig publiek wat juist deze sporten bijeenbrengt of liggen andere redenen aan de samenwerking ten grondslag? En speelt de grootte van een bond een rol bij de clustering?

Op de website van Sport Knowhow XL zegt Frank Berteling in een artikel het volgende over de samenwerking: *“Wij werken intensief samen om de kwaliteit van de werkorganisatie te verbeteren en te versterken en daarmee verminder je de kwetsbaarheid van je organisatie.”*<sup>1</sup>

Hierin suggereert hij dat je als relatief kleine bond kwetsbaar bent in de wereld van de sport en dat is kennelijk één van de redenen om te gaan samenwerken.

Om het onderzoek meer reliëf te geven ben ik op zoek gegaan naar een tweede cluster om deze met elkaar te kunnen vergelijken en ook hier de achterliggende redenen te onderzoeken om te gaan samenwerken. Naast het cluster in Zoetermeer is gekozen voor het cluster van sportbonden in Veenendaal, te weten de Nederlandse Onderwatersportbond (NOB), de Nederlandse Bowling Federatie (NBF), de Nederlandse Toerfiets Unie (NTFU) en sinds juli 2011 de Koninklijke Nederlandse dambond (KNDB). Dit zijn totaal verschillende sporten en één van de redenen van deze samenwerking is de mogelijkheid om gezamenlijk schaalvoordelen te behalen.

Een andere reden zou gezocht kunnen worden in de ‘Sportagenda’. Dit is een beleidsnotitie die Nederlands Olympisch Comité\*Nederlandse Sport Federatie (NOC\*NSF) en haar leden gebruiken om richting te geven aan de ontwikkelingen binnen de georganiseerde sport. De Sportagenda 2012 geeft het beleid weer voor de periode van 2009 tot en met 2012 en kent drie ambities:

- Meer mensen sporten een leven lang
- Nederland in de top-10 van de wereld
- Bonden ontwikkelen en verzilveren van kansen

Ambitie één en twee hebben respectievelijk betrekking op de breedte- en topsport en de derde ambitie heeft betrekking op de versterking van de branche. Hierbij gaat het met name om professionalisering van sportbonden. Voor kleinere bonden is samenwerking in de vorm van clusters één van de mogelijkheden om deze professionaliseringslag door te voeren. In de volgende paragraaf wordt de sportagenda verder toegelicht.

Inmiddels is door NOC\*NSF de Sportagenda 2016 gepresenteerd. Deze notitie geeft het beleid weer voor de Olympische cyclus tot en met 2016.

Beide notities worden hierna op hoofdlijn besproken.

---

<sup>1</sup> Geeve, R. (2011). *Samenwerking drie sportbonden zorgt voor betere organisaties*. Verkregen op 28 november 2011 van <http://www.sportknowhowxl.nl/nieuwsberichten/5944>



## 1.2. Sportagenda

### 1.2.1. Sportagenda 2012

“Sport. Machtig om te doen en prachtig om naar te kijken.”, dat zijn de schitterende woorden waarmee de sportagenda 2012 begint. De sportagenda is een beleidsnotitie die door NOC\*NSF en haar leden is opgesteld en de koers van de georganiseerde sport beschrijft. Op basis van de doelstellingen die zijn opgesteld in de Sportagenda 2012, wordt jaarlijks een vertaalslag gemaakt naar concrete activiteiten die worden weergegeven in een ‘Realisatieplan’. Zowel de Sportagenda als de verschillende realisatieplannen worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering (AV) van NOC\*NSF.

Hieronder worden de drie ambities verder toegelicht.

#### *Meer mensen sporten een leven lang*

Middels deze ambitie heeft de sport zichzelf als doel gesteld om sporters in alle levensfasen in georganiseerd verband te laten sporten. Dit door de sporters zo goed mogelijk te faciliteren en dus een optimale prestatie mogelijk te maken. De reeds ingeslagen weg naar ‘marktgericht denken’ blijft hierin leidend en zodoende blijft het uitgangspunt dat het sportaanbod aansluit bij de wensen en behoeften van de sporter. Veelal zijn deze afhankelijk van de levensfase waarin de sporter verkeert.

Om dit te realiseren wordt er geïnvesteerd in een verdere ontwikkeling van een passend Sportaanbod, de beschikbaarheid en inzet van kwalitatief hoogwaardig kader, goede en in voldoende mate aanwezige accommodaties en het versterken van de verenigingen (NOC\*NSF, 2007).

#### *Nederland bij de top-10 van de wereld*

De titel van deze ambitie spreekt voor zich. NOC\*NSF en haar leden hebben zichzelf als doel gesteld om Nederland mondiaal bij de beste tien presterende landen op het gebied van sport te laten horen. Om dit te bereiken wordt gebouwd aan een winnend topsportklimaat en een winnende topsportcultuur.

Aan de basis van het strategisch topsportbeleid liggen onder andere de ontwikkeling van sporttechnische programma’s, talentontwikkeling, voorzieningen voor topsporters en topcoaches en de ontwikkeling van kennis en innovatie.

Om deze ambitie te bewerkstelligen ligt de focus op sporten met ambitie, die daadwerkelijk kunnen en vooral willen bijdragen aan de doelstelling om bij de beste tien presterende landen te komen.

### *Bonden ontwikkelen en verzilveren kansen*

Om de twee zojuist beschreven ambities te realiseren, acht de Sportagenda 2012 het noodzakelijk dat Nederland beschikt over een sterke en efficiënt opererende sportbranche. Bonden moeten beschikken over de benodigde kennis, vaardigheden, capaciteit en slagkracht om de groep georganiseerde sporters te vergroten en Nederland als sportland hoger op de mondiale ladder te krijgen.

De sportbonden worden door NOC\*NSF in categorieën ingedeeld voor zowel de topsport als de breedtesport ambitie en krijgen een één, twee of drie sterren waardering. Afhankelijk van deze waardering worden financiële middelen aan de bonden toegekend.

In de Sportagenda (NOC\*NSF, 2007) worden de speerpunten van deze ambitie op bestuurlijk en organisatorisch vlak als volgt beschreven:

- *“Kwaliteitsontwikkeling en –borging door te werken met een continue verbeter- en ontwikkelingscyclus inclusief zelfregulering.*
- *Ontsluiten van kennis en competenties om de sportmarkt en topsportpositie in het oog te houden en te ontwikkelen.*
- *Vergroting organisatiekracht door samenwerken/clusteren van de ondersteunende werkorganisaties (Back offices).”*

In paragraaf 1.4 wordt een overzicht gegeven van de samenwerkingsverbanden in de georganiseerde sport in Nederland.

### **1.2.2. Sportagenda 2016**

Op 24 januari 2012 is tijdens de Algemene Vergadering van NOC\*NSF het vierde integrale beleidsplan van de sport gepresenteerd en hiermee is ingestemd door de leden. In tegenstelling tot de eerdere sportagenda is het aantal ambities voor de periode 2013 - 2016 teruggesbracht van drie naar twee, te weten:

- Sportparticipatie naar 75%
- De Nederlandse topsport qua prestaties in de top-10 van de wereld

### *Sportparticipatie*

Waar in Sportagenda 2012 nog gesproken werd over meer mensen een leven lang sporten, wordt deze doelstelling nu gespecificeerd naar een gewenste sportparticipatie van 75%. De sportbonden en NOC\*NSF streven er naar om *“meer mensen vaker actief te laten sporten gedurende een langere periode in hun leven”* (NOC\*NSF, 2011:13).

Hierbij wordt geen keuze gemaakt tussen lidmaatschappen of sportparticipatie, maar gekozen voor een ‘én/én-visie’. Leidend wordt hierin het denken in binding en toegevoegde waarde voor de sporters. Dit vanwege de veranderende behoefte van de sporters gedurende de verschillende fases in hun sportloopbaan. Sportaanbieders en sportbonden gaan buiten bestaande kaders denken: georganiseerde sport 2.0. (NOC\*NSF, 2011:13-14).

### *Topsport*

In Sportagenda 2012 werd de top-10-ambitie al beschreven. In Sportagenda 2016 heeft deze ambitie ook duidelijke gevolgen voor de besteding van de beschikbare middelen. Er wordt nu een duidelijke focus aangebracht in de besteding van de beschikbare middelen. Deze focus wordt op het gebied van de topsport aangebracht op basis van de Studie Top 10 (NOC\*NSF,2010). Bij het maken van de keuzes gelden de volgende uitgangspunten:

- *“De mate van mondialisering van de sport [stap 1]*
- *Topsport is een vak dat professioneel en fulltime beoefend wordt [stap 2]*
- *Prestaties worden beloond [stap 2]*
- *Topsport vraagt commitment en kwaliteit van de bond [stap 2]*
- *Financiering van een programma is geen recht, maar een gunst. [stap 3]”(NOC\*NSF, 2011:51)*

Deze stappen worden omschreven als erkennen, focussen en financieren.

### *Randvoorwaarden*

Het behalen van de inhoudelijke doelen van de Sportagenda is niet realiseerbaar zonder duidelijke randvoorwaarden. Organisatieontwikkeling, het vermarkten van sport en de besteding van Lottomiddelen worden in de Sportagenda 2016 expliciet genoemd. Vanwege het raakvlak met dit onderzoek wordt organisatieontwikkeling hieronder uitgebreider besproken.

### *Organisatieontwikkeling: verbinden leiderschap*

In de beleidsperiode 2009-2012 lag de nadruk op afdwingen en het opleggen van verplichtingen. Voor de Olympische cyclus tot 2016 is het sterrenstelsel, waarmee bonden gekwalificeerd werden, afgeschaft en is het beleid nu inspirerend en gebaseerd op eigen verantwoordelijkheid. *“Van alle bonden en NOC\*NSF wordt verwacht dat men werkt aan de ontwikkeling van de eigen organisatie” (NOC\*NSF,2011:75).*

### 1.3. Professionalisering

Sport wordt van oudsher georganiseerd door toegewijde vrijwilligers. In de sport zijn nog steeds tal van vrijwilligers actief, maar de sport steunt al lang niet meer alleen op vrijwillige krachten. Om deze ontwikkeling weer te geven, gaan we eerst terug in de tijd.

Door een explosief groeiende sportbeoefening in georganiseerd verband tussen 1945 en 1980 steeg de druk op de overheid om zich meer in te spannen op sportgebied. De budgetten voor sport namen zowel op gemeentelijk niveau als op rijksniveau toe (van Bottenburg, 1999). *“Een onbedoeld gevolg hiervan was dat deze bonden, naast de regulerende activiteiten voor de sportbeoefening, werden belast met nieuwe functies, waaronder de belangenbehartiging van de sport en het nastreven van politiek-maatschappelijke doelstellingen waarvoor de subsidies bestemd waren, zoals doelgroepenbeleid. Die ontwikkeling versterkte de positie van de sportbonden ten opzichte van de aangesloten sportverenigingen (Stokvis 1989)”* (van Bottenburg, 2007:3).

De ontwikkeling die Stokvis (in van Bottenburg, 2007) beschreef, heeft zich de afgelopen jaren nadrukkelijk voorgezet. De laatste jaren wordt sport gezien als het middel bij uitstek om velerlei maatschappelijke problemen, zoals integratie en gezondheid op te lossen. Ook dit is een maatschappelijke verandering waar de sport mee om moet leren gaan en haar weg in moet vinden.

De veranderende functie of rol van de sport heeft ook een verandering in de organisatie van de sport met zich meegebracht. Sportbonden zijn gaan professionaliseren om beter in te kunnen spelen op die veranderingen in haar omgeving. Een eenduidige definitie van professionalisering van sportbonden is niet te geven. Wel wordt gesteld dat een toename van het aantal betaalde krachten in een organisatie betekent dat de organisatie professionaliseert (Boessenkool & Verweel, 2004; de Vries & Nagtegaal, 2007; Boessenkool, van Eekeren & Lucassen, 2008). Professionalisering kan volgens de Vries en Nagtegaal (2007) ook gezien worden als deskundiger worden of het verkrijgen van expertise door vrijwilligers.

### 1.4. Overzicht samenwerkingsverbanden Nederlandse sportbonden

Alvorens een overzicht wordt gegeven van de clusters van sportbonden in Nederland, volgt eerst de definitie van clusteren zoals deze wordt weergegeven in de Sportagenda 2012. Onder clusteren wordt verstaan: *“het gezamenlijk gebruik maken van personeel, huisvesting, ICT en overige middelen met daarbij maximaal behoud van eigen sportidentiteit”* (NOC\*NSF, 2007).

In een eerder uitgevoerde studie van Bodt en Notté (2009) wordt gesproken over twee vormen van samenwerking, te weten aansluitende en inhoudelijke samenwerking. Bij aansluitende samenwerking is er sprake van een klantrelatie tussen de verschillende sportbonden. De grootste sportbond is veelal aanbieder van een dienst aan een (kleinere) bond tegen betaling. Tijdens dit onderzoek gaat het om inhoudelijke samenwerking, waarbij ondersteunende werkorganisaties

samenwerken om de organisatiekracht te vergroten met niet alleen efficiëntie en effectiviteit als uitgangspunt. Er wordt ook ingezet op het verbeteren van werkprocessen en ‘het leren’ van elkaar (Bodt & Notté, 2009:8).

Gomes-Casseres (in Kaats & Opheij, 2012) maakt voor de positionering van samenwerking gebruik van twee assen: de mate van gemeenschappelijke besluitvorming en de lengte van de relatie. *“Samenwerking bevindt zich op beide assen in het middengebied; de besluitvorming is complex omdat niemand het echt voor het zeggen heeft en ieder zijn autonomie behoudt. Tegelijkertijd is de duur van het commitment onduidelijk, langer dan alleen de korte termijn, maar niet voor de eeuwigheid”* (Kaats en Opheij, 2012:32).

#### **1.4.1. Huis van de Sport**

In Nieuwegein heeft zich een aantal grote en kleine sportbonden en andere sportgerelateerde organisaties verzameld en zij delen daar een aantal zaken zoals front-office, huisvesting en een reproafdeling. Naast deze schaalvoordelen wordt er nagenoeg niet inhoudelijk samengewerkt. Het gaat om de volgende organisaties:

- Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond (KNBSB)
- Nederlandse Basketball Bond (NBB)
- Koninklijke Nederlandse Cricket Bond (KNCB)
- Nederlandse Floorball en Unihockey Bond (NEFUB)
- Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB)
- Nederlandse Jeu de Boules Bond (NJBB)
- Nederlandse Kanobond (NKB)
- Nederlandse Triathlon Bond (NTB)
- Nederlandse Volleybal Bond (Nevobo)
- Nederlandse Waterski- en Wakeboardbond (NWWB)
- Koninklijk Nederlands Watersportverbond (KNWV)
- Koninklijke Nederlandsche Wielren Unie (KNWU)
- Koninklijke Nederlandse Zwembond (KNZB)
- NLSporter
- NLCoach
- Sportservice Midden Nederland
- NOC\*NSF

#### **1.4.2. Watersporten Nieuwegein**

De NKB, NWWB en KNWV zijn gevestigd in het huis van de sport, maar werken ook inhoudelijk met elkaar samen. De NKB en KNWV delen al geruime tijd huisvesting met elkaar, terwijl de NKB pas sinds januari 2010 bij de twee andere organisaties is ingetrokken. De sportagenda 2012 heeft een katalyserende werking gehad voor deze inhoudelijke samenwerking. De NKB en NWWB zouden stand alone namelijk in veel mindere mate in aanmerking komen voor subsidies (Schulze, 2010).

### **1.4.3. Cluster sportbonden Zoetermeer**

In Zoetermeer wordt sinds 2008 inhoudelijk samengewerkt door de NTTB en SBN. Sinds augustus 2010 delen beide bonden een pand en een jaar later is de KNAS toegetreden tot het cluster in Zoetermeer.

### **1.4.4. Sportcluster Veenendaal**

Sinds 2006 delen de NOB en de NBF een directeur en vanaf 2007 maakt ook de NTFU gebruik van deze gedeelde directie. De samenwerking is bedoeld om gezamenlijk schaalvoordelen te behalen en van elkaar te leren. Sinds 2010 maken de drie bonden gebruik van dezelfde huisvesting en in 2011 is de KNDB toegetreden tot dit cluster.

### **1.4.5. Nederlandse Rugby Bond en KNVB**

Sinds 1 oktober 2008 werken de Nederlandse Rugby Bond (NRB) en de Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB) samen. Het bondsbureau van de NRB is ondergebracht bij de KNVB district West in Amsterdam. Toen de samenwerking begon, werd de districtmanager van KNVB district West I ook interim-manager bij de NRB. De NRB neemt ook diensten af op het gebied van ICT en personeelszaken. Deze samenwerking is een vorm van aansluitende samenwerking.<sup>2</sup>

### **1.4.6. Koninklijke Nederlandse Kaatsbond en KNVB**

Sinds 2009 delen de Koninklijke Nederlandse Kaatsbond (KNKB) en de KNVB district-Noord een pand in Heerenveen. De bonden delen echter meer dan alleen huisvesting. De samenwerking is vergelijkbaar met die tussen de NRB en de KNVB. De districtmanager is door de KNVB op part time basis gedetacheerd bij de KNKB. De KNKB maakt onder andere gebruik van het opleidingsapparaat van de KNVB. Evenals de samenwerking tussen de NRB en de KNVB is ook dit een vorm van aansluitende samenwerking.<sup>3</sup>

## **1.5. Context beschrijving**

In de aanleiding werden al een aantal vragen beschreven betrekkinghebbende op de clustering van sportbonden. In deze paragraaf wordt het onderwerp in de bestuurlijke context geplaatst.

### **1.5.1. Bestuurlijke context**

Vanuit bestuurlijk perspectief is de sportwereld een ontzettend interessante. Het oude gezegde geld maakt machtig, is ook van toepassing op de Nederlandse sportwereld. In de sportwereld is de afgelopen decennia qua geldstromen veel veranderd. Het wegvallen van de instellingssubsidie is hier een voorbeeld van.

Via sportkoepel NOC\*NSF worden de subsidie- en Lottogelden nu verdeeld over de verschillende sportbonden, maar binnen NOC\*NSF is de macht niet evenredig verdeeld over de ongeveer negentig leden. Ondanks, tot nu toe, stijgende budgetten voor sport binnen het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, lijken de budgetten nog niet toereikend voor de ambitieuze plannen voor en met de sport.

---

<sup>2</sup> [www.nu.nl](http://www.nu.nl)

<sup>3</sup> [www.kaatsen.nl](http://www.kaatsen.nl)

Deze schaarste zorgt voor strijd om de financiële middelen binnen de sportkoepel en tussen verschillende sportbonden. In deze strijd hebben de grotere bonden, met ongeveer 100.000 leden of meer, meer macht dan de kleinere bonden, omdat zij op de AV meer stemmen te verdelen hebben. Echter zowel de grote als de kleine bonden vertegenwoordigen geen meerderheid op de AV. Uit een presentatie van van Bottenburg (z.d.) blijkt dat de grote bonden 119 stemmen vertegenwoordigen, de kleine bonden 113 en de niet-sportbonden achttien stemmen.

Tevens wordt er, zoals eerder beschreven, in de Sportagenda 2016 een duidelijke focus aangebracht op kansrijke doelgroepen, sporten, sporters, topsportprogramma's en regio's. De voor de sport beschikbare (financiële) middelen worden in grote mate gericht op die inhoudelijke speerpunten die wezenlijk zijn voor het bereiken van de twee ambities (NOC\*NSF, 2011).

Ook binnen een cluster of samenwerkingsverband kan er op bestuurlijk vlak spanning ontstaan. Heeft één bond meer macht binnen een cluster, omdat zij meer leden heeft of toevallig een mondigere directeur of voorzitter?

## **1.6. Doel van het onderzoek**

Op grond van dit onderzoek beoog ik allereerst een duidelijk beeld te schetsen van de samenwerkingsverbanden tussen de sportbonden NTTB, SBN en KNAS in Zoetermeer en de NTFU, NOB, NBF en KNDB in Veenendaal. Een beschrijving van de verschillende clusters met daarin de redenen die aan de samenwerking ten grondslag lagen en welke doorslaggevend waren, maar ook zaken waar men tegenaan loopt of wellicht zelfs de samenwerking door afbreekt. Dit onderzoek dient zo een leidraad te worden met daarin zaken waar men vooraf en in het proces rekening mee dient te houden. Met als ultieme doel dat andere sportbonden er lering uit kunnen trekken. Het onderzoeksrapport is daardoor van praktische meerwaarde voor sportbonden in een veranderende omgeving.

Een duidelijke beschrijving van de samenwerking vormt ook de basis voor een theoretische analyse. Door middel van dit onderzoek wil ik de samenwerking tussen sportbonden en de keuzes die hierin gemaakt worden verklaren door middel van de economische organisatietheorie, de neo-institutionele theorie en de resource dependence theorie.

## **1.7. Relevantie van het onderzoek**

Dit onderzoek is niet de eerste doctoraalstudie die uitgevoerd wordt naar de professionalisering of samenwerkingsvormen van sportbonden in Nederland. In 2009 werd door Bodt en Notté al een onderzoek uitgevoerd naar de professionalisering in de context van allianties en samenwerkingsverbanden in de sport. Als vervolg op dit onderzoek werd door zowel de Jager (2010) en Chang (2010) onderzoek verricht naar de clustering van sportbonden.

Dit onderzoek wordt niet alleen twee jaar na dato uitgevoerd, maar ook vanuit een ander perspectief beschreven. Uit alle eerder gedane onderzoeken blijkt duidelijk dat deze zijn uitgevoerd vanuit het perspectief van NOC\*NSF. In dit onderzoek is dat niet het geval.

Voorheen hebben de onderzoeken zich beperkt tot interpretatieve studies vanuit bestuurs-, directie- en medewerkersperspectief en veelal een analyse door middel van het arenamodel van de Ruijter en Verweel (2000). In deze multiple casestudy wordt niet alleen vanuit een interpretatief perspectief bekeken hoe de samenwerking ontvangen is in de organisaties, maar wordt door een positivistische lens gekeken naar financiële cijfers en kengetallen van de organisatie. De empirie wordt gekoppeld aan de economische organisatietheorie, de neo-institutionele theorie en de resource dependence theorie.

In de internationale literatuur is veel geschreven over professionalisering in de sport en de ontwikkeling van sportmanagement. Er is met name in Canada, Australië en Groot Brittannië veel onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van sportbonden, ook wel Nationale Sportorganisaties (NSO's) genoemd. In deze studies gaat het echter om de individuele ontwikkeling en professionalisatie van sportbonden en de redenen die aan deze organisatieverandering ten grondslag liggen. De koppeling tussen professionalisering en samenwerking tussen nationale sportbonden is echter nog niet gelegd.

## **1.8. Problematisering**

Zoals eerder beschreven in de context beschrijving verandert er veel in de interne en externe omgeving van sportbonden in Nederland. Het individualisme en het consumptieve gedrag van de sporter zetten de ledenaantallen onder druk. In de externe omgeving vraagt de maatschappij steeds meer van de sport. Sport wordt steeds vaker ingezet als middel om maatschappelijke problemen, zoals integratie en gezondheid aan te pakken. Daarnaast vraagt de sportkoepel NOC\*NSF de sportbonden om te professionaliseren en door middel van brancheversterking een bijdrage te leveren aan de ambities van de sportkoepel, namelijk een sportparticipatie van 75% en een top-10 plaats in het mondiale medailleklassement.

De beschikbare middelen voor de sport lijken niet voldoende voor de ambitieuze plannen. Het is dan ook aan de bonden om zo efficiënt, effectief en creatief mogelijk om te gaan met de beschikbare middelen.



## 1.9. Vraagstelling

### *Centrale vraag*

In dit onderzoek staat het beantwoorden van de volgende vraag centraal. Welke gevolgen heeft de samenwerking van sportbonden in een organisatorisch cluster voor de afzonderlijke deelnemende sportbonden en welke betekenissen geven betrokkenen hieraan?

### *Deelvragen*

Om de bovenstaande vraag zo goed mogelijk te kunnen beantwoorden, worden een aantal deelvragen gesteld.

Waarom en hoe werken de verschillende bonden in Zoetermeer en Veenendaal met elkaar samen?

Deze deelvraag bevat zowel een beschrijvende als een historische component. Hierbij wordt allereerst het proces voorafgaand aan de samenwerking in kaart gebracht en vervolgens ook de manier waarop de samenwerking invulling heeft gekregen beschreven. Hierbij valt onder andere te denken aan de condities of de noodzaak waaronder de verschillende bonden met elkaar zijn gaan samenwerken. Tevens wordt bij het beantwoorden bij de waaromvraag gebruik gemaakt van de theoretische perspectieven.

Op welke wijze wordt de zeggenschap verdeeld binnen de organisatorische clusters?

Hiermee wordt ingegaan op de vraag hoe de macht verdeeld is binnen de verschillende clusters.

Welke gevolgen heeft samenwerking voor de identiteit van de samenwerkende sportbonden?

De identiteit van de verschillende bonden en de invloed van samenwerking hierop, wordt door middel van deze vraag in kaart gebracht.

Wat zijn de mogelijkheden en beperkingen, volgens de betrokkenen bij de organisatorische clusters in Zoetermeer en Veenendaal, waarmee rekening gehouden dient te worden bij samenwerkingsverbanden tussen sportbonden en op welke wijze komt de keuze voor een partnerorganisatie tot stand?

Het antwoord op deze deelvraag moet van praktische meerwaarde zijn voor andere (toekomstige) samenwerkingsverbanden. Het levert een beschrijving op van het proces voordat men over gaat tot samenwerking. In dit geval gaat het natuurlijk specifiek over de clusters in Zoetermeer en Veenendaal.

In hoeverre zijn de organisatorische clusters in Zoetermeer en Veenendaal er in geslaagd om meerwaarde te realiseren en wat kan hiervan worden geleerd?

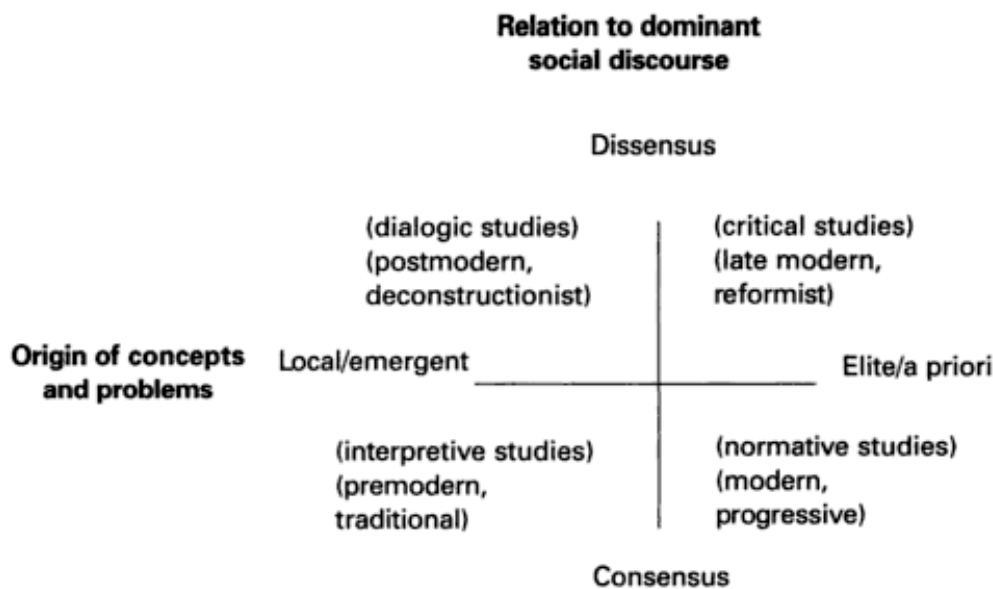
Middels deze vraag wil ik inzicht krijgen in de meerwaarde van bundeling ten opzichte van het afzonderlijk voortbestaan. In tegenstelling tot de vorige deelvraag wordt hier meer ingezoomd op de gevolgen van samenwerking en niet op het proces voorafgaand aan de samenwerking.

## 2. Methode van onderzoek

### 2.1. Onderzoeksperspectief

#### 2.1.1. Empirisch perspectief

Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit een tweetal perspectieven. De organisatorische clusters worden van buitenaf bekeken vanuit een positivistisch perspectief. Het cluster wordt in kaart gebracht en hierbij ligt de nadruk op feiten en cijfers. Daarnaast wordt de organisatie van binnenuit bekeken en dit gebeurt door een interpretatief perspectief. Betekenisgeving vindt plaats op basis van sociale interactie (Geertz, 1973 en Denzin, 1989a in Glesne, 2006). Vanuit een interpretatief onderzoeksperspectief wordt betekenisgeving gezien als relationeel en contextueel bepaald (Weick, 1995).



Figuur 1: Overzicht onderzoeksperspectieven (Deetz, 1996)

In dit onderzoek maak ik gebruik van zowel de consensus- als de dissensusbenadering. Vanuit het interpretatieve perspectief ligt de nadruk meer op de consensusbenadering en geef ik als onderzoeker een weergave van de clusters.

De organisatorische clusters worden ook bekeken van buitenaf en daarbij wordt gebruik gemaakt van meerdere theorieën die later besproken worden. Deze theorieën fungeren als een lens waardoor de organisaties bekeken worden. De nadruk bij dit positivistische perspectief ligt op dissensus (Deetz, 1996).

Wanneer je de andere as van het kwadrant van Deetz (1996) bekijkt, staan hier elite/a priori en local/emergent tegenover elkaar. De twee perspectieven die zijn gehanteerd staan ook hier tegenover elkaar. Vanuit het interpretatieve perspectief is veel meer ruimte gelaten aan de betrokkenen om invloed uit te oefenen op de inhoud. Zodoende is meer inzicht gekregen in de situaties in beide clusters.

De positivistische benadering heeft meer vastgehouden aan vooraf bepaalde theorieën en van daaruit is getracht om zaken te verklaren en te veralgemeniseren.

### **2.1.2. Theoretisch perspectief**

De empirie zal gekoppeld worden aan verschillende theoretische modellen of bekeken worden vanuit verschillende theoretische perspectieven. De economische organisatie theorie, neo-institutionele theorie en resource dependence theorie vormen de theoretische basis voor de analyse in dit onderzoek.

De economische organisatietheorie veronderstelt dat het handelen van een individu of organisatie wordt geleid door een zoektocht naar efficiëntie. Vanuit dit perspectief is het handelen van de organisaties in de complexe en veranderlijke sportwereld niet volledig te verklaren. Vandaar dat gebruik gemaakt wordt een tweetal andere theorieën. De neo-institutionele theorie en resource dependence theorie veronderstellen dat de omgeving invloed uitoefent op een organisatie middels sociaal geconstrueerde betekenisgeving.

Naast deze modellen wordt bij de analyse ook gebruik gemaakt van theorie met betrekking tot Human Resource Management (HRM) en procesmanagement.

## **2.2. Onderzoeksmethode**

In dit onderzoek wordt vanuit een interpretatief perspectief kwalitatief onderzoek verricht. Het volgende citaat ondersteunt deze keuze volledig. *“In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel om het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren”* (Boeije, 2005).

Naast dit kwalitatief onderzoek, worden financiële cijfers en kengetallen van de verschillende sportbonden vanuit een positivistisch perspectief bekeken en geanalyseerd.

## **2.3. Dataverzamelingmethoden**

Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van methodische triangulatie. Het gebruik maken van meerdere onderzoeksmethoden en deze op strategische wijze combineren zodat meerwaarde voor het onderzoek ontstaat. Het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden komt de validiteit ten goede. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van documentenanalyse en semigestructureerde diepte-interviews. De verschillende methodes worden hieronder kort toegelicht.

### **2.3.1. Documentenanalyse**

Bij de documentanalyse wordt gekeken naar de archieven van de verschillende bonden en NOC\*NSF, beleidsstukken, artikelen in de media, maar bijvoorbeeld ook de websites van betrokken partijen. De documentenanalyse heeft in de beginfase van het onderzoek vooral een exploratief doel.

### **2.3.2. Diepteinterviews**

Door middel van semigestructureerde interviews zijn zowel bestuursleden, directieleden als medewerkers van de verschillende bonden aangesloten bij het cluster in Zoetermeer en Veenendaal bevraagd naar de betekenis die zij toekennen aan het interorganisationele samenwerkingsverband. In totaal zijn er achttien interviews afgenomen. De interviews zijn in te delen in twee fases. In de eerste fase zijn bestuursleden en directieleden bevraagd, met als doel te komen tot een beschrijving van het verleden en een globale beschrijving van de organisatie. Met de directieleden wordt dieper ingegaan op de samenwerking. In de tweede fase zijn verschillende medewerkers aan het woord gekomen om ook met hen inhoudelijk dieper in te gaan op de samenwerking.

Een topiclijst heeft als basis gediend voor de interviews. Tijdens de interviews is op het ene topic verder doorggevraagd dan op het andere.

De interviews zijn kort nadat ze zijn afgenomen volledig getranscribeerd. Tijdens de afname van de interviews en de transcriptie is gebruikt gemaakt van memo's. De door middel van interviews verworven kennis is reden geweest om de topiclijst op kleine punten te veranderen gedurende het onderzoeksproces.

Tijdens dit het hele proces worden interviews gelezen en herlezen. In de tekst zijn concepten, thema's, gebeurtenissen en andere belangrijke zaken gearceerd, zoals benoemd door Rubin en Rubin (2005).

Nadat dit gebeurd is, zijn de interviews open gecodeerd. Dit is geconstrueerd, wat wil zeggen dat ik een eigen code heb gegeven aan een bepaald gedeelte van het interview, zoals eerder genoemde gearceerde zaken. Nadat het punt van verzadiging werd bereikt en er dus geen nieuwe codes meer nodig bleken om fragmenten uit transcriptie bij onder te brengen, is er axiaal gecodeerd. Hierbij zijn begrippen beschreven en is de relevantie ervan bepaald. Tot slot is selectief gecodeerd, wat de relaties tussen verschillende codes weer heeft gegeven en de koppeling heeft gemaakt met de literatuur. (Boeije, 2005).

## **2.4. Onderzoekseenheden**

Zoals in de aanleiding al is beschreven, is mijn interesse voor het onderzoek gewekt door een eerder interview bij de NTTB. Het lijkt dan ook een logische keuze dat ik mijn onderzoek onder andere ook bij het cluster waar de NTTB deel van uitmaakt ben gaan uitvoeren. Er is echter wel vooronderzoek gedaan alvorens deze keuze definitief is gemaakt. Allereerst is een overzicht gemaakt van de verschillende sportclusters in Nederland. Op basis van beschikbare documenten, informatie op internet en eerdere scripties is de keuze gemaakt om het cluster in Zoetermeer, bestaande uit de NTTB, SBN en de KNAS, en het cluster in Veenendaal, bestaande uit de NOB, de NBF, de NTFU en de KNDB te selecteren als onderzoekseenheden.

Over beide clusters werd positief geschreven en uit de documentatie bleek dat elk cluster vanuit een ander gedachtegoed is vormgegeven. Tevens zijn de clusters qua grootte van de sportbonden met elkaar te vergelijken en is de omvang van de beide clusters weliswaar voor dit onderzoek groot, maar nog te behappen.

De bonden uit beide clusters zijn kleine tot middelgrote sportbonden, hetgeen de relatie met NOC\*NSF interessant maakt, vanwege de spanning tussen de grote en kleine sportbonden.

## **2.5. Selectie respondenten**

De respondenten voor dit onderzoek zijn selectief gekozen en zijn onder te verdelen in drie categorieën namelijk, bestuur, directie en medewerkers. Uit de verschillende besturen van de sportbonden zijn de voorzitters of ex-voorzitters benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Er is bewust gekozen om de bestuurders te benaderen van de sportbonden die de samenwerking geïnitieerd hebben of hier snel bij betrokken waren. Helaas waren er twee (ex)-voorzitters niet bereid om mee te werken aan het onderzoek.

Op directieniveau is gesproken met de directeuren van de verschillende sportbonden uit Zoetermeer en de directeur van het cluster in Veenendaal.

Omdat in Veenendaal enkel met de directeur op directieniveau is gesproken is ervoor gekozen om alle bureaumanagers te interviewen. Daarnaast is gekozen voor interviews met respondenten die betrokken zijn geweest bij de samenwerking doordat ze bijvoorbeeld taken uitvoeren voor meerdere bonden.

Dit laatste argument geldt ook voor de selectie van respondenten in Zoetermeer. Ook daar is gekozen voor respondenten die de verandering van dichtbij hebben meegemaakt. Een overzicht van de respondenten wordt weergegeven in bijlage II.

## **2.6. Betrouwbaarheid en validiteit**

Onderzoek kent twee belangrijke indicatoren voor de kwaliteit van onderzoek; betrouwbaarheid en validiteit (Boeije, 2005). Om de betrouwbaarheid en de validiteit zo goed mogelijk te borgen zijn de onderzoeksperspectieven en de onderzoeksmethoden hiervoor uitvoerig besproken. Tevens wordt beschreven waarom keuzes gemaakt zijn in het onderzoek.

### 3. Theoretisch kader

Om het gedrag en de keuzes van sportbonden beter te kunnen begrijpen wordt vanuit meerdere theoretisch perspectieven naar de organisaties gekeken. Dit gebeurt vanuit de economische organisatietheorie, de neo-institutionele theorie en de resource dependence theorie. Allereerst wordt de economische organisatietheorie kort besproken. Hierin wordt verondersteld dat de organisatievorm op basis van efficiëntie wordt gekozen. Door middel van deze theorie is echter niet alles te verklaren. Vandaar dat twee macrosociologische theorieën, de neo-institutionele theorie en resource dependence theorie, gebruikt worden om de organisatieverandering te begrijpen en te verklaren. Beide theorieën gaan er vanuit dat een organisatie een open systeem is en dat zij dus beïnvloed worden in hun handelen door de omgeving.

#### 3.1. Economische organisatietheorie

Volgens Noorderhaven (1997:239) *“kenmerkt de economische organisatietheorie zich door de nadruk die gelegd wordt op de economische efficiëntie van gekozen organisatievormen, gegeven de karakteristieken van opportunisme en beperkte rationaliteit van actoren”*.

Twee voorbeelden van invloedrijke vertakking van de economische organisatietheorieën zijn de transactiekostentheorie en de agency-theorie. Beide theorieën worden kort besproken om de achterliggende gedachte van de economische organisatietheorie te begrijpen.

*“De transactiekostentheorie (Williamson, 1985) houdt zich bezig met de vraag naar de keuze van een beheersingsmechanisme, waarbij meestal een onderscheid wordt gemaakt tussen marktcoördinatie en hiërarchische coördinatie”* (Noorderhaven, 1997:236). De keuze is de resultante van de afweging van productie- en transactiekosten. De afweging tussen het zelf produceren van een product of dienst tegenover het inkopen ervan (Noorderhaven, 1997:237-238). Het wel of niet kiezen voor aansluitende samenwerking tussen sportbonden is een voorbeeld waar de transactiekostentheorie één op één op past. Het gaat dan immers om de afweging of de productie outsourcen goedkoper is dan zelf produceren.

De agency-theorie beschrijft de afhankelijkheidsrelatie tussen één of meer agenten die handelen voor of in opdracht van een principaal. Het handelen van de agent(en) is bepalend voor het resultaat van de principaal (Ross, 1974). NOC\*NSF is voor het bereiken van haar ambities, die beschreven staan in de sportagenda, afhankelijk van de sportbonden en kan dus gezien worden als de principaal en de bonden als agenten. De relatie tussen NOC\*NSF en de bonden wordt in paragraaf 3.3 uitvoeriger beschreven.

### 3.2. Neo-institutionele theorie

De sportwereld wordt gekenmerkt door een hoge mate van institutionalisering. Op lokaal niveau bevinden zich de verenigingen, ontstaan vanuit particulier initiatief met regulerende en normerende functies die de sportwereld overstijgen (van Bottenburg, 2007). Daarboven bevindt zich in Nederland per tak van sport een bond, welke zijn verenigd in koepelorganisatie NOC\*NSF.

Volgens Kikulis, Slack en Hinings (1995:137) ontstaan institutionele omgevingen in netwerken waarin de resources in handen zijn van een klein aantal machtige organisaties. Dat is ook het geval in de Nederlandse sportwereld, waarin een groot gedeelte van de subsidies verdeeld wordt door NOC\*NSF.

Het begrip institutie wordt door Noorderhaven (1997:239) beschreven als *“een gestandaardiseerde interactie-episode, ondersteund door routinematige, zichzelf reproducerende procedures, en doordrenkt van positieve normatieve waarde”*. Het proces van institutionalisering ontstaat doordat leden van een organisatie door onderlinge interactie gedeelde betekenisgeving opbouwen. Deze gedeelde betekenis wordt het beeld van hoe men de eigen organisatie of de wereld moet zien. Gedrag dat conform dit beeld is, krijgt een grote mate van legitimiteit toebedeeld (Verhoeven, Devos, Smolders, Cools & Velghe, 2002).

Waar de economen er vanuit gaan dat alle organisaties zich focussen op efficiëntie en winstmaximalisatie, houdt de institutionele theorie zich bezig met de vraag waarom organisaties en andere actoren dingen doen die niet direct naar winstmaximalisatie leiden (Washington & Patterson, 2011).

Een belangrijk element van de neo-institutionele theorie is dat organisaties beïnvloed worden door hun institutionele context. Hierbij wordt in de literatuur onderscheid gemaakt tussen technische en institutionele omgevingen. Devos (1995) beschrijft deze in navolging van Scott en Meyer op de volgende wijze: *“In technische omgevingen wordt (...) een goed of dienst geproduceerd en geruild in een markt zodat organisaties worden beloond voor hun efficiënte en effectieve controle van hun productiesystemen. Institutionele omgevingen worden gekenmerkt door een reeks regels en vereisten waaraan individuele organisaties moeten voldoen om steun te ontvangen en om zich te kunnen legitimeren. De vereisten kunnen afkomstig zijn van de overheid, van professionele associaties, van algemene waardensystemen...”*. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat *technische en institutionele omgevingen elkaar niet bij definitie uitsluiten* (Verhoeven et al., 2002).

Washington en Patterson (2011) noemen een aantal belangrijke concepten in de neo-institutionele theorie, namelijk: isomorfisme, institutionalisering, legitimiteit, organisatievelden, institutionele logica en institutionele verandering. Isomorfisme wordt verder toegelicht, omdat dit concept een verklaring biedt voor organisatieverandering op basis van druk uit de omgeving.

### 3.2.1. Isomorfisme

Bij institutioneel isomorfisme oefent de omgeving druk uit op een organisatie, waardoor deze organisatie specifieke processen en praktijken overneemt (Washington & Patterson, 2011:3). Volgens Meyer en Rowan (in Washington & Patterson, 2011) levert het overnemen van deze processen en praktijken de organisatie concurrentievoordelen op.

Organisaties, en dus ook sportorganisaties, in dezelfde omgeving nemen steeds meer van elkaar over. Dit wordt door DiMaggio en Powell (1983) een proces van homogenisatie genoemd. Ze beschrijven tevens drie soorten invloeden die er voor zorgen dat organisaties steeds meer op elkaar gaan lijken.

- Coercive pressure of dwingende druk
- Mimetic pressure of mimetische druk
- Normative pressure of normatieve druk

Elk van de beschreven vormen van druk kan leiden tot clustering van sportbonden.

Dwingende druk ontstaat op basis van machtsrelaties. Veelal is dit druk vanuit de overheid of wet- en regelgeving, maar elke actor uit de institutionele context van een organisatie met de mogelijkheid om sancties uit te delen kan deze druk uitoefenen (Washington & Patterson, 2011). *“Bij mimetische druk kopieert een organisatie vanuit onzekerheid van andere succesvolle organisaties in een poging om meer legitimiteit te verkrijgen bij collega-organisaties”* (Haunschild & Miner, zoals geciteerd in Washington & Patterson, 2011). Normatieve druk ontstaat onder andere door dominante professionals die een normatieve standaard verspreiden (Powel & DiMaggio, 1991:343).

Wanneer een sportorganisatie zich conformeert aan de druk uit de institutionele context, krijgt de organisatie een grotere mate van legitimiteit toebedeeld en zodoende stelt het zijn resources veilig die het nodig heeft voor de exploitatie (Higgins & Greenwood in Kikulis et al., 1995:138).

Verandering in sportorganisaties is volgens Kikulis et al. niet alleen het gevolg van de institutionele druk op sportorganisaties, maar ook de interpretatie van deze druk door sleutelfiguren binnen de organisaties; dit speelt een belangrijke rol in de uiteindelijke verandering van de sportorganisaties (1995:138).



### 3.2.2. Adoptie

Wanneer een sportorganisatie onder druk van de institutionele context interventies overneemt of zelfs haar structuur wijzigt, is er volgens Verhoeven et al. (2002:7) binnen de neo-institutionele theorie ruimte voor verschillende soorten adoptie van structuren uit de omgeving:

- *“Een radicaal adaptieve adoptie van nieuwe organisatiestructuren, d.w.z. de legitimerende structuur wordt intern consequent doorgevoerd, de organisatie krijgt extern en intern een ander gelaat;*
- *Een schijnbaar adaptieve adoptie van nieuwe organisatiestructuren, d.w.z. de legitimerende structuur wordt vooral voor de vorm geïnstalleerd, de organisatie krijgt vooral extern een ander gelaat; het feit dat de interne werking grotendeels identiek blijft, wordt daardoor afgeschermd.”*

Bij schijnbaar adaptieve adoptie lijkt het vanaf de buitenkant dus alsof de innovatie wordt doorgevoerd met alle gevolgen van dien, zoals bijvoorbeeld het in aanmerking komen voor subsidies, terwijl er intern geen wijzingen worden doorgevoerd. Door Meyer & Rowan (1977) wordt dit ‘ceremonial conformity’ genoemd en Oliver (1991) noemt dit ‘concealment tactics’.

### 3.3. Resource Dependence Theory

De resource dependence theory is een organisatie-theorie die het organisationeel of inter-organisationeel gedrag van een organisatie probeert te verklaren. Dit gebeurt aan de hand van de resources die een organisatie heeft om te kunnen functioneren of te overleven. Een organisatie wordt afhankelijk van organisaties of entiteiten in haar omgeving die de resources bezitten, waarvan zij gebruikt maakt voor haar werkzaamheden (Johnson, 1995). Pfeffer en Salancik (1978) stellen dat geen enkele organisatie volledig zelfvoorzienend is en dat uitwisseling tussen organisaties dus noodzakelijk is. Zoals eerder gesteld zijn de middelen in de sportwereld beperkt en de doelen ambitieus. Een groot gedeelte van de middelen voor de bonden wordt verdeeld door NOC\*NSF, terwijl het diezelfde bonden zijn die stemrecht hebben op de algemene vergadering van de sportkoepel. De bonden zijn afhankelijk van NOC\*NSF voor een groot gedeelte van de subsidie-inkomsten.

Volgens Pfeffer en Salancik (1978) is de omvang in percentage van de totale inkomsten van belang voor de afhankelijkheid en de ‘criticality’ van de uitwisseling voor de sportorganisatie. Slack en Hinings (1992) concluderen in hun onderzoek naar organisatieverandering van sportbonden in Canada het volgende over de afhankelijkheid van sportbonden van subsidies, *“The criticality of the resource is obvious; with programs to operate, teams to fund, and staff to pay NSOs would not survive without this resource”*. De onderzochte sportbonden waren voor zestig tot vijftien procent afhankelijk van subsidies van de overheid (Slack & Hinings, 1992).

Afhankelijkheid kan zowel eenzijdig als meerzijdig zijn. In het geval van eenzijdige afhankelijkheid is één van de partijen gebaat bij samenwerking. Een voorbeeld hiervan is subsidieverstrekking, waarbij de subsidieaanvrager afhankelijk is van de subsidieverstrekker.

Een voorbeeld van meerzijdige afhankelijkheid is concurrerende afhankelijkheid. Dit is het geval wanneer organisaties werkzaam zijn in hetzelfde domein, gebruik maken van dezelfde resources of hetzelfde product of dezelfde dienst leveren.

Indien organisaties elkaar nodig hebben voor het bereiken van hun doelen, maar verschillende activiteiten ontplooiën, wordt dat symbiotische afhankelijkheid genoemd. De soort afhankelijkheid tussen organisaties is bepalend voor het succes van een samenwerking (Hoogerwerf & Herweijer, 2008).

### 3.4. Procesmanagement

Samenwerken is een proces dat organisaties met elkaar in gaan. De Bruijn, ten Heuvelhof & in 't Veld (2008) noemen vier kernelementen van een procesontwerp: openheid, bescherming van core values, voortgang en inhoud.

Tabel 1: Ontwerpprincipes (de Bruin et al., 2008)

<b>Openheid</b>	1. Alle relevante partijen worden bij het besluitvormingsproces betrokken.
	2. Inhoudelijke keuzes worden getransformeerd tot procesmatige afspraken.
	3. Transparantie van proces en procesmanagement.
<b>Bescherming core values</b>	4. De centrale waarden van partijen worden beschermd.
	5. Commitment aan het proces, niet aan het resultaat.
	6. Commitments kunnen door partijen worden uitgesteld.
	7. Het proces kent exit-regels.
<b>Voortgang</b>	8. Het kent vooruitzichten op winst.
	9. Er zijn quick wins.
	10. Het proces kent een zware personele bezetting.
	11. Conflicten worden zo diep mogelijk in het proces weggelegd.
	12. Command and control wordt als aanjager van het proces benut.
<b>Inhoud</b>	13. Inhoudelijke inzichten worden faciliterend gebruikt; de rollen van experts en belanghebbenden worden gescheiden en vervlochten.
	14. Het proces kent een verloop van inhoudelijk variëteit naar selectie.

### 3.5. Identiteit

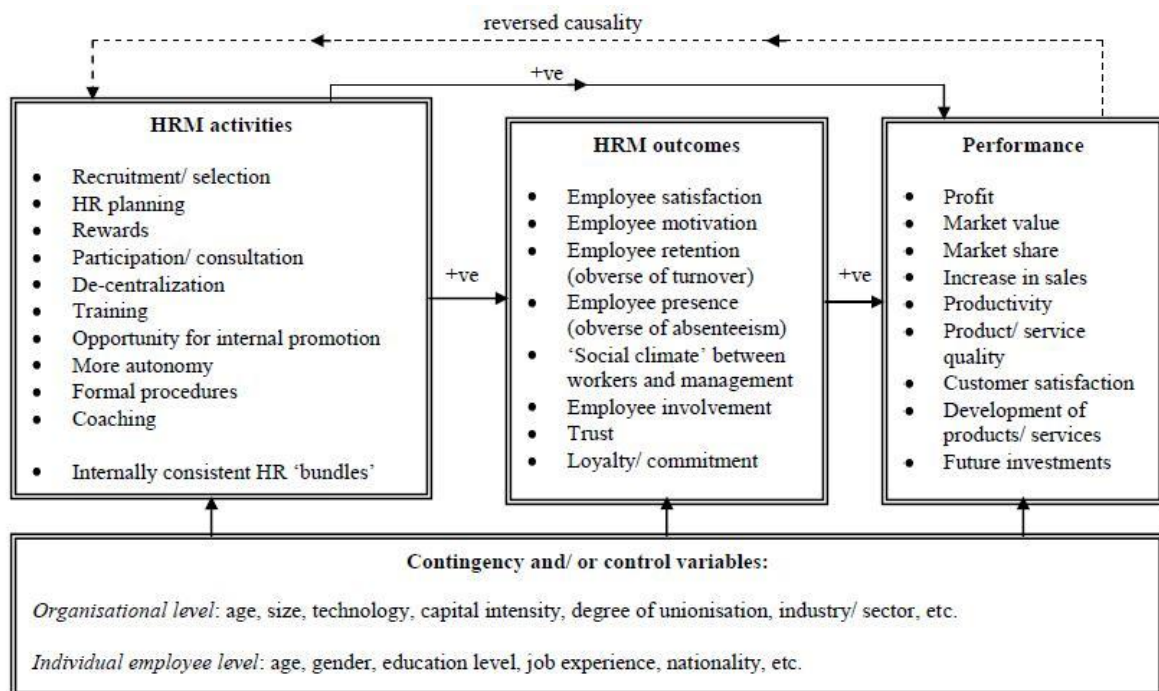
De identiteit is een belangrijk onderdeel van de core value van een sportbond. Vrijwillige bondsbestuurders staan aan het hoofd van Nederlandse sportbonden. Volgens Kikulis (2000:306) zijn het deze bondsbestuurders die al jarenlang de verantwoordelijkheid krijgen van de bondsleden voor het functioneren van de organisatie en deze verantwoordelijkheid is ingebed in praktijken en waarden van deze organisaties.

Dit is een onderdeel van de identiteit van organisaties getuige het volgende citaat; *“It is part of what Golden-Biddle and Rao (1997, p. 594 call “Organizational identity – the shared beliefs of members about the central, enduring and distinctive characteristics of the organizations” (Kikulis, 2000:306).*

### 3.6. Human Resource Management

Voor kleine tot middelgrote sportbonden is het lastig om een goed personeelsbeleid te voeren gezien de omvang van de werkorganisatie. Door middel van clustering wordt de werkorganisatie vergroot en is het mogelijk om strategisch HRM-beleid te voeren. In figuur 1 worden HRM-activiteiten beschreven met de gevolgen voor de medewerkers en de gevolgen voor de sportorganisatie.

Volgens Boselie (2011) gaat het bij Human Resource Management (HRM) *“om de zoektocht naar de juiste vorm van aansturing van medewerkers om doelstellingen te bereiken. Het is van groot belang om te kijken naar de specifieke context of omgeving van een organisatie om te komen tot de juiste vorm van aansturing”.*



Figuur 2: HRM activities, HRM outcomes and Performance (Paauwe en Richardson, 1997)

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt allereerst een afzonderlijke beschrijving gegeven van de bonden die zich in een cluster hebben verenigd in Zoetermeer en Veenendaal. Daarnaast wordt het proces beschreven voorafgaand aan de samenwerking en volgt een weergave van de samenwerking. De informatie is afkomstig uit de interviews, tenzij anders is vermeld.

### 4.1. Sportbonden Zoetermeer

#### 4.1.1. NTTB

De Nederlandse Tafeltennisbond (NTTB) is opgericht in 1935. De NTTB is de overkoepelende organisatie voor tafeltennis in Nederland. De bond is aangesloten bij NOC\*NSF, de Internationale Tafeltennis Federatie (ITTF) en de Europese Tafeltennis Unie (ETU). Sinds de Olympische Spelen van Seoul in 1988 maakt tafeltennis deel uit van de Olympische- en Paralympische Spelen.<sup>4</sup>

#### *Organisatie*

Het hoogste orgaan binnen de NTTB, de bondsraad, vergadert tweemaal per jaar over het beleid van de bond in het verleden en in de toekomst. De bondsraad bestaat uit 24 gekozen vertegenwoordigers. Zestien vertegenwoordigers nemen zitting in de bondsraad namens de acht verschillende geografische afdelingen en acht personen met een zetel voor een specifiek kennisgebied. De bondsraad stelt het te voeren beleid vast op voorstel van het hoofdbestuur. Het hoofdbestuur bestuurt op afstand en draagt zorg voor de naleving van het beleid.

Het bondsbureau neemt alle uitvoerende en beleidsvoorbereidende taken voor haar rekening. Hierbij valt onder andere te denken aan topsport, wedstrijd zaken, sport- en productontwikkeling, opleidingen en communicatie. Het bondsbureau staat onder leiding van de directeur van de NTTB.<sup>5</sup>

#### *Ledenal en financiële cijfers*

Tabel 2: Ledenaantallen NTTB 2000 - 2011

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
38437	38074	37298	38291	36224	36112	35063	34418	34288	34518	33627	32901

Bronnen: NOC\*NSF (2000 - 2011). *ledentallen* (meerdere jaren). Arnhem: NOC\*NSF en NTTB (2012b), *Jaarverslag 2011*, Zoetermeer: NTTB.

<sup>4</sup> www.nttb.nl

<sup>5</sup> www.nttb.nl

**Tabel 3: Financiële gegevens NTTB 2006 - 2011**

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
<b>Baten</b>														
Leden & verenigingen	827232	55%	830220	61%	892765	53%	900578	54%	1292091	56%	1365503	53%	1400738	49%
Subsidies	608255	40%	483818	36%	761459	45%	755415	45%	981063	42%	1183023	46%	1398732	49%
Overige baten	58709	4%	41305	3%	32658	2%	26667	2%	39060	2%	28239	1%	31582	1%
<b>Som van de baten</b>	<b>1506118</b>		<b>1355343</b>		<b>1686882</b>		<b>1682660</b>		<b>2312214</b>		<b>2576765</b>		<b>2831052</b>	
<b>Lasten</b>														
Personeelskosten	587050	49%	582269	44%	668664	39%	699208	40%	898170	40%	975656	38%	1163034	39%
Huisvestingskosten	36934	3%	42147	3%	38104	2%	37486	2%	45762	2%	49572	2%	48924	2%
Overige exploitatiekosten	575874	48%	685934	52%	1004899	59%	1010259	58%	1328217	58%	1523137	60%	1770316	59%
<b>Som van de lasten</b>	<b>1199858</b>		<b>1310350</b>		<b>1711667</b>		<b>1746953</b>		<b>2272149</b>		<b>2548365</b>		<b>2982274</b>	

**Bron: NTTB (2006-2011). Financieel Jaarverslag. Zoetermeer: NTTB.**

### *Voorgeschiedenis NTTB*

De NTTB heeft een turbulente start van de 21<sup>e</sup> eeuw gekend. In 2004 heeft de bond dichtbij de rand van de financiële afgrond gestaan en in 2007 stapten zowel de directeur als de voorzitter op. Nadien werd een interim-directeur aangesteld met als doel om, tezamen met het bestuur, een nieuwe voorzitter en directeur te vinden. In april 2008 is Frank Berteling aangesteld als nieuwe directeur van de NTTB en in juni 2008 werd Edgar Verkooijen benoemd tot voorzitter. Beiden met de belangrijke taak om zowel het bestuur als de werkorganisatie weer op orde te krijgen.

*Hij was in staat om in korte tijd ook dingen op orde te krijgen. (...) Dus we hebben elkaar daar heel goed in gevonden, want hij moest zijn bestuur op orde krijgen en ik moest de tent hier op orde krijgen. (Interview met Frank Berteling, directeur NTTB, 5 maart 2012)*

Er was voor die tijd geen heldere lijn te ontdekken in de besturingsfilosofie die gehanteerd werd door het bestuur. Op sommige punten waren zij operationeel betrokken bij de uitvoering en op sommige punten totaal niet. De nieuwe voorzitter heeft als een soort interim-manager het bestuur op orde gebracht. Binnen anderhalf jaar na zijn aanstelling bestond het bestuur uit vrijwel allemaal nieuwe bestuurders. Er werd gekozen voor een besturingsmodel waarbij het bestuur bestuurt op afstand, zoals hierboven beschreven werd er een duidelijke taakverdeling opgesteld voor zowel het bestuur als de professionele medewerkers van het bondsbureau.

Volgens de directeur heerste er binnen de werkorganisatie geen prettige sfeer, toen hij werd aangesteld.<sup>6</sup> Er was onderling weinig vertrouwen. Dit had mede te maken met de controlerende rol die het hoofdbestuur bij vlagen nog had. Tevens was de bond erg in zichzelf gekeerd. Er werd niet deelgenomen aan grote projecten van NOC\*NSF of het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).

<sup>6</sup> Interview met Frank Berteling, directeur NTTB, 5 maart 2012

Een belangrijke omslag hierin was de kandidatuur voor het WK 2011. Dit evenement heeft voor de bond een aanjagende functie vervuld. Richting NOC\*NSF en VWS was dit evenement een middel om gelden los te krijgen voor een grootschalige breedtesportcampagne. Door dit soort positieve ontwikkelingen kwamen alle neuzen binnen de werkorganisatie weer dezelfde kant op te staan.

*Dat doet natuurlijk wel iets in zo'n organisatie waar al heel veel gedoe is geweest met besturen en vertrouwen. Dan zie je wel dat mensen daar enthousiast van worden, van hé er gebeuren ineens ook positieve dingen en dat helpt wel mee om dat vertrouwen terug te laten groeien. (Interview met Frank Berteling, directeur NTTB, 5 maart 2012)*

#### 4.1.2. SBN

In 1938 werd de Nederlandsche Squash Racket Bond opgericht door een drietal verenigingen. De bond, wiens naam inmiddels is veranderd in Squash Bond Nederland (SBN), is aangesloten bij de mondiale Squash Federatie (WSF) en de Europese Squash Federatie (ESF). Squash maakt op dit moment geen onderdeel uit van het Olympisch programma. Squash is één van de gegadigden om in 2020 toegevoegd te worden aan het Olympisch programma.<sup>7</sup>

##### *Organisatie*

Het hoogste orgaan binnen SBN is de Algemene Ledenvergadering (ALV). Deze ALV vindt eenmaal per jaar plaats en is toegankelijk voor zowel individuele leden als vertegenwoordigers van verenigingen. Op de ALV wordt het beleid vastgesteld op voorstel van het hoofdbestuur. Dit bestuur wordt in de beleidsvoorbereiding en uitvoering ondersteunt door de werkorganisatie. Het bestuur verricht op het gebied van marketing en sponsoring nog wel uitvoerende taken. Alle overige uitvoerende taken liggen bij de werkorganisatie.

##### *Ledental en financiële cijfers*

**Tabel 4: ledenaantallen SBN 2000 - 2011**

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
51247	49196	48603	46089	6262	7291	17270	18099	18496	15808	15512	

Bronnen: NOC\*NSF (2000 - 2011). *ledentallen* (meerdere jaren). Arnhem: NOC\*NSF en SBN (2012). *Jaarverslag 2011*. Zoetermeer: SBN.

<sup>7</sup> www.squash.nl

**Tabel 5: Financiële cijfers SBN 2005 - 2011**

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
<b>Baten</b>														
Leden & verenigingen	417180	49%	358704	53%	321778	46%	452899	54%	293885	35%	375484	43%	429586	34%
Subsidie	388058	45%	283839	42%	311085	45%	355022	42%	517998	62%	474510	54%	784942	63%
Overige baten	53747	6%	36002	5%	61550	9%	38270	5%	22425	3%	25759	3%	31678	3%
<b>Som van de baten</b>	<b>858985</b>		<b>678545</b>		<b>694413</b>		<b>846191</b>		<b>834308</b>		<b>875753</b>		<b>1246206</b>	
<b>Lasten</b>														
Personeelskosten	212244	26%	158310	26%	169379	27%	172526	21%	260069	29%	327485	37%	291414	23%
Huisvestingskosten	28458	4%	30002	5%	31998	5%	31475	4%	34164	4%	34338	4%	14670	1%
Overige exploitatiekosten	567509	70%	428706	69%	422964	68%	631119	76%	595006	67%	516729	59%	942106	75%
<b>Som van de lasten</b>	<b>808211</b>		<b>617018</b>		<b>624341</b>		<b>835120</b>		<b>889239</b>		<b>878552</b>		<b>1248190</b>	

**Bron: SBN (2006-2011). Financieel Jaarverslag. Zoetermeer: SBN.**

### *Voorgeschiedenis*

De squashsport is in de jaren '80 en '90 immens populair geworden. Door deze groeiende populariteit is ook het aantal commerciële squashcentra explosief toegenomen. De rol van de squashbond is door deze commerciële centra naar de achtergrond geduwd.

Voorheen werden squashers lid bij een vereniging en daarmee ook automatisch lid van de bond. Bij de spelers en speelsters die een baan huurden in een squashcentrum was dit niet het geval. SBN is altijd op zoek geweest naar een format om deze squashers aan zich te binden. Het juiste format is hiervoor echter nooit gevonden. In de jaren negentig is gekozen voor een registratiesysteem waarbij elk centra per baan een x aantal leden aan moest melden bij de squashbond. Zodoende had SBN eind jaren negentig ruim vijfenvijftigduizend leden. Echter van veel van deze leden kenden ze de NAW-gegevens niet.

In 2004 is echter de keuze gemaakt om de squashers zich individueel aan te laten melden bij SBN door middel van de squashcard. Dit betekende een terugval in ledenaantal van meer dan zesenvieftigduizend naar ruim tweeënzestighonderd leden. Dit was een grote klap voor de squashbond wiens financiële positie sinds 2000 al niet rooskleurig te noemen was. Het aantal medewerkers op het bondsbureau liep terug van twaalf FTE naar vier FTE.

*"Van 50.000 naar 6.000, ik hoef je niet uit te leggen wat dat financieel betekent aan ledenbijdrage, noch aan subsidie die daar aan gerelateerd is. (...) Dat leidde al snel tot een financieel debacle." (Interview met Marcel Borst, directeur SBN, 13 maart 2012)*

In 2005 ontstond er een conflict tussen de toenmalig voorzitter Simon Vollers en directeur Frank van Loon van SBN. Op een Bijzondere Ledenvergadering (BLV) werd Frits de Leeuw als interim-voorzitter aangesteld. Op deze BLV is ook besloten dat een adviesgroep onder leiding van ex-voorzitter Paul Turken het beleid van SBN moest herijken en de organisatiestructuur kritisch moest bekijken.



Deze commissie Turken heeft eind 2005 een adviesrapport opgeleverd waarin zowel het nieuw te volgen beleid stond beschreven, alsmede een verandering in de organisatiestructuur van SBN werd voorgesteld. Beleid en uitvoering werden neergelegd bij de directie en het bondsbureau. Hiermee wordt doorgedaan op de lijn van professionalisering. Een zwaardere rol voor de werkorganisatie en vooral een schone toezichhoudende rol voor het bestuur (Turken, 2005).

In 2006 is Frank van Loon alsnog vertrokken als directeur van SBN. Marcel Borst, destijds bestuurslid van SBN, is per 1 juli 2006 benoemd als de nieuwe directeur van SBN met als doel om het beleid van de commissie Turken in te voeren en de squashbond weer financieel gezond te krijgen.

*“Marcel is betrokken geweest, helemaal bij de opzet van het nieuwe beleid en dat is natuurlijk ontzettend handig als je zo iemand hebt, die dan dat beleid ook moet uitvoeren.” (Interview met Frits de Leeuw, voorzitter SBN, 29 maart 2012)*

#### 4.1.3. KNAS

De Koninklijke Nederlandse Algemene Schermbond (KNAS) is opgericht op 1 februari 1908 als Nederlandsche Amateur Schermbond (NAS). Sinds 1923 mag de KNAS het predikaat Koninklijk voeren. De KNAS is een vereniging van verenigingen en kent 71 aangesloten schermverenigingen.

Schermen maakt met de onderdelen Floret en Sabel vanaf het begin van de moderne Olympische Spelen onderdeel uit van het Olympisch programma. Degenschermen is in 1900 toegevoegd aan dit programma.<sup>8</sup>

##### *Organisatie*

Gezien de omvang van de KNAS is het financieel niet mogelijk om een omvangrijk professioneel bondsbureau tot haar beschikking te hebben. Het is eveneens de omvang van de bond die er debet aan is dat het bestuur van de bond nog betrokken is bij de uitvoering. Het bondsbureau werkt ondersteunend voor het bestuur van de KNAS.

##### *Ledenaantal en financiële cijfers*

Het ledenaantal van de KNAS heeft eind 2011 een hoogtepunt bereikt. Sinds 1985 bevond het aantal bij de KNAS aangesloten schermers zich ongeveer tussen de tweeduizend en vijftienghonderd. Daarmee is de KNAS een kleine sportbond.

**Tabel 6: Ledenaantallen KNAS 2000 - 2011**

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
2063	2011	1940	2297	2661	2636	2596	2517	2539	2604	2545	2763

Bronnen: NOC\*NSF (2000 - 2011). *ledentallen* (meerdere jaren). Arnhem: NOC\*NSF en KNAS (2012). *Jaarverslag 2011*. Zoetermeer: KNAS.

<sup>8</sup> www.knas.nl



De KNAS maakt pas sinds 1 juni 2011 onderdeel uit van het cluster van sportbonden in Zoetermeer. Gezien deze korte periode is het niet mogelijk om een ontwikkeling in de cijfers waar te nemen die toe te wijzen is aan de samenwerking in Zoetermeer. Daarom is ervoor gekozen om de financiële cijfers van de KNAS niet te vermelden.

### *Voorgeschiedenis*

De KNAS is op 1 januari 2004 samen gaan werken met de Nederlandse Handboog Bond (NHB) en de Nederlandse Vijfkamp Bond (NVB). De acute reden voor deze samenwerking was de pensionering van de enige bondsmedewerker die de KNAS is dienst had. Achterliggende gedachten waren het borgen van de continuïteit van de organisatie en een verdere stap in de professionalisering van de organisatie.

De KNAS, de NHB en de NVB deelden in Rosmalen één bondsbureau tot 19 maart 2009. Toen tekende de NVB een contract met de Koninklijke Nederlandse Schutters Associatie (KNSA) en sindsdien zijn de financiële administratie en ledenadministratie van de NVB daar ondergebracht.

De overige twee bonden deelden personeel op het gebied van directie, ledenadministratie, topsport en breedtesport. In totaliteit werd er door meerdere personen voor ongeveer één FTE voor de KNAS gewerkt. Middels deze samenwerking was het voor de KNAS onder andere mogelijk om subsidies toegekend te krijgen, waarvoor zij als eigenstandige organisatie niet in aanmerking zou komen.

Op 31 mei 2011 kwam er een einde aan deze samenwerking en besloot de KNAS om haar bondsbureau onder te brengen in Zoetermeer en de samenwerking aan te gaan met de NTTB en SBN. Aan deze keuze lagen meerdere redenen ten grondslag. Allereerst was er een verschil van inzicht tussen de besturen van de KNAS en de NHB over het doel van de samenwerking. Vanuit de schermbond stond het creëren van meerwaarde centraal. Tevens was er een continue spanning aanwezig over de verdeling van met name de financiële middelen in het cluster in Rosmalen. Last but not least was er vanuit de KNAS behoefte aan meer specialistische kennis en dus een bredere samenwerking dan enkel op de hierboven beschreven gebieden.

*“Dus je zoekt eigenlijk naar een plek waar je veel specialisatie tot je beschikking en binnen handbereik hebt, terwijl je daar niet continu voor die infrastructuur moet betalen, want dat is de handicap van een hele kleine bond die toch weinig middelen ter beschikking heeft om structureel een hoop te betalen.” (Interview met Teun Plantinga, ex directeur cluster Rosmalen, directeur KNAS, 12 april 2012)*

Het bleek mogelijk om in Zoetermeer toegang te krijgen tot de gevraagde specialisten, zonder dat dit voor een kleine bond als de KNAS direct tot hogere kosten leidde. Daarnaast vond het bestuur van de KNAS in de NTTB en SBN partners die ook geloven in de meerwaarde van samenwerking. De meningen van de leden van de KNAS zijn actief meegenomen in de keuze voor het cluster in Zoetermeer.

## 4.2. Samenwerking sportbonden Zoetermeer

### 4.2.1. Oriëntatiefase

Nadat door de commissie Turken het beleid van SBN herijkt was, werd de verdere slag naar professionalisering onder leiding van directeur Marcel Borst ingezet. Allereerst moest de bond financieel de zaken weer op de rit krijgen en moest de organisatie worden versterkt. Hiervoor moest slim omgegaan worden met de resources, omdat er op dat moment geen extra financiële middelen beschikbaar waren.

Gezien het verleden van directeur Marcel Borst, was het niet gek dat samenwerking voor hem één van de mogelijke oplossingen was.

*“Ook in de jaren 80 was ik al bezig met organisatievraagstukken, met samenwerkingsverbanden en fusies in de gezondheidszorg.”* (Interview met Marcel Borst, directeur SBN, 13 maart 2012)

Op 21 april 2008 is er in Zoetermeer een informele bijeenkomst georganiseerd voor alle sportbonden uit de regio Den-Haag - Zoetermeer om de mogelijkheden te verkennen. De bonden die hiervoor waren uitgenodigd zijn:

- Koninklijke Nederlandse Autosport Federatie (KNAF)
- Nederlandse Badminton Bond (NBB)
- Koninklijke Nederlandse Biljart Bond (KNBB)
- Bob en Slee Bond Nederland (BSBN)
- Nederlandse Dartsbond (NDB)
- Nederlandse IJshockeybond (NIJB)
- Nederlandse Klim- en Bergsport Vereniging (NKBV)
- Koninklijke Nederlandse Vereniging Voor Luchtvaart (KNVVL)
- Nederlandse Racquetball Associatie
- Nederlandse Ski Vereniging (NSkiV)
- Nederlandse Tafeltennis Bond (NTTB)<sup>9</sup>

Tijdens deze bijeenkomst werd volgens betrokkenen op constructieve wijze door de verschillende bonden met elkaar overleg gepleegd en tijdens dit overleg zagen meerdere bonden kansen om zaken met elkaar op te pakken in de toekomst.

*“In dat gesprek hebben we vrij breeduit gepraat (...) Nou, daar kwamen we een heel aantal interessante gedachten uit, maar degene die daar het meest nadrukkelijk uit naar voren is gekomen is squash, tafeltennis en in eerste instantie nog ijshockey.”* (Interview met Huibert Brands, accountmanager NOC\*NSF, 3 juli 2012)

---

<sup>9</sup> SBN (2008b)

Dit verschilt van het gezamenlijk aanvragen van een milieuvergunning voor bijvoorbeeld de KNVVL en de KNAF tot de NSkiV die graag zou zien dat de kleinere bonden diensten van haar af zouden nemen. Deze aansluitende samenwerking zoals Bodt en Notté (2009) het noemen, was echter niet de samenwerking die SBN voor ogen had. SBN vond in de NTTB en NIJB, toevallig drie Zoetermeerse bonden, partners om mogelijke samenwerking verder te verkennen.

*“Nou, toen eigenlijk tot de conclusie gekomen dat er toch wel een heleboel belemmeringen waren en al die directeuren de bui ook wel een beetje zagen hangen. Van ja, als we dat doen, dan zetten we toch ook voor onszelf wat op het spel. Dus er waren maar weinig mensen die over de schaduw van de eigen bond heen konden stappen.”* (Interview met Frits de Leeuw, voorzitter SBN, 29 maart 2012)

Een eerste indruk was dat zowel het bestuur als de werkorganisatie van deze bonden zich op hetzelfde niveau bevonden en het werd natuurlijk als een voordeel gezien dat de drie bonden zich zo dicht bij elkaar bevonden. Na een tweede overleg viel de NIJB af als samenwerkingspartner vanwege het ontbreken van een duidelijke visie omtrent samenwerken bij zowel bestuur als werkorganisatie.

*“Het tweede overleg is gegaan tussen de drie Zoetermeerse bonden, a) omdat men dacht van bestuur en werkorganisatie zit ongeveer op hetzelfde niveau en b) het ligt een beetje voor de hand hè, als je drie van dat soort organisaties in één gemeente hebt, zou je niet elkaars capaciteiten kunnen gebruiken. IJshockey heeft in eerste instantie geparticipeerd in die gesprekken, maar viel toch al snel af, omdat bestuur en werkorganisatie nog niet wisten welke kant ze zouden kiezen.”* (Interview met Marcel Borst, directeur SBN, 13 maart 2012)

De directie en het bestuur van de NTTB en SBN zagen wel duidelijk de meerwaarde van samenwerking en in een aantal sessies tussen de directies van beide bonden werd de basis gelegd voor de huidige samenwerking. Tussen de beide directeuren was een duidelijke “klik” en het benodigde vertrouwen direct aanwezig.

*“Waarbij vrij snel eigenlijk duidelijk was, dat het belangrijkste dat Frank en Marcel samen hadden, was een soort van persoonlijke chemie.”* (Interview met Huibert Brands, accountmanager NOC\*NSF, 3 juli 2012)

*“Marcel en Frank kunnen heel goed over de baan met elkaar. Vullen elkaar ook eigenlijk perfect aan, (...) daardoor klikt het natuurlijk ook gewoon goed. Die relatie is heel bepalend geweest voor deze samenwerking, dat is mijn overtuiging.”* (Interview met Frits de Leeuw, voorzitter SBN, 29 maart 2012)

De medewerkers van beide bonden konden eind 2008 ook kennis maken met hun collega's van de andere bond. Informele sessies werden georganiseerd waar medewerkers van de twee bonden met een soortgelijke functie ervaringen met elkaar deelden en vertelden over hun werkzaamheden. Hier werd enerzijds kennis met elkaar gemaakt, maar tevens kwamen de medewerkers in aanraking met de materie en terminologie van de andere bond. Zodoende werden spraakverwarringen in de toekomst vermeden. Om een voorbeeld van een mogelijke verwarring te noemen. De tafeltennissers verstaan onder het Masterstoernooi, een toernooi waarin de beste spelers in actie komen die in Nederland actief zijn, terwijl bij Squash het Masterstoernooi een veteranenkampioenschap is.

Om een volledig overzicht van de situatie bij beide bonden te krijgen werd een due dilligence onderzoek uitgevoerd. Vlaar en Ezinga (1997:636) noemen een dergelijk onderzoek "een integrale bedrijfsdoorlichting". Vanuit de inzichten die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen, werd de samenwerking in 2009 meer vorm gegeven.

#### **4.2.2. Samenwerkingsfase**

De due dilligence bracht direct quick wins met zich mee. Één daarvan was een verdere integratie van de financiële administraties. Dit was praktisch goed mogelijk vanwege een gedeelde functie van een medewerker die werkzaam is op de financiële administraties van beide bonden. Deze persoon was al eerder werkzaam voor de NTTB, maar vulde vanaf de zomer van 2008 ook een administratieve functie voor SBN in. Op het personele vlak is nog een tweede voorbeeld te noemen. Een stagiaire, die haar afstudeeronderzoek naar grote tevredenheid uitvoerde bij de NTTB, werd doorverwezen naar SBN omdat daar een vacature vrij was.

Naast deze individuele voorbeelden begonnen beide bonden ook inhoudelijk projecten met elkaar op te pakken. Dit gebeurde met name op het gebied van sportontwikkeling. Tezamen konden de bonden participeren in projecten, waar ze stand-alone niet aan deel konden nemen. Een voorbeeld van een project wat nu nog steeds draait, is het project oog-hand coördinatie geïnitieerd door NOC\*NSF.

*"Op het gebied van sport- en productontwikkeling en opleidingen, zou samenwerking het meest logisch zijn, inhoudelijke samenwerking (...) De eerste vorm van samenwerking, een schoolproject met squash, was voor mij een hele positieve ervaring"* (Interview met Ingrid Koppelman, programmamanager sport en productontwikkeling cluster Zoetermeer, 8 mei 2012)

Naast de samenwerking op het personele vlak en projecten op het gebied van sportontwikkeling, werden ook verjaardagen samen gevierd of borrels en teamactiviteiten samen georganiseerd.

O = Onderzoeker, R = Respondent

O: "Hoe voelde het voor jou voordat er daadwerkelijk werd samengewerkt op één locatie?"

R: Eh, ja niet als samenwerken

O: Omdat het voor jou alleen NTTB was?

R: Ja, sowieso had ik er natuurlijk nog weinig mee en ik zag de mensen die voor de squashbond werkten nauwelijks." (Interview met Mariska de Boer, medewerker financiële administratie NTTB & KNAS, 26 april 2012)

Zodoende groeiden de medewerkers van de verschillende bonden steeds meer naar elkaar toe en uiteindelijk kwam vanuit het personeel het verzoek om ook dezelfde fysieke locatie te gaan delen.

"Zo is die samenwerking wel steeds hechter geworden. Het is echt gegroeid, zeg maar, voor mijn gevoel ook. (...) Het geeft je ook wel het idee dat je steeds meer onderdeel van één groot team uitmaakt. In plaats van een bondsbureau met vier personen" (Interview met Manon Zwakenburg, medewerker sportontwikkeling SBN, 26 april 2012)

De verhuizing van SBN naar het pand van de NTTB stond eigenlijk gepland in het vierde kwartaal van 2010, maar deze werd vervroegd naar augustus 2010.

Sinds de fysieke samenvoeging van de bonden zijn ze steeds meer zaken samen op gaan pakken. Zaken die de bonden in Zoetermeer samen organiseren zijn onder andere:

- Sportontwikkeling
- Opleidingen
- Financiële- en ledenadministratie
- Front-office

"Je merkt nu wel met de samenwerking, dat je mee kunt liften op de grootte van het kantoor van tafeltennis." (Interview met Manon Zwakenburg, medewerker SBN, 26 april 2012)

O = Onderzoeker, R = Respondent

R: "Nou ja, hier lopen de zaken dus helemaal door elkaar en dat maakt het er niet altijd makkelijker op.

O: Het was voor jou overzichtelijker toen je op twee locaties zat?

R: Uiteraard" (Interview met Marcel Frijhoff, medewerker financiële administratie NTTB & SBN, 8 mei 2012)

O= Onderzoek, R= Respondent

O: "Hoe kijk jij terug op de stap die gezet is met de samenwerking?"

R: Ik denk dat het zeker een goede stap is. (...) Ik denk dat je er gewoon best wel veel profijt van hebt." (Interview met Manon Zwakenburg, medewerker SBN, 26 april 2012)

De bonden beschikken wel over een eigen Technisch Directeur en medewerker wedstrijdzaken om zo het inhoudelijke sporttechnische gedeelte gescheiden te houden. Volgens de respondenten blijft zo mede de eigen identiteit gewaarborgd.

*“De identiteit van de bond komt niet in gevaar, als je het sporttechnische gedeelte maar uit elkaar houdt en dat hebben we ook afgesproken om dat te doen.” (Interview met Frits de Leeuw, voorzitter SBN, 29 maart 2012)*

Tevens vertegenwoordigen de bonden elkaar bij externe overlegstructuren zoals NOC\*NSF. Daardoor is het mogelijk bij meerdere overleggen zichzelf te laten horen en vertegenwoordigt men daar ook een bredere achterban. Dit betekent niet dat de standpunten van de verschillende bonden altijd overeen moeten komen.

*“We hebben ook een soort agree to disagree. (...) Voor Teun zijn rol hebben we dat heel nadrukkelijk afgesproken, omdat hij aan de ene kant voor tafeltennis werkt als administrateur en aan de andere kant directeur schermen is. Het kan zijn dat hij in de ledenvergadering van NOC\*NSF zou zitten (...) en daar tegen iets stemt waar wij als tafeltennisbond voor zijn.” Interview met Frank Berteling, directeur NTTB, 5 maart 2012)*

#### *Samenwerking KNAS*

Op het moment dat de KNAS de samenwerking in Rosmalen met NHB niet wilde voortzetten, zijn er gesprekken gevoerd met verschillende mogelijke nieuwe partners waaronder ook de samenwerkende sportbonden in Zoetermeer.

Naast de zoektocht naar een nieuw samenwerkingsverband door KNAS was ook de directeur Teun Plantinga op zoek naar een nieuwe baan nu hij zijn functie als directeur van het cluster in Rosmalen had beëindigd.

Teun Plantinga werd aangetrokken als hoofd van de financiële administratie van de federatie in Zoetermeer. Daarnaast bleef hij part time directeur van de KNAS toen de bond de keuze maakte om zich aan te sluiten bij de federatie in Zoetermeer. Vanuit zowel een directie- als een bestuursperspectief wordt benadrukt dat het toetreden van de KNAS tot het cluster en het aantrekken van Teun Plantinga als administrateur twee losse processen zijn geweest.

*“We hebben het wel qua proces toen even in tweeën geknipt. (...) Ik kan het niet verkopen naar mijn penningmeester dat ik een administrateur aan trek, met het argument dat het zo lekker qua formatie past, omdat hij ook directeur van de schermbond is.” (Interview met Frank Berteling, directeur NTTB, 5 maart 2012)*

Alvorens de bond werd toegevoegd heeft het bestuur van de KNAS haar visie omtrent samenwerken vanzelfsprekend voorgelegd aan de andere besturen.

*“We stellen onze samenwerking wel open voor bonden die er dezelfde filosofie op na houden als wij.” (Interview met Frits de Leeuw, voorzitter SBN, 29 maart 2012)*

Sinds 1 juni 2011 maakt de KNAS onderdeel uit van het cluster van sportbonden in Zoetermeer.

### *Overtuiging achterban*

Voordat de daadwerkelijke stap naar samenwerking gezet kon worden, moesten de besturen zich uitspreken over de samenwerking en moesten de leden geïnformeerd worden over de plannen. Formeel gezien is enkel het bestuur verantwoordelijk voor de inrichting van het bondsbureau, maar het is wenselijk wanneer er ook draagvlak is bij de leden van de bond voor de samenwerkingsplannen.

*“De leden hadden eigenlijk al ‘ja’ gezegd tegen het plan Turken (...), waar die samenwerking eigenlijk al genoemd was. Dus (...) in de algemene ledenvergadering van de squashbond was het ook niet zo’n probleem. (...) Je moet natuurlijk wel heel duidelijk de voordelen van zo’n samenwerking communiceren en daar ook draagvlak voor krijgen. Dat krijg je ook, (...) op het moment dat je garandeert dat het sporteigen, sporttechnisch, sporteigene verhaal niet ondersneeuwt in de samenwerking.” (Interview met Frits de Leeuw, voorzitter SBN, 29 maart 2012)*

De besturen van de NTTB en SBN geloofden in de kracht van samenwerking en zagen samenwerking als de sleutel tot succes om hun organisatie te versterken en verder te professionaliseren.<sup>10</sup> Door middel van samenwerking zou de continuïteit van de organisatie beter gewaarborgd blijven en zouden de beschikbare middelen effectiever en efficiënter gebruikt kunnen worden. Richting de leden werd meer gefocust op de verbetering van de dienstverlening en het niet verliezen van de eigen sportidentiteit.

Nadat voor de KNAS duidelijk werd dat de samenwerking met de NHB in Rosmalen beëindigd werd, zijn de leden benaderd om in werksessies actief mee te denken over mogelijke toekomstperspectieven voor het bondsbureau. De leden hebben zich uitgesproken voor het wederom participeren in een cluster van sportbonden.

### *Organisatorische, Juridische en Financiële Consequenties*

Om de (financiële) risico’s te minimaliseren, wordt een samenwerking natuurlijk vastgelegd door middel van regelgeving. De nadruk heeft tijdens het proces voorafgaand aan de samenwerking niet gelegen op de regelgeving.

Bij dit proces hebben de sportbonden in Zoetermeer gebruik gemaakt van de expertise van Ernst & Young (E&Y). Op advies van E&Y werd gekozen voor een federatie als juridische entiteit. In eerste instantie werden de NTTB en SBN de leden van de federatie, wiens bestuur bestaat uit twee directieleden vanuit de werkorganisatie. Vanaf 1 juni 2011 is ook de KNAS lid van de federatie. De leden van de federatie worden ieder vertegenwoordigd door de voorzitter en de penningmeester van het hoofdbestuur. Elk lid van de federatie heeft evenveel stemrecht.

---

<sup>10</sup> Interview met Frits de Leeuw, voorzitter SBN, 29 maart 2012 & Interview Ronald Kramer, voorzitter NTTB, 24 april 2012

Qua financiën vindt de toewijzing van kosten plaats aan de organisatie die de kosten veroorzaakt. De kosten die door de federatie worden gemaakt maar eenvoudig te herleiden zijn naar één van de bonden, worden doorberekend aan het betreffende lid. Zodoende wordt voorkomen dat het ontslag van bijvoorbeeld de Technisch Directeur van de NTTB financiële consequenties zou hebben voor de squashbond. Om algemene kosten te verdelen zijn verdeelsleutels gemaakt die jaarlijks worden heroverwogen.

### *Rol NOC\*NSF*

Namens NOC\*NSF heeft Huibert Brands als accountmanager van SBN deel genomen aan zowel het eerste gesprek met meerdere bonden uit de regio Den-Haag - Zoetermeer als enkele overlegsessies tussen beide directies.

Brancheontwikkeling was één van de pijlers uit de Sportagenda 2012. Onder deze noemer hebben de bonden tweemaal een subsidie ontvangen om de kosten te dekken voor het daadwerkelijk samenvoegen van de bondsbureaus.

Tevens is via de organisatie Sport & Zaken, gelieerd aan NOC\*NSF, partner in Sport E&Y bereid gevonden om een adviesrol te vervullen vanuit hun financiële en juridische expertise.



### 4.3. Sportbonden Veenendaal

#### 4.3.1. NOB

De Nederlandse Onderwatersport Bond (NOB) is opgericht in 1962. De NOB is aangesloten bij sportkoepel NOC\*NSF, de mondiale duikfederatie CMAS en de Europese duikfederatie EUF. De NOB is er als belangenbehartiger, dienstverlener en loket voor duikverenigingen, duikscholen, duikinstructeurs en natuurlijk duikers. Binnen het duiken is geen wedstrijdelement aanwezig. Duikers kunnen zowel individueel als via een vereniging lid worden van de NOB.<sup>11</sup>

#### *Organisatie*

Voordat Arjan de Vries directeur werd bij de NOB was het een geheel andere organisatie met een strikte scheiding tussen vrijwilligers en professionals. Het volgende citaat van de bureaumanager van NOB is illustratief voor deze situatie.

*“Ja, toen ik bij de NOB kwam, was het wel een ander soortige organisatie dan nu. Het bureau stond veel meer apart van de rest van de organisatie. Dat was de visie van de toenmalige directeur dat er een strikte scheiding moest zijn tussen de betaalde medewerkers en vrijwillige medewerkers en dat werd ook echt actief uitgedragen.”* (Interview met Riana Wassing, Bureaumanager NOB, op 9 juli 2012)

Na de komst van de nieuwe directeur veranderde deze visie en werd het bestuur geïnspireerd om beleid te formuleren op hoofdlijnen. De uitvoering van het beleid gebeurt projectmatig door verschillende commissies en werkgroepen. De bureauorganisatie biedt ondersteuning bij de uitvoering van het beleid en neemt taken voor haar rekening op het gebied van beleidsvoorbereiding (NOB, 2009).

#### *Ledenal en financiële cijfers*

Tabel 7: Ledenaantallen NOB 2000 - 2011

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
18639	19101	19259	18918	20349	17421	18844	19110	18754	18376	17917	15481

Bronnen: NOC\*NSF (2000 - 2011). *ledentallen* (meerdere jaren). Arnhem: NOC\*NSF en NOB (2012b). *Jaarverslag 2011*. Veenendaal: NOB.

<sup>11</sup> [www.onderwatersport.org](http://www.onderwatersport.org)

**Tabel 8: Financiële cijfers NOB 2006 - 2011**

	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
<b>Leden &amp; verenigingen</b>	1001469	78%	889493	73%	951017	73%	888142	64%	922864	54%	975725	67%
Subsidiebaten	170412	13%	236776	19%	206816	16%	351409	25%	622437	37%	284266	19%
Overige baten	109730	9%	94484	8%	149409	11%	153488	11%	154140	9%	201242	14%
<b>Som van de baten</b>	<b>1281611</b>		<b>1220753</b>		<b>1307242</b>		<b>1393039</b>		<b>1699441</b>		<b>1461233</b>	
<b>Organisatie</b>												
Personeelskosten	411070	35%	447556	38%	480362	38%	454376	35%	516232	31%	564278	39%
Huisvestingskosten	25637	2%	25550	2%	25968	2%	39632	3%	68939	4%	33540	2%
Overige exploitatiekosten	723052	62%	696803	60%	750182	60%	802079	62%	1068005	65%	831812	58%
<b>Som van de lasten</b>	<b>1159759</b>		<b>1169909</b>		<b>1256512</b>		<b>1296087</b>		<b>1653176</b>		<b>1429630</b>	

**Bronnen:** NOB (2007-2012), *Financieel Jaarverslag (meerdere jaren)*, Veenendaal: NOB.

### *Voorgeschiedenis NOB*

Zoals reeds beschreven bracht de nieuwe directeur ook een andere visie met zich mee, erop gericht hoe een bond georganiseerd moest zijn. Nadat Arjan de Vries in 2001 directeur werd van de NOB, bleek het verloop in het personeelsbestand minimaal. Terwijl dit in de jaren daarvoor wel anders is geweest, getuige het volgende citaat.

*“Ja, ja, voor die tijd was er gewoon elk jaar tot twee jaar, was er een nieuwe op de administratieve afdeling omdat je zo kort gehouden werd. Die ervaring heb ik zelf ook, ik wilde daar niet. Ik heb een vaste baan destijds ook aangeboden gekregen. Ik wilde daar niet werken, want je kreeg totaal geen ruimte.”* (Interview met Riana Wassing, Bureau manager NOB, op 9 juli 2012)

Dit had tot gevolg dat er een hecht team ontstond, waarop de directeur op den duur steeds minder behoefde te sturen. Ondanks dat dit team zijn zaken goed op orde had, de bond financieel gezond was en volgens alle betrokkenen de bond uitstekende producten leverde, liep het ledental toch gestaag terug. Volgens directeur de Vries zijn een groeiend aantal commerciële aanbieders van duikcursussen in Nederland en de groei van het aantal Nederlanders dat een cursus in het buitenland volgt, de reden waardoor de vraag naar het verenigingsduiken destijds afnam.

*“Wat je ziet gebeuren in die duikwereld, door de globalisering komen Nederlanders veel sneller overal over de wereld in aanraking met duiken en het aloude verenigingsduiken is minder interessant aan het worden de laatste jaren.”* (Interview met Arjan de Vries, directeur sportcluster Veenendaal, 9 maart 2012)

Een dalend ledenaantal en de opdrogende subsidiestroom zorgden ervoor dat de directeur kritisch keek naar de mogelijkheden om de beschikbare middelen zo efficiënt mogelijk in te zetten en zo de continuïteit van de dienstverlening te borgen (NOB, 2008b). De NOB bezat tevens een voorzitter die in de medische sector al ervaring had met het clusteren van organisaties.

### 4.3.2. NBF

Sinds 3 februari 1962 kent de bowling sport in Nederland een landelijke federatie. Gedurende de eerste jaren was het bowlen ondergebracht in de Nederlandse Bowling en Kegel Federatie (NBKF). Tien jaar later besloot het bestuur van de federatie in overleg met het ministerie dat bowlen en kegelen ieder hun eigen weg moesten gaan. Sindsdien bestaat de Nederlandse Bowling Federatie (NBF).<sup>12</sup> De NBF is aangesloten bij NOC\*NSF en bij de Fédération Internationale des Quilleurs (FIQ). De NBF kent een topsportsectie die Nederland vertegenwoordigt op internationale toernooien zoals de Europese- en Wereldkampioenschappen. Bowlen is geen Olympische sport.

De NBF stimuleert het bowlen in verenigingsverband, maar het is ook mogelijk om individueel lid te worden van de bond (NBF, 2011).

#### Organisatie

Het bestuur van de NBF is verantwoordelijk voor de strategische sturing van de organisatie. De ledenvergadering is het hoogste orgaan van de bond, gevormd door afgevaardigden van alle bij de NBF aangesloten verenigingen. Het bondsbureau, de commissies en de werkgroepen vormen tezamen de werkorganisatie van de NBF.<sup>13</sup> Op regionaal niveau worden door regionale coördinatie teams (RCT) zaken geregeld zoals regiokampioenschappen en verenigingsoverstijgende leagues.

#### Ledental en financiële cijfers

Tabel 9: Ledentaantallen NBF 2000 - 2011

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
20948	20742	20720	20148	18283	17071	16140	15577	17067	15510	14673	13210

Bronnen: NOC\*NSF (2000 - 2011). *ledentallen* (meerdere jaren). Arnhem: NOC\*NSF en NBF (2012b). *Jaarverslag 2011*. Veenendaal: NBF.

Tabel 10: Financiële cijfers NBF 2005 - 2011

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
<b>Baten</b>														
Leden & verenigingen	806565	66%	747584	69%	739872	74%	821133	76%	739526	77%	746167	73%	746007	78%
Subsidie	319571	26%	277144	26%	249736	25%	247261	23%	214047	22%	258695	25%	209268	22%
Overige baten	93311	8%	60738	6%	3819	0%	7447	1%	7757	1%	13515	1%	4920	1%
<b>Som van de baten</b>	<b>1219447</b>		<b>1085466</b>		<b>993427</b>		<b>1075841</b>		<b>961330</b>		<b>1018377</b>		<b>960195</b>	
<b>Lasten</b>														
Personeelskosten	363404	25%	358845	34%	331245	34%	337191	32%	311325	33%	313182	33%	326688	34%
Huisvestingskosten	44370	3%	27244	3%	42068	4%	28610	3%	37490	4%	31201	3%	36981	4%
Overige exploitatiekosten	1065517	72%	679871	64%	590212	61%	681108	65%	602100	63%	595513	63%	594895	62%
<b>Som van de lasten</b>	<b>1473291</b>		<b>1065960</b>		<b>963525</b>		<b>1046909</b>		<b>950915</b>		<b>939896</b>		<b>958564</b>	

Bronnen: NBF (2006-2012), *Financieel Jaarverslag* (meerdere jaren), Veenendaal: NBF.

<sup>12</sup> [www.bowling-ebv.nl](http://www.bowling-ebv.nl)

<sup>13</sup> [www.nbf.bowlen.nl](http://www.nbf.bowlen.nl)

### Voorgeschiedenis NBF

De voorgeschiedenis van de NBF wordt in het jaarverslag 2006 als volgt beschreven.

*“De NBF heeft de afgelopen periode vele jaren van verandering achter de rug gehad. Met interim-besturen en wat het bondsbureau betreft interim-management. Er zijn door alle perikelen en het faillissement van het Nationaal Bowling Centrum grote veranderingen geweest. Niet in de laatste plaats het als spreekwoordelijke sneeuw voor de zon verdwijnen van het eigen vermogen van ruim drie ton van de organisatie. En of al die veranderingen nu echt hebben bijgedragen aan de opbouw van een sterke NBF? De eerlijkheid gebied te zeggen van niet.”(NBF, 2007b:1)*

Het Nationaal Bowling Centrum (NBC) werd in 2000 door de NBF geopend en in dit bowlingcentrum, wat eigendom was van de NBF, vonden wedstrijden, toernooien en trainingen plaats en was het bondsbureau gevestigd. Dit bowlingcentrum werd gepositioneerd als een sportcentrum en in 2006 heeft de stichting Nationaal Bowlingsport Centrum haar faillissement aangevraagd.<sup>14</sup>

*“Ze hebben geprobeerd het als een sportcentrum neer te zetten en een bowlingcentrum kun je niet rendabel maken zonder een stukje recreatieve verhuur en het aanbieden van eten en noem het allemaal maar op.” (Interview met Edwin van Delden, bureaumanager NBF, 4 juli 2012)*

De vordering ten gevolge van het faillissement van het NBC kwam in 2005 geheel ten laste van het eigen vermogen van de bond (NBF, 2007b). Buiten deze incidentele vordering was de NBF echter prima in staat om een gezonde exploitatie te realiseren.

#### 4.3.3. NTFU

In 1991 heeft het toerfietsen zich afgescheiden van de Koninklijke Nederlandse Wielren Unie (KNWU) en is de Nederlandse Toer Fiets Unie opgericht. De NTFU is aangesloten bij NOC\*NSF en erkend door het ministerie van VWS. DE NTFU behartigt de belangen van de sportieve racefietser, mountainbiker en de recreatieve fietser en heeft zichzelf als doel gesteld om de wielersport te bevorderen in de meest ruime zin van het woord. DE NTFU kent geen competitie- en topsport. Fietzers kunnen zowel rechtstreeks als via een vereniging lid worden van de NTFU.<sup>15</sup>

#### Organisatie

De NTFU kent een hoofdbestuur en is onderverdeeld in negen geografische regio's met elk een eigen districtsbestuur. Het hoogste orgaan van de NTFU is de Unieraad. Deze vindt tweemaal per jaar plaats en hierin hebben de districtsbesturen stemrecht. Naast de vrijwilligers die deel uit maken van de verschillende besturen kent de NTFU een professioneel Uniebureau.

<sup>14</sup> [www.faillissementen.com](http://www.faillissementen.com)

<sup>15</sup> [www.ntfu.nl](http://www.ntfu.nl)

## Ledental en financiële cijfers

Tabel 11: Ledenaantallen NTFU 2000 - 2011

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
33066	35781	37030	37972	38542	39736	41041	43029	43395	45920	47824	50597

Bronnen: NOC\*NSF (2000 - 2011). *ledentallen* (meerdere jaren). Arnhem: NOC\*NSF en NTFU (2012b). *Jaarverslag 2011*. Veenendaal: NTFU.

Tabel 12: Financiële cijfers NTFU 2008 - 2011

	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
<b>Baten</b>								
Leden & verenigingen	1464448	74%	1618823	78%	1729685	76%	1873313	83%
Subsidie	492046	25%	388925	19%	551426	24%	360934	16%
Overige baten	25849	1%	63957	3%	1461	0%	21288	1%
<b>Som van de baten</b>	<b>1982343</b>		<b>2071705</b>		<b>2282572</b>		<b>2255535</b>	
<b>Lasten</b>								
Personeelskosten	528126	27%	541567	26%	338423	16%	438941	22%
Huisvestingskosten	56417	3%	62592	3%	78160	4%	81513	4%
Overige exploitatiekosten	1405047	71%	1464028	71%	1660054	80%	1507542	74%
<b>Som van de lasten</b>	<b>1989590</b>		<b>2068187</b>		<b>2076637</b>		<b>2027996</b>	

Bronnen: NTFU (2009-2012). *Financieel Jaarverslag* (meerdere jaren). Veenendaal: NTFU.

## Voorgeschiedenis NTFU

In 2007 stond er een interim-directeur aan het hoofd van het Uniebureau van de NTFU. Binnen het bestuur van de NTFU was men op zoek naar een samenwerkingspartner om directie en bondsbureau mee te delen. Een eerdere poging om tezamen met de Wielrenunie één balie te vormen voor alle fietsdisciplines is mislukt (de Jager, 2010).

### 4.3.4. KNDB

De Koninklijke Nederlandse Dambond (KNDB) werd in 1911 opgericht als Nederlandschen dambond. De KNDB is aangesloten bij NOC\*NSF, de Fédération Mondiale du Jeu de Dames (FMJD) en de European Draughts Confederation (EDC). In het jaarverslag 2011 (KNDB, 2012:3) stelt de dambond zich het volgende ten doel: *“het dammen zowel in de competitiesfeer als in de recreatieve sfeer in Nederland te bevorderen en in samenwerking met andere organisaties deze doelstelling ook in het buitenland te propageren, één en ander in de meest ruime zin van het woord.”*

De KNDB beschikt over topsportprogramma's en namens de bond nemen afvaardigingen deel aan diverse EK's en WK's bij zowel mannen als vrouwen en senioren en jeugd. Dammen is geen Olympische Sport.

## Organisatie

Het bondsbestuur bestaat uit minimaal vijf personen en heeft naast haar bestuurlijke taak ook een uitvoerende en coördinerende rol. De bestuursleden worden ondersteund door het bondsbureau.

De KNDB kent dertien provinciale bonden met een eigen bestuur en deels eigen statuten. Op Flevoland na is elke Nederlandse provincie vertegenwoordigd; de provincie Zuid-Holland is in drieën gesplitst. Per 1 januari 2011 dient de KNDB zich te houden aan de door NOC\*NSF gestelde eisen aan Goed Sportbestuur. NOC\*NSF verwacht van de leden eenheid in beleid, organisatie en structuur. De provinciale bonden mogen sindsdien geen van het landelijk beleid afwijkend beleid meer voeren (KNDB, 2012). Voorheen kenden de provinciale bonden grote mate van autonomie getuige ook het volgende citaat van een medewerker van het bondsbureau.

*“Een landelijke centrale bond, die onderverdeeld is in dertien provinciale bonden. (...) Die wel een grote mate van autonomie bezitten.”* (Interview met Paul Visser, bondsmedewerker KNDB, 4 juli 2012)

Een belangrijk orgaan binnen de KNDB is de bondsraad. Alle provinciale bonden hebben één zetel in de bondsraad. Daarnaast kunnen de overige zetels met een maximum van 21 worden aangevuld door verkiezingen onder de KNDB-leden. De bondsraadsleden zijn onder andere verantwoordelijk voor het vaststellen van beleidsplannen en begrotingen.

### *Ledental en financiële cijfers*

**Tabel 13: Ledenaantallen KNDB 2000 - 2011**

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
8125	8075	7936	7748	7744	7541	7103	6754	6457	6060	5856	5975

**Bronnen:** NOC\*NSF (2000 - 2011). *ledentallen* (meerdere jaren). Arnhem: NOC\*NSF en KNDB (2012). *Jaarverslag 2011*. Veenendaal: KNDB.

De KNDB maakt pas sinds 1 juli 2011 onderdeel uit van het cluster van sportbonden in Zoetermeer. Gezien deze korte periode is het niet mogelijk om een ontwikkeling in de cijfers waar te nemen die toe te wijzen is aan de samenwerking in Zoetermeer. Daarom is ervoor gekozen om de financiële cijfers van de KNDB niet te vermelden.

### *Voorgeschiedenis KNDB*

De bondsbureau van de KNDB is lange tijd gehuisvest geweest bij de Gelderse Sport Federatie (GSF) in Velp. Nadat de GSF naar Papendal verhuisde is de KNDB een pand gaan huren in Rheden.

De KNDB is al geruime tijd lid van de Federatie van Nederlandse Denksporten (FND) tezamen met de Nederlandse Bridgebond (NBB), de Koninklijke Nederlandse Schaakbond (KNSB) en de Nederlandse Gobond (NGB). Binnen dit verband is onderzoek gedaan naar een mogelijke toekomstige samenwerking en zijn gezamenlijk kleine projecten opgepakt. Alle leden van de FND noemen de externe druk vanuit NOC\*NSF de motivator.

*“Het lijkt erop dat vooral de externe druk van NOC\*NSF de motivator is om de geïntegreerde werkorganisatie tot stand te brengen. Die druk wordt door alle partijen gevoeld en is in hun ogen niet helpend in een natuurlijk, van binnenuit gewenst proces tot nauwere samenwerking.” (FND, 2010:2)*

Deze externe druk wordt gevoeld doordat in Sportagenda 2012 brancheversterking naast een middel, ook duidelijk als doel is geformuleerd.

## 4.4. Samenwerking sportbonden Veenendaal

### 4.4.1. Oriëntatiefase

Het initiatief voor de samenwerking in Veenendaal is afkomstig van de NOB. De directeur en voorzitter, met zoals eerder beschreven ervaring met samenwerking in de medische sector, zochten een partner om besparingen te realiseren in de overheadkosten en om kennis te delen.

*“Hoe moet dat nou verder, want de organisatie was sterk, goede mensen op het bureau, goede producten, financieel gezond. Hoe gaan we nou verder kijken naar de toekomst? En, nou wat we wel zagen, dat door externe ontwikkelingen met name, het ledental ietwat daalde. Hoe kunnen we er nou voor zorgen, dat we wel die sterke producten blijven leveren, maar dat we in de overhead wat dingen met elkaar gaan delen bijvoorbeeld. Dat was toen het idee.”*  
(Interview met Arjan de Vries, directeur sportcluster Veenendaal, 9 maart 2012)

Door de NOB zijn er gesprekken gevoerd met meerdere bonden, waaronder de Nederlandse Triathlonbond (NTB) die zich later in het Huis van de Sport te Nieuwegein zou vestigen. Ook de NBF, op zoek naar een part time directeur, was één van die gesprekspartners. Nadat de organisaties zich met elkaar hadden vergeleken en er bezien was of er een “klik” was tussen beide besturen, werd Arjan de Vries in februari 2006 gepresenteerd als directeur van de NBF en tekenden beide voorzitters in oktober van dat jaar een samenwerkingsovereenkomst. De tussenliggende periode werd door de Vries gebruikt om vanuit de bureauorganisaties van de NOB en de NBF te kijken op welke vlakken ze elkaar konden versterken.

Na het financiële debacle van de NBF met het Nationaal Bowling Centrum was het samen met een andere bond delen van de directie een welkome kostenbesparing en daarnaast stonden het optimaliseren van dienstverlening en klantgerichtheid voorop. (Bestuur NBF, 2006)

*“Rust, in ieder geval ook op het bondsbureau waar na jaren van interimmanagement een ervaren en binnen sportend Nederland zijn sporen verdiend hebbende directeur is binnen gehaald. Door de samenwerking met NOB legt hij ook aanzienlijk minder beslag op de toch schaarse bondsmiddelen.”* (NBF,2007:4)

### 4.4.2. Samenwerkingsfase

De bondsbureaus van NOB en NBF bleven gescheiden, enkel de directeur werd gedeeld. De NOB was eigenaar van een pand in Utrecht en de NBF huurde een onderkomen in Nieuwegein. Wel werd direct gekeken of er samen kostenbesparing konden worden gerealiseerd en kennis kon worden gedeeld.

De eerste besparingen werden gerealiseerd doordat de directeur werd gedeeld en bepaalde contracten met externen, zoals een accountant of drukkerij van het bondsblad, gezamenlijk goedkoper konden worden afgesloten.



Eveneens werd kennis met elkaar gedeeld op het gebied van opleidingen, waarin NOB veel expertise bezat en bracht de NBF meer kennis in over de relatie met de branche.

In 2007 meldde de NTFU zich als geïnteresseerde partner om aan te haken bij de samenwerking tussen de NOB en de NBF. De NTFU was al langer op zoek naar samenwerking met een andere sportbond en interim-directeur van de unie, Erik Lenselink, bracht de NTFU in contact met beide andere bonden.

Doordat de NOB en de NBF de directie deelden, werd er een aantal managementtaken wat lager in de organisatie neergelegd. Daardoor namen de taken van de zogenaamde bureaumanagers kwalitatief toe. Zodoende was het in de tijd dat de NTFU aanklopte, mogelijk om het cluster te vergroten.

*“Het hele management zakte ook wat naar beneden. Ik kwam er weer wat los van en kon dus als het ware de volgende bond daarbij pakken, waar ook meteen een bureaumanager werd op gezet en zo is dat in elkaar gegroeid.”* (Interview met Arjan de Vries, directeur sportcluster Veenendaal, 9 maart 2012)

Vanaf 1 november is Arjan de Vries om als part time directeur gaan werken voor de NTFU kennis te maken met de organisatie en om in de toekomst met de bestuurders van de verschillende bonden de mogelijke samenwerking verder te bespreken. De NTFU was financieel gezond en paste als organisatie bij de NOB en de NBF. Tevens was ook dit weer een recreatiesport en werd de sport niet als concurrerend ervaren. Op 2 april 2008 werd de samenwerking bekrachtigd door de handtekening van de voorzitters van de verschillende bonden.

Hiermee werden niet alleen nog meer schaalvoordelen behaald, maar werd ook de kennis en expertise van het cluster vergroot. Het volgende citaat over het bondsbureau van de NTFU is afkomstig uit het jaarverslag 2006 van NOB.

*De NTFU is op dit moment gevestigd in Veenendaal en heeft daar een bureau dat iets groter is dan de NOB en NBF. Met name, ledenservice, breedtesport en communicatie zijn goed ontwikkeld bij de NTFU.* (NOB, 2008:20)

In 2009 is de NBF verhuisd van Nieuwegein naar het pand waar de NTFU reeds huurde. De zeven medewerkers van de NBF voegden zich bij de vijftien medewerkers van de NTFU die op die locatie werkten. Deze integratie van werkorganisaties vergemakkelijkte de samenwerking tussen beide bonden en zorgde er voor dat de bureauorganisaties niet meer over drie locaties verspreid zaten, maar bracht wel een zekere spanning met zich mee.

*“De NTFU zat al in Landjuweel 5 en dan komen wij er ineens bij. Dus ja, voor hun was het van hé, wat doen jullie hier. Extreem gezegd hoor.”* (Interview met Edwin van Delden, bureaumanager NBF, 4 juli 2012)

De zojuist beschreven verhuizing was niet in overeenstemming met de oorspronkelijk gemaakte plannen. Het was namelijk de bedoeling om met de drie bonden tegelijk een nieuw pand te betrekken, maar door de recessie kreeg de NOB haar pand in Utrecht niet verkocht en was het dus ook nog niet mogelijk om een nieuw pand aan te kopen (Sportcluster Veenendaal, 2009).

In april 2010 trekt de NOB in het nieuwe pand aan de Landjuweel 62, dichtbij het pand waarin de NBF en de NTFU gehuisvest waren. In november van hetzelfde jaar verhuizen ook de NBF en de NTFU naar dit pand en zijn de bonden ook fysiek geclusterd op één locatie. Voor directie en bestuursleden was dit een kritiek moment in de samenwerking. Vanuit de medewerkers is het fysiek delen van één pand met medewerkers van verschillende sportbonden als erg plezierig, leerzaam en verfrissend ervaren.

Vanaf het moment van samenvoegen was het mogelijk om nog meer zaken samen op te pakken. Het secretariaat werd gedeeld met de verschillende bonden en er werd een start gemaakt met het synchroniseren van de financiële administraties. De samenwerking tussen de verschillende medewerkers is gegroeid zonder dat deze topdown is opgelegd.

*“Terwijl nu hebben ze die tijd gekregen en na twee jaar zie ik nu aan alle kanten dwarsverbanden ontstaan tussen mensen die elkaar vinden.”* (Interview met Riana Wassing, Bureau manager NOB, op 9 juli 2012)

### *Samenwerking KNDB*

Op 1 juli 2011 heeft de KNDB zich gevoegd bij het sportcluster in Veenendaal. Voorafgaand aan de verhuizing van Rheden naar Veenendaal heeft de KNDB eerst gepoogd om een samenwerking met de overige denksporten te realiseren. Echter nadat de Koninklijke Nederlandse Schaakbond (KNSB) te kennen had gegeven in deze samenwerking geen heil te zien, is de KNDB in gesprek gegaan met het sportcluster in Veenendaal. Vanuit de KNDB was samenwerking namelijk noodzakelijk, omdat ze anders niet meer in aanmerking kwamen voor subsidies van NOC\*NSF.

*O = Onderzoeker, R = Respondent*

*O: “Is het een bewuste keuze geweest voor de dambond om op zoek te gaan naar een samenwerkingspartner?”*

*R: Dat werd afgedwongen.*

*O: Vanuit?*

*R: NOC\*NSF, (...) om überhaupt nog voor sommige subsidies in aanmerking te komen, moest je een bepaalde grootte hebben.”* (Interview met Paul Visser, bondsmedewerker KNDB, 4 juli 2012)

Na een aantal kennismakingsgesprekken tussen een vertegenwoordiging van het cluster in Veenendaal en de KNDB werd besloten om de KNDB toe te voegen aan het sportcluster in Veenendaal. Zodoende werken de twee medewerkers van de KNDB sinds 1 juli 2011 vanuit Veenendaal.

Voor de medewerkers in Veenendaal heeft de toevoeging van de dambond nauwelijks impact gehad. Dit komt ook omdat ze zich nauwelijks mengen in de sociale processen. Voor de medewerkers van de KNDB onderscheidt deze locatie zich nagenoeg niet van hun vorige onderkomen.

*“Ik moet zeggen dat ik er eigenlijk niets van gemerkt heb en dat zou ook kunnen komen omdat het om twee collega’s gaat, maar ook wel omdat je hun ook nauwelijks terug ziet in het sociale gebeuren, zeg maar.”* (Interview met Jan Jaap van der Sar, medewerker NBF en NTFU, 9 juli 2012)

*“Ja, kijk in Rheden zaten wij in een kantoorleugel van een groot gebouw (...) en daar zaten we ook op een gang met meerdere mensen. Dus in die zin is er fundamenteel niet veel veranderd.”* (Interview met Paul Visser, bondsmedewerker KNDB, 4 juli 2012)

### *Overtuiging achterban*

De samenwerking is het initiatief geweest van de voorzitter en directeur van de NOB. Uit het volgende citaat blijkt dat het niet enkel de visie is geweest van een tweetal personen, maar dat de besturen van de NOB, de NBF en de NTFU deze visie deelden.

*“De Vries, die het samenwerkingsplan tussen de bonden indertijd heeft geïnitieerd, ziet evenals de respectievelijke bondsbesturen op korte en lange termijn veel voordelen van synergie, zonder dat de identiteit van de afzonderlijke bonden wordt aangetast.”* (NOB, 2008:20)

De leden zijn door de diverse besturen geïnformeerd over de plannen van de naderende samenwerking. Volgens de betrokkenen zijn de reacties van de leden variërend van neutraal tot positief.

*“Lacherig, voor de rest wordt er schouderophalend over gedaan. Het maakt ze niets uit en ze merken er ook helemaal niets van.”* (Interview met Paul Visser, bondsmedewerker KNDB, 4 juli 2012)

*“De leden hebben het heel erg goed ontvangen en zien er gewoon absoluut de voordelen van. Op het moment dat wij leden of verenigingen hier uitnodigen, dan zien ze wat er gebeurt en zien ze de samenwerking. Dan zien ze dat het er allemaal gewoon veel beter uit ziet, veel beter georganiseerd is.”* (Interview met Edwin van Delden, bureau manager NBF, 4 juli 2012)

### *Rol NOC\*NSF*

De rol van NOC\*NSF is volgens betrokken directie- en bestuursleden marginaal geweest als het gaat om de samenwerking tussen de NOB, NBF en NTFU. Samenwerking tussen sportbonden, of brancheversterking zoals het door NOC\*NSF genoemd wordt in de Sportagenda 2012, is pas prominent in het beleid naar voren gebracht nadat de samenwerking tussen de NOB, de NBF en de NTFU al van start was gegaan.

De inhoudelijke ondersteuning van het proces vanuit NOC\*NSF is volgens de directie echt minimaal geweest. Wel heeft de sportkoepel als intermediair gediend tussen bonden met interesse in of noodzaak tot samenwerking.

*“Inhoudelijk deze beweging op gang helpen, van hoe kun je nou synergievoordelen halen en hoe kun je nou kennis delen. Dat niet, nul.”* (Interview met Arjan de Vries, directeur sportcluster Veenendaal, 9 maart 2012)

NOC\*NSF heeft de samenwerking in Veenendaal wel financieel ondersteund met subsidies die beschikbaar waren voor brancheversterking. Door middel van de samenwerking zijn de bonden NOB en NBF op het gebied van breedtesport ambitie uit sportagenda 2012 ‘twee sterren bonden’ geworden.

De rol van NOC\*NSF richting de KNDB is als dwingend ervaren door bestuur en medewerkers. Immers wanneer de bond zich niet aan zou sluiten bij een groter bondsbureau, dan zou de subsidiekraan dicht worden gedraaid.

### *Organisatorische, Juridische en Financiële Consequenties*

Het samenwerkingsverband tussen de sportbonden in Veenendaal heeft niet alleen invloed gehad op de vestigingsplaats van de sportbonden. Het samenwerken tussen sportbonden en met name het delen van één directie heeft invloed gehad op de werkorganisaties van de verschillende sportbonden. Het is simpelweg niet mogelijk om alle taken die voor de samenwerking van de vier bonden waren ondergebracht bij de directie door slechts één directeur uit te laten voeren. Binnen de organisatie zijn bureaumanagers aangesteld die managementtaken in hun takenpakket hebben, die voorheen bij de directie lagen.

Bij de toevoeging van de KNDB aan het sportcluster in Veenendaal is Arjan de Vries aangesteld als directeur en ook eindverantwoordelijke voor de werkorganisatie, maar zijn veel van de directietaken ondergebracht bij de bureaumanager van de NOB.

*“Ja, ik durf wel te zeggen dat de impact van een vierde bond als Arjan het alleen had moeten doen. (...) Dat zou denk ik wel kiele, kiele worden. Niet door het jaar heen, maar wel op bepaalde momenten.”* (Interview met Riana Wassing, Bureaumanager NOB, 9 juli 2012)

De verschillende sportbonden in Veenendaal zijn allemaal een eigen juridische entiteit gebleven en er is geen overkoepelende rechtsvorm. De samenwerking wordt geborgd door middel van een tweetal contracten; een samenwerkingscontract en een huurcontract.

Het samenwerkingscontract is, wanneer de samenwerking één van de bonden niet bevalt, op te zeggen met een bepaalde opzegtermijn. De NOB heeft geïnvesteerd in het pand in Veenendaal en deze investering is los gekoppeld van de samenwerking door middel van het huurcontract. Door middel van dit contact zijn de bonden gedurende een lange periode verplicht gebruik te maken van ruimtes in het pand van de NOB en zodoende is de NOB verzekerd van inkomsten op de investering in het pand.

Zoals aangegeven is de NOB eigenaar van het pand en huren de overige bonden bij de NOB. Binnen het cluster werken meerdere medewerkers voor meer dan één bond. Deze kosten worden onderling tussen de bonden verrekend. Dit gebeurt ook met de kosten die door het sportcluster worden gemaakt. Hiervoor zijn verdeelsleutels opgesteld en door middel van deze sleutels worden de kosten verdeeld over de verschillende bonden.

*“Zelf doe ik als enige dan de administratie van het sportcluster, dus voor alle kosten die dus uitgegeven worden namens het sportcluster, dus het gaat om kantoorartikelen, het gaat om de koffie, noem het allemaal maar op. Daar hebben we een verdeelsleutel voor.” (Interview met Edwin van Delden, bureaumanager NBF, 4 juli 2012)*

## 5. Analyse

### 5.1. Aanleiding tot samenwerking voor bonden

Voorafgaand aan de samenwerking zijn, met uitzondering van de NOB, alle bonden verwickeld geweest in een crisis op bestuurlijk en/of directie niveau of hebben zich andere zaken in de directe omgeving van de sportbond afgespeeld met een negatieve impact op de bond. Het meest aansprekende voorbeeld is het faillissement van het Nationaal Bowling Centrum voor de NBF of de enorme daling in ledenaantal voor SBN. Newell en Swan (1995) benoemden het aspect 'organisatieontwikkeling' al als belangrijk stuurmiddel dat kan ontstaan uit een crisis.

Per bond wordt kort de voorgeschiedenis geschetst, alvorens verder wordt gegaan met de analyse.

#### 5.1.1. NTTB

De tafeltennisbond kende voorafgaand aan de keuze voor samenwerking een crisis op bestuurs- en directieniveau. De exploitatie van de bond was weliswaar gezond, maar de organisatie haalde wel veertig procent van haar inkomsten uit subsidies. Hetgeen betekent dat de bond wel in grote mate afhankelijk is van NOC\*NSF. Het bestuur en de directie van de bond geloven in de mogelijkheid om door middel van samenwerking efficiënter te kunnen handelen. Dit kan gerealiseerd worden door een kostenbesparing, maar ook door het leveren van meerwaarde.

#### 5.1.2. SBN

Het ledenaantal van de squashbond is tussen 2003 en 2004 enorm gekelderde. Een afname van bijna veertigduizend als gevolg van een wijziging in de ledenregistratie. In 2005 heeft de bond een conflict gekend tussen de toenmalig voorzitter en directeur. Beiden zijn opgestapt en het beleid van de bond is herijkt door een commissie. Samenwerking werd in deze beleidsnotitie genoemd als mogelijkheid voor de toekomst.

#### 5.1.3. KNAS

De schermbond heeft van 2004 tot en met mei 2011 onderdeel uitgemaakt van het cluster van sportbonden in Rosmalen. Een verschil van inzicht tussen de besturen van de verschillende bonden aldaar, hebben de KNAS doen besluiten deze samenwerking te beëindigen en zich elders in het land aan te sluiten bij een samenwerkingsverband.

#### **5.1.4. NOB**

De onderwatersportbond was, voordat de stap richting samenwerking gezet werd, een financieel gezonde organisatie. Het verloop in de professionele medewerkers van de bond was minimaal en de bond bevond zich in een snel veranderende duikwereld, waarin commerciële aanbieders aan terrein wonnen ten opzichte van de verenigingen.

#### **5.1.5. NBF**

De bowlingfederatie zag in 2006 haar Nationaal Bowling Centrum failliet gaan. Dit had tot gevolg dat de NBF vrijwel het gehele eigen vermogen moest inleveren. De exploitatie van de bond was wel gezond. Tevens zag de NBF haar ledenaantal teruglopen en was men op zoek naar een directeur.

#### **5.1.6. NTFU**

De toerfietsunie heeft zich begin jaren negentig afgescheiden van de wielrenunie en begin deze eeuw is gepoogd beide unies weer te laten versmelten. Nadat deze fusie was afgeketst, was het bestuur op zoek naar een nieuwe partner om bondsbureau en directie mee te delen. Een interim-directeur stond voorafgaand aan de samenwerking aan het hoofd van de groeiende NTFU.

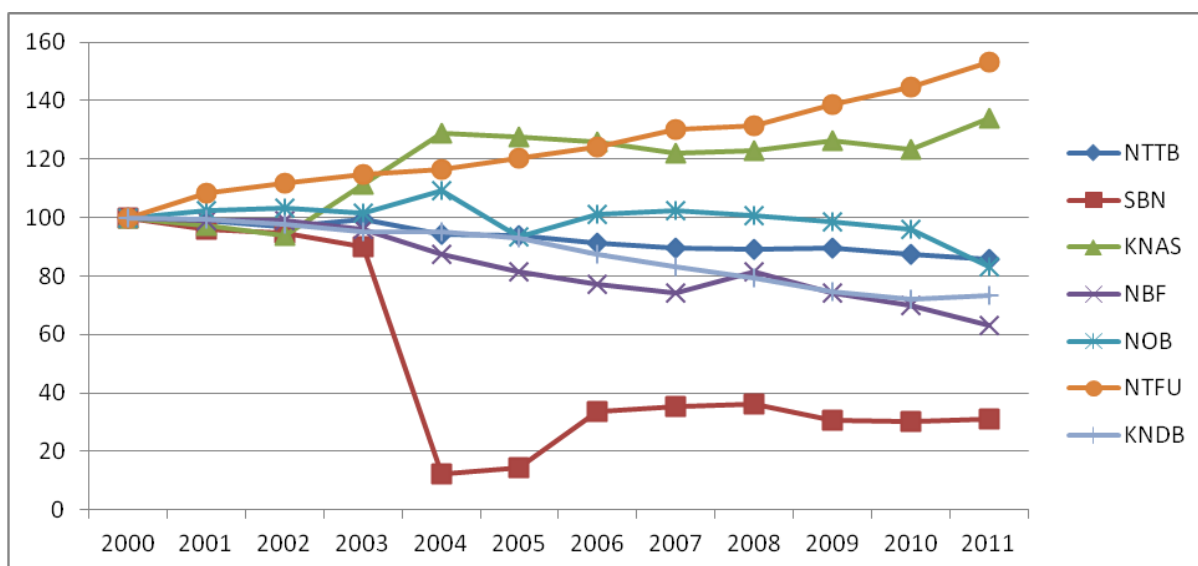
#### **5.1.7. KNDB**

Het ledenaantal van de dambond loopt de afgelopen jaren gestaag terug en de bond heeft met de overige denksporten, verenigd in een federatie, onderzoek gedaan naar de haalbaarheid van een samenwerkingsverband. Deze samenwerking ging niet door en de KNDB voelde zich door NOC\*NSF verplicht om aan te sluiten bij een grotere bond of een cluster van sportbonden.

## 5.2. Ledentallen en financiële cijfers

### 5.2.1. Analyse ledenaantallen

De ledenaantallen van vrijwel alle betrokken bonden dalen. De NTFU ziet haar ledenaantal met 53% stijgen sinds 2000 en het aantal leden van de KNAS stijgt met bijna veertig procent. In het geval van de KNAS dient wel vermeld te worden dat dit slechts een absolute stijging van 700 leden is. Het aantal leden van de NTTB, NOB, NBF en KNDB daalt met percentages tussen de vijftien en dertig procent. Het ledenaantal van SBN daalt met bijna zeventig procent, wanneer 2000 als basisjaar gebruikt wordt. Hierbij dient aangetekend te worden dat men sinds 2004 een nieuw ledenregistratiesysteem gebruikt en dit een terugval betekende van bijna veertigduizend leden. Wanneer 2004 als basisjaar dient, dan is het aantal leden met 147% toegenomen tot 15.552 in 2010.



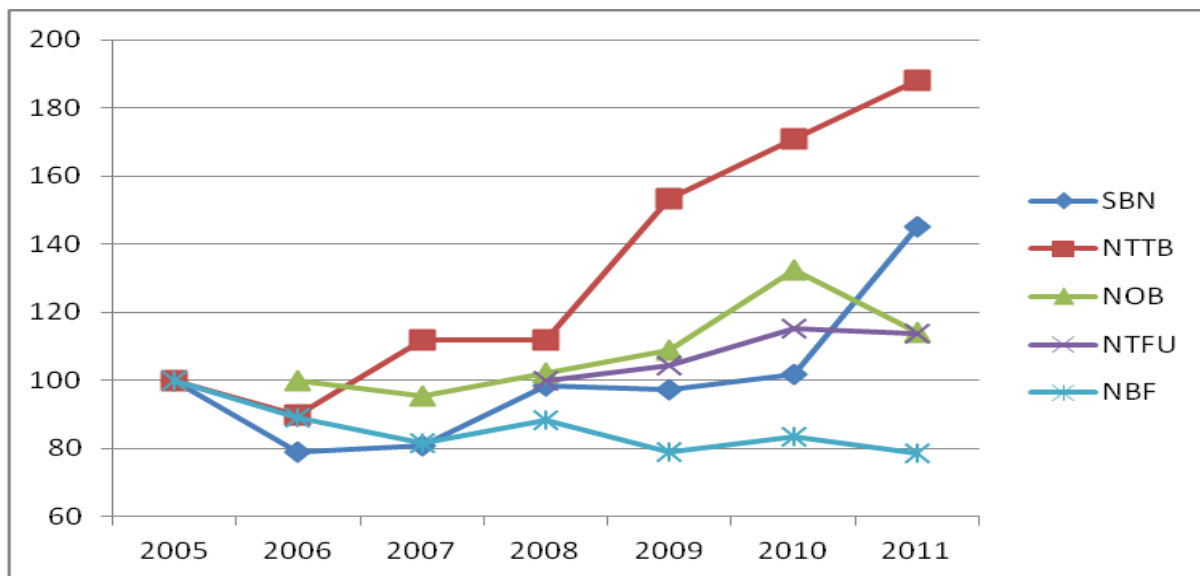
Figuur 3: Geïndexeerde ledenaantallen sportbonden clusters Zoetermeer en Veenendaal 2000-2011

### 5.2.2. Analyse financiële cijfers

#### Totale baten

Zoals in figuur 4 zichtbaar is, nemen de baten van vrijwel alle bonden toe. De baten van de NTTB en de NTFU stijgen flink, de NOB stijgt in 2010 flink vanwege een groot project in Zeeland, maar stijgt verder rustig en SBN stijgt rustig tot 2011, waarin de bond het WK Squash organiseerde. De bowlingfederatie ziet gedurende de afgelopen jaren haar inkomsten teruglopen. In 2011 organiseerde ook de NTTB een WK. Dit evenement is door een stichting georganiseerd, dus er is geen incidentele evenementensubsidie aan de baten toegevoegd. Wel ontving de bond subsidie van het ministerie van VWS voor een grootschalige breedtesportcampagne.





Figuur 4: Geïndexeerde totale baten sportbonden clusters Zoetermeer en Veenendaal

### Subsidiebaten

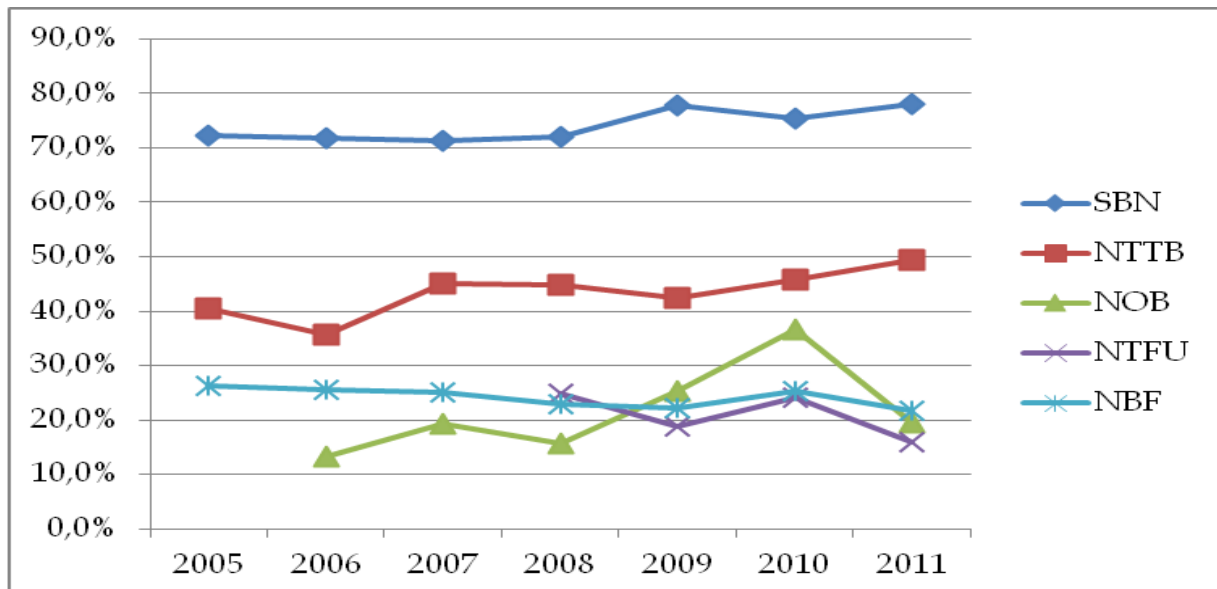
De twee Zoetermeerse bonden, die zijn meegenomen in de financiële analyse, zien de afgelopen jaren de subsidie-inkomsten zowel absoluut als afgezet tegen de totale inkomsten groeien. Daarbij dient, zoals eerder vermeld, aangetekend te worden dat de bonden in 2011 incidenteel extra subsidie ontvingen vanwege een WK in eigen land. Het percentage subsidies ontvangen van NOC\*NSF nam voor SBN toe van tien procent in 2005 tot zeventien procent in 2011 en voor de NTTB van zeventien procent in 2005 tot drieëndertig procent in 2011. Deze stijging is onder andere toe te schrijven aan de clustering, doordat de bonden door middel van de samenwerking in aanmerking komen voor meer subsidie op basis van de breedtesportambitie uit de Sportagenda 2012.

De subsidie-inkomsten van de NOB stijgen, mede door een groot project in Zeeland, waarvoor in 2010 alleen al ruim tweeënhalve ton aan subsidie werd ontvangen.

Voor de NTFU nemen de relatieve inkomsten uit subsidies, afgezet tegen de totale inkomsten, af van vijftwintig procent in 2008 naar zestien procent in 2011. Een dalende subsidiestroom vanuit VWS is hier onder andere debet aan. Het percentage subsidies vanuit NOC\*NSF blijft gelijk voor de NTFU. De NTFU kwam ook alleen al in aanmerking voor breedtesportsubsidie vanuit NOC\*NSF, de clustering heeft op dus dat gebied geen verandering met zich meegebracht.

De procentuele aandeel van subsidies in de totale inkomsten van de NBF daalt van zesentwintig procent in 2005 tot tweeëntwintig procent in 2011. Door de clustering heeft de NBF de subsidies vanuit NOC\*NSF vrijwel gelijk weten te houden.

In figuur 5 is zichtbaar dat de bonden met een grote topsportsectie, de NTTB en SBN, in veel grotere mate afhankelijk zijn van subsidies dan de collega-bonden uit Veenendaal met 'recreatieve sporten' en een eventueel een kleine topsportsectie zoals de NBF. De NTTB is voor iets meer dan veertig procent afhankelijk van subsidies terwijl dit percentage voor SBN boven de zeventig procent ligt. De 'recreatieve bonden' in Veenendaal zijn, op een incidentele uitschieter na, voor ongeveer twintig procent van hun inkomsten afhankelijk van subsidies.



Figuur 5: Aandeel subsidies ten opzichte van de totale inkomsten sportbonden Zoetermeer en Veenendaal

### Baten leden & verenigingen

De inkomsten vanuit verenigingen en leden, bestaande uit contributies maar ook afgenomen diensten door leden of verenigingen, nemen bij de NTTB absoluut toe met 69% sinds 2005, maar gezien de grotere stijging van de totale baten, leidt deze toename tot een relatieve afname van zes procent.

Bij SBN schommelen de inkomsten vanuit verenigingen en leden per jaar flink, maar de trend is dat de inkomsten door de jaren heen vrijwel gelijk blijven. Het is enkel door de subsidietoename in 2011 dat het percentage inkomsten verenigingen en leden dat jaar daalde.

De baten vanuit leden en verenigingen dalen voor de NOB licht. Door stijgende subsidiebaten en groeiende overige baten, nemen de relatieve inkomsten uit leden & verenigingen af. De NBF ziet haar inkomsten vanuit leden & verenigingen de afgelopen jaren nagenoeg gelijk blijven. Doordat de totale baten dalen, nemen deze inkomsten relatief wel toe. De baten van de NTFU stijgen flink, maar de groei van de inkomsten uit leden en verenigingen is nog groter.

### *Overige baten*

De NOB ontvangt sinds de start van de samenwerking in 2006 gelden van de NBF en de NTFU. Deze post begon in 2006 met ruim vijftigduizend euro en is inmiddels opgelopen tot €112.728. Deze post is in deze analyse toegerekend aan de baten, omdat het niet mogelijk was om op basis van de beschikbare gegevens deze post in mindering te brengen op de personeels- en huisvestingskosten.

### *Lasten*

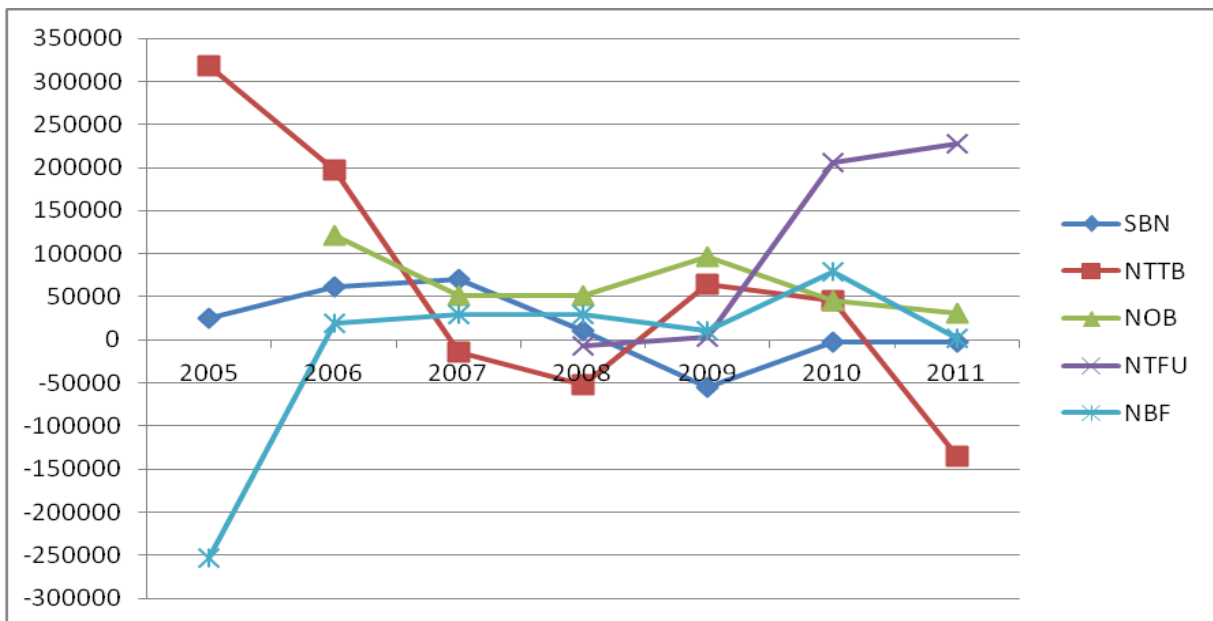
De huisvestingskosten in Zoetermeer dalen vanaf 2011 door een sterke afname in de kosten bij SBN. Ook de personeelskosten van de squashbond dalen, terwijl deze voor de NTTB de afgelopen jaren in absolute aantallen flink zijn toegenomen. Dit is het gevolg van specialisatie en dus professionalisering (Slack & Hinings, 1992) op allerlei gebieden zoals breedtesport, maar ook financiën. Vanaf 2005 is wel een dalende trend waarneembaar in de relatieve personeelskosten bij de NTTB. Dit is echter het gevolg van een stijging in de totale lasten van tussen 2006 en 2011 van bijna honderdvijftig procent!

De huisvestingskosten van de NOB kennen in 2010 een incidentele piek. In dat jaar hebben de bonden zich op één locatie gehuisvest en dat heeft kosten met zich meegebracht voor de NOB als eigenaar van het pand die in één keer zijn afgeschreven. De huisvestingskosten blijven op langere termijn nagenoeg gelijk. De personeelskosten van de NBF en NTFU dalen gedurende de afgelopen jaren absoluut. Voor de NTFU is dat ook relatief het geval, maar door eveneens een terugloop in de kosten blijven de relatieve personeelskosten voor de NBF gelijk. De NOB ziet haar absolute en relatieve personeelskosten stijgen. Dit is toe te schrijven aan specialisatie op onder andere het gebied van communicatie. Volgens Slack en Hinings (1992) is dit een onderdeel van het professionaliseren van een sportbond.

### Saldo

Zoals in figuur 6 zichtbaar is, fluctueren de saldi van de exploitatierekeningen van de Zoetermeerse sportbonden behoorlijk.

De sportbonden in Veenendaal laten sinds de samenwerking zelden een negatief resultaat laten zien. Het negatieve saldo van de NBF in 2005 is te verklaren door een eenmalige vordering van ruim €300.000 door het faillissement van het Nationaal Bowling Centrum.



Figuur 6: Overzicht saldi exploitatierekeningen sportbonden Zoetermeer en Veenendaal

### 5.3. Oriëntatiefase

Het cluster in Zoetermeer heeft op een geheel andere wijze gestalte gekregen dan het cluster in Veenendaal. Het initiatief voor beide samenwerkingsprocessen lag bij een directeur, maar in Zoetermeer werd een vergadering belegd waarbij elf op geografische basis geselecteerde sportbonden en de sportkoepel NOC\*NSF werden uitgenodigd, terwijl in Veenendaal de directeur van de NOB apart sprak met meerdere bonden. Ook de insteek van de gesprekken was verschillend. In Zoetermeer is meer gezocht naar mogelijkheden om gezamenlijk meerwaarde te creëren, terwijl de NOB meer opzoek was naar partners om schaalvoordelen mee te realiseren.

De selectie van een partnerorganisatie heeft plaats gevonden op basis van de organisatiegraad van de bureauorganisatie ofwel de mate van professionalisering van de bureauorganisatie, de grootte van de sportbond en dus ook de grootte van de bureauorganisatie, het besturingsmodel en de visie op samenwerking van het bestuur.

In Zoetermeer is een samenwerking ontstaan tussen twee ‘familiesporten’ met relatief veel sportinhoudelijke raakvlakken. Zodoende zagen ze voor de toekomst mogelijkheden om ook op sportinhoudelijk gebied zaken gezamenlijk te realiseren. Het cluster in Veenendaal bestaat uit totaal verschillende recreatieve sporten zonder sportinhoudelijke raakvlakken. Dit wordt gezien als een kracht, omdat er totaal geen concurrentie bestaat tussen de verschillende bonden.

Indien de werkorganisaties een eigen directie hebben, is een ‘klik’ tussen de directie wenselijk.

#### **5.4. Samenwerkingsfase**

Niet alleen in de aanloop naar de samenwerking verschillen de clusters in Zoetermeer en Veenendaal van elkaar. Ook de wijze waarop gestart is met de samenwerking verschilt van elkaar. Deze verschillen zijn onder andere toe te schrijven aan de interpretatie van de institutionele context waarin de sportbonden verkeerden door sleutelfiguren, zoals directieleden en bestuursleden.

In Zoetermeer is door de medewerkers van de verschillende bonden op inhoudelijk vlak overleg gepleegd om elkaars ‘taal’ te leren spreken en in de toekomst spraakverwarring te voorkomen. Tevens hebben de medewerkers in informele settings kennis met elkaar kunnen maken en zo nader tot elkaar kunnen groeien. Op het personele vlak werd direct winst geboekt door een gedeelde functie op de financiële administratie en er werd inhoudelijk samengewerkt in een breedtesportproject.

Dit alles gebeurde voordat de stap na iets meer dan twee jaar werd gezet naar het fysiek delen van één huisvesting. Het moment van samenvoegen van de bonden werd vervroegd op verzoek van het personeel.

De NOB en de NBF deelden de directie al voordat de samenwerkingsovereenkomst werd getekend. Zodoende was het mogelijk voor de directeur om vanuit de organisatie te zien op welke vlakken samenwerking vormgegeven kon worden. De toevoeging van de NTFU aan de samenwerking was een herhaling van zetten en ook daar bekeek de directeur eerst vanuit de organisatie waar de mogelijkheden lagen tot samenwerking.

Door de sportbonden werden direct schaalvoordelen behaald. Er werd bespaard op de personeelskosten, met name door het delen van één directie, en contracten met externen werden vanwege de grootte van het cluster goedkoper afgesloten.

Ruim vijf jaar nadat de NOB en de NBF begonnen met het delen van de directie trokken de drie bonden in Veenendaal in één pand.

Hoewel in Zoetermeer vanaf het begin op sportinhoudelijk gebied meer is gedeeld, zijn de bonden in beide clusters steeds verder naar elkaar gegroeid en op tal van vlakken met elkaar gaan samenwerken.

### **5.4.1. Procesmanagement**

Tijdens de samenwerkingsfase komen veel van de kernelementen van een procesontwerp en de ontwerpprincipes van de Bruin et al. (2008) terug. De betrokken besturen en directies zijn transparant naar elkaar geweest en de bescherming van core values, de identiteit van de sportbond, stond centraal. Hoewel de samenwerking contractueel vastgelegd is, kent het proces exit-regels. De bonden hebben zich gecommitteerd aan het proces en niet aan het resultaat. Een samenwerking is immers een proces wat zich blijft ontwikkelen.

Beide clusters kenden 'quick wins'. In Veenendaal waren dat vooral schaalvoordelen en in Zoetermeer lagen die vooral in de invulling van de personeelsformatie en een breedtesportproject dat gezamenlijk opgepakt kon worden.

### **5.4.2. HRM**

Voor kleinere sportbonden is het lastig om goed personeelsbeleid te voeren. Het samenwerken in clusters en zo het vergroten van de werkorganisatie, maakt het mogelijk om strategisch HRM-beleid te voeren.

Bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers is het voor de bonden mogelijk om gezamenlijk op te trekken en een cluster biedt (nieuwe) medewerkers carrièreperspectief, waar interne promotie voorheen in een kleine werkorganisatie nauwelijks tot de mogelijkheden behoorde.

In Veenendaal is sprake van decentralisatie van managementbevoegdheden, ook wel taakverrijking genoemd. Dit is het gevolg geweest van praktische noodzaak, omdat de werklast voor een eenkoppige directie anders te hoog werd. Achteraf is men zich er van bewust geworden dat deze decentralisatie van managementbevoegdheden gezien kan worden als HRM-beleid en maakt het ook onderdeel uit van het strategisch personeelsbeleid.

### **5.4.3. Organisatorische, juridische en financiële consequenties**

Beide clusters kennen een verschillende organisatiestructuur. De Zoetermeerse sportbonden beschikken ieder over een eigen directeur, terwijl in Veenendaal vier bonden één directeur delen. Dit heeft tot gevolg dat de bonden in Veenendaal beschikken over een bureau manager.

Alle bonden zijn een eigen juridische entiteit gebleven. In Veenendaal wordt de samenwerking geborgd door middel van een samenwerkingscontract, terwijl de bonden zich in Zoetermeer verenigd hebben in een federatie. Alle medewerkers van het cluster zijn in dienst van deze federatie.

In beide clusters worden de kosten door middel van verdeelsleutels toebedeeld aan de sportbonden.

## 5.5. Theoretische Analyse

### 5.5.1. Economische organisatietheorie

Volgens de economische organisatietheorie wordt de organisatievorm gekozen op basis van economische efficiëntie. Samenwerking speelt een rol in die organisatievorm en zowel aansluitende als inhoudelijke samenwerking worden hier beoordeeld.

Het outsourcen van diensten, aansluitende samenwerking, kan verklaard worden door de transactiekostentheorie. Indien een andere (sport)organisatie in staat is diensten met dezelfde kwaliteit goedkoper te leveren, is het mogelijk om deze diensten uit kostenoverweging uit te besteden. Hierbij dient natuurlijk wel rekening gehouden met zaken zoals de identiteit van een bond.

Bij inhoudelijke samenwerking wordt daadwerkelijk samengewerkt door werkorganisaties, waarbij de focus niet alleen ligt op efficiëntie en effectiviteit. Het is dus niet mogelijk om deze samenwerkingsvorm volledig te verklaren vanuit een economisch perspectief.

De focus heeft in Veenendaal in de eerste jaren van de samenwerking gelegen op het efficiënter en effectiever inrichten van de werkorganisatie om zo kosten te besparen. Dit is gerealiseerd door middel van een besparing op huisvestingskosten, personeelskosten, met name door een gedeelde directie, en ook op zaken zoals ICT. De personeelskosten zijn daarna wel weer gestegen door het aannemen van specialisten om de organisatie verder te professionaliseren.

In tegenstelling tot Veenendaal is er in Zoetermeer niet of nauwelijks bespaard op de kosten. Wel is men in staat om tezamen meer te 'produceren' en zo is men er in geslaagd om door middel van samenwerking meerwaarde te creëren. Ook hier is dus sprake van een efficiëntieslag. Dit is bereikt door onder andere een gezamenlijke vertegenwoordiging richting NOC\*NSF en deelname aan breedtesportprojecten waar de bonden afzonderlijk te klein voor zijn, maar ze gezamenlijk wel voor in beeld komen.

### 5.5.2. Neo-institutionele theorie

Binnen de neo-institutionele theorie worden organisaties gezien als open-systemen waarop de institutionele context invloed heeft. Zoals eerder beschreven kent de sportwereld een hoge mate van institutionalisering. Sportbonden dienen te voldoen aan regels en vereisten om steun te ontvangen en zich te kunnen legitimeren. Deze vereisten worden opgelegd door de overheid, maar vooral door NOC\*NSF in de vorm van de Sportagenda.

Bij institutioneel isomorfisme oefent de institutionele context druk uit op de individuele sportbonden. Door deze druk worden door sportbonden specifieke processen en praktijken overgenomen. Een voorbeeld daarvan is het marktgericht denken, wat niet alleen bij de sportbonden zijn plek heeft gekregen, maar ook in allerlei sportorganisaties.

De eerste gesprekken voor de samenwerking in Zoetermeer zijn gestart in het voorjaar van 2008, terwijl 'Sportagenda 2012' is goedgekeurd in het najaar van 2008. Deze was echter al wel in voorbereiding, dus de bonden wisten dat het subsidiebeleid zou veranderen in het nadeel van kleine bonden. Om precies te zijn: nadelig voor bonden met minder dan veertigduizend leden, een begroting lager dan 1,5 miljoen euro en met minder dan tien FTE op het bondsbureau.

Zowel de NTTB als SBN voldeed niet aan al deze eisen. Vandaar dat er toch sprake is geweest van 'coercive pressure' vanuit NOC\*NSF en specifiek de 'Sportagenda 2012'. Tevens kan gesteld worden dat ook de samenwerkingsverbanden die elders in het land ontstonden een positieve invloed hebben gehad op het ontstaan van de samenwerking in Zoetermeer. Hetgeen te scharen is onder 'mimetic pressure'.

NOC\*NSF heeft druk uitgeoefend op de KNAS nadat zij het cluster in Rosmalen hadden verlaten. Indien zij niet zouden samenwerken met andere bonden, zouden zij gekort worden op de breedtesportsubsidie. Hoewel dit niet de enige overweging is geweest om toe te treden tot het cluster in Zoetermeer, is hier wel sprake van 'coercive pressure'.

De clustering heeft zowel extern als intern gevolgen voor de structuur van de organisaties. Hoewel de bonden hun eigen identiteit behouden en een eigen juridische entiteit blijven, wordt de samenwerking breed uitgedragen. De samenwerking wordt op verschillende vlakken intern vormgegeven. Er is dus sprake van een radicaal adaptieve adoptie.

De samenwerking in Veenendaal tussen de NOB en de NBF kent z'n oorsprong in 2006. Ook het toetreden van de NTFU was ruim voorafgaand aan de presentatie van 'Sportagenda 2012'. Hier is dan ook niet te spreken van 'coercive pressure'.

De toetreding van de dambond tot een cluster is wel gedwongen gebeurd. Immers, wanneer zij zich niet zouden voegen bij een grotere werkorganisatie zou de subsidiestroom vanuit NOC\*NSF opdrogen.

De samenwerking tussen de NOB, de NBF en de NTFU heeft niet alleen extern een ander gelaat gekregen, maar wordt ook intern doorgevoerd. Op meerdere vlakken wordt door de bonden samengewerkt. Voor dit gedeelte van het cluster is sprake van radicaal adaptieve adoptie. De KNDB heeft een samenwerkingscontract getekend en ze delen de directeur met de overige drie bonden, maar verder wordt er nagenoeg niet samengewerkt. Intern blijven de zaken grotendeels ongewijzigd. Hier is sprake van een schijnbaar adaptieve adoptie of 'ceremonial conformity'.

### **5.5.3. Resource dependence theorie**

Zoals uit eerder genoemde financiële cijfers blijkt, is het merendeel van de verschillende sportbonden en met name de sportbonden met een topsportsectie in grote mate afhankelijk van inkomsten uit subsidies. De afhankelijkheid van NOC\*NSF zou gezien kunnen worden als eenzijdige afhankelijkheid. NOC\*NSF wordt dan gezien als subsidieverstrekker en de sportbond als aanvrager van de subsidie en enkel de sportbond zou baat hebben bij de relatie.



De relatie tussen NOC\*NSF en de sportbonden is complexer. In deze analyse laat ik buiten beschouwing dat de sportbonden door middel van de algemene vergadering zeggenschap hebben over het te voeren beleid van de sportkoepel. NOC\*NSF is afhankelijk van de prestaties die door de sportbonden worden geleverd, voor het bereiken van haar ambities. Zowel op het gebied van de top- als de breedtesportambitie is zij afhankelijk van de programma's van de sportbonden en bepaalt de output van de bonden het resultaat van NOC\*NSF. NOC\*NSF heeft er dan ook alle belang bij dat de sportorganisaties financieel gezond zijn en beschikken over een kwalitatief goede werkorganisatie.

Vanuit de sportbond bekeken is de afhankelijkheid van de subsidies duidelijk. De afhankelijkheidsrelatie tussen NOC\*NSF en de sportbonden zou ik dan ook omschrijven als toch wel een symbiotische afhankelijkheidsrelatie.

De bonden in beide clusters zijn door middel van de samenwerking in aanmerking gekomen voor subsidies waar zij afzonderlijk niet voor in aanmerking kwamen. Vanuit dat oogpunt biedt de resource dependence theorie een verklaring voor de samenwerking.

Dit is echter een gevolg van de samenwerking. Ook voorafgaand aan de samenwerking speelde de afhankelijkheid van subsidies een rol. In Veenendaal is de samenwerking gestart vanwege deze afhankelijkheid en het mogelijk afnemen van de subsidiestromen.

Voor de KNAS heeft de afhankelijkheid van subsidies een belangrijke rol gespeeld in de keuze voor wederom een samenwerkingsverband na de beëindiging van de samenwerking in Rosmalen.

Beide clusters zijn financieel ondersteund door NOC\*NSF voor de stap richting het delen van één fysieke locatie.

## 6. Conclusies

In dit hoofdstuk worden eerst de deelvragen beantwoord om vervolgens een antwoord te geven op de hoofdvraag van dit onderzoek.

### 6.1. Deelvragen

Waarom en hoe werken de verschillende bonden in Zoetermeer en Veenendaal met elkaar samen?

De samenleving verandert en de rol voor sport verandert hierin mee. Sport wordt steeds vaker ingezet als middel en om hier goed mee om te kunnen gaan, dienen ook de sportorganisaties te veranderen.

Dit is echter niet de enige reden voor verandering. De sportbonden in Veenendaal wilden efficiënter en effectiever met hun resources omgaan, om zo een eventuele terugloop in subsidies op te kunnen vangen. Vanuit een economische benadering is gekeken naar schaalvoordelen die clustering van meerdere sportbonden op zou kunnen leveren.

In Zoetermeer lag de focus meer op de meerwaarde die door middel van samenwerking gezamenlijk bereikt kon worden. Weliswaar zijn de eerste gesprekken voor de samenwerking gestart voor de vaststelling van de sportagenda 2012, maar toch was hier de 'coercive' en 'mimetic' pressure, zoals Dimaggio en Powell (1983) het noemen, uit de institutionele context voelbaar. Dwingende druk vanuit NOC\*NSF en de beleidsnotitie 'Sportagenda 2012' en mimetische druk vanuit de sportwereld waarin geprofessionaliseerd werd en meerdere samenwerkingsverbanden ontstonden.

Alle bonden, op de NTFU na, zijn voor een substantieel deel van hun inkomsten afhankelijk van subsidies. Door 'Sportagenda 2012' dreigden zij een belangrijk deel in te moeten leveren, indien zij niet zouden samenwerken.

De bonden in Zoetermeer, met daarbij de 'familiesporten' tafeltennis en squash, delen niet alleen huisvesting, front-office en ICT, maar ook sportinhoudelijke projecten op het gebied van sportontwikkeling en opleidingen. De drie bonden hebben elk hun eigen algemeen directeur, technisch directeur en wedstrijdwezen.

In Veenendaal, waar met name 'recreatie sporten' zijn gevestigd, is begonnen met het gezamenlijk realiseren van schaalvoordelen op het gebied van huisvesting, front-office, ICT en communicatie. Sinds de fysieke samenvoeging van de bonden in 2010 nemen de samenwerkingsverbanden ook op andere vlakken toe. Zo biedt de grotere werkorganisatie mogelijkheden tot strategisch personeelsbeleid. De samenwerking is zowel in Veenendaal als Zoetermeer topdown geïnitieerd, maar sinds de bonden gebruik maken van gezamenlijke huisvesting ontstaan er ook initiatieven vanuit de medewerkers om samen te gaan werken.

In beide gevallen is clustering een stap voorwaarts in de professionalisering van de sportbonden. Door middel van de samenwerking is het bijvoorbeeld mogelijk taakspecialisatie toe te passen en worden er steeds meer zaken gestandaardiseerd.

Op welke wijze wordt de zeggenschap verdeeld binnen de organisatorische clusters?

De bonden hebben zich in Zoetermeer verenigd in een federatie. Elke bond vertegenwoordigt in deze federatie twee stemmen, hier is dus geen onderscheid gemaakt in het ledental van de bond. Tot dusver zijn alle besluiten op clusterniveau unaniem genomen en dat is ook de wijze waarop het volgens alle betrokkenen dient te gebeuren.

In Veenendaal werken de bonden samen op basis van een samenwerkingscontract en delen ze één directeur, die zeggenschap heeft over de vier werkorganisaties. Er is sprake van decentralisatie van managementbevoegdheden en deze zijn per bond ondergebracht bij een bureaumanager.

Zowel in Zoetermeer als in Veenendaal geldt, dat wanneer de bonden het op substantiële punten oneens zijn, de mogelijkheid bestaat om het cluster te verlaten.

Welke gevolgen heeft samenwerking voor de identiteit van de samenwerkende sportbonden?

Uit dit onderzoek blijkt dat leden van de verschillende sportbonden in eerste instantie bij samenwerking of clustering van de werkorganisatie bang zijn de eigen identiteit van de sportbond te verliezen. Zij zien echter ook de mogelijke voordelen van samenwerking en hebben er dan ook mee ingestemd dat de samenwerking vormgegeven zou worden. Dit is een opiniërende stemming geweest, want de formele zeggenschap over de inrichting van de werkorganisatie ligt volledig bij het hoofdbestuur.

Dit hoofdbestuur krijgt volgens Kikulis (2000) de verantwoordelijkheid voor het functioneren van de sportbond en dit is ingebed in de praktijken en waarden van de sportbond en maakt onderdeel uit van de identiteit van de organisatie.

Dit hoofdbestuur heeft ook de verantwoordelijkheid om de identiteit van een sportbond te bewaken tijdens samenwerking in een organisatorisch cluster en om er voor te zorgen dat de samenwerking geen gevolgen heeft voor de identiteit van een sportbond. De identiteit van een sportbond wordt mijns inziens bepaald door de leden van de desbetreffende sportbond en is door te jaren heen gevormd.

In Veenendaal is bewust gekozen voor samenwerking tussen niet-concurrerende en vooral verschillende sporten, onder andere om zo de eigen identiteit van de sporten niet in gevaar te laten komen.

De samenwerking in Zoetermeer is gestart tussen de 'familiesporten' tafeltennis en squash en daarbij is bewust gekozen om op het gebied van topsport en wedstrijdzaken niet samen te werken om de identiteit van de sporten te borgen.

In beide clusters wordt er gecommuniceerd met en naar de leden vanuit de verschillende bonden en niet vanuit de clusters.

Door deze keuzes verandert er voor de leden niet zoveel bij 'hun' bond en heeft de samenwerking dus nagenoeg geen gevolgen voor de identiteit van de verschillende sportbonden. Zolang de werkorganisatie feeling blijft houden met de achterban hoeft een verandering in de werkorganisatie geen invloed te hebben op de identiteit van een sportbond en het is aan het hoofdbestuur om dit te bewaken.

Wat zijn de mogelijkheden en beperkingen, volgens de betrokkenen bij de organisatorische clusters in Zoetermeer en Veenendaal, waarmee rekening gehouden dient te worden bij samenwerkingsverbanden tussen sportbonden en op welke wijze komt de keuze voor een partnerorganisatie tot stand?

Door middel van het clusteren van de werkorganisaties van sportbonden is het mogelijk om gezamenlijk schaalvoordelen te behalen. Het vergroten van de werkorganisatie maakt het mogelijk om efficiënter en effectiever om te gaan met de beschikbare middelen. Dit kan op het gebied van huisvesting, personeel, hier is met name een kostenbesparing te realiseren door het delen van de directie, ICT, front-office en tevens is het mogelijk om financieel gunstigere contracten af te sluiten met externe partijen. In de toekomst is het mogelijk voor de bonden om nog meer schaalvoordelen te behalen door de verdere integratie van de afdelingen zoals financiën, maar ook wedstrijd zaken.

In eerste instantie heeft in Veenendaal de nadruk vooral gelegen op het besparen van kosten om zo minder afhankelijk te zijn van subsidies.

Nu kan echter gesteld worden dat zowel in Veenendaal als in Zoetermeer de clustering niet alleen een bezuinigingsoperatie is geweest, maar vooral ook een stap voorwaarts in de professionalisering van sportbonden, doordat de clustering het mogelijk heeft gemaakt om te standaardiseren en te specialiseren. De benodigde middelen hiervoor zijn vrijgekomen door een kostenbesparing, maar vooral door het vrijkomen van extra financiële subsidies voor de bonden omdat, ze gezamenlijk wel aan de eisen voor deze subsidies voldeden. Het vergroten van de werkorganisatie door middel van clustering biedt de mogelijkheid om strategisch HRM-beleid te voeren, hetgeen voor afzonderlijke bonden niet mogelijk was.

Zoals eerder vermeld, dient volgens de betrokkenen rekening te worden gehouden met de identiteit van de sportbonden bij het samenvoegen en samenwerken van de werkorganisaties.

Er zijn beperkte mogelijkheden om op het gebied van topsport en topsportprogramma's samen te werken, gezien de grote verschillen per tak van sport.

Bij de keuze van een partnerorganisatie spelen meerdere aspecten, waaronder het sporttype, een rol. In Zoetermeer is in eerste instantie gekozen voor sporten met inhoudelijke raakvlakken en zijn sportenbonden geclusterd waarvoor topsport een belangrijk onderdeel is. Dit terwijl in Veenendaal juist bewust is gekozen voor niet-concurrerende 'recreatieve sporten' met een kleine of zelfs geen topsportafdeling. De KNDB, die topsport hoog in het vaandel heeft staan, is hier een vreemde eend in de bijt. Van inhoudelijke samenwerking is echter met de KNDB ook nog geen sprake. In de keuze voor overeenkomsten of juist verschillen tussen sporten is mijns inziens geen goed of fout, dit is volledig afhankelijk van de visie omtrent samenwerking van de desbetreffende bonden en de bijbehorende doelen. Het heeft allebei voordelen en nadelen.

Ook de grootte van een sportbond is van belang. In Veenendaal en Zoetermeer zijn kleine en middelgrote sportbonden met elkaar geclusterd. In de oriëntatiefase dient er rekening mee gehouden te worden dat de verhouding van de omvang in ledentallen en FTE in de werkorganisatie tussen de verschillende bonden niet te scheef ligt.

De geografische ligging van een bondsbureau en de afstand tussen bonden kan een drempel vormen voorafgaand aan de samenwerking. Deze drempel blijkt echter voor beide clusters niet onoverkomelijk.

De hoofdbesturen van de sportbonden dienen er een soortgelijke visie op samenwerking op na te houden en de mate van professionalisering van de betrokken bonden dient zich op een gezonde wijze tot elkaar te verhouden om sportbonden te kunnen clusteren. Indien het verschil in de professionele ontwikkeling van de werkorganisaties te groot is, lijkt aansluitende samenwerking, het outsourcen van diensten bij een andere sportbond, een betere oplossing.

*In hoeverre zijn de organisatorische clusters in Zoetermeer en Veenendaal er in geslaagd om meerwaarde te realiseren en wat kan hiervan worden geleerd?*

Door middel van de samenwerking is het voor de sportbonden in de organisatorische clusters mogelijk om gezamenlijk te starten met of te participeren in projecten, waarvoor zij zelfstandig te klein zouden zijn. Een voorbeeld hiervan is het project oog-hand coördinatie van de NTTB en SBN.

Gezamenlijk zijn de bonden ook in staat geweest om meer subsidie toegekend te krijgen, dan zij zelfstandig zouden krijgen. Door middel van deze subsidie hebben de werkorganisatie specialisten in huis kunnen halen en zodoende verder kunnen professionaliseren. Van deze professionalisatie profiteert het hele cluster. De organisaties delen kennis en leren van elkaar en elkaars specialisten.

## 6.2. Hoofdvraag

Welke gevolgen heeft de samenwerking van sportbonden in een organisatorisch cluster voor de afzonderlijke deelnemende sportbonden en welke betekenissen geven betrokkenen hieraan?

Door middel van samenwerking is het voor een sportbond mogelijk om efficiënter en effectiever met haar middelen om te gaan. Schaalvoordelen worden behaald op tal van gebieden en samenwerking kan leiden tot verruiming van de beschikbare middelen.

Het besparen van kosten en het vergroten van subsidie-inkomsten biedt sportbonden de ruimte om verder te professionaliseren, door onder andere om meer specialistische kennis in huis te halen. Tevens is het voor een sportbond mogelijk om gebruik te maken van de specialismen die aanwezig zijn bij de overige bonden in het cluster en zo te leren van andere bonden en als organisatie verder te ontwikkelen.

Samenwerking in een organisatorisch cluster heeft géén gevolgen voor de identiteit van een sportbond indien het proces van samenvoeging van sportbonden zorgvuldig wordt doorlopen. Dit omdat de organisatorische verandering zich enkel afspeelt in de werkorganisatie. Het is aan de hoofdbesturen om dit proces van samenwerking te bewaken en om te zorgen dat de werkorganisaties 'feeling' houdt met de leden van de sportbonden.

De betrokkenen vanuit een bestuurlijk- en directieperspectief zien samenwerking vooral als een kans om schaalvoordelen te behalen of meerwaarde te creëren om zo de sportbond verder te ontwikkelen en te professionaliseren. Samenwerking leidt voor hen tot een verbetering van de kwaliteit en de continuïteit van de organisatie.

Voor medewerkers is de samenwerking en met name de verhuizing en de nieuwe collega's iets waaraan gewend moet worden, maar iets wat over het algemeen als erg plezierig wordt ervaren. De medewerkers vinden het interessant om collega's te hebben die actief zijn in een andere tak van sport en ze benoemen de samenwerking als leerzaam en deze biedt medewerkers de kans om te leren van elkaar, maar zich ook te ontwikkelen en te groeien binnen de werkorganisatie. Kansen die men bij een kleine of middelgrote zelfstandige sportbond waarschijnlijk niet gekregen zou hebben.

## 7. Discussie & reflectie

In paragraaf 1.7 is al aangegeven dat er internationaal veel wetenschappelijke literatuur geschreven is over de ontwikkeling en professionalisering van sportbonden of NSO's. Dit onderzoek heeft zich gericht op organisatorische clustering van de werkorganisaties van sportbonden. Een ontwikkeling in de sportwereld waarover nog weinig geschreven is.

Ik ben niet in de veronderstelling dat dit onderzoek dat gat meteen volledig opvult, maar ik hoop wel dat het aanzet is om meer onderzoek te doen naar deze ontzettend interessante materie.

Het is wenselijk op naast de financiële analyse in deze scriptie een uitgebreidere analyse uit te voeren vanuit een bedrijfseconomische achtergrond. Een betere inhoudelijke financiële achtergrond van de onderzoeker, meer financiële gegevens dan enkel de financiële jaarverslagen van de desbetreffende sportbonden en het liefst meer sportbonden om met elkaar te vergelijken en zo het onderzoek verbreden en verdiepen.

Tevens lijkt het mij interessant om een cluster onderwerp te laten zijn van een longitudinale studie, waarin de ontwikkeling van een het cluster en de afzonderlijke sportbonden goed in kaart wordt gebracht.

Het onderzoeken van twee clusters van sportbonden is een tijdrovende onderneming geweest, maar van de keuze voor twee clusters heb ik nooit spijt gehad. Twee cases hebben het onderzoek meer diepgang gegeven, doordat er een vergelijking mogelijk was.

Onderzoek doen is een proces. Tijdens dit proces heb ik mezelf ontwikkeld als deskundige op het gebied van organisatieontwikkeling en als onderzoeker. Vrijwel dagelijks ben ik tot nieuwe inzichten gekomen en vaak heb ik gedacht "*had ik dat toen maar geweten*". Dat is echter volgens mij iets waar je tijdens het uitvoeren van een onderzoek niet aan ontkomt.

## 8. Literatuurlijst

Voor dit onderzoek is zowel wetenschappelijke literatuur in de vorm van artikelen of boeken geraadpleegd, als gebruik gemaakt van documentatie zoals krantenartikelen, websites en jaarverslagen van sportbonden. Hieronder wordt een overzicht gegeven per categorie.

### 8.1. Wetenschappelijke literatuur

Bodt, M. & Notté, R. (2009). *Scoren met een één-tweetje*. Utrecht, Nederland: USBO.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Hoofddorp, Nederland: Boom onderwijs.

Boessenkool, J., & Verweel, P. (2004). Stop professionaliseren, red de sportvereniging. *Vrijwillige inzet onderzocht*, 1 (2), 29-35.

Boessenkool, J., van Eekeren, F. van & Lucassen, J. (2008). *Moderniseringsambities voor sportverenigingen gaan aan behoeften van driekwart van clubs voorbij; Moderniseren en professionaliseren met gevoel voor realiteit: diversiteit als uitgangspunt!*

Boselie, P. (2011). *Human Resource Governance: Voorbij 'Managerialism'*. Utrecht, Nederland: Universiteit Utrecht.

Bottenburg, M. van (2007). 'Om de sport verenigd: instituties in de sportwereld'. In: Duyvendak J. W. & Otto M. (red.), *Sociale kaart van Nederland. Over maatschappelijke instituties*. Amsterdam, Nederland: Boom, 225-239.

Bruijn, J.A. de, Heuvelhof, E.F. ten & Veld, R. in 't (2008). *Procesmanagement. Over procesontwerp en besluitvorming*. Den Haag, Nederland: Sdu.

Chang, Y. (2010). *'Clustering: professionalisering voor kleine sportbonden?'*. Utrecht, Nederland: USBO.

Deetz, S. (1996). Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. *Organization Science*, 7 (2), 191-207.

DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional Isomorphism and collective rationality. *American sociological review*, 48, 147-160.

Glesne, C. (2006). *Becoming qualitative researchers*. Boston: Allyn & Bacon

Hoogerwerf, A. & Herweijer, M. (2008). *Overheidsbeleid. Een inleiding in de beleidswetenschap*. Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer.



- Jager, P. de, (2010). *Clusteren van Sportbonden*. Utrecht, Nederland: USBO.
- Johnson, B.L. (1995). *Resource Dependence Theory: A Political Economy Model of Organizations*. Salt Lake City, UT: University of Utah.
- Kaats, E. & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties. Samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnerships*. Deventer, Nederland: Kluwer.
- Kikulis, L.M. (2000). Continuity and Change in Governance and Decision Making in National Sport Organizations: Institutional Explanations. *Journal of Sport Management*, 14, 293-320.
- Kikulis, L.M., Slack, T. & Hinings, C.R. (1995). Toward an Understanding of the rol of Agency and Choice in the Changing Structure of Canada's National Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 9, 135-152
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 80, 340-363.
- Newell, S. & Swan, J. (1995). The Diffusion of Innovations in Sport Organizations: An Evaluative Framework. *Journal of Sport Management*, 9, 317-337.
- Noorderhaven, N.G. (1997). Economische en neo-institutionele organisatietheorie. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 71, 236-245.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, 145-179.
- Paauwe, J. & Richardson, R. (1997). 'Introduction special issue on HRM and Performance'. *International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 257-262.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY : Harper & Row
- Powell, W.W. & DiMaggio, P.J. (1991). *The new institutionalization in organizational analysis*. Chicago, IL: University of chicago
- Ross, S.A. (1974). On the economic theory of agency and the principle of similarity. In: Balch, M.S., McFadden, D.L. & Wu, S.Y. (red.), *Essyas on economic behavior Under Uncertainty*. Amsterdam, Nederland: North Holland, 215-237.
- Rubin, H.J. & Rubin I.S. (2005). *'Qualitative Interviewing, the art of hearing data'*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Ruijter, A. de & Verweel, P. (2000). "Perspectives on organization and society." In Knoppers, A.E. (red.) *The construction of meaning in sport organizations: management of diversity*. Maastricht, Nederland: Shaker, 27-43.

Schulze, A. (2010). *'Zó krijg je mensen mee!'*. Amsterdam, Nederland: UvA.

Slack, T. & Hinings, B. (1992). Understanding Change in National Sport Organizations: An Integration of Theoretical Perspectives. *Journal of Sport Management*, 6, 114-132.

Verhoeven, J.C., Devos, G., Smolders, C., Cools, W. & Velghe, J. (2002). *Hogescholen enkele jaren na de fusie*. Antwerpen, België/Apeldoorn, Nederland: Garant.

Vlaar, N.W. & Ezinga, A. (1997) *Het due diligence-onderzoek en de rol van de accountant*. MAB

Vries, J. de, & Nagtegaal, K. (2007). *Besturen als Sport: een onderzoek naar competenties van besturen in de Nederlandse sportsector*. Den Haag, Nederland: Universiteit Leiden - Campus Den Haag.

Washington, M. & Patterson, K.D.W. (2011). Hostile takeover or joint venture: Connections between institutional theory and sport management research. *Sport Management Review*, 14, 1-12.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Londen, Verenigd Koninkrijk: Londen.

## **8.2. Documentatie**

Bottenburg, M. van (z.d.). *totdat de bom barst*.

FND (2010). *Ontwikkelplan ten behoeve van de vier Nederlandse denksportbonden onder de vlag van de Federatie Nederlandse Denksportbonden*.

KNAS (2012). *Jaarverslag 2011*. Zoetermeer, Nederland: KNAS.

KNDB (2012). *Jaarverslag 2011*. Veenendaal, Nederland: KNDB.

NBF (2006-2012). *Financieel jaarverslag (meerdere jaren)*. Veenendaal, Nederland: NBF.

NBF (2007b). *Jaarverslag 2006*. Veenendaal, Nederland: NBF.

NBF (2011b). *Jaarverslag 2010*. Veenendaal, Nederland: NBF.

NBF (2012b). *Jaarverslag 2011*. Veenendaal, Nederland: NBF.

NOB (2007-2012). *Financieel jaarverslag* (meerdere jaren). Veenendaal, Nederland: NOB.

NOB (2008b). *Jaarverslag 2007*. Veenendaal, Nederland: NOB

NOB (2012b). *Jaarverslag 2011*. Veenendaal, Nederland: NOB.

NOC\*NSF (2000-2011). *Ledentallen* (meerdere jaren). Arnhem, Nederland: NOC\*NSF Repro.

NOC\*NSF (2007). *Sport groeit! Sportagenda 2012*. Arnhem, Nederland: NOC\*NSF Repro.

NOC\*NSF (2010). *Nederland in de top 10*. Arnhem, Nederland: NOC\*NSF Repro.

NOC\*NSF (2011). *Sport inspireert! Sportagenda 2016 Concept (21 december 2011)*. Arnhem, Nederland: NOC\*NSF Repro.

NTFU (2009-2012). *Financieel Jaarverslag* (meerdere jaren). Veenendaal, Nederland: NTFU.

NTFU (2012b). *Jaarverslag 2011*. Veenendaal, Nederland: NTFU.

NTTB (2006-2012). *Financieel jaarverslag* (meerdere jaren). Zoetermeer, Nederland: NTTB.

NTTB (2012b). *Jaarverslag 2011*. Zoetermeer, Nederland: NTTB.

SBN (2006-2012). *Financieel jaarverslag* (meerdere jaren). Zoetermeer, Nederland: SBN.

SBN (2008b). *Uitnodiging bijeenkomst samenwerking*.

SBN (2012b). *Jaarverslag 2011*. Zoetermeer, Nederland: SBN.

Sportcluster Veenendaal (2009). *De meerwaarde van samenwerken*.

Turken, P. (2005). *Eindrapport adviescommissie Turken*. Zoetermeer, Nederland: SBN

### 8.3. Websites

[www.bowling-ebv.nl/index.../63-die-niet-alleen-zijn-talent-doorgeeft](http://www.bowling-ebv.nl/index.../63-die-niet-alleen-zijn-talent-doorgeeft)

Geraadpleegd op 27 juni 2012

<http://www.faillissementen.com/registernl.php?zoekscherms=1&offset=0&aantalselectie=100&status=Faillissement&bikcode=92&kvk=&bedrijfsnaam=&plaats=schiedam&postcode=&curator=&in1=F&in2=00&in3=&rechtbank=&zoek=>

Geraadpleegd op 27 juni 2012

<http://www.nbf.bowlen.nl>

Geraadpleegd op 27 juni 2012

<http://www.ntfu.nl>

Geraadpleegd op 28 juni 2012

<http://www.nttb.nl/static.asp?myid=16&menu=5>

Geraadpleegd op 28 mei 2012

Geeve, R. (2011). *Samenwerking drie sportbonden zorgt voor betere organisaties.*

Geraadpleegd op 28 november 2011 via

<http://www.sportknowhow.nl/nieuwsberichten/5944>

<http://www.squash.nl/>

Geraadpleegd op 30 mei 2012

## Bijlage I: Voorbeeld topiclijst

Interview Riana Wassing, bureaumanager NOB & beleidsmedewerker KNDB  
Veenendaal, maandag 9 juli 2012 12.00 uur

### Achtergrondinformatie Respondent

- Opleiding
- Eerdere banen
- Waarom in de sportwereld actief?

### Beschrijving NOB afzonderlijk

- Status NOB
- bewuste keus voor samenwerking of ook toevalligheid?
- bewust op zoek naar bepaalde partners? (recreatiesporten of juist op basis van sociale kenmerken)
- Waarom samenwerking?
- Rol NOC\*NSF/Sportagenda(sterrenstatus)

### Keuze NTFU/NBF

- Beschrijving proces
- Waarom NTFU/NOB?
- Overtuiging achterban (bestuur/leden)
- Invulling organisatie (Bestuurlijk/Financieel/Organisatorisch + evt. ondersteuning hierin van buitenaf)
- Rol NOC\*NSF in ondersteuning

### Samenwerking met NTFU/NBF

- Beschrijving samenwerking (gedeelde projecten/activiteiten)
- Efficiency: Overhead naar beneden? Schaalvergroting?
- Identiteit NOB
- Gedeelde directie
- Samenwerking succesvol? Zoja, succesfactoren?
- Kwaliteit dienstverlening omhoog?
- Op zoek naar partner?

### KNDB

- Beschrijving proces
- Persoonlijke rol in samenwerking

## Bijlage II: Overzicht respondenten

### Cluster Zoetermeer

Interviews:

#### Fase I (Historie)

Frank Berteling (Directeur NTTB)  
Ronald Kramer (Voorzitter NTTB)  
Marcel Borst (Directeur SBN)  
Frits de Leeuw (Voorzitter SBN)

#### Fase II (Samenwerking)

Frank Berteling (Directeur NTTB)  
Marcel Borst (Directeur SBN)

Teun Plantinga (Directeur KNAS en administrateur NTTB)

*Hierbij komt ook een klein stukje historie aan bod en natuurlijk zijn ervaringen als directeur van het cluster in Rosmalen.*

Marcel Frijhoff (Financiële administratie NTTB en SBN)

*Marcel was de eerste medewerker die werkte voor beide bonden, nog voordat ze op dezelfde locatie zaten.*

Mariska de Boer (Medewerker financiële administratie NTTB en KNAS)

*Mariska doet naast de financiële administratie ook de ledenadministratie van de KNAS.*

Manon Zwakenberg (Sportontwikkeling SBN)

*Manon heeft stage gelopen bij de NTTB en is daarna in dienst getreden bij de squashbond.*

Ingrid Koppelman (hoofd sport & productontwikkeling NTTB, SBN en KNAS)

*Ingrid is verantwoordelijk voor het breedtesportteam en werkt voor alle bonden.*

Extern:

Huiberts Brands (Accountmanager NOC\*NSF)

*Huibert is als accountmanager van NOC\*NSF betrokken geweest bij de clustering van sportbonden in Zoetermeer.*

## **Cluster Veenendaal**

### Interviews:

#### Fase I (Historie)

Arjan de Vries (Directeur NTFU, NOB, NBF en KNDB)

John Geurts (Voorzitter NOB)

Dick Kik (Voorzitter NTFU) (Niet bereid om mee te werken aan het onderzoek)

Leen van der List (Voorzitter NBF) (Niet bereid om mee te werken aan het onderzoek)

#### Fase II (Samenwerking)

Arjan de Vries (directeur NTFU, NOB, NBF en KNDB)

Erik Tolboom (bureaumanager NTFU)

Jan-Jaap van der Sar (NBF en NTFU)

Jan-Jaap is zowel werkzaam voor de Bowling Federatie als voor Toerfietsen.

Rianna Wassing (bureaumanager NOB)

Anne Schultze (Communicatie NOB)

Anne heeft haar masterthesis geschreven over de rol van communicatie in veranderende organisaties.

Edwin van Delden (bureaumanager NBF)

Paul Visser (medewerker KNDB)