
De cultuur van het bezuinigen

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenisgeving van medewerkers van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport aan de terugloop in financiële bronnen.



Menno Hornman

20 augustus 2014
Heesch

De cultuur van het bezuinigen

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenisgeving van medewerkers van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport aan de terugloop in financiële bronnen.

Naam:	Menno Hornman
Studentnummer:	3933482
Datum:	25-8-2014
Kader:	Master thesis Master Sportbeleid en Sportmanagement Departement Bestuur en Organistiewetenschap Universiteit Utrecht
Scriptiebegeleider:	Dr. Inge Claringbould
Tweede beoordelaar:	Drs. Michel van Slobbe
Stagebegeleider VSU:	Marieke Dijkstra

Voorwoord

Met het afronden van deze thesis komt er een einde aan mijn studie op de USBO en mijn (lange) leven als student. Na het behalen van mijn ALO diploma besloot ik om nog verder te gaan studeren; ik had het gevoel dat ik nog meer in mijn mars had en zag de studie Sportbeleid & Sportmanagement als een mooi verlengstuk en nieuwe uitdaging. Achteraf ben ik blij geweest met mijn toenmalige keuze. Ik heb mezelf verder kunnen ontwikkelen en heb, mede door de combinatie van studie en werk, veel nieuwe vaardigheden bijgeleerd. Graag zou ik een aantal mensen in het bijzonder willen bedanken die tijdens deze twee intensieve jaren belangrijk voor mij zijn geweest.

Om te beginnen wil ik graag een dankwoord uitspreken voor alle deelnemende organisaties aan dit onderzoek, en in het specifiek voor mijn eigen stageorganisatie de VSU. Gedurende mijn masterstudie liep ik twee jaar stage bij de afdeling VSU Topsport. Deze organisatie heeft mij de mogelijkheid gegeven om mezelf in deze periode verder te ontwikkelen. Graag wil ik mijn stagebegeleiders Marieke Dijkstra en Wanda Schapendonk in het specifiek bedanken voor de goede begeleiding en de leuke en mooie tijd. Een tijd die bovendien nog niet ten einde komt, omdat ik vanaf september officieel bij de VSU in dienst treedt.

Uiteraard gaat er ook een speciaal dankwoord uit naar mijn scriptiebegeleidster Inge Claringbould. Dankzij haar intensieve en fijne begeleiding en de inbreng van haar kennis kwam ik steeds tot nieuwe inzichten. Ook in tijden dat ik het even heel hard nodig had! Op deze manier heeft zij ervoor gezorgd dat ik iedere keer weer met vertrouwen aan de slag kon gaan en de thesis keer op keer heb kunnen verbeteren. Dank daarvoor!

Daarnaast wil ik graag mijn ouders bedanken die het voor mij mogelijk hebben gemaakt deze masteropleiding te volgen en hun steun en betrokkenheid tijdens mijn studie.

Tot slot zou ik graag in het specifiek mijn vriendin Lieke willen bedanken, voor wie het afgelopen jaar misschien wel zwaarder was dan voor mijzelf. Steeds was het maar weer die scriptie. Toch stond zij iedere keer voor me klaar en mede door haar stimulans en luisterend oor heb ik mijn thesis tot een goed einde weten te brengen.

Menno Hornman
Heesch, augustus 2014

Samenvatting

Inleiding

Gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport (non-profit) zien dat de (lokale) overheid zich steeds verder terugtrekt, met als gevolg een terugloop in financiële overheidssteun. De overheid eist min of meer een zelfstandige oplossing van organisaties als de VSU voor het opvangen van deze terugloop in subsidies en wijst daarbij onder meer richting de markt. Echter heeft ook de marktsector te maken met economisch mindere tijden.

De vraag is dan ook wat de gevolgen zijn voor ondersteuningsorganisaties in de sport in de praktijk en hoe zij met deze situatie omgaan? Dit onderzoek tracht de betekenissen van werknemers van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties aan de terugloop in financiën in kaart te brengen.

Theoretisch kader

Deze thesis legt de nadruk op organisatieverandering binnen gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport, waarbij zowel aandacht is voor externe als interne processen die deze organisaties mogelijk doen laten veranderen. Hiervoor maakt dit onderzoek gebruik van de 'Three pillars of institutions' (Scott, 2008) en de perspectieven van 'bovenaf' en 'onderop' van Lammers (1993), waarbij laatstgenoemde de focus legt op hoe de verschillende lagen binnen organisaties zich tot de organisatieverandering verhouden. Daarnaast heeft dit onderzoek ook aandacht voor hoe aspecten van macht (Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 1997) en disciplineren (Foucault in Markula & Pringle, 2006) een rol spelen binnen deze veranderende context.

Methodologisch kader

Dit onderzoek is verricht vanuit een interpretatief perspectief. Om de betekenissen van werknemers aan de terugloop in financiën te achterhalen zijn in totaal elf semigestructureerde interviews afgenomen bij de volgende vijf ondersteuningsorganisaties: Sportservice Zwolle, Sportief Capelle, Rotterdam Topsport, Sportsupport Haarlem/Stichting Topsport Kennemerland en Vereniging Sport Utrecht/VSU Topsport.

Onderzoeksresultaten

Uit dit onderzoek blijkt dat de terugloop van financiële bronnen voor gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport op verschillende manieren tot uitdrukking komt, waarbij zowel sprake is van overeenkomsten als verschillen vertonen. Ook laat dit onderzoek zien dat organisaties meerdere organisatiestrategieën hanteren of wensen te hanteren om in te spelen op deze financiële vraagstukken, waarbij men zich voornamelijk richt op het aanwenden van verschillende manieren voor alternatieve funding. Gelijktijdig blijken organisaties ook geconfronteerd met financiële consequenties, die onder meer tot uitdrukking komen in verschillende bezuinigingsmaatregelen. Deze financiële en strategische consequenties beïnvloeden echter ook het personeel van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport, hetgeen resulteert in consequenties voor zowel MT als werknemers, waarbij laatstgenoemde vooral de rekening blijkt te moeten betalen.

Analyse

Op basis van dit onderzoek kan geconstateerd worden dat de terugloop in financiële middelen er toe bijdraagt dat er zowel ten aanzien van MT als medewerkers meer wordt verwacht. Toch ligt de absolute werk- en prestatiedruk vooral bij werknemers 'onder op' in gemeentelijke sportondersteuningsorganisaties, terwijl dit onderzoek laat zien dat hun eigen positie door de ontwikkelingen juist steeds zwakker wordt. De meest kwetsbaren worden in die zin het meest getroffen worden, terwijl de minst kwetsbaren in staat blijven om hun minst kwetsbare positie zelf te creëren.

Aan de hand van het 'Panopticon' van Foucault (in Markula & Pringle, 2006) wordt bovengenoemd disciplineringsproces goed zichtbaar, waarbij het MT dankzij haar machtspositie een grote invloed kan uitoefenen op het verhogen van de prestatiedruk en plichten voor werknemers.

Conclusie

Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat de betekenissen die betrokkenen geven aan de veranderende financiële omgeving zowel overeenkomsten als verschillen vertonen, waarbij sprake blijkt van een aantal spanningsvelden die resulteren in zowel personele- financiële als strategische consequenties en vraagstukken. Hoewel het merendeel van de organisaties denkt dit in de loop der tijd te kunnen ondervangen, laten de betekenissen van betrokkenen zien dat het bij het merendeel van de organisaties op dit moment nog aan een duidelijke visie en kaders ontbreekt hoe deze strategieën daadwerkelijk in te vullen.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Samenvatting	4
1. Inleiding.....	8
1.1 Aanleiding.....	9
1.2 Probleemstelling	9
1.3 Maatschappelijke context.....	10
1.4 Bestuurlijke context	10
1.5 Organisatorische context	11
1.6 Wetenschappelijke relevantie	11
1.7 Onderzoeksdoel & vraagstelling	12
1.8 Leeswijzer	12
2. Onderzoeksdesign:	13
2.2 Interpretatief perspectief	13
2.2 De rol van betekenisgeving	13
2.3 Local/Emergent vs Elite/A Priori	15
3. Theoretisch kader.....	16
3.1 De definitie van organisaties?	16
3.2 Wat is organisatieverandering?	16
3.3 Hoe komen organisaties tot verandering?.....	17
3.4 Macht- en beïnvloedingsrelaties	19
3.4.1 Macht en invloed in de vorm van afhankelijkheid	20
3.4.2 Macht en beïnvloeding vanuit het perspectief van Foucault	20
3.5 De impact van organisatieverandering	22
3.6 Resumé	23
4. Methodologisch kader.....	24
4.1 Methode van dataverzameling	24
4.1.2 Interviews:	24
4.1.3 Selectie	25
4.2 Methode van data-analyse	25
4.3 Betrouwbaarheid en Validiteit	26
5. Resultaten	27
5.1 Probleemdefinitie	27
5.2 Strategieën	29
5.2.1 Een (nieuwe) visie op funding	30
5.2.2 De totstandkoming van alternatieve funding: een onzeker proces!	31
5.2.3 Strategieën; positief of negatief?.....	32
5.3 Financiële Consequenties:	36
5.5 Overige personele consequenties	40
5.5.1 Arbeidscontracten; een lastig spanningsveld met grote gevolgen ..	40
5.5.1 Een veranderende rol voor het MT	41

6. Analyse	42
6.1 Organisatieverandering: de theorie in het licht van de empirie.	42
6.2 Consequenties: een perspectief van 'boven af' versus van 'onder op'	43
6.3 Rol van macht	45
6.4 De rol van externe actoren.....	46
7. Conclusie, Discussie en aanbevelingen.....	48
7.1 Conclusie deelvraag 1.....	48
7.2 Conclusie deelvraag 2.....	49
7.3 Conclusie deelvraag 3.....	49
7.4 Conclusie centrale onderzoeksvraag	50
7.5 Discussie	51
7.6 Aanbevelingen.....	53
8. Literatuurlijst	54
Bijlage 1 - Topiclijst	57
Bijlage 2 – Aanvullende mail	59

1. Inleiding

Dit onderzoek gaat over betekenisgeving van werknemers van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sportsector aan een veranderende financiële context. Dat het juist nu interessant is om deze organisaties als onderwerp van onderzoek te gebruiken blijkt uit onderstaand nieuwsbericht, gepubliceerd door Vereniging Sport Utrecht (VSU).

"Sportwethouder Hans Spigt kreeg woensdagavond 12 juni stevige kritiek te verduren voor de bezuinigingen op de sport volgens de Voorjaarsnota 2013. Raadsbreed was er verzet tegen vooral de gehanteerde kaasschaaf. Toch bleef Spigt met gemak overeind tijdens het debat in de commissievergadering en nam niets terug van de plannen. Opmerkelijk was dat ook van de coalitiepartijen - GroenLinks, D66 en PvdA - kritisch waren. Stephanie Bottse (GL) zei er 'verdrietig' van te worden, Gadiza Bouazani (PvdA) vreest een 'aantasting van de sport' en Selma Bas (D66) mist een visie achter de financiële ingreep van zo'n 2,5 miljoen euro in de komende vier jaar".

"Wethouder Spigt vindt het echter redelijk dat ook de sport een bijdrage levert aan de omvangrijke bezuinigingsoperatie in de stad, waarbij grofweg 25 miljoen structureel en 65 miljoen incidenteel is gemoeid. Volgens de Voorjaarsnota 2013 wordt gekort op subsidies voor verenigingen, op de VSU, op de pas SportU en sluiten de zwembaden Fletiomare en De Kwakel tijdens de zomervakantie" (website VSU, 2013).

Bovenstaand persbericht van de VSU is een van de vele voorbeelden van media aandacht van de afgelopen tijd waarin de financiële aspecten van de sport en de gevolgen die de sport hedendaags ondervindt worden aangehaald.

De VSU begeeft zich als gemeentelijke ondersteuningsorganisatie in de sport tussen de overheid en Civil Society. Deze sportorganisaties zijn in de loop der jaren, door overname van publieke taken, steeds meer in de invloedssfeer van de overheid geraakt. Door subsidieverstrekking en wetgeving zijn zij langzaamaan verstatelijkt, hetgeen o.a. is terug te zien in de financiering en sturing van deze organisaties (RMO, 2010). Enerzijds hebben deze maatschappelijke organisaties dus hun publieke taken, maar tegelijkertijd zijn zij in de uitvoer van deze publieke taken ook afhankelijker geworden van de (lokale) overheid.

Binnen dit onderzoek zullen deze organisaties onder de noemer 'gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport' worden geplaatst. Het gaat hier om onafhankelijke non-profitorganisaties in de sportsector die ondersteunend zijn aan de uitvoer van gemeentelijk beleid.

1.1 Aanleiding

Ondanks de financiële afhankelijkheid van ondersteuningsorganisaties in de sport voor de uitvoering van publieke taken, trekt de overheid zich terug. Waar de overheidsuitgaven, ondanks bezuinigingen, naar verwachting tot 2014 jaarlijks reëel toenemen met gemiddeld 1% (CPB, 2013), neemt de financiële steun vanuit de (lokale) overheid voor de sportsector af. Edwards (2004) spreekt over een veranderende verhouding tussen staat, markt en Civil Society, waarbij de politiek steeds verder na achteren verschuift. In een onderzoeksrapport naar recessiepeilingen van Nederlandse gemeenten (Hoekman, 2013) verwacht 70% van de gemeenten dat in de komende collegeperiode (2014-2018) op sport wordt bezuinigd. Daarnaast wordt deze terugtrekkende ontwikkeling ook nog eens versterkt door de huidige economische recessie die heel Nederland treft. Zo had de Nederlandse economie in 2013 nog met een krimp van 1¼% te maken en volgt in 2014 pas het eerste lichte herstel (CPB, 2013).

Bovengenoemde ontwikkeling zorgt voor een veranderende omgeving van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport, zoals de VSU. De wederzijdse afhankelijkheidsrelatie tussen overheid en organisaties voortkomend uit de Civil Society verandert, en dit brengt druk en onzekerheid met zich mee. Voor vele organisaties zijn de processen voor het aanpassen aan een veranderende omgeving en onzekerheid echter enorm complex, en omvatten talloze beslissingen en vormen van gedrag op verschillende organisatieniveaus (Miles, et al, 1978). Binnen deze context is het daarom interessant om te kijken welke complexe processen en besluitvorming schuil gaat achter de veranderende financiële omgeving van deze organisaties.

Vanuit de organisatie waar ik stage loop, de VSU is er behoefte aan meer inzicht en inhoudelijke verdieping over de consequenties voor gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport in tijden van financiële crisis en een terugtrekkende overheid. De vraag vanuit de VSU is om te onderzoeken hoe andere maatschappelijke sportorganisaties met een publieke taak betekenis geven aan deze ontwikkelingen en hoe zij hiermee omgaan.

1.2 Probleemstelling

Gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport zien dat de (lokale) overheid zich steeds verder terugtrekt, met als gevolg een terugloop in financiële overheidssteun. De overheid eist min of meer een zelfstandige oplossing van organisaties als de VSU voor het opvangen van deze terugloop in subsidies en wijst daarbij onder meer richting de markt. Echter heeft ook de marktsector te maken met economisch mindere tijden.

De vraag is dan ook wat de gevolgen zijn voor ondersteuningsorganisaties in de sport in de praktijk? Welke beslissingen maken medewerkers van deze organisaties op basis van deze druk van buitenaf? Wat voor gevolgen heeft dit voor de strategieën en positie van deze organisaties? Hoe kijken de medewerkers tegen deze veranderingen aan?

Kortom, dit onderzoek heeft als doel inzicht te verkrijgen in de consequenties die gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport ervaren in de praktijk en zij hier mee om gaan of wensen om te gaan? Het onderzoek draagt daarmee in praktische zin bij aan het inzichtelijk maken hoe diverse organisaties om gaan en/of om kunnen gaan met een financiële terugloop.

De terugloop in financiële bronnen als gevolg van een terugtrekkende overheid en economische recessie wordt geplaatst binnen een maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische context.

1.3 Maatschappelijke context

De teruglopende financiële middelen vormen op dit moment een vraagstuk voor veel ondersteuningsorganisaties in de sport en is daarmee tegelijkertijd een economisch vraagstuk voor veel van deze organisaties in heel Nederland. Dat het om een landelijke tendens gaat, blijkt wel uit het eerder aangehaalde rapport van Hoekman (2013), waaruit blijkt dat het overgrote deel van de Nederlandse gemeenten de aankomende jaren wil gaan bezuinigen op sport. Een trend die ook meteen de maatschappelijke relevantie van het vraagstuk benadrukt, omdat het overgrote deel van de ondersteuningsorganisaties in de sport de aankomende jaren mogelijk wordt geconfronteerd met een terugloop in financiële middelen.

Opvallend hierin is dat Nederlandse gemeenten autonoom zijn als het gaat om het voeren van een sportbeleid en een grote mate van vrijheid ervaren als het gaat om de inrichting en uitvoering daarvan (Vereniging Sport en Gemeenten (VSG), 2010, p. 27). Gemeenten kunnen dus in grote mate zelf bepalen waar het haar subsidies voor sport aan verstrekt of waar het deze juist wil verminderen.

Zoals in de inleiding beschreven worden sportondersteuningsorganisaties gekenmerkt door hun wederzijdse afhankelijkheidsrelatie met de (lokale) overheid, waarbij zij financiële steun bieden aan deze organisaties voor de uitvoer van een aantal publieke taken. Ondanks dat gemeenten zelf kunnen bepalen of en hoe men bezuinigt op sport, mag het belang van deze ondersteuningsorganisaties op voorhand niet worden onderschat. Zo spreekt Dekker (2002) over het vervullen van intermediaire, sociaal-integratieve en politiekexpressieve functies door deze organisaties.

In die zin leveren deze gemeentelijke ondersteuningsorganisaties dan ook eenieder op hun eigen manier een bijdrage aan de (lokale) sportsector. Het maatschappelijke vraagstuk in dit onderzoek is dan ook vooral gericht op of deze organisaties hun belangrijke ondersteunende rol door de terugloop in financiële middelen wel kunnen blijven invullen?

1.4 Bestuurlijke context

Vanuit bestuurlijk perspectief is de terugtrekkende overheid een bekende ontwikkeling (Boesenkool, Lucassen, Waardenburg, & Kemper, 2011). Zo heeft deze 'trend' in het verleden ook al andere sectoren getroffen. Een van die sectoren was de zorg, waar eenzelfde verschuiving extra druk met zich meebracht voor managers en professionals werkzaam in die sector (Hout, *et al.*, 2007).

De terugtrekkende overheid zet ook de sportsector, een van de grootste onderdelen van onze Civil Society, onder druk. Met een afnemende subsidiestroom en grotere zelfredzaamheid voor gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport als gevolg. Taken en verantwoordelijkheden voor aanvulling van de teruglopende subsidies komen voor eigen rekening van deze organisaties. Binnen deze organisaties moet men omgaan met deze (nieuwe) verantwoordelijkheid en de daarmee samenhangende extra taken. Maar wat betekent deze druk eigenlijk voor deze organisaties binnen de Civil Society en hoe gaan zij hier mee om?

De bestuurlijke relevantie van dit onderzoek is daarom gerelateerd aan de betekenisgeving van werknemers van sportondersteuningsorganisaties in veranderende omstandigheid, en de mate waarin deze ontwikkelingen beleidseffecten tot gevolg hebben of juist vragen om beleidsimplementatie.

1.5 Organisatorische context

De aanleiding van dit onderzoek liet zien dat vermindering van (lokale) overheidssubsidies en de bijkomstige economische recessie zorgt voor een veranderende financiële omgeving bij gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport, met het gevolg dat bepaalde taken en/of activiteiten in de toekomst mogelijk niet meer kunnen worden uitgevoerd.

Chaffee (in Johanson, 2009) stelt dat organisaties gebruiken maken van strategieën om in te spelen op veranderingen in de organisatieomgeving, waarbij de strategieën worden gebaseerd op expliciete of impliciete veronderstellingen over de omgeving van de betreffende organisaties. Intern moeten deze ondersteuningsorganisaties een strategie bepalen hoe met deze veranderende financiële omgeving om te gaan. Maar wat betekent deze strategie voor de invulling en organisatie van de huidige activiteiten en taken? Moeten taken en activiteiten anders worden ingevuld of misschien wel helemaal worden afgestoten? En waar baseer je dit op als organisatie?

De actuele verandering in overheidssubsidies beïnvloedt (onbewust) het interne handelen van medewerkers in sportondersteunend non-profitorganisaties. Een ontwikkeling die ik als medewerker van de VSU zelf ook ervaar, zoals eerder aangehaald in het voorwoord. Het organisatorische vraagstuk binnen dit onderzoek stelt het handelen van deze werknemers centraal en wil inzicht bieden hoe de veranderende financiële omgeving het handelen en de strategieën van deze werknemers beïnvloedt.

1.6 Wetenschappelijke relevantie

Naast de eerder besproken maatschappelijke relevantie heeft dit onderzoek ook een theoretische relevantie. Ondanks dat organisatieverandering in de sport een bekend wetenschappelijk thema is (Amis et al., 2004; Kikulis, 2000; Slack & Hinnings, 1992), blijkt dat er binnen de huidige wetenschappelijke literatuur weinig aandacht is voor de interne organisatiedynamiek die mede van invloed is op de vorming van het proces van verandering binnen sportorganisaties. Bovendien lag de focus bij eerder onderzoek op sportorganisaties met een vrijwillig karakter en vonden deze onderzoeken veelal plaats binnen een Canadese context (Amis et al., 2004; Kikulis, 2000; Slack & Hinnings, 1992). In dit onderzoek zal echter worden gekeken naar de interne dynamiek bij organisatieverandering van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport, voornamelijk vormgegeven door betaalde professionals. Ten tweede bekijkt dit onderzoek organisatieverandering binnen deze organisaties vanuit een perspectief van bezuinigingen. Dit thema is zeer relevant en actueel in de huidige financiële crisis, het is echter nog niet eerder onderzocht wat de sociale effecten hiervan op professionele –en deels subsidieafhankelijke- sportorganisaties is.

Bovengenoemde maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische context leiden, samen met de (theoretische) relevantie van dit onderzoek, tot diverse vragen rondom de terugloop in financiële bronnen bij gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport. De doelstelling van dit onderzoek vloeit voort vanuit deze beschreven contexten en geeft aan waar het onderzoek uiteindelijk aan bijdraagt.

1.7 Onderzoeksdoel & vraagstelling

Het doel van het onderzoek is meer inzicht geven hoe gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport betekenis geven aan de terugloop in financiële middelen, en hoe zij hier mee omgaan en wensen om te gaan. Daarbij wordt nadruk gelegd op de consequenties voor organisatorische en bestuurlijke aspecten, alsmede de consequenties voor het handelen van medewerkers van deze organisaties. Mogelijke kansen of bedreigingen kunnen daarbij worden geconstateerd, ten einde bewustwording van betrokken organisaties te realiseren en hun positionering te verbeteren.

De centrale onderzoeksvraag vloeit voort uit bovengestelde doestelling, maar is in tegenstelling tot het onderzoeksdoel tweeledig. Hier is bewust voor gekozen, omdat de vragen in nauwe verbinding staan met elkaar en dat zij beide belangrijk zijn voor het beantwoorden van het omschreven vraagstuk.

Centrale onderzoeksvraag:

- *Welke betekenissen geven medewerkers van sportondersteunende non-profitorganisaties met een publieke taak aan de terugloop in financiële bronnen en hoe gaan zij hiermee om?*

Ter ondersteuning van de hoofdvraag worden onderstaande deelvragen behandeld:

- *Wat zien medewerkers als consequenties van deze terugloop aan financiële bronnen en wat voor gevolgen heeft dit voor het functioneren van deze organisaties?*
- *Welke organisatiestrategie wordt er vanuit deze organisaties gehanteerd om in te spelen op deze financiële terugloop?*
- *Wat is de impact van deze veranderingen op de positie van medewerkers in deze organisaties?*

1.8 Leeswijzer

Dit hoofdstuk heeft inzicht verschaft in de aanleiding, de verschillende contexten waarbinnen het onderzoek geplaatst kan worden en welke vragen dit oproept, de doel- en vraagstelling en de relevantie van dit onderzoek. Hoofdstuk 2 geeft een beschrijving van het onderzoeksdesign, waarin aandacht is voor de gehanteerde onderzoeksbenadering van mij als onderzoeker en bepaalde keuzes die ten grondslag liggen aan dit onderzoek. Wat volgt in hoofdstuk 3 is een uiteenzetting van verschillende theoretische concepten die binnen dit onderzoek het zoeklicht vormen om de empirie beter te duiden, gevolgd door het methodologisch kader in hoofdstuk 4. Hoofdstuk 5 biedt vervolgens een uiteenzetting van de gevonden resultaten die door middel van semigestructureerde interviews zijn vergaard. De theoretische concepten en de bevonden data worden vervolgens in hoofdstuk 6 aan elkaar gekoppeld en aan de hand van het onderzoeksdoel- en de centrale vraagstelling nader uitgewerkt. Ter afsluiting volgt in hoofdstuk 7 een uiteenzetting van de conclusie, discussie en aanbevelingen van dit onderzoek.

2. Onderzoeksdesign:

De wijze waarop ik als onderzoeker naar de werkelijkheid kijk, heeft invloed op de manier van onderzoek en de kennis die hierin wordt verzameld. Om het centrale vraagstuk en de bevindingen van dit onderzoek beter te begrijpen, zal in dit hoofdstuk inzicht worden verschaft in de onderliggende aannames en voorkeuren van mij als onderzoeker. Vervolgens zullen verschillende theoretische concepten ter achtergrond van het vraagstuk worden besproken.

Binnen het kader van dit onderzoek worden organisaties in hun bestuurlijke en organisatorische context onderzocht en wordt gekeken hoe het functioneren van deze organisaties, in wisselwerking met hun omgeving, beter kan worden begrepen. De vraag daarbij rijst welke (interne en externe) processen een rol spelen en hoe dit de organisatie in relatie tot het vraagstuk beïnvloedt? Het bestuderen van deze processen draagt uiteindelijk bij aan het beter begrijpen van de werkelijkheid. Deze werkelijkheid komt tot stand doordat ik als onderzoeker op zoek ga naar de interpretatie die betrokkene aan een situatie geven. Het onderzoek richt zich daarmee op het interpreteren van interpretaties en is daarmee subjectief van aard.

Voor dit onderzoek naar gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport betekent dit dat de focus ligt op de processen van organisatieverandering/ een veranderende omgeving. Wat zijn de gevolgen? Hoe wordt er naar gehandeld? En wat betekent dit voor het functioneren van de betrokkenen? In dit onderzoek wil ik proberen te begrijpen hoe betrokkenen tegen deze veranderende externe omgeving aankijken en hoe zij hier mee omgaan.

2.2 Interpretatief perspectief

Dit onderzoek gaat dus uit van een interpretatief perspectief als centraal uitgangspunt voor het verkrijgen van kennis over de werkelijkheid. Interpretatief onderzoek is gericht op het creëren van een georganiseerde set van aannames over de werkelijkheid en hoe die bestudeerd kan worden aan de hand van empirische methodes. Het perspectief focust zich op hoe mensen betekenis geven aan de wereld om hen heen en is gebaseerd op de ontologische veronderstelling dat de wereld complex is (Atkinson, 2012).

Martin (1992: 3) stelt dat het bij onderzoek naar betekenisgeving van mensen belangrijk is om uit te gaan van het perspectief dat de zienswijzen van mensen verschillen: "*their perceptions, memories, beliefs, experiences, and values will vary, so interpretations will differ even of the same phenomenon*". Afhankelijk van hun ervaringen en achtergrond, geven mensen dus zelf invulling aan hun realiteit. Op basis van dit gegeven is betekenisgeving dus subjectief van aard.

2.2 De rol van betekenisgeving

Betekenisgeving kan erg ruim en op verschillende manieren worden geïnterpreteerd. Binnen dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van het symbolisch interactionistisch perspectief op organiseren van Weick (1995). Dit perspectief gaat uit van sociale interactie als basis voor handelen en sluit daarmee mooi aan bij het eerder benoemde ontologische onderzoeksperspectief.

Weick (1995) omschrijft het concept aan de hand van de term 'sensemaking', waarbij de auteur doelt op het geven van betekenis aan een handeling of proces. Deze betekenissen komen tot stand door middel van taal: een situatie wordt geduid doordat men erover spreekt. Daarnaast is ook het menselijk handelen onderdeel van betekenisgeving. Voor dit onderzoek betekent dit dat zowel de interactie als het handelen bestudeerd wordt om meer inzicht te krijgen in de organisatieprocessen die schuilgaan achter het functioneren van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport in tijden van een veranderende financiële context.

Frames en cues zijn hierin de belangrijkste pijlers. Frames vormen volgens Weick (1995) namelijk de basis voor de wijze waarop iemand een situatie duidt, waarbij de frames worden gevormd door zijn verleden en zijn achtergrond, evenals de context waarbinnen die persoon zich bevindt. Cues zijn nieuwe signalen of ervaringen die een persoon aan de hand van zijn frames kan duiden (1995: 110).

Dit houdt in dat mensen op een verschillende manieren betekenis geven aan een bepaalde situatie, omdat hun frames onderling verschillen. Mensen construeren deze betekenissen in hun handelen, waarbij continu sprake is van een wisselwerking tussen datgene wat een persoon in zijn omgeving tot stand brengt en wat men hier vervolgens van waarneemt. Betekenisgeving is daarmee dus een sociaal product en een dynamisch proces: *"To talk about sensemaking is to talk about reality as an ongoing accomplishment that takes form when people make retrospective sense of the situations in which they find themselves and their creations"* (Weick, 1995, p. 15). Betekenisgeving geeft daarmee richting aan het handelen binnen en tegelijkertijd het functioneren van organisaties. Het concept speelt daarmee tegelijkertijd een belangrijke rol in de totstandkoming van de cultuur van organisaties. Vanwege de omvang en complexiteit van het begrip organisatiecultuur, zal dit onderzoek zich alleen focussen op het begrip betekenisgeving. Echter speelt cultuur dus wel een rol op de achtergrond van dit onderzoek.

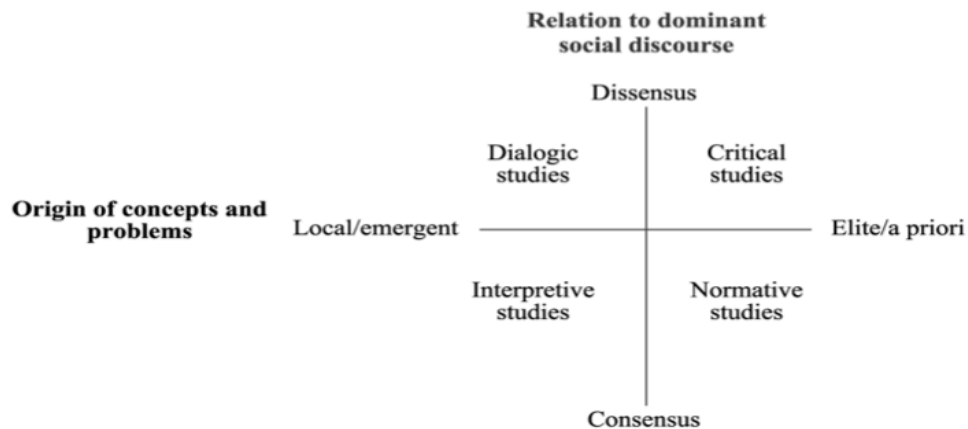
Binnen zijn perspectief onderscheidt Weick (1995) een aantal karakteristieken waar betekenisgeving op is gebaseerd. Twee van deze karakteristieken zijn ook relevant voor dit onderzoek en zullen daarom nader worden toegelicht.

Allereerst staat de dimensie 'social' centraal. Volgens Weick staan mensen altijd in relatie tot andere, zij ervaren continue gebeurtenissen uit de omgeving die de basis vormen voor hun handelen. In dit onderzoek is sprake van een veranderende context die zowel gevolgen heeft voor het functioneren van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport, alsmede voor het handelen van haar werknemers. Door interactie met anderen wordt gezamenlijk een werkelijkheid gecreëerd en de veranderende omgeving gedeut. Het gaat daarbij om het komen tot nieuwe betekenisgeving van groepen medewerkers op basis van interactie met elkaar en met de omgeving.

Het tweede karakteristiek dat centraal staat binnen dit onderzoek is het proces van betekenisgeving als 'ongoing'. Het onderzoek heeft namelijk aandacht voor organisatieverandering naar aanleiding van een terugloop in financiële middelen en duidt daarmee op een proces dat al langer bezig is. Een proces zonder een duidelijk begin, waarbij de omgeving continu invloed uitoefent op de werknemers binnen deze organisaties.

2.3 Local/Emergent vs. Elite/A Priori

Naast het hierboven beschreven ontologisch perspectief is tevens de onderzoeksbenadering (*epistemologie*) van invloed op het onderzoek. Deetz (2000) beschrijft de eerdergenoemde interpretatieve onderzoeksbenadering, in navolging van Burrell & Morgan (1979), in een matrix. Onderstaand figuur vormt een weergave van deze matrix waarin de auteur vier verschillende benaderingen tegen elkaar afgezet:



Figuur 2: Alvesson and Deetz (2000, p. 24)

In de matrix zijn twee assen waar te nemen: 'local/emergent – elite/a priori' enerzijds en 'dissensus – consensus' anderzijds. Elite/a priori -onderzoek wil graag rationele en zo objectief mogelijke kennis genereren; theorie vormt hiervoor het belangrijkste uitgangspunt. Dit is tegenstelling tot de local/emergent -benadering, die minder uitgaat van objectiviteit en inzicht wil bieden door middel van betekenisgeving. Binnen dit perspectief is empirie het uitgangspunt. Het Local/Emergent perspectief stelt dat het onderzoek in een specifieke context plaatsvindt, namelijk binnen het veld van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport en in relatie met de actoren tot stand komt.

In dit onderzoek staan de meningen en betekenissen van betrokkenen centraal. De focus daarbij ligt op de wijze waarop de financiële terugloop in middelen door actoren geïnterpreteerd wordt. Data wordt in dit onderzoek dus voornamelijk via de werkvloer verzameld, waarbij de interpretatie van de werknemers het uitgangspunt vormen. Hierdoor is binnen dit onderzoek sprake van het Local/Emergent perspectief (Deetz, 2000). Kennis van de lokale situatie wordt gebruikt om bij te dragen aan theorievorming op het gebied van organisatieverandering en strategievorming bij non-profitorganisatie in de sport. De empirie is hierbij leidend en zal mij helpen om inzicht te verschaffen in de huidige veranderende situatie waarin deze sportorganisaties zich nu bevinden. Theorie zal vervolgens worden gebruikt om de verkregen empirie beter te duiden.

Naast het *Local/Emergent* perspectief plaatst de auteur het *Consensus/ Dissensus* perspectief op de verticale as. Bij dissensus gaat het om het denken in verschillen, ofwel strijd, conflict en macht, terwijl het bij consensus juist gaat om eenheid en overeenstemming. Binnen dit onderzoek is aandacht voor beide perspectieven. Enerzijds wordt namelijk vanuit een eenheidsvraag naar gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport gekeken, waarbij de nadruk ligt op wat er voor deze organisaties veranderd en hoe zij hier mee om gaan. Anderzijds heeft het onderzoek ook aandacht voor interne en externe onderhandelingsprocessen onder actoren, waar macht en ongelijkheid een rol in spelen.

Binnen dit onderzoek is dus geen sprake van een duidelijke keuze voor een van de perspectieven, maar worden beide gehanteerd voor het duiden van verschillende processen binnen het vraagstuk.

3. Theoretisch kader

Dit deel van het onderzoek geeft een beschrijving van relevante theoretische concepten die een rol spelen in de organisatieverandering betreffende de terugloop in financiële bronnen voor gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport. Deze concepten dienen daarbij als theoretisch zoeklicht om de gevonden empirie beter te kunnen begrijpen.

In deze paragraaf zal eerst worden ingegaan op wat organisaties nu precies zijn en wat organisatieverandering precies inhoudt. Vervolgens zal worden gekeken op welke manieren organisaties kunnen veranderen en de redenen waarom verandering plaatsvindt. Daarna wordt ingegaan op de concepten macht en besluitvorming binnen het proces van organisatieverandering om vervolgens af te sluiten met een paragraaf die ingaat op de impact van de veranderingen voor organisaties.

3.1 De definitie van organisaties?

Organisatieverandering heeft te maken met het veranderen van organisaties, maar wat verstaan we eigenlijk onder een organisatie? Voor ik verder ga met een beschrijving van organisatieverandering is het goed om hier eerst even bij stil te staan. Organisaties zijn namelijk niet tastbaar, het omvat een abstract begrip. Overal om je heen zie je kantoorpanden of bedrijfsruimte, fysieke kenmerken van een organisatie, maar niet hetgeen wat de organisatie vormt. Het zijn namelijk de handelingen, acties en onderlinge interactie van mensen die een organisatie vorm geven. Zo definiëren Burrell & Morgan (in Walsh en Ungson, 1991: p. 60) organisaties als *"a network of intersubjectively shared meanings that are sustained through the development and use of a common language and every day social interaction"*. Hieruit blijkt dat een organisatie dus vooral een sociaal fenomeen is.

In het verlengde hiervan komt Scott (1998) met een definitie voor het benadering van organisaties als open systemen *"Organisations are systems of interdependent activities linking shifting coalitions of participations; the systems are embedded in – dependent on continuing exchanges with and constituted by – the environments in which they operate (Scott, 1998, p. 28)"*. Een belangrijke noot bij het hanteren van definities is dat het gaat om een richtlijn voor het accentueren van bepaalde aspecten van een te bestuderen fenomeen (Scott, 1998). Het gaat dus niet om waar of onwaar, maar om een van de vele manieren hoe organisaties geduid of geïnterpreteerd kunnen worden. Binnen dit onderzoek staat de wisselwerking tussen maatschappelijke sportorganisaties en haar omgeving centraal, waarbij aandacht is voor de consequenties die deze organisaties ervaren naar aanleiding van een terugloop in financiële bronnen. Om deze redenen is binnen dit onderzoek gekozen om uit te gaan van de bovengenoemde definitie van Scott (1998).

3.2 Wat is organisatieverandering?

Ook organisatieverandering kent meerdere definities binnen de literatuur en kan op verschillende manieren worden benaderd. Zo spreekt Hage, in Tolbert & Hall (2005, p. 262) over organisatieverandering als *"the alteration and transformation of the form so as to survive better in the environment"*. Overleven, ofwel het vermijden van een faillissement, is voor veel organisaties de ultieme test, maar vormt niet de enige moverende reden voor het gedrag in organisaties. Zo kan gedrag binnen organisaties volgens Tolbert & Hall (2005) ook gerelateerd worden aan doelstellingen of bepaalde ambities, hetgeen later in deze paragraaf ook nog verder zal worden toegelicht. De definitie van Hage is mijn inziens dan ook te beperkt omdat het gedrag van organisaties alleen relateert aan de noodzaak om te 'overleven', waardoor ik op zoek ga naar definities die hier meer aanvulling op geven.

Een andere te hanteren definitie wordt geboden door Tsoukas en Chia (2002), die spreken over organisatieverandering als een doelbewust ingezet en losstaand traject, waarbij de stabiliteit van de organisatie wordt doorbroken. Wanneer het verandertraject vervolgens voorbij is, neemt de organisatie weer een stabiele vorm aan.

De auteurs benaderen organisatieverandering zelf echter vanuit een ander perspectief, namelijk *"Change, we argue, is the rewearing of actors' webs of beliefs and habits of action to accommodate new experiences obtained through interactions"* (Tsoukas & Chia, 2002, p. 567).

Tsoukas en Chia (2002) zien organisatieverandering dus als een 'ongoing' proces binnen organisaties. Het draait volgens de auteurs daarom vaak om verandering in gewoontes, gedrag en overtuigingen van de medewerkers.

Nu duidelijk is wat organisatieverandering precies inhoudt, rijst de vraag waarom organisaties eigenlijk veranderen? Volgens Homan (2005) hebben organisatieveranderingen vaak ten doelde prestaties van organisaties te verbeteren (Homan, 2005). De urgentie voor verandering binnen organisaties wordt hierbij veelal ingegeven door de mate van turbulentie in de omgeving (Bezemer et al., 2006). Organisaties moeten zich daarom steeds aanpassen aan de omgeving om te blijven presteren. Boonstra (1992) spreekt hierover: *"De noodzaak voor vernieuwing van bedrijven komt voort uit verdere internationalisering van markten en toenemende concurrentie. Klanten stellen hogere eisen aan de kwaliteit van producten en dienstverlening. Technologische ontwikkelingen en veranderingen op economisch, politiek en sociaal gebied vragen van bedrijven flexibiliteit om omgevingsveranderingen te vertalen in vernieuwing in het bedrijf (1992, p. 1)"*.

Organisatieverandering heeft dus vaak betrekking op de optimalisatie van de organisatie. Veranderingen oefenen op die manier niet alleen invloed uit op de processen en systemen van organisaties, maar beïnvloeden juist ook de mensen die binnen deze organisaties werkzaam zijn. Zoals het uitgangspunt van Tsoukas en Chia (2002) aangeeft, beïnvloedt een organisatieverandering ook het handelen en de gewoontes van medewerkers in organisaties, waardoor het van belang is om aandacht te geven aan betekenisgeving van medewerkers aan de betreffende verandering. Het uitgangspunt van Tsoukas en Chia (2002) sluit daarmee mooi aan bij het eerder aangehaalde interpretatieve onderzoekskader, waarin betekenisgeving aan de veranderende financiële context bij gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport centraal staat. In dit onderzoek zal dus een combinatie van de definities van Hage (in Hall, 1996), Tsoukas en Chia (2002) en de perspectieven van Homan (2005) en Boonstra (1992) worden gehanteerd om de opvattingen van de betrokken organisaties aangaande de veranderende organisationele context beter te begrijpen.

3.3 Hoe komen organisaties tot verandering?

Er zijn meerdere verklaringen waarom organisaties veranderen en dit is ook terug te zien in verschillende perspectieven over het ontstaan van organisatieveranderingen in de organisatieliteratuur. Zo kan een verandering een organisatie letterlijk worden opgelegd vanuit haar omgeving (Hall, 1996). In termen van Nelson & Quick, (2005) is in dat geval sprake van ongeplande organisatieverandering en gaat het om veranderingen die meestal onvoorzien zijn. Een vorm van ongeplande verandering kan zijn dat organisaties soms 'gedwongen' worden om beleid of gedrag te implementeren, als gevolg van de heersende gedachten in de maatschappij waarin zij zijn ingebed (Meyer & Rowan in Hall, 1996). Deze zogenaamde geïnstitutionaliseerde concepten oefenen druk uit op organisaties aangaande hoe zij moeten functioneren, en dit leidt ertoe dat organisaties deze concepten gaan belichamen (Hall, 1996). Het komt er dus op neer dat instituties ervoor zorgen gedrag in organisaties vanzelfsprekend wordt.

Hoewel er binnen de (neo-)institutionele benadering meerdere definities van instituties bestaan (DiMaggio and Powel, 1983; Scott 2008), zal dit onderzoek gebruik maken van de opvatting van Scott (2008), die in zijn werk geprobeerd heeft eerdere definities samen te voegen tot een te hanteren definitie. De definitie van Scott (2008) biedt daarmee een passend kader om binnen context van dit onderzoek inzicht te verschaffen in hoeverre het gedrag van werknemers binnen gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport vanuit een institutionele context wordt beïnvloed.

Scott (2008) spreekt in zijn opvatting over de zogeheten 'Three Pillars of Institutions' waarbij de auteur onderscheid maakt in regulatieve, normatieve en cultureel-cognitieve elementen van instituties, (Scott, 2008, p. 47). Deze drie pilaren vormen de basis van institutionele structuren en geven daarmee richting aan het gedrag van mensen. De regulatieve pijler verhoudt zich tot beïnvloeding van gedrag door regels, wetten, sancties of het inboezemen van angst. Hierbij kan het zowel informele als formele regels en wetten betreffen. De nadruk bij het normatieve element ligt volgens de auteur op normen en waarden die gedrag voorschrijven of 'verplichten' en komen onder meer tot uiting in doelen of verwijzen naar passende manieren hoe deze kunnen worden nagestreefd. Sociale druk, schaamte, verwachtingen en eer zijn indicatoren van dit element. De normatieve pilaar komt tot uiting wanneer een organisatie of individu zich gedraagt naar de heersende norm of een schuldgevoel krijgt wanneer het hier niet naar handelt. Dit resulteert onder andere in het stellen van bepaalde doelen of duidt op 'verantwoorde' manieren hoe deze te behalen (Scott, p. 55). De derde en laatste pilaar betreft het cultureel-cognitieve element en gaat uit van gedeelde opvattingen of het hebben van dezelfde mening (Scott, 2008). In dit onderzoek zal aandacht zijn voor alle drie de elementen en worden bekeken in hoeverre zij invloed uitoefenen op het gedrag van de organisaties die centraal staan binnen dit vraagstuk.

Eerder onderzoek van Kikulis, Slack en Hinings (1995) naar de invloed van institutionalisering onder Nationale sportorganisaties in Canada laat zien dat een institutionele omgeving ontstaat in netwerken waarin bepaalde resources in handen zijn van een klein aantal machtige actoren. Dit geldt ook voor de organisaties die centraal staan in dit onderzoek, waar de Nederlandse gemeente in de meeste gevallen de belangrijkste subsidie- en/of opdrachtgevers zijn voor organisaties in de sport. Hoewel alle organisaties binnen een gegeven institutionele context zijn onderworpen aan de effecten van institutionalisering, ervaart niet iedere organisaties dit proces op dezelfde manier en kunnen de reacties hierop verschillen (Scott, 2008). De vraag binnen dit onderzoek is daarom ook niet of deze organisaties vanuit een institutionele context beïnvloed worden, maar welke van de eerder genoemde elementen van institutionalisering een rol spelen en hoe en in welke mate deze het functioneren van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport, in tijden van terugloop in financiële middelen, beïnvloeden?

Hoewel organisatieveranderingen immer gebaseerd kunnen zijn op druk vanuit de omgeving, moeten we niet vergeten dat verandering feitelijk ook plaatsvindt door besluitvorming binnenin organisaties (Tolbert & Hall, 2010). Zo kan een organisatieverandering ook gepland zijn (Boonstra, 2004). Een belangrijk aspect bij geplande verandering, ook wel marktgedreven verandering genoemd, is het streven naar concurrentievoordeel in een concurrerende samenleving. Een proces dat onder andere wordt gerealiseerd door het ontwikkelen van vaardigheden van personeel en het overtuigen van actoren van het belang aangaande de verandering.

Als het gaat om een perspectief op organisatieverandering van binnenuit is een tweetal perspectieven te onderscheiden, namelijk:(1) die van de 'change agents', ofwel de verandermanagers en (2) dat vanuit de 'recipients of change, ofwel de ontvangers van de verandering (Reichers, Wanous & Austin, 1997; Boonstra, 2004). De mate van enthousiasme voor de verandering kan echter per persoon en per hiërarchisch niveau verschillen. Zo kunnen mensen vanuit de top van de organisatie, het management, verandering zien als een interessante uitdaging of als een passend of tijdig antwoord op

veranderende omstandigheden. Mensen lager in de organisatie, veelal de ontvangers van de verandering, krijgen de verandering daarentegen meestal opgelegd (Reichers et al., 1997). Laatstgenoemde houdt zich dan ook vooral bezig met de vraag wat dit voor hem/haar zal betekenen, terwijl de verandermanagers zich juist committeren aan de vraag hoe de verandering het beste bereikt kan worden. Een perspectief dat hier goed bij aansluit is dat van Lammers (1993), waarbij eveneens een onderscheid wordt gemaakt in perspectieven als het gaat om organisatieverandering van binnenuit. Hij spreekt hierbij over organisatieverandering als 'van bovenaf' en 'van onderop'. Beide partijen maken gebruik van eigen een strategie die de organisatie enerzijds laat functioneren, maar anderzijds ook doet veranderen (Lammers, 1993). De auteur spreekt over een dynamisch concept, waarbij geen strikte scheidingslijn moet worden gehanteerd en stelt dat de context bepalend is voor welke partij welke invloed uitoefent. In dit onderzoek zal aandacht zijn voor beide perspectieven.

Toch zijn er in de literatuur ook auteurs die vanuit hun positie een andere betekenis toekennen aan de twee bovengenoemde perspectieven. Hoewel vaak wordt beschreven dat strategieën worden bepaald door de top van organisaties, stelt Scott (2008) dat zij onder vele omstandigheden worden beïnvloed door besluiten vanuit midden en lagere niveaus. Een opvatting die steun vindt bij Boonstra (2013). Laatstgenoemde spreekt namelijk over een perspectief waarin zelden gekozen wordt voor een strak geplande en van bovenaf gestuurde veranderaanpak.

In dit onderzoek is zowel aandacht voor het perspectief 'van bovenaf' als 'van onderop' aangaande de terugloop in financiële middelen bij gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport. Zowel de gegeven betekenissen van het MT als van werknemers in de la(a)g(en) daaronder worden in dit onderzoek meegenomen en zullen bijdrage aan het inzichtelijk maken wat deze veranderende context nu precies inhoudt, wat het met de organisatie doet en hoe dit zich per organisatielaag verhoudt. Daarnaast is ook aandacht voor de (mogelijke) rol van de respondenten zelf binnen het veranderproces.

Het onderscheid 'van bovenaf' en 'van onderop' wordt in dit onderzoek niet als zwart-wit beschouwd, maar dient meer als een onderscheidende focus voor de gelaagdheid binnen organisaties en de daarmee samenhangende verschillen in functie en/of rol binnen het veranderproces.

3.4 Macht- en beïnvloedingsrelaties

Macht is een veelbesproken onderwerp binnen de organisatieliteratuur (o.a. in Hall & Tolbert, 2010, Bovens, 't Hart & Van Twist, 2007) en kent daardoor ook meerdere definities. Zo spreken Boonstra & Bennebroek Gravenhorst (1998) hun voorkeur uit voor een brede definitie en zien macht als een dynamisch sociaal proces waarbij ongelijkheid een rol speelt. Het gaat volgens hen om een proces waarin opvattingen, gedragingen en gevoelens van belanghebbende elkaar beïnvloeden, waarbij sprake kan zijn van ongelijkheid in het realiseren van wensen en belangen (Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 1997). In een van zijn latere publicaties definieert Boonstra macht als "*het vermogen van een actor om te bereiken wat hem voor ogen staat, maar ook als een proces van interactie in een organisatie*" (Boonstra, 2004, p. 10).

In het verlengde hiervan spreken Hall & Tolbert (2010) over een definitie van macht als het vermogen om een ander te beïnvloeden; er is sprake van wederkerige relaties tussen twee of meer personen. Macht is relationeel, context gebonden en wederkerig (Emerson in Scott, 1998).

Hoewel er in het verleden niet altijd aandacht is geweest voor macht binnen de context van veranderprocessen in organisaties, wijzen verschillende recente onderzoeken wel op de rol van macht en onderhandeling binnen organisatieverandering (o.a. in Munduate & Bennebroek Gravenhorst, 2003, Boonstra, 2004). Volgens Boonstra & Bennebroek Gravenhorst (1998) worden organisatieveranderingsprocessen beïnvloed door vormen van macht en het gedrag van belangengroepen in en om organisaties. Om te begrijpen

hoe verandering wordt bereikt, wordt in de literatuur een onderscheid gemaakt tussen de concepten sociale macht, ofwel autoriteit, en beïnvloedingstactieken (Munduate & Bennebroek Gravenhorst, 2003). Bij autoriteit gaat het om het recht een ander te beïnvloeden. Invloed heeft daarentegen betrekking op het sturen van o.a. gedrag, opinie, houding, gedachten en waarde van een bepaald persoon. Bij beïnvloedingstactieken gaat het dan ook om het daadwerkelijk toepassen van een bepaald gedrag binnen een specifieke context (Munduate & Bennebroek Gravenhorst, 2003). Macht kan binnen veranderprocessen door verschillende actoren worden geïnitieerd: "*In organizational change, power is used by CEOs, top managers, change managers, consultants, work councils, employees, and other interest groups (Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 1998, p 99)*". Het doel van deze verschillende groepen is om door middel van macht en beïnvloedingstactieken sturing te geven of invloed uit te oefenen op het veranderproces. Zo spelen macht en beïnvloeding ook een belangrijke rol bij besluitvormingsprocessen binnen organisaties. De meningen en doelen van degene met meer macht wegen vaak zwaarder als het aankomt op besluitvorming. Daarnaast bepalen machthebbers wat problemen zijn en wat niet (Ranson, Hinings en Greenwood, in Hall, 1996). Kwesties die door organisatieleden worden ingegeven, worden pas daadwerkelijk kwesties wanneer machthebbers het ook als zodanig definiëren (Hall, 1996).

3.4.1 Macht en invloed in de vorm van afhankelijkheid

Naast macht- en beïnvloedingsrelaties bestaan er nog andere vormen van macht. Zo kan er ook sprake zijn van machtsrelaties op basis van afhankelijkheid, ofwel het verlangen of de noodzaak naar iets dat een andere partij kan bieden (Hall & Tolbert 2010). De dingen die actoren kunnen bezitten of controleren en deze machtsrelaties veroorzaken worden meestal geduid als middelen. In het geval van dit onderzoek gaat het hier om de afhankelijkheid van financiële bronnen die in bezit zijn van de overheid of de markt. De afhankelijkheid van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport van deze middelen zorgt er voor dat er sprake is van bepaalde macht- en beïnvloedingsrelaties tussen deze partijen die in interactie tot stand komt.

3.4.2 Macht en beïnvloeding vanuit het perspectief van Foucault

De laatste vorm van macht die in deze paragraaf wordt behandeld is het perspectief op macht van Foucault (in Markula & Pringle, 2006). Foucault beweert in zijn opvatting dat de invloedrijke positie van dominante individuen, groepen of staten niet gerelateerd is aan het bezitten van macht, maar deze invloed het resultaat is van het slimme gebruik van discoursen. Het perspectief van Foucault richt zich niet op de vraag wat macht is, maar houdt zich bezig met de vraag hoe macht werkt en waar het in resulteert (in Markula & Pringle, 2006).

Ook Foucault gaat uit van macht als relationeel concept en definieert deze 'relationships of power' als een handeling door een individu die helpt als leidraad voor andermans gedrag of sturing geeft aan de kaders voor het handelen van anderen (in Markula & Pringle, 2006). Volgens de auteur is macht productief, maar zijn machtsrelaties niet per definitie positief of negatief, hetgeen betekent dat macht dus ook vanuit positief oogpunt kan worden benaderd.

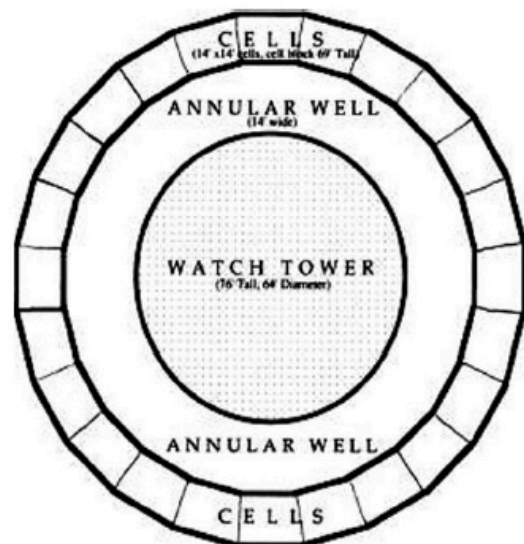
Foucault's was vooral geïnteresseerd in vormen van macht gericht op het controleren, oordelen en normaliseren van onderwerpen op een manier dat zij verwijzen naar een bepaalde 'standaard' van leven. Foucault (in Markula & Pringle, 2006) definieert deze vorm ook wel als disciplinerende macht en verwijst daarmee naar een vorm van macht die het sociale leven controleert en vormt. Het is gericht op de controle en discipline van organen, die in de basis door constante dwang en supervisie wordt uitgeoefend, met als doel volgzame, maar productieve individuen te creëren.

Het verzamelen van persoonlijke kennis is volgens Foucault daarbij een belangrijke techniek en dit kan op drie verschillende manieren worden gedaan: 1) hiërarchische observatie, 2) normaliseren van het oordeel en 3) onderzoek (in Markula & Pringle, 2006).

Hiërarchische observatie weerspiegelt het verband tussen zichtbaarheid en macht, waarbij men uitgaat dat controle alleen kan plaatsvinden op basis van observatie. Omdat het niet realistisch is dat de handelingen van alle medewerkers door een enkel individu worden geobserveerd, is extra ondersteuning noodzakelijk. Het proces van toezicht raakt volgens Foucault (1991) dan ook ieder individu en zorgt samen voor een normaliserend oordeel, waarbij 'straf' volgt wanneer niet aan het normatieve gedrag wordt voldaan. Straf die gericht is op het verkrijgen van het gewenste gedrag. 'Power of normalisation' gaat volgens Foucault (1991) dan ook uit van het 'opleggen' van homogeniteit. De techniek 'onderzoek' bestaat uit het verzamelen van gegevens (in Markula & Pringle, 2006).

Foucault (1991) vat bovengenoemde elementen samen in wat hij noemt het 'Panopticon' en refereert daarmee naar Jeremy Bentham's ontwerp van een gevangenis als symbool voor disciplinerende macht (Markula & Pringle, 2006).

Het gebouw bestaat uit een toren met daaromheen een binnenplaats en een buitenring van cellen. Laatstgenoemde hebben twee ramen: één naar buiten en één naar de toren toe. Ook de toren beschikt over ramen met zicht op de binnenplaats van de gevangenis. Iedere cel is gevuld met een individu die zich in de positie bevindt dat zij op ieder moment geobserveerd kan worden door de supervisor in de toren, zonder dat zij deze supervisor zelf kan zien. Elke cel vormt daarmee een klein 'theater' waarin iedere 'acteur' zich alleen bevindt, perfect geïndividualiseerd en constant zichtbaar is (Markula & Pringle, 2006). De effectiviteit van het 'Panopticon' zit in die zin dan ook in het creëren van een bewustzijn bij de gevangene dat zij onder permanente toezicht staat. Deze permanente aanwezigheid van toezicht en autoriteit draagt er vervolgens aan bij dat mensen hun eigen gedrag gaan overzien. Gevangenen worden in die zin dus hun eigen toezichthouders (Markula & Pringle, 2006). Dit moet uiteindelijk leiden tot minder afwijkend gedrag, waardoor de feitelijke uitoefening van macht overbodig wordt, omdat het zichzelf reguleert.



Figuur 2: Het Panopticon (Foucault ?)

Hedendaags hebben de ideeën van het 'Panopticon' zich ook verspreid over de gehele maatschappij, waarbij mechanismen van toezicht en disciplineren enkel niet langer tot specifieke gebouwen of instituties behoren en men hedendaags kan spreken over het bestaan van een gedisciplineerde maatschappij, beheerd door supervisie en controle (Markula & Pringle, 2006).

In dit onderzoek zal gebruikt worden gemaakt van de eerder aangehaalde definities van macht van Boonstra & Bennebroek Gravenhorst (1997), alsmede van het perspectief op machtsrelaties van Foucault (in Markula & Pringle, 2006). Beide definities spreken over macht als relationeel concept en een proces van beïnvloeding, waarbij het perspectief van Foucault expliciet aandacht heeft voor het controlerende, oordelende en normaliserende aspect van macht. Aan de hand van deze definities kan het gedrag en de opvattingen van actoren worden geanalyseerd, hetgeen goed aansluit bij een interpretatieve manier van onderzoek doen.

In het verlengde van het perspectief op machtsrelaties van Foucault wordt macht binnen dit onderzoek ook niet perse als negatief gezien. De focus in dit onderzoek ligt namelijk vooral op macht en beïnvloeding bij interne onderhandelingen besluitvormingsprocessen, alsmede tussen gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sporten actoren zoals de (lokale) overheid en het bedrijfsleven. Daarnaast zal binnen deze context gekeken worden op welke wijze deze actoren elkaar beïnvloeden, waarbij intern ook aandacht zal zijn voor het mogelijke aspecten van disciplinerende macht. Dit perspectief sluit namelijk mooi aan bij de eerder aangehaalde perspectieven 'van bovenaf' en 'van onderop' (Lammers, 1993) en kan binnen dit onderzoek bijdragen aan het inzichtelijk maken van mogelijke disciplineringsprocessen tussen deze beide perspectieven.

De nadruk binnen dit onderzoek ligt dan ook op processen van onderhandeling om betekenissen, besluitvormingen de manier hoe processen van macht, beïnvloeding en disciplineren hier mogelijk aan ten grondslag liggen. Op deze manier probeert het onderzoek inzicht te bieden hoe macht en beïnvloeding een rol spelen bij interne en externe onderhandelingsprocessen en rondom de huidige veranderende financiële context van maatschappelijke organisaties in de sport.

3.5 De impact van organisatieverandering

Waar de vorige paragrafen stilstonden bij concepten als organisatieverandering, de totstandkoming van veranderingen en de rol van macht- en beïnvloedingsrelaties, zal in deze paragraaf dieper in worden gegaan wat nu eigenlijk de impact is van organisatieverandering.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van het perspectief van Grunberg et al. (2008) om de impact van organisatieverandering beter te begrijpen. Grunberg et al. (2008) hebben onderzoek verricht naar de veranderende werkomgeving en de effecten daarvan. Uit dit onderzoek blijkt dat werknemers een aantal pijlers aanhalen waar een organisatieverandering op van invloed kan zijn. De pijlers die Grunberg et al. (2008) onderscheiden kunnen helpen bij het inzichtelijk maken van ervaringen van werknemers naar aanleiding van een organisatieverandering. Een aantal pijlers kan ook worden toegepast binnen dit onderzoek en zal hieronder verder worden uiteengezet:

Job attitudes

'Job attitudes' hebben onder meer betrekking op de ervaringen van werknemers tijdens en na een organisatieverandering. Voorbeelden die Grunberg et al. (2008) daarbij aanhalen zijn onder meer de mate van stress die het werk met zich mee brengt (*job stress*), alsmede de uitvoer van taken (*role overload*), ook wel te duiden als werkdruk. Andere factoren voor het tot stand komen van bepaalde ervaringen rondom organisatieverandering blijken betrokkenheid (*job involvement*), baanzekerheid (*job security*) of de intentie om de baan op te zeggen (Grunberg et al. 2008). Daarnaast spreken de auteurs ook nog over 'Role ambiguity', of wel duidelijkheid omtrent de uit te voeren taken of verwachtingen ten aanzien van de werknemer.

Organisatie attitudes en Werk en familierelaties

Organisatie attitudes daarentegen hebben onder andere betrekking op de mate van organisatie-commitment van werknemers (Grunberg et al 2008). Ook blijkt de mate van steun vanuit de organisatie een rol te spelen als het om deze vorm van attitudes gaat.

Daarnaast kan organisatieverandering volgens Grunberg et al. (2008) ook van invloed zijn op de balans tussen werk- en familierelaties van een werknemer (work-family balance). Hierbij kan gedacht worden aan een conflict in de werk-familiesfeer, ofwel in hoeverre het werk het familieleven benadeelt. Anderzijds spreken de auteurs ook over de mogelijke beïnvloeding van de family-work balance. Echter is deze minder relevant voor dit onderzoek en zal daardoor buiten beschouwing worden gelaten.

Bovengenoemde pijlers van Grunberg et al (2008) worden binnen dit onderzoek ingezet om de ervaring van werknemers aangaande de veranderende financiële context in beeld te brengen en inzicht te geven in welke mate de veranderingen impact uitoefenen op werknemers binnen gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport. Door middel van het achterhalen van de betekenisgeving van deze werknemers moet duidelijk worden of en zo ja, hoe de veranderende financiële context invloed uitoefent op de door Grunberg et al (2008) beschreven pijlers. Mochten werknemers zich daadwerkelijk laten bepalen door deze pijlers, dan betekent dit dat ze ook van invloed zijn op de cultuur van non-profitorganisaties in de sport.

3.6 Resumé

In dit onderzoek staat de betekenisgeving van werknemers van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport centraal. De context waarbinnen het onderzoek plaatsvindt is de afname in financiële bronnen voor deze organisaties. Gekeken wordt wat de consequenties zijn van deze externe ontwikkelingen, in welke mate dit de organisaties verandert en hoe werknemers hier mee omgaan.

Uit de literatuur blijkt dat organisaties op meerdere manieren tot verandering kunnen komen. Een van die oorzaken blijkt institutionele druk van buitenaf, waarbij wordt gesteld dat alle organisaties binnen een gegeven institutionele context onderworpen worden aan de effecten van institutionalisering. Echter niet elke organisatie ervaart dit proces op dezelfde manier en de reacties hierop kunnen verschillen. De vraag binnen dit onderzoek richt zich dan ook op welke manier organisatieveranderingen een rol spelen en hoe en in welke mate deze het functioneren van ondersteuningsorganisaties in de sport, in tijden van terugloop in financiële middelen, beïnvloedt.

Ook liet dit hoofdstuk zien dat macht- en beïnvloeding een rol spelen bij veranderingen in organisaties. In dit onderzoek komen deze concepten vooral tot uiting in de vorm van onderhandelingsrelaties en besluitvormingvormingsprocessen tussen gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport en andere actoren zoals de (lokale) overheid of het bedrijfsleven. Daarmee wordt macht in dit onderzoek dus niet per definitie als negatief beschouwd.

De veranderende financiële context voor gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport heeft daarnaast ook een zekere impact op deze organisaties en haar cultuur. Zo blijkt dat betekenisgeving een belangrijke rol speelt in de totstandkoming van een organisatiecultuur. Vanwege de omvang en complexiteit van het begrip (organisatie)cultuur, beperkt dit onderzoek zich alleen tot het perspectief van betekenisgeving, er vanuit gaande dat de toekenning en erkenning van betekenissen in belangrijke mate inzicht biedt in de cultuur van een organisatie. Cultuur speelt daarmee dus weldegelijk een rol op de achtergrond van dit onderzoek. Het perspectief van betekenisgeving draagt binnen dit onderzoek bij om de interne situatie bij ondersteuningsorganisaties in de sport binnen de veranderende financiële context beter te begrijpen.

4. Methodologisch kader

In dit hoofdstuk worden de gebruikte onderzoeksmethoden en -technieken nader beschreven. De eerste paragraaf staat stil bij de methode van dataverzameling. In paragraaf 4.2 wordt vervolgens dieper ingegaan op de manier waarop de data is geanalyseerd. Paragraaf 4.3 sluit af met de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

4.1 Methode van dataverzameling

Voor het verkrijgen van de empirische onderzoeksdata van dit onderzoek is uitgegaan van een methode. Deze methode bestond uit het afnemen van semigestructureerde diepte-interviews binnen verschillende lagen van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport. In de volgende deelparagrafen zal nader op deze methode worden ingegaan. Vervolgens zal ook de selectie voor de respondenten worden toegelicht.

4.1.2 Interviews:

Vanuit het perspectief van betekenisgeving voor het genereren van kennis, vormt het vragen naar deze betekenisgeving het belangrijkste uitgangspunt van dataverzameling in dit onderzoek. Volgens Rubin en Rubin (2005) vormen semigestructureerde interviews een goede manier voor het achterhalen van betekenisgeving. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van deze interviews om medewerkers van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport te bevragen naar de betekenissen die zij toekennen aan de veranderende financiële omgeving van de eigen organisatie. Deze vorm van interviewen bood mij als onderzoeker enerzijds de mogelijkheid om het onderzoekproces te sturen en gaf respondenten gelijktijdig ruimte om hun eigen betekenissen kenbaar te maken. Volgens Rubin en Rubin (2005) is dit van belang omdat iedere respondent spreekt vanuit een eigen context en ervaring. Voorafgaand aan de afname van de interviews is een topiclijst opgesteld, waarbij de onderzoeksvraag en deelvragen leidend waren. Beide topiclijsten zijn te vinden in bijlage 1.

De interviews vonden plaats op verschillende locaties en bij verschillende gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport. Zo werden er een interview afgenomen bij Sportservice Zwolle en Sportief Capelle. Bij Rotterdam Topsport en Sportsupport Haarlem/Stichting Topsport Kennemerland werden beide twee interviews afgenomen, waarvan een telefonisch. Ten slotte vonden de laatste vijf interviews plaats bij VSU/VSU Topsport. Dit betekent een specifieke topsportorganisatie, twee organisaties met zowel een topsport- als breedtesportafdeling en twee specifieke breedtesportorganisaties. Tijdens het onderzoek is geen onderscheid gemaakt tussen beide richtingen en zijn alle organisaties vanuit een en hetzelfde centrale vraagstuk benaderd. De duur van per interview was gemiddeld ruim 1 uur, met enkele uitschieters richting de 1,5 uur. Alle interviews werden opgenomen met een Ipad, waarbij de geïnterviewden voorafgaand aan het interview om toestemming werd gevraagd. Tevens werd de anonimiteit van de respondent gewaarborgd.

4.1.3 Selectie

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te verkrijgen in de betekenissen die medewerkers van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport geven aan de terugloop van financiële middelen. De nadruk lag daarbij op een brede invalshoek en niet op het constateren van onderlinge verschillen of overeenkomsten. De resultaten binnen dit onderzoek kunnen dan ook niet gegeneraliseerd worden naar andere sportorganisaties. De keuze voor bovenstaande ondersteuningsorganisaties is uiteindelijk gebaseerd op basis van een pragmatische selectie. Op basis van een eerdere selectie bleek een aantal organisaties niet mee te willen werken en op basis daarvan ben ik vrij pragmatisch te werk gegaan door te kijken welke organisaties binnen het profiel paste en wel wilde meewerken aan dit onderzoek. Organisaties moesten enerzijds een onafhankelijke positie innemen ten overstaande van de gemeente. Anderzijds moest sprake zijn van een gemeentelijke ondersteuningsrol binnen het domein sport. Omdat het merendeel van de organisaties aangaf liever maar een of twee interviews af te nemen, is het uiteindelijke aantal organisaties van drie naar vijf verhoogd. Om ook uitspraken te kunnen doen over de verschillen van betekenisgeving naar functies binnen de organisatie, is er binnen dit onderzoek voor gekozen om zowel betrokkenen uit hogere, midden en/of lagere functies te interviewen. Doordat organisaties zelf aangeven wat voor hen mogelijk was, heeft dit uiteindelijk geresulteerd in een onevenredige verdeling van de verschillende organisatielagen onder de respondenten. In totaal zijn drie directieleden, vijf managers en drie werknemers geïnterviewd. De organisaties zijn allen via de e-mail benaderd, waarbij de contactgegevens zijn vergaard via het internet. De selectie van respondenten werd vervolgens zelf door de organisaties bepaald. De leeftijden van de respondenten lagen tussen de 24 en de 55 jaar.

4.2 Methode van data-analyse

Na het proces van dataverzameling was het zaak om de gevonden empirie nader te analyseren. Aan de hand van de volledig getranscribeerde interviews kon een eerste gemaakt worden in het analyse proces. Volgens Boeije (2005) vormt coderen het belangrijkste hulpmiddel in de analysefase en helpt dit achtereenvolgens bij de uiteenrafeling en integratie van de bevonden data. De transcripten zijn vervolgens met behulp van het programma MAXQDA gecodeerd. Het coderingsproces bestond vervolgens uit drie opeenvolgende fasen, namelijk: open, axiaal en selectief. Open codering houdt in dat alle tot dan toe verzamelde transcripten in fragmenten worden ingedeeld en heeft ten doel om de bevindingen te ordenen en beter hanteerbaar te maken (Boeije, 2005). Dit resulteerde in een globale codeboom die onder meer bestond uit thema's als probleemdefinitie, consequenties, machtsrelaties & onderhandeling, besluitvormingsprocessen en gevoelens. Het axiaal coderen bestond vervolgens uit het opsplitsen en doorselecteren van de belangrijkste codes, waardoor een aantal hoofdcategorieën ontstonden, zoals personele-, financiële- en strategische consequenties en interne en externe macht-/beïnvloedingsrelaties. In de laatste fase van het coderingsproces lag de focus op het integreren en verbanden leggen tussen de verschillende categorieën en geïnterviewden (Boeije, 2005).

De onderzoeksresultaten zijn vervolgens voor een groot deel geanalyseerd aan de hand van de perspectieven van 'bovenaf' en van 'onderop' (Lammers, 1993). Dit perspectief past bij de doelstelling van dit onderzoek en draagt bij aan het inzichtelijk maken van de interne processen per laag bij gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport, als gevolg van een terugloop in financiële middelen.

4.3 Betrouwbaarheid en Validiteit

Betrouwbaarheid en validiteit zijn twee indicatoren die de kwaliteit van onderzoek kunnen beïnvloeden (Boeije, 2005). Volgens Boeije (2005) heeft betrouwbaarheid betrekking op de beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten. De auteur stelt dat de betrouwbaarheid van de waarnemingen kan worden vergroot door het standaardiseren van de methoden van dataverzameling. Een mogelijke manier om dit te doen is het opstellen van een aantal standaard vragen voor ieder interview. Validiteit gaat volgens Boeije (2005) daarentegen om de invloed van systematische fouten. Het heeft betrekking op de interpretatie van de onderzoeker en of de gekozen onderzoeksmethode wel het te wensen resultaat oplevert. In dit onderzoek is de validiteit zoveel mogelijk gewaarborgd door middel van een topiclijst. Daarnaast kwam bij ieder respondent minimaal een tiental dezelfde vragen aan bod, hetgeen erop gericht was om sturing te geven aan de interviews en de betrouwbaarheid van de data te vergroten. Alle topics en vragen zijn afgestemd op de onderzoeksvraag en bijbehorende deelvragen.

Ook was mijn eigen positie als onderzoeker van belang tijdens dit onderzoek. Zo moest ik mezelf goed realiseren dat ik als onderzoeker bewust was van het feit dat een deel van het onderzoek plaatsvond binnen mijn eigen stageorganisatie. Ik vervulde daarmee dus gelijktijdig de rollen van onderzoeker en stagiair. Enerzijds had dit zijn voordeel, omdat ik als onderzoeker bekend was met het onderzoeksthema en veel kennis heb van de context. Hierdoor kon ik vanaf het begin wat dieper op de organisatievraagstukken ingaan en wist ik gerichter vragen te stellen. Anderzijds moest ik er ook voor waken om gedurende het onderzoek geen eigen invulling te geven aan mogelijke vragen en data niet voorafgaand al te interpreteren op basis van de reeds aanwezig kennis. Als onderzoeker heb ik daarom geprobeerd om zoveel mogelijk door te vragen op de gegeven antwoorden van de respondenten, om uiteindelijk een zo betrouwbaar mogelijk beeld te schetsen. Daarnaast heb ik mij geprobeerd zo objectief mogelijk op te stellen en zo min mogelijk waarde te hechten aan de reeds bekende context, maar deze juist te gebruiken als richting voor het stellen van vragen.

Daarnaast wist ik dat bepaalde data mogelijk 'gevoelig' of alleen hoger in de organisaties bekend zou zijn. Op basis hiervan heb ik afgesproken de anonimiteit van de getranscribeerde transcripten te waarborgen en de document niet aan derden te verstrekken. Ook is de afspraak gemaakt dat geïnterviewden ten alle tijden het recht hebben om openlijke publicatie van het onderzoek op basis van de inhoud te weigeren.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van de geïnterviewden thematisch besproken, waarbij zowel aandacht is voor het perspectief van MT als dat van medewerkers van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport. Ten eerste zal de betekenisgeving ten aanzien van de terugloop in financiële bronnen vanuit beide perspectieven worden behandeld. Daarna zal in paragraaf twee, drie, vier en vijf verder worden ingegaan op de betekenisgeving ten aanzien van verschillende consequenties die gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport ervaren als gevolg van de ontwikkelingen op financieel gebied. Binnen deze paragrafen spelen interne en externe macht- en onderhandelingsrelaties voortdurend een rol op de achtergrond. Ditzelfde geldt voor wederzijdse beïnvloeding en besluitvormingsprocessen die zowel intern als extern plaatsvinden en nader zullen worden beschreven. Daarnaast is in iedere paragraaf ook aandacht voor de institutionele pijlers van Scott (2008) om de organisatieverandering binnen gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport scherper in te kaderen.

5.1 Probleemdefinitie

Tijdens de interviews is onder andere gevraagd naar wat nu precies de ontwikkelingen zijn op financieel gebied gemeentelijke ondersteuningsorganisatie in de sport, welke financiële vraagstukken er op dit moment voor deze organisatie liggen en hoe men hier tegen aan kijkt. In deze eerste paragraaf het resultaat, waarbij vanuit het perspectief van institutionalisering wordt stilgestaan bij de regulatieve maatregelen die gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport op dit moment ervaren en welke betekenis zij hier aan geven.

Uit de interviews blijkt dat de terugloop van financiële bronnen voor gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport op verschillende manieren tot uitdrukking komt. Een van de manieren die een deel van betrokken organisaties benoemt is het niet- of nauwelijks indexeren van overheidssubsidies, een financieel vraagstuk dat overigens minder zichtbaar is voor werknemers en voornamelijk door MT leden wordt gedeut. Ondersteuningsorganisaties in de sport zien door deze ontwikkeling hun inkomsten gelijk blijven, terwijl haar kosten door een prijsindexering van overige producten en diensten uit de omgeving jaarlijks toeneemt. Deze regulatieve maatregel vanuit de (lokale) overheid zorgt er voor dat deze organisaties in financieel opzicht ieder jaar eigenlijk steeds iets minder kunnen besteden, hetgeen nu negatieve gevolgen lijkt te gaan hebben voor de kwaliteit van haar product en dienstverlening: *"Nou dat is best wel problematisch. Sowieso dat we al zoveel jaren op een vast budget draaien wordt steeds moeilijker. Dus de grenzen daarin zijn inmiddels bereikt. Dan heb je nog een beetje een grijs overgangsgedebiet, waarin je meer vrijwillige inzet, of met meer stagiairs, of de werkdruk nog een beetje opvoert, maar ik vind dat allemaal tijdelijke oplossingen. Structureel moet je in de basis met professionals je taken blijven uitvoeren, dat wordt dus een probleem. [...] En in de topsport moet je zelfs 50.000 bezuinigen."* (MT VSU). Voor een aantal ondersteuningsorganisaties in de sport betekent dit indexeringsvraagstuk dus dat zij de aankomende tijd steeds meer in haar functioneren wordt beperkt, hetgeen verschillende consequenties heeft voor deze organisaties. Welke consequenties dit precies zijn zal in de loop van dit hoofdstuk nader worden uiteengezet.

Naast het indexeringsvraagstuk laat bovengenoemd citaat ook zien dat een aantal gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport kampt met bezuinigingen vanuit de (lokale) overheid. Opvallend is dat deze regulatieve maatregel voornamelijk bij ondersteuningsorganisaties in de topsport wordt genoemd, terwijl dezelfde subsidies voor ondersteuningsorganisaties met een focus op breedtesport maar minimaal worden gekort, gelijk blijven of soms zelfs stijgen.

De mate van bezuiniging blijkt echter niet voor iedere topsportorganisatie hetzelfde. Zo geeft een van de organisaties aan op dit moment al kleine bezuinigingen door te voeren,

terwijl voor een andere organisatie de bezuinigingen 'slechts' zijn aangekondigd, waardoor men nu nog afwachtende houding lijkt aan te nemen en de problemen nog even voor zich uitschuift. Opvallend is dat deze bezuinigingen zowel door MT leden als werknemers van de betreffende organisatie wordt geduid, waardoor 'bezuinigingen' een groter issue lijkt binnen ondersteuningsorganisaties in de topsport dan het niet indexeren van overheids gelden, aangezien werknemers niet bekend zijn met dit probleem.

Voor één organisatie lijken de zorgen overigens écht groot. Uit het interview met een MT lid van deze organisatie blijkt namelijk dat zij op dit moment nog geen enkel zicht heeft op nieuwe overheidssteun voor 2015, wat in het ergste geval zou betekenen dat de gehele product en dienstverlening aan het eind van 2014 komt te vervallen. Het belang en de urgentie om als overheid te investeren in topsport lijkt dan ook minder groot in tijden van bezuinigingen, waardoor zij nu in eerste instantie vooral maatregelen lijken te nemen voor het bijstellen van de budgetten voor ondersteuningsorganisaties in de topsport: *"...die gaven aan als we ergens moeten bezuinigen, dan moeten we ergens bezuinigen. Dus voor hun was de prioriteit sportparticipatie en het verenigingsleven en ze hebben gekeken waar ze kunnen schrappen. Van daaruit hebben ze gezegd je kunt dus 50.000 euro van topsport afhalen. (MT VSU) (Aangekondigde) bezuinigingen lijken daarmee (vooralsnog) dus vooral een probleem voor gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de topsport.*

Hoewel bezuinigingen en het indexeringsvraagstuk dus geen uniform probleem blijken te zijn voor gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport, is er wel degelijk een ontwikkeling die door alle organisaties wordt geduid. De meeste geïnterviewden zijn het er namelijk over eens dat het werven van overheids gelden in het algemeen de laatste jaren minder makkelijk is geworden. Enerzijds geven organisaties daarbij aan dat de (lokale) overheid steeds minder incidentele potjes beschikbaar stelt. Anderzijds blijken ook de regels en eisen voor het binnenhalen van deze potjes flink verscherpt. Nu veel huidige incidentele subsidiegelden dit jaar aflopen, lijkt er vanuit gemeentelijk perspectief dan ook weinig zicht op nieuwe geldstromen of is het voor een aantal organisaties nauwelijks haalbaar om aan deze nieuwe en strengere eisen te voldoen, waardoor ondersteuningsorganisaties in de sport een terugloop in financiële middelen ervaren. De druk op externe financiering neemt toe, zeker in de stedelijke regio's, zo blijkt zowel uit reacties van het MT als enkele werknemers: *"De vijver in een grote stad als Rotterdam is natuurlijk groter dan in een kleinere gemeente, maar het aantal instellingen dat gebaat is bij fondsen en het bedrijfsleven is natuurlijk vele malen groter in de stad dan in die kleinere gemeenten. Dus de druk op het bedrijfsleven en fondsen neemt alleen maar toe."* (MT Rotterdam Topsport).

Echter geeft ongeveer de helft van de ondervraagde organisaties aan dat ook sponsorinkomsten steeds meer onder druk staan: *"Niet alleen een gemeente herweegt zich financieel of maakt andere keuzes, ook voor het bedrijfsleven draait de economie niet op volle toeren en worden bepaalde keuzes heroverwogen. Die zeggen ook van ik kan zo'n bedrag simpelweg niet meer waarmaken en dan praten we niet over hoofdprijzen"* (MT Sportsupport/STK). Uit bovengenoemd citaat blijkt dus dat niet alleen de overheid haar keuzes op financieel gebied heroverweegt, maar dat dit ook geldt voor partijen binnen de markt. Opvallend is dat partijen (uit de markt) voor het maken van deze keuzes ook naar elkaar kijken, waarvan één organisatie nu al de negatieve gevolgen merkt en een zogenaamd 'domino-effect' constateert: *"Nou wat is er gebeurd met de boodschap van de gemeente 'we gaan geen subsidies meer geven', is dat ook het bedrijfsleven heeft gezegd 'ja maar wacht even, als de lokale overheid eigenlijk zegt we trekken onze handen er vanaf, topsport moet zichzelf maar bedruipen, waarom zouden wij dan nog? Nou de negatieve spiraal is op dat moment ingezet'."* (MT Support/STK) Het ondersteunen van de sport blijkt voor partijen uit de markt dus niet altijd meer prioriteit, waardoor zich min of meer een uniform probleem lijkt aan te dienen als het gaat om werven van sponsorgelden voor gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport. Met als gevolg dat de zelfredzaamheid van deze organisaties eigenlijk helemaal niet zo vanzelfsprekend lijkt dan vanuit gemeentelijk perspectief wordt verwacht.

Tot zover is duidelijk dat de problemen voor gemeentelijke ondersteuningsorganisaties erg uiteenopen, maar dat er ook sprake is van enkele uniforme problemen. Vanuit het perspectief van het MT lijken MT kaders van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport een goed beeld te hebben met welke vraagstukken zij de aankomende tijd geconfronteerd wordt. Het grootste deel van hen uit haar zorgen over deze financiële vraagstukken vooral op basis van mogelijke gevolgen voor haar core-business en personeelsbestand, waarbij zij zich op dit moment vooral lijken bezig te houden met het aanwenden van alternatieve gelden en het nemen van bezuinigingsmaatregelen. Twee MT leden geven daarbij expliciet aanrekening te houden met het waarborgen van kwaliteit en het beperken van angst en paniek op de werkvloer. Opvallend genoeg zijn alle MT leden en medewerkers toch erg optimistisch gestemd als het gaat om het oplossen van de financiële vraagstukken waar zij als organisatie mee geconfronteerd worden. Optimisme wat voor velen onder meer gebaseerd is op het aanwenden van nieuwe strategieën.

De meeste werknemers relateren de gevolgen daarentegen op een andere manier dan leden van het MT, waarbij zij zich vooral bezig lijken te houden met de consequenties voor hun eigen rol en taken: *"ik zit er meer over in wat het ons als afdeling gaat opleveren en eventueel gaat kosten. Als ik puur naar mezelf kijk dan denk ik dat ik voor mezelf moet gaan bepalen in welke mate ik in mijn werkzaamheden mee ga in de ontwikkelingen..."* (medewerker VSU) Voor de meeste werknemers blijken de consequenties zich dan ook vooral te uiten in onzekerheid met betrekking tot de huidige invulling van haar taken, waarbij zij op dit moment in een soort transitie fase verkeren en zich afvragen hoe haar werkzaamheden er over een tijdje uit gaan zien.

Nu duidelijk is met welke concrete maatregelen en regulatieve aspecten organisaties worden geconfronteerd en hoe men hier tegenaan kijkt, is het interessant om te kijken welke strategieën gemeentelijke ondersteuningsorganisaties daadwerkelijk hanteren, en het optimisme van deze organisaties mogelijk beter te begrijpen is. Normatieve aspecten van institutionalisering spelen dan ook een rol in de volgende paragraaf, omdat wordt stilgestaan bij hoe organisaties nu omgaan of wensen om te gaan met deze specifieke vraagstukken. De gevolgen van deze omgang hebben overigens ook raakvlakken met de in het theoretisch kader beschreven cultureel-cognitieve pijler van institutionalisering. In de volgende paragraaf volgt een uiteenzetting.

5.2 Strategieën

Een van de strategieën die gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport massaal hanteren is het op zoek gaan naar mogelijke manieren voor alternatieve funding, zo blijkt uit de grootste groep reacties van zowel MT leden als werknemers. Zeker de helft van de MT leden geeft daarbij aan dat deze alternatieve funding op dit moment pure noodzaak is voor het compenseren van de terugloop in financiële middelen. Anderzijds benadrukken drie geïnterviewden, waaronder een werknemer ook het belang om zich als organisatie te blijven ontwikkelen en zo de afhankelijkheid van financiële overheidssteun in de toekomst te verkleinen. Het merendeel van zowel MT leden als werknemers ziet daarbij een belangrijke rol voor de markt, waarbij het merendeel van het MT zich op dit moment beraadt hoe het zich het beste kan (her)positioneren.

Toch blijkt één MT lid zich ook enigszins zorgen te maken om een nieuwe bezuinigingsronde die al eerder is aangekondigd, waardoor de inzet van alternatieve funding voor deze organisatie vanuit een bepaalde mate van voorzorg wordt benaderd. Hoewel de sport volgens de meeste geïnterviewden qua bezuinigingen nog redelijk is ontzien, geeft ditzelfde MT lid aan het naïef te vinden om te denken dat dit bij een volgende bezuinigingsronde weer zo zou zijn: *"Heel Nederland moest de afgelopen 3-4 jaar bezuinigen en in Capelle zijn we als beleidsterrein sport redelijk buiten schot gebleven, maar er werd bijvoorbeeld al wel gezegd in 2015-16 komt er weer een hele grote bezuinigingsronde. Nou, dan is het wel heel naïef om te gaan denken met sport*

blijven we wederom buiten schot.” (MT Sportief Capelle)

De meeste organisaties ervaren dus in toenemende mate de urgentie om zich in strategische zin voor te bereiden op de komende bezuinigingen of andere financiële vraagstukken waar zij mee wordt geconfronteerd. Daartoe hanteren deze organisaties diverse strategieën die hieronder nader zullen worden toegelicht.

5.2.1 Een (nieuwe) visie op funding

Voor gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport echter daadwerkelijk overgaan op een bepaalde (nieuwe) strategie voor het werven van alternatieve funding, blijkt dat veel MT kaders eerst een visie ontwikkelen die men uiteindelijk gebruikt als richting voor het werven van deze alternatieve funding. Een onderdeel wat bijdraagt aan het ontwikkelen van deze visie en door het merendeel van MT leden wordt toegepast, blijkt het kritisch reflecteren van de eigen producten, diensten en core-business, om de organisatie vervolgens (opnieuw) te positioneren: *“Ik denk dat het kijken is van wat doen we: dus wat zijn onze kerntaken? Wat doen we goed? En waar kunnen we ons nog meer in profileren? [...] Nou dat zijn een aantal inhoudelijke dingen, maar dat is dus ook financiën. En van daaruit gaan we dan kijken hoe je geld kan genereren”.* (MT VSU) Overigens duiden niet alleen MT leden het belang van het reflecteren en evalueren op de eigen producten en diensten. Ook het merendeel van de geïnterviewde medewerkers blijkt op dit moment kritisch te kijken naar hun eigen taken en uitvoering, waarbij men zichzelf tevens een ‘signalerende rol’ toebedeelt als het gaat om kansen voor het werven van alternatieve funding binnen de eigen werkkaders.

In vele gevallen blijkt dat gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport voor het genereren van nieuwe gelden, zichzelf bepaalde richtlijnen stellen als het gaat om alternatieve funding: *“Nou we hebben gezegd, als we kijken naar onze kernactiviteiten, dan willen we [...] het verenigingsleven beter laten aansluiten op om de omgeving buiten de club, dus onderwijs, gezondheid, welzijn,.... die activiteiten hebben we benoemd, dus voor speciale doelgroepen bepaalde activiteiten ontwikkelen. En vanuit daar gaan we nu proberen een match te vinden met fondsen. Dus welke fondsen zijn er en welke pakken we nu om dat mogelijk te maken. (MT VSU)* De visie van veel gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport met betrekking tot het werven van alternatieve funding ligt daarmee vooralsnog in lijn met de bestaande kernactiviteiten van deze organisaties. Invloed en druk vanuit de (lokale) overheid blijken hiervoor de belangrijkste oorzaak. Gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport krijgen in eerste instantie subsidies voor de uitvoer van bepaalde publieke taken en het verwezenlijken van overheidsdoelstellingen. Wanneer zij als organisatie iets heel anders gaat doen dan haar bestaande core-business, bestaat er vanuit een aantal MT kaders de angst dat overheid haar op de vingers tikt en verwijst naar de bestaande prestatieafspraken waar de overheidssteun voor bedoeld is: *“Onze opdrachten moeten daarin ook allemaal in lijn zijn met onze hoofdopdracht die wij vanuit de gemeente krijgen, namelijk de Capellenaren aan het bewegen krijgen. Want kijk wat niet bijdraagt aan sportparticipatie, dan gaat de gemeente zeggen, leuk, maar dat is niet hetgeen waar we jullie voor betalen. Dus dat bewaken we wel continu.”* (MT Sportief Capelle) Bij het maken van keuzes omtrent alternatieve funding lijken MT kaders van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport de overheid zoveel mogelijk te vriend te willen houden, met in hun achterhoofd de mogelijke angst voor consequenties met betrekking tot de subsidiekraan.

Toch blijkt dat visie van de meeste gemeentelijke ondersteuningsorganisaties op alternatieve funding, naast de voorwaarden vanuit de overheid, nog weinig kaders omvat en daarmee eigenlijk een vrij onzeker proces is. Zo is er ook maar één MT lid die aangeeft bewust bepaalde strategieën uit te sluiten. Een keus die onder meer wordt gebaseerd op bepaalde normatieve kaders waar de core-business van een gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport in zijn ogen juist wel of niet aan voldoet: *“Kijk wij worden nooit de verkooporganisatie van onze partners, daar zijn we niet voor geëquipeerd. We zijn een sportstimuleringsorganisatie voor zowel breedtesport als*

topsport, [...] iets anders willen wij niet doen. Dat betekent dus ook dat het gros van de mensen dat hier rondloopt een sportachtergrond heeft. Daar zit niet per definitie een commerciële component in." (MT Sportsupport/STK) Bovengenoemd citaat laat ook zien dat dit MT lid een bepaalde grens stelt aan wat hij van zijn personeel mag en kan vragen als het gaat om personeelsontwikkeling en -innovatie. Een grens die gebaseerd wordt op basis opleidingsachtergrond en competenties van medewerkers. Voor de overige MT kaders, die deze grenzen niet zo expliciet stellen, kan dit dus zomaar betekenen dat zij bepaalde verwachtingen en wensen hebben ten aanzien van haar personeel, terwijl deze werknemers daar eigenlijk niet voor zijn geëquipeerd en er dus meer wordt gevraagd van de prestaties van werknemers.

Daarnaast voelt ditzelfde MT-lid aan een bepaalde mate van solidariteit richting het sportdomein en haar collega-organisaties, waarbij wordt aangegeven dat kwaliteit en cohesie binnen dit domein het uitgangspunt zou moeten zijn en strategieën als marktontwikkeling en het plegen van acquisitie buiten de eigen regio door deze organisatie worden uitgesloten: *"Ik vind dat ik daarmee een signaal afgeef, ook aan bestaande samenwerkingspartners, want er zijn vele organisaties zoals ons – al dan niet op professioneel niveau, of op lokaal niveau – en het nodigt niet uit tot samenwerken als je elkaar continu in de gaten moet houden of men, al dan niet over de flanken, het gebied binnentrekt. We zijn hier met zijn allen een maatschappelijk belang aan het dienen en is dat goed voor het maatschappelijk belang als je elkaar de tent uit vecht of elkaar de regio uit vecht?"* Nou daarvan zeg ik: *'enige terughoudendheid past bij het domein waar je in zit en wat je met elkaar nastreeft.'*" (MT Sportsupport/ STK) Bovengenoemd citaat laat indirect ook zien dat de onderlinge concurrentie in principe toeneemt, terwijl dat in de ogen van dit MT lid eigenlijk geen goede ontwikkeling is.

Dat het merendeel van de organisaties deze concurrentie niet uit de weg gaat, laat zien dat de drang om te 'overleven' bij gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport (onbewust) toch aanwezig is. Daarnaast past de notie van toenemende concurrentie ook binnen een bezuinigende context, waardoor deze keuze vanuit een rationeel perspectief overigens wel verklaarbaar is. Toch moet een aantal MT leden wel oppassen dat het binnenhalen van alternatieve funding indirect en misschien zelfs onbewust niet steeds meer het hogere doel wordt.

Kijkend naar de visie op funding van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport hanteert iedere organisaties enerzijds dus wel enkele richtlijnen, maar ontbreekt het bij het merendeel vooralsnog aan een duidelijke visie met afgebakende kaders waarbinnen men te werk gaat of dit wenst te gaan doen. Enerzijds lijkt dus sprake van een gebrekkige of beperkte visie, anderzijds lijkt ook niet iedere organisatie de problematiek op waarde te schatten, hetgeen opvallend is, omdat in tijden van financiële crisis een visie op de aanpak juist van belang is. Mogelijk komt dit gebrek aan visie voort uit een groot optimisme onder het personeel van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport.

5.2.2 De totstandkoming van alternatieve funding: een onzeker proces!

In het verlengde van deze beperkte visie lijkt de totstandkoming van nieuwe fundingsstrategieën daarmee voor veel gemeentelijke ondersteuningsorganisaties dan ook op een proces van 'trial & error', waarbij men op voorhand eigenlijk geen idee heeft of deze strategieën überhaupt wel resultaat opleveren en wat organisaties ook veel tijd en energie lijkt te kosten: *"Vervolgens hebben we met het team een brainstormsessie gehouden, van oké, als we nu nieuwe opdrachten moeten genereren, kom maar met ideeën? Tijdens dat overleg waren er zo'n twintig ideeën, en hebben we gewoon met heel de groep bepaald 'hier zien we wat in' of 'dit zijn de voor en tegens'. [...] Zo zijn nieuwe trajecten gestart, die vervolgens ook weer geëvalueerd zijn. Een aantal gingen goed, die hebben we een soort van structureel gemaakt, een aantal kwam niet of moeilijk van de grond en die hebben dus afgezegd. En vervolgens hebben in het begin van dit jaar ook weer eenzelfde brainstorm gehad,"* (MT Sportief Capelle). Daarnaast laat bovenstaand

citaat zien dat het werven van alternatieve funding niet zonder consequenties is en dat het MT van deze organisatie de verantwoordelijkheid en verwachtingen voor een resultaat zelfs afschuift op haar werknemers, met het gevolg dat de prestatiedruk binnen een aantal gemeentelijke ondersteuningsorganisaties werknemers ineens enorm wordt vergroot wordt.

Bovengenoemd citaat bevestigt overigens ook dat een aantal MT leden bewust de strategie hanteert om het personeel bij de totstandkoming van alternatieve funding te betrekken en hen laat meedenken over welke positie zij als gemeentelijke ondersteuningsorganisatie in de toekomst moet gaan innemen. Het creëren van draagvlak van onderaf blijkt hierbij een belangrijke moverende reden voor het MT, waarbij zij aangeven het belangrijk te vinden dat de door hen gemaakte besluiten ook daadwerkelijk uitvoerbaar zijn in de ogen van het personeel: *"wij kunnen het nog zo leuk verzinnen maar als het personeel dan de uitvoering niet kan doortrekken, dan heeft het nog geen kans van slagen."* (MT Sportief Capelle)

Naast de te hanteren strategie voor de inbreng van medewerkers geven sommige MT leden aan een beroep te doen op bepaalde professionals, zoals een onderzoek- en adviesbureau om zo tot een gerichter product of dienst te komen voor alternatieve funding. Ook blijkt uit de reacties van zowel MT als medewerkers dat bepaalde ideeën worden geënt op basis van succesvolle concepten uit de omgeving of collega-organisaties in de sport: *"Nou je ziet dat een Topsport Rotterdam, Topsport Amsterdam, die doen het allemaal erg sterk op evenementen, met het bedrijfsleven daaraan gekoppeld, dus ja dat biedt kansen en die neem je dus mee"* (MT VSU). Dit citaat laat zien dat bepaalde MT leden en werknemersklarblijkkelijk een positief beeld heeft bij de gehanteerde strategieën van collega-organisaties hetgeen hoop biedt voor eigen alternatieve funding. Hoewel dezelfde MT leden en werknemers aangeven zich er bewust van te zijn dat zij waarschijnlijk niet dezelfde successen behalen, stelt één werknemer toch duidelijk zijn vraagtekens bij deze 'copy & paste' -strategie: *"Kijk, wij kijken heel veel naar voorbeelden vanuit andere provincies. Wij vergelijken ons vaak met Amsterdam, dan wel Rotterdam. Nou sowieso onvergelijkbaar. Daar zitten Centra voor Topsport & Onderwijs en heb je een provincie die fors investeert in de topsport. Dus eigenlijk kunnen wij ons als provincie niet spiegelen aan een van de andere provincies, dan wel regio's"* (Medewerker VSU) Deze medewerker lijkt daarmee te insinueren dat er een bepaald surrealistisch beeld kan ontstaan wanneer men als organisatie teveel naar andere kijkt, omdat de context zo anders is dat een vergelijking eigenlijk niet op zijn plaats is. Echter neemt dit niet weg dat het de creatieve geest van werknemers en MT natuurlijk wel kan prikkelen.

Resumerend blijkt voor het merendeel van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport gaat het bij het werven van alternatieve funding dus om een onzeker proces, waarbij een aantal organisaties onder meer ook naar elkaar kijkt als het gaat om de totstandkoming van strategieën. In het verlengde hiervan blijken organisaties dan ook weinig zicht te hebben of deze ideeën daadwerkelijk het gewenste resultaat opleveren, terwijl dit proces van trial & error' ondertussen wel veel meer vraagt van de verantwoordelijkheid en verwachtingen van werknemers, met de kans dat de werkelijkheid deze organisaties op bepaalde momenten alweer inhaalt.

5.2.3 Strategieën; positief of negatief?

Ondanks dat het proces met betrekking tot de totstandkoming van alternatieve funding voor veel organisaties wordt beïnvloed door onzekerheid, komen MT kaders van deze organisaties uiteindelijk wel tot bepaalde strategische keuzes als het gaat om het werven van nieuwe gelden en (her)positioneren van de eigen organisatie. Een van die keuzes die veel MT leden daarbij benoemen is (opnieuw) de confrontatie aangaan met de gemeente, vanuit het perspectief om mogelijke bezuinigingsvoorstellen te herzien of om andere vormen van overheidsfinanciering aan te wenden: *"...je probeert natuurlijk in eerste instantie dat takenpakket bij elkaar te houden. En wij gaan nu daarvoor in gesprek met de gemeente, kijken of je toch niet ergens een opening kunt forceren met*

de ambtenaren. Of waar zij je kunnen helpen met betrekking tot het werven van extra fondsenwerving of landelijke geldstromen die via gemeenten lopen.” (MT VSU)

Binnen deze onderhandeling richt het MT van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport zich in eerste instantie vooral op de onderhandeling met de onderste ambtelijke laag en geeft men aan de wethouder in eerste instantie zoveel mogelijk te ontzien. Een van de beweegredenen die het merendeel van het MT hiervoor geeft is dat zij de onderste ambtelijke laag als beste sparringpartner ziet voor het gezamenlijk realiseren van een gepaste oplossing: *“..we willen het graag met de ambtenaren oplossen, want dat zijn ook gewoon onze collega’s binnen het sportveld waar je dagelijks mee te maken hebt. [...] Wij weten wat er speelt in het veld, wij zijn er dagelijks mee bezig, dus wij zijn ook de beste die daar een oplossing voor moeten kunnen vinden.” (MT VSU)* De rol van werknemers in onderhandeling met de (lokale) overheid blijft in die zin veelal beperkt tot de inhoud van de projecten of diensten waar zij direct de verantwoordelijkheid voor draagt, waardoor zij eigenlijk nauwelijks inhoudelijk betrokken zijn bij bredere organisatievraagstukken, zoals bezuinigingen, het indexeringsvraagstuk of de onderhandelingen of de lobby voor (incidentele) subsidiegelden.

De meeste MT leden geven aan zich tijdens de lobby voor alternatieve funding overigens niet alleen op het domein sport te richten, maar ook bewust op zoek te gaan naar mogelijkheden binnen andere ambtelijke portefeuilles in het sociale domein, zo laat het volgende citaat zien: *“we zijn wel aan het zoeken van hoe kunnen we sport eigenlijk in dat hele sociale domein een plek geven en hoe kunnen we ervoor zorgen dat sport uiteindelijk op die politieke agenda blijft staan en ook hoog blijft staan.” (MT Sportservice Zwolle)*

Opvallend aan bovengenoemd citaat is ook de nadruk die de geïnterviewde, maar ook andere MT leden leggen op het verkrijgen of waarborgen van het thema sport op de politieke agenda. Deze ‘agenda’ vormt blijkbaar een belangrijke reden voor gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport voor het aangaan van de confrontatie met de gemeente en middels het volgend citaat van een ander MT lid wordt ook duidelijk waarom: *“als je het op de politieke agenda krijgt, dan wordt het een publiek besluit en krijgt het automatisch zijn draagvlak.”(MT VSU)* Een groot deel van het MT lijkt hiermee in de veronderstelling dat wanneer men sport eenmaal op de politieke agenda heeft staan, er automatisch geld binnenkomt en dat men dan ook meer geld van de (lokale) overheid kan claimen.

De politieke agenda vormt echter niet de enige moverende reden voor het aangaan van een onderhandeling met de gemeente. Zo geeft een organisatie aan met deze confrontatie een signaal af te willen geven aan hun gemeenten, aldus een van de geïnterviewden: *“En we hebben ook richting de gemeente aangegeven, je koopt ter waarden van €130.000 minder in, dan krijg je dus ook minder, je mag minder van ons verwachten”.* (MT Sportief Capelle) De insteek van deze onderhandeling blijkt daarbij vooral gericht op het creëren van een bepaald bewustzijn bij de gemeente, waarbij het MT op een ‘normale’ manier bespreekbaar wil maken dat de overheid haar wensen en kaders ten aanzien van de huidige dienstverlening moet bijstellen op het moment dat zij ook minder geld beschikbaar stelt: *“Nou niet direct hard, maar we proberen wel altijd op een zakelijke manier aan te tonen welke consequenties dingen hebben. Meer vanuit een soort openheid en eerlijkheid ook. Van ...dit mag je van ons verwachten, maar dat eindigt hier”.* (MT VSU) Gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport proberen gemeenten in die zin dus ook een ‘spiegel’ voor te houden met wat haar besluitvorming voor consequenties heeft voor de bestaande uitvoer van taken, waarbij het merendeel van de MT kaders voor zichzelf een duidelijke normatieve grens bepalen. Een grens die zij onder meer baseren op haar visie aangaande de maximale bezetting en belasting van stagiairs, vrijwilligers en medewerkers, zo bleek eerder in dit hoofdstuk.

In het verlengde van deze onderhandelingsprocessen met de (lokale) overheid geeft eigenlijk maar een MT lid expliciet aan vooral in te zetten op het belang voor het domein sport en de beleidsdoelstellingen van de gemeente, in plaats van te onderhandelen over de hoeveelheid geld die men als organisatie wil of moet binnenhalen: *“ik vind dat we altijd moeten kijken, oké, de gemeente schrijft dit voor in hun beleid, hoe kunnen ze dit bereiken en hoe kunnen wij daar een rol in spelen? Als we daar overeenstemming over*

hebben, dan kunnen we daarna eens gaan kijken, wat kost dat?" (MT Sportservice Zwolle) Ditzelfde MT lid geeft daarbij aan optimistisch te zijn over deze aanpak voor het werven van financiële overheidssteun. Op zich een nobel streven, al zou dit MT lid zich af kunnen vragen of dit optimisme niet te groot is in tijden dat veel collega-ondersteuningsorganisaties ook om steun verlegen zitten en dit hoofdstuk al heeft laten zien dat het merendeel van de MT kaders zich maar weinig strategische kaders oplegt als het gaat om het binnenhalen van alternatieve gelden.

Naast deze onderhandelingspositie met de gemeente blijken gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport ook in te zetten op andere manieren van alternatieve funding, waarbij 'netwerken' en 'zichtbaarheid' door de meeste MT leden en werknemers genoemd worden als belangrijke voorwaarden om dit te realiseren. Vanuit deze twee pijlers blijkt dat de meerderheid van de geïnterviewde MT leden besluit zich steeds meer te positioneren richting de markt, hetgeen de overheid ook van haar verwacht, zo beek uit de inleiding. Enerzijds kiest een aantal daarbij voor het vermarkten van bestaande producten als commerciële dienst, terwijl een andere organisatie kiest voor productontwikkeling voor het genereren van gelden: *"Zo zijn we vorig jaar met een business club gestart, met vier evenementen per jaar."* (MT VSU) Laatstgenoemde organisatie probeert op deze manier bedrijven bereid te vinden om middels een te betalen lidmaatschap ondersteuning te bieden aan de (top)sport, waarbij het business to business karakter van dit netwerk op zijn beurt weer rendement moet opleveren voor de bedrijven zelf. Een aantal organisaties blijkt echter al over een businessnetwerk te beschikken, maar zijn vanwege eerder aangehaalde economische redenen nu genoodzaakt om strategische gezien meer nadruk te leggen op de bestaande bedrijfsrelaties: *"het is eigenlijk meer het behoud wat op dit moment de prioriteit heeft in plaats van het werven, want werven is in deze tijd van recessie heel erg lastig. Dus er ligt heel veel nadruk op relatiemarketing en het behoud van de huidige sponsorgroep, [...] dat was voorheen dus meer werving."* (MT Rotterdam Topsport) Waar het ene bedrijf haar sponsorgelden helemaal terugtrekt, wil het andere bedrijf graag overstappen op sponsoring middels zogeheten barter deals, waarbij zowel het MT als werknemers spreken over een stijgende vraag van maatwerk met betrekking tot het binnenhalen van sponsorgelden.

Voor gemeentelijke ondersteuningsorganisaties betekent deze (her)positioneren richting de markt een extra investering qua tijd en energie, maar ook qua creativiteit en innovatiekracht, met daarnaast ook nog de druk om daadwerkelijk te presteren: *"Het legt meer druk op onze tijd, middelen en mensen maar het is ook belangrijk dat het goed gedaan wordt aangezien het belangrijk voor ons is dat we [...] geld binnen kunnen halen om onze activiteiten overeind te houden. We hebben steun van politieke partijen etc. nodig en we hebben meer geld nodig."* (Aanvullende E-mail MT VSU; zie bijlage 2) Met name het personeel van gemeentelijke ondersteuningsorganisatie in de sport lijkt dan ook de dupe, omdat de nadruk op het leveren van prestaties van het personeel met deze ontwikkelingen als maar hoger en hoger lijkt te worden.

In het verlengde hiervan geven MT leden en werknemers van een organisatie zelfs aan om buiten de Nederlandse grens op zoek te gaan naar mogelijkheden voor nieuwe vormen van financiële steun, waardoor deze druk en het belang om een stapje extra te zetten nogmaals wordt benadrukt: *"Mogelijkheid twee is extra fondsenwerving. Gewoon toch naar buiten gaan en kijken [...] of je verder komt met fondsen, maatschappelijke fondsen die geld hebben. Zo gaan wij ook in Europa kijken, 4 februari gaan we naar Brussel voor een informatiedag."* (MT VSU) Bovengenoemde strategie voor het werven van fondsen gelden wordt overigens door bijna alle werknemers en MT leden als mogelijkheid geduid, waarbij enkele organisaties op dit moment zelfs al bezig zijn met een traject en één organisatie het eerste traject net heeft afgerond.

Resumerend blijken gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport, naast bezuinigingsmaatregelen, ook nog andere strategieën te hanteren als gevolg van de terugloop in financiële middelen.

Een van de strategieën waar veel organisaties een beroep op doen is onderhandeling met gemeenten. Belangrijke overeenkomsten binnen deze onderhandelingen blijken het belang van draagvlak op de politieke agenda of het aanspraak maken op andere overheidsmiddelen, waarbij veel organisaties ook uitspreken op zoek te gaan naar mogelijkheden buiten het sportdomein. Toch zijn er ook enkele verschillen. Zo spreekt een organisatie over het afgeven van een signaal, terwijl de ander de gemeente juist wil confronteren met de consequenties en met de gemeente om de tafel wil om over alternatieve bezuinigingsmaatregelen te praten. Opvallend is wel dat deze onderhandelingsrol in de meeste gevallen voornamelijk is weggelegd voor MT leden en dat werknemers dus eigenlijk nauwelijks een rol spelen binnen de financiële onderhandeling.

Naast de onderhandelingspositie met de overheid blijkt het merendeel van de organisaties op dit moment qua strategie massaal in te zetten op fondsen en de markt. Echter de manier en intensiteit waarop dit gebeurt is uiteenlopend. Daarnaast is nog niet iedere organisatie daadwerkelijk op het punt beland dat het deze strategieën hanteert, waardoor het hier voor een aantal organisaties om een gewenste strategie gaat waar men zich in de nabije toekomst mogelijk op wil richten .

Bovengenoemde strategische keuzes en wensen vanuit het MT blijkt echter niet zonder consequenties en lijkt vooral ten koste te gaan van werknemers, waarbij het MT nog maar moet afwachten of zij dit (1) kunnen bolwerken en (2) wel de gewenste kwaliteit kunnen blijven leveren binnen het beperkte aantal fte dat men ervoor krijgt.

In die zin is het dan ook steeds opmerkelijk dat alle geïnterviewde optimistisch gestemd zijn als het gaat om het effect van de toegepaste of gewenste strategieën, hetgeen nogmaals wordt bevestigd door het volgende citaat van een MT lid: *“De consequentie van nu ergens anders op te richten kan dus heel positief zijn, dat je meer bewerkstelligt, dat je een richting op gaat waar misschien wel veel mooie nieuwe dingen uit voortkomen, [...] Dus in dit geval zie ik eigenlijk alleen maar positieve consequenties.”* (MT VSU) Hoewel een positieve instelling wellicht van belang is om dergelijke financiële tegenslagen te kunnen overwinnen, kan men zich echter ook afvragen of deze optimistische houding niet naïef is in tijden dat zowel de overheid als veel partijen uit de markt haar keuzes heroverweegt en financiële bronnen dus schaarser worden. Daarnaast lijkt het of MT bij het maken strategische keuzes zich nauwelijks bewust is van de negatieve consequenties voor het personeel of het probleem niet op waarde schat. Negatieve consequenties voor personeel en de sport zelf liggen namelijk wel degelijk op de loer en hoewel men denkt dit in de loop der tijd wel te kunnen ondervangen, ontbreekt het bij het merendeel van de organisaties op dit moment nog aan een duidelijke visie en kaders hoe deze strategieën daadwerkelijk in te vullen. Met de kans dat gehanteerde strategieën alweer snel worden ingehaald door de werkelijkheid.

Naast bovengehanteerde strategieën die worden toegepast vanuit gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport duiden organisaties gelijktijdig ook op verschillende financiële consequenties. Consequenties die eveneens gevolgen hebben voor de cultureel cognitieve component van deze organisaties. Welke financiële consequenties expliciet ervaren wordt in de volgende paragraaf verder uiteengezet.

5.3 Financiële Consequenties:

Een van de consequenties die door het merendeel van de organisaties wordt geduid blijken financiële consequenties, consequenties die onder meer tot uitdrukking komen in manieren van bezuinigen die deze organisaties hanteren. Het hanteren van scherpe keuzes en bezuinigingsmaatregelen aangaande de core-business en het personeelbestand is echter voor veel gemeentelijke ondersteuningsorganisaties een taak die zij liever voor zich uit blijken te schuiven. Uit de interviews blijkt dan ook de meerderheid van de organisaties deze twee onderdelen zo lang mogelijk probeert te ontzien en eerst op zoek gaat naar alternatieven mogelijkheden voor het besparen van geld en het op pijn houden van de huidige ambities en doelstellingen. Zo geeft het MT van een van de organisaties aan een tijd terug de loonsverhoging voor een jaar te hebben bevroren, terwijl een medewerker aangeeft bepaalde extern uitbestede taken in eigen beheer te zijn gaan doen, om zo extra kosten te besparen: *"Toen hebben we er voor gekozen om de financiën zeg maar in eigen beheer te doen. Dat houdt in we hebben een boekhoudpakket aangeschaft [...] We gingen dus zelf de administratie doen..."* (Medewerker VSU).

In het verlengde van het uitstellen van harde maatregelen en scherpe keuzes geeft een ander MT lid aan al een deel van de bezuinigingstaakstelling te hebben gerealiseerd door een 'natuurlijk verloop'. Het MT heeft op deze wijze relatief eenvoudige besluiten kunnen maken die gebaseerd zijn op eigen keuzes van haar personeel, waardoor het harde maatregelen en keuzes tot op heden heeft kunnen uitstellen: *"Zo is er een medewerker weg gegaan en daarbij heb ik de keus gemaakt om die maar voor 2 dagen te vervangen. En dat is bij een aantal collega's gebeurd. Zo werd er eentje zwanger, die ging vier dagen werken, dus daarmee bezuinigde ik weer 1 dag. Een andere collega is dit jaar bevallen, wil ook 4 dagen gaan werken in plaats van 5 en die ene dag die vervang ik dan niet"* (MT Topsport Rotterdam).

Bovengenoemde alternatieve manier van bezuinigen is echter niet zonder consequenties, waarbij vooral het personeel van gevolgen ondervindt, zo blijkt uit het volgende citaat van een van de werknemers: *"Er zijn ook een aantal medewerkers weg gegaan de laatste jaren en die functies die zijn eigenlijk niet vervuld, maar die zijn verdeeld over de andere collega's. Stel dat dat nu nog een keer gebeurt, dat we nog een keer zo'n exquisitie doen, ja dat is niet te doen, want dan komt echt het hele team onder druk te staan"* (Medewerker Rotterdam Topsport). Dit MT verwacht dus min of meer dat al haar medewerkers een stapje extra zetten ter compensatie van de genomen bezuinigingsmaatregelen vanuit het MT, terwijl hier geen extra uren voor staan. Met het gevolg dat de (prestatie)druk op dit betreffende team dusdanig is gestegen, dat de grens qua taakverzwaring eigenlijk lijkt bereikt.

Alternatieve bezuinigingsmaatregelen zijn dan ook niet oneindig waardoor ondersteuningsorganisaties in de sport op een bepaald punt toch andere manieren van bezuinigen moeten hanteren om de terugloop in financiële middelen te compenseren. Organisaties blijken hierbij veelal te kiezen voor de zogenaamde kaasschaafmethode, waarbij zij besluiten om bepaalde producten en diensten minder frequent in te zetten, en daardoor niet of nauwelijks afstand hoeft te doen van personeel of dienst: *"we hebben eigenlijk gezegd, we willen een aantal activiteiten wel blijven doen, omdat we ze belangrijk vinden, maar dat betekent dus minder frequent. Je aanbod wordt dus minder, maar je houdt het wel in de lucht. Eigenlijk dus het bekende kaasschaafmodel. [...]"* (MT VSU) Het wel of niet wegschaven van bepaalde producten of diensten lijkt voor bovenstaande organisatie daarbij onder meer bepaald door het belang wat zij als organisatie aan de betreffende activiteit toekent. Een belang dat eigenlijk voor alle 'kaasschavende' organisaties wordt gevormd door het succes of het belang van een product of dienst voor de omgeving, alsmede op basis van gestelde doelen of prestatieafspraken met de gemeente, zo blijkt: *'De projecten die juist moeizaam liepen of waarbij de outcome (effecten sportstimulering) aan de lage kant waren zijn in zijn geheel gestopt. Voor de goedlopende projecten hebben we gekozen om deze (gezien de hoge outcome) wel voort te zetten, alleen dan in een aantal gevallen in afgeslankte (of iets gewijzigde) vorm, om zodoende kosten te besparen.* (MT Sportief Capelle). Door het

toepassen van deze kaasschaafmethode blijven de 'gewenste' en kwalitatieve producten en diensten in de ogen van deze ondersteuningsorganisaties dus zo veel mogelijk op pijl. Echter heeft de methode eenzelfde negatieve keerzijde als de eerder besproken bezuinigingen volgens 'natuurlijk verloop', waarbij MT leden andermaal wijzen op consequenties voor taakverzwaring van haar medewerkers. Eén MT kader gaat hierin wel heel ver, door haar personeel zelf de verantwoordelijk te geven voor het binnen halen van eigen opdrachten en daarmee het waarborgen van de eigen sociale zekerheid, zo blijkt: *"we moesten die financiële reparaties doorvoeren waarbij wij als management ervoor gekozen hebben om er niet nu al mensen uit te moeten gooien. Het enige was dan wel richting ons personeel: "alle hens aan dek, we moeten echt anders gaan denken, werken, dus niet meer van de gemeente komt wel met geld, nee je moet echt je eigen brood nu gaan verdienen met activiteiten"* (MT Sportief Cappelle). De druk op het leveren van prestaties voor werknemers binnen deze organisatie lijkt dan ook enorm. Opvallend genoeg geeft het MT van deze organisatie toch aan dat werknemers dankbaar zijn dat men niet is overgegaan tot ontslag van personeel. Echter ontkracht dit de enorme prestatiedruk niet en kan men zich als MT ook nog afvragen of werknemers überhaupt wel de gewenste kwaliteit kunnen leveren wanneer de druk op prestaties zo hoog ligt. Hoewel bovengenoemde organisatie binnen dit onderzoek een uitzondering vormt, blijkt uit de reacties van werknemers van andere 'kaasschavende' organisaties dat er wel degelijk meer van hun verwacht wordt, hetgeen door hen zelf onder meer wordt geduid in de vorm van taakverzwaring en verwachtingen ten aanzien van de flexibiliteit van het personeel.

Dit betekent dat het mes aan twee kanten snijdt; de gehanteerde of gewenste strategieën met betrekking tot aanwenden van alternatieve funding voor de financiële problemen resulteren in hogere verwachtingen en prestatiedruk ten aanzien van het personeel, tegelijkertijd geldt dat organisaties kiezen voor de kaasschaafmethode waardoor het 'gewone' werk in minder tijd moet worden gedaan.

Gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport kunnen zich in die zin dan ook afvragen of deze methode daadwerkelijk wel zo goed is voor haar organisatie. Door mensen niet te vervangen, denkt een aantal organisaties de kwaliteit te waarborgen. Deze methode lijkt wellicht het minst pijnlijk, maar zorgt er anderzijds wel voor dat het personeel steeds zwaarder wordt belast, omdat zij moeten compenseren. Organisaties zouden zich dan ook kunnen afvragen of de kwaliteit van dienstverlening door deze methode juist niet achteruit gaat, doordat de druk er juist toe bijdraagt dat producten en diensten worden afgeraffeld.

Opvallend is dan ook dat maar één MT lid expliciet aangeeft niets te zien in bovengenoemde kaasschaafmethode en stelt dat, mocht er daadwerkelijk een bezuinigingsronde aankomen, men overgaat op het maken van scherpe keuzes.

Het merendeel van de organisaties blijkt deze scherpe keuzes echter pas te maken wanneer zij als organisatie daadwerkelijk een grotere bezuinigingsronde moeten ondergaan en zij eigenlijk geen andere keus meer blijken te hebben: *"50.000 euro kun je niet zomaar met een kaasschaaf wegpoetsen, dat betekent dat we fte's moeten gaan schrappen of percentages van fte's, waardoor je dus misschien ook wel hele taken afstoot"*. (MT VSU) De meeste organisaties blijken nu dan ook een afwachtende houding aan te nemen als het gaat om het hanteren van harde bezuinigingsmaatregelen waardoor MT leden zich dus voornamelijk beperken tot besluitvorming op korte termijn. Een belangrijke reden hiervoor blijkt de tussentijdse gemeenteraadsverkiezingen van 2014, waardoor veel organisaties gedurende het onderzoek aangeven nog weinig duidelijkheid te hebben over welke politieke kleur zich na de coalitievorming uiteindelijk gaat buigen over de vraagstukken en het beleid binnen de portefeuille sport: *"Nou wat je terecht opmerkt is dat we nu in een transitie fase zitten waarbij de nieuwe raad net geïnstalleerd is, maar waarbij nu de coalitievorming richting een college actueel is. Kijk, op dit moment is het niet opportuun om met individuele raadsleden en demissionaire wethouders te gaan praten, omdat die ook nog niks kunnen garanderen. Dat is nu dus even wat minder actueel"*. (MT Sportsupport/STK) Een belangrijke reden waarom gemeentelijke ondersteuningsorganisaties zich nu dus vooral op de korte termijn richten,

blijkt dus omdat men eigenlijk nog niet kan inspelen op allerlei veranderingen. Daarnaast spelen het eerder aangehaalde vertrouwen in het aanwenden van alternatieve funding en het vertrouwen vanuit het MT en gemeenten in het maatschappelijk belang van de product en dienstverlening ook een belangrijke reden om niet op voorhand al te kiezen voor besluitvorming op lange termijn. Hoewel een enkel MT lid aangeeft wel al binnenskamers over deze keuzes na te denken, zorgen bovengenoemde redenen ervoor dat het merendeel van de organisaties het op dit moment zinvol acht om de situatie nog even af te wachten. Deze MT leden lijken het nemen van drastische maatregelen dus niet zozeer te ontkennen, maar vooral vertrouwen te putten uit eventuele andere oplossingen die zich in de nabije toekomst voordoen.

Ondanks deze afwachtende houding, heeft het merendeel van de MT kaders wel een idee hoe het deze keuzes wenst in te vullen. Zo blijkt uit de reacties van enkele MT leden dat de personele gevolgen het grootst zijn voor werknemers met de kortst lopende arbeidscontracten, omdat het 'afkopen' van deze contracten de minste kosten met zich meebrengt voor gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport,; *"als ik moet bezuinigen, dan zal ik toch wel daar kijken waar ik of, waar de bijkomende kosten zoveel mogelijk beperkt zijn. [...] Dus bij iemand die hier dan 15 jaar werkt moet ik bij wijze van 15 maandsalarissen neerleggen en ja dat tikt wel lekker aan in vergelijking met iemand die hier 3 jaar werkt, want dat zijn dan 3 maandsalarissen."* (MT Rotterdam Topsport) Het MT van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport lijkt daarmee te kiezen voor de makkelijke weg, omdat werknemers met korte arbeidscontracten ook de minste rechten hebben opgebouwd. De hoogste kostenbesparing lijkt daarmee dus de belangrijkste moverende reden om iemand al dan niet te ontslaan. Welwetende dat dit voor ondersteuningsorganisaties in de sport kan betekenen dat een personeelslid met meer capaciteiten en betere competenties het veld ruimt en de organisatie er kwalitatief op achteruit gaat.

Het maken van deze keuzes met betrekking tot ontslag van personeel blijkt volgens het merendeel van de geïnterviewde MT leden een bepaalde mate van spanning op de werkvloer met zich mee te brengen, die volgens hen vooral gegrond zou zijn op basis sociale (on)zekerheid: *"uiteindelijk, at the end of the day als het om personeelsreductie gaat, zal niemand zichzelf zo aanbieden, van ik ga wel, want ze hebben allemaal een huis, ze hebben allemaal kinderen, ze hebben allemaal een auto en heel de kraam. Dus het is ook niet zo dat men zegt ik leg vrijwillig mijn hoofd op het hakblok, dat zal niet gebeuren."* (MT Rotterdam Topsport) Deze onzekerheid zou overigens minder op gaan voor de jongere generatie werknemers, die volgens enkele MT leden over een grotere mate van flexibiliteit zou beschikken. Opvallend is in die zin de reactie van de meerderheid van de werknemers zelf, die aangeven (op dit moment) niet bezig te zijn met hun carrièreplanning of een mogelijk ontslag en zich dus weldegelijk minder zorgen lijken te maken met betrekking tot hun sociale (on)zekerheid. Echter schuilt hier mogelijk wel het gevaar dat men te flexibel wordt en men alles maar als normaal gaat ervaren, zonder dat men daadwerkelijk eerst goed nadentkt over de mogelijke consequenties.

Naast deze consequenties voor het personeelsbestand geven MT leden aan dat het nemen van harde bezuinigingsmaatregelen ook de core-business van de organisatie raakt. Alle organisaties spreken daarbij over een belangrijke en invloedbare rol van externe actoren, zoals de lokale overheid en het NOC*NSF voor topsportorganisaties, bij het maken van deze keuzes: *"bij een RTC of een kernsport daar ga je veel meer kijken van wat is de richtlijn, de landelijke richtlijn vanuit NOC*NSF, welke sporten wordt nu op gefocust? [...] en het kernsportbeleid is heel duidelijk, dat is vanuit de gemeente teruggedraaid van 10 naar 5 sporten, dus dan zet je in op die 5. Dus op die manier maak je dus gebruik van de landelijke of gemeentelijke focuspunten, waardoor je kiest wat wel en niet kan."* (MT VSU) Deze externe richtlijn bieden daarmee dus een soort normatief kader waar gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport haar keuze mede op baseert. Bovenstaand citaat suggereert echter dat de normatieve richtlijnen vanuit de (lokale) overheid een sterkere invloed uitoefent en min of meer worden opgelegd, in tegenstelling tot de meer vrijblijvende richtlijnen vanuit overkoepelende organisaties als

het NOC*NSF. Het zijn dan ook de beleidswensen en doelstellingen vanuit de gemeente op het gebied van sport die voor veel organisaties de belangrijkste reden vormen om ergens wel of niet op te bezuinigen. Dat dit voor sommige organisaties een aardig spanningsveld oplevert komt naar voren uit het volgende citaat, waarbij het lijkt of een aantal organisaties misschien wel andere keuzes zou overwegen, wanneer overheidsbelangen geen rol van betekenis zouden spelen: *"op het moment dat ik op basis van sportieve prestaties zeg we stoppen ermee, dan zegt de overheid, de gemeente tegen mij, die club die is maatschappelijk zo actief [...], daar kun je niet zomaar mee stoppen. Dat wordt dus nog een hele lastige discussie en die zal ik dus ook altijd in samenwerking met de gemeente gaan voeren.*

De vervolgstap vanuit gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport blijkt dus een positie van onderhandeling waarbij draagvlak vanuit de gemeente het uitgangspunt is. Het ontzag voor en de invloed van de (lokale) overheid lijkt daarmee in tijden van bezuinigen misschien zelfs wel groter te worden, waarbij, gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport de overheid zoveel mogelijk te 'vriend' wil houden en draagvlak zoekt voor het maken van 'moeilijke' keuzes, om toekomstige steun te waarborgen en conflicten op hogere politieke hand te voorkomen: *"Nou ik denk ik de gemeente zelf op zoek, dus dat ik zeg ik word geconfronteerd met deze problematiek, ik los dat binnen mijn organisaties zus en zo op, hoe kijken jullie daar tegenaan? En als zij dan zeggen: hartstikke goed of daar zijn we niet zo blij mee, zou je daar nog eens naar kunnen kijken. Dat is natuurlijk wel de beste methode, dus om ze te betrekken bij die besluitvorming. Ik ben natuurlijk autonoom, dus ik kan me er wel of niet wat van aantrekken, maar uiteindelijk, "at the end of the day", komt de problematiek dan toch bij die wethouder terecht. (MT Rotterdam Topsport)*

De verschillende manieren van bezuinigingen die door organisaties worden geduid en keuzes die zij daarbij maken resulteren dus in verschillende consequenties voor zowel personeel en core-business. Keuzes die een sterke invloed blijken te ondervinden van gemeentelijke beleidsdoelstellingen en waarbij topsportorganisaties in het specifiek ook nog te maken hebben met richtlijnen van het NOC*NSF. Dit lijkt dan ook meteen een knelpunt voor veel van deze organisaties, omdat de wensen van deze externe actoren mogelijk niet overeenkomt met de visie of gewenste bezuinigingsmaatregelen vanuit de organisaties zelf en men dus weer in onderhandeling moet voor het creëren van draagvlak. Bedreigingen lijken er daarnaast vooral voor de ambities van deze organisaties, waarbij een enkele organisatie zelfs spreekt over een mogelijk aanpassing van haar missie. Hoewel veel van de betrokken organisaties deze beperkingen (nog) niet of nauwelijks merken omdat men bepaalde keuzes nog niet hoeft te maken of deze juist bewust voor zich uit schuift en de situatie wil afwachten, duidt het wel degelijk op zorgen voor de kwaliteit en kwantiteit van de bestaande product en dienstverlening. En uiteindelijk dus ook voor het sportdomein zelf. Het vertrouwen in het putten uit eventuele andere oplossingen die zich in de nabije toekomst voordoen lijkt deze zorgen enigszins te verbloemen, maar de kans dat deze oplossingen zich niet of maar beperkt aandoen blijft natuurlijk aanwezig, waardoor men alsnog harde maatregelen moet gaan treffen.

5.5 Overige personele consequenties

Tot zover is duidelijk dat de consequenties voor gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport tot uitdrukking komen in strategische en financiële consequenties. Uit de voorgaande paragrafen is duidelijk geworden dat deze consequenties ook gevolgen hebben voor het personeel van deze organisaties. In de interviews worden echter nog een aantal andere personele consequenties benoemd als gevolg van de terugloop in financiële middelen. In de volgende paragraaf een uiteenzetting van deze overige personele consequenties.

5.5.1 Arbeidscontracten; een lastig spanningsveld met grote gevolgen

Een van de andere personele consequenties die gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport ondervinden blijkt het spanningsveld met betrekking tot het aanbieden van arbeidscontracten voor bepaalde en onbepaalde tijd, waarbij gemeenten vanwege hun financiële positie geen toezegging kunnen doen als het gaat om extra overheidssteun: *"...wat vooral een punt is, zeker op dit moment, is de continuïteit die de gemeente kan geven om het door te zetten. [...] wij zitten nu ook bij een aantal gemeenten dat we moeten bepalen van gaan collega's nu naar een onbepaald contract toe of niet? Nou dit zouden wij graag willen doen [...] maar krijgen we ook de zekerheid vanuit de gemeente dat we nog een aantal jaren door kunnen?"* (MT Sportsupport) Bovenstaand citaat laat zien dat het vooral collega's met tijdelijke contracten zijn die moeten verdwijnen, met als gevolg dat gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport eigenlijk de kans wordt ontnomen om een stabiel menselijk kapitaal voor zichzelf op te bouwen.

Een gevolg is dat een aantal organisaties nu soms noodgedwongen inboet op kennis en kunde, omdat zij afscheid moet nemen van ervaren personeel. In eerste instantie erg voor de organisaties en het personeel zelf, maar ook kwalijk voor het sportdomein an sich en de achterban van deze organisaties, omdat zij iedere keer worden geconfronteerd met een wisseling van de wacht en een bijkomende overgangperiode: *"Dan krijg je heel veel wisselingen in je trainers en personeel. Dus dan zit je weer in een overgangperiode en als je dat elke twee jaar hebt komt dat je project of je dienstverlening niet ten goede."* (MT Sportsupport) Daarnaast moet de achterban van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport iedere keer ook maar weer afwachten of de kwaliteit en samenwerking überhaupt weer zo wordt als zij gewend was. Dergelijke personele consequenties zijn dus van invloed zijn op de kwaliteit van dienstverlening van de organisatie.

Naast het inboeten van kennis duidt één organisatie nog een specifieke verandering in het personeelsbestand. Meerdere MT leden van deze organisatie geven namelijk aan dat de organisatie de laatste jaren in stijgende mate afhankelijk is geworden van stagiaires voor het waarmaken van hun ambities: *"Tegelijkertijd zie je dat we als organisatie, omdat we de ambitie hebben om veel te doen, door de jaren heen best wel op onze stagiaires gaan leunen, zoals de USBO -stagiaires. Maar ook onze medewerkers communicatie en financieel, werken nu structureel met een stagiair. Nou dat zijn eigenlijk allemaal meewerkstages. Onderzoekopdrachten worden ook door stagiaires gedaan, daar kiezen we dan afstudeerscripties voor, in plaats van daar professionals voor in te huren. Dus je ziet dat we in breedte - topsport en financiën en communicatie best wel zwaar op stagiaires leunen inmiddels. En dat gaat goed, maar die belasting moet je niet zwaarder maken."* (MT VSU) Product en dienstverlening is daarmee dus zoveel mogelijk op pijl gehouden voor deze organisatie. Hoewel een van de MT leden van deze organisatie aangeeft niet te veel verantwoordelijkheid bij deze stagiaires te leggen, lijken de kaders hiervoor niet helemaal duidelijk, waardoor de verantwoordelijkheid in tijden van een terugloop in financiële middelen zo maar weer kan worden vergroot. De consequenties lijken in die zin dan ook vooral voor de kwaliteit van de product en dienstverlening van deze organisatie, omdat de te leveren kwaliteit van een stageplaats nu eenmaal niet gelijk is aan dat van een professional.

Buiten deze consequenties voor het personeelsbestand, blijkt er ook nog sprake van een expliciete personele consequentie voor het MT van sportondersteuningsorganisaties.

5.5.1 Een veranderende rol voor het MT

Naast een toenemende prestatiedruk voor het uitvoerend personeel, blijkt dat de verandering van de financiële context ook gevolgen heeft voor de rol van het MT. Zo moeten MT-kaders enerzijds aan de slag met het werven van alternatieve funding voor het waarborgen van continuïteit, terwijl zij anderzijds ook intern bepaalde afwegingen moeten maken als het bijvoorbeeld gaat om de belastbaarheid van haar personeel of het hanteren van bepaalde bezuinigingsmaatregelen: *"voor mijn positie als directeur kan het betekenen dat mijn focus qua activiteiten de aankomende tijd anders komt te liggen. [...] daar waar ik de eerste jaren heel veel nodig had om intern alles te regelen, zie je dat je nu wat lucht krijgt om je extern te richten. Maar die rol, die moet (1) misschien nog wel geïntensiveerd worden, die externe gerichtheid. En (2), moet je tegelijkertijd er wel rekening mee houden dat je misschien ook ergens moet terugschakelen i.v.m. bezuinigingen en dat is een hele andere rol natuurlijk. Het zit dus constant tussen enthousiast zijn, dingen willen oppakken, vernieuwend bezig willen zijn, nieuwe dingen willen aanpakken en dus schakelen met we kunnen maar zoveel."* (MT VSU) Voor MT leden betekent dit een lastig spanningsveld, waarbij zij ook nog de verantwoordelijkheid dragen voor het behalen van de huidige doelstellingen en prestatieafspraken die zijn gemaakt met de gemeente. Dat er op dit moment extra nadruk komt te liggen op de externe rol voor directie en MT-leden, komt eveneens duidelijk naar voren uit het volgende citaat van een financieel medewerker van een van de organisaties: *"Ik ben wel twee keer naar een ondernemersavond geweest van de Rabobank, maar dan merk je wel dat dat iets is voor het MT, daar moet iemand van het MT komen, dat is gewoon belangrijk. [...] Daar zijn directeuren, managers, allemaal op dat niveau en dat ben ik niet. Dus je kan wel iets vertellen, maar wat zou je kunnen toezeggen? Dat kun je niet als financieel medewerker en dat kan een lid van het MT wel. Die kan dat spelletje mee spelen, die onderhandeling."* (medewerker VSU)

Dit citaat laat indirect zien dat werknemers uit de onderste lagen van sportorganisaties verwachten dat MT-leden binnen deze 'externe' rol hun verantwoordelijkheid nemen. Een verwachting die er overigens ook is vanuit de markt: *"als directeur moet je je wel laten zien. Dat wordt toch verwacht van de buitenwacht. Ze willen toch graag zaken doen met de directeur, ondernemers bijvoorbeeld."* (MT Rotterdam Topsport) Het gevolg is dan ook dat leden van het MT van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport zich goed moeten realiseren dat wanneer men besluit om te kiezen voor het aanwenden van alternatieve funding, daar ook bepaalde verwachtingen aan zijn gekoppeld die niet geheel vrijblijvend zijn. Doen zij dit niet, of laten zij het over aan werknemers lager in de organisaties, dan zal het aanwenden van deze alternatieve funding een stuk moeizamer verlopen zo laten bovengenoemde citaten zien, met als gevolg dat een aantal kansen misschien wel helemaal verloren gaat.

Naast interne verwachtingen ten aanzien van het MT, blijken werknemers uit de onderste laag van sportondersteuningsorganisaties ook in bepaalde mate handvatten te wensen als het gaat om de uit te voeren taken. Een aantal van deze medewerkers geeft daarbij aan dat het door de externe financiële ontwikkelingen zelf soms niet meer precies weet welke keuzes zij het beste kan maken met betrekking tot haar taak en dienstverlening en daarom nu een bepaalde structuur wenst om meer duidelijkheid hieraan te geven: *"Ik ben zelf niet de meest creatieve persoon, dus ik ben zelf wel gebaat bij kaders en de manager topsport die stelt die kaders voor de topsportafdeling al, maar geeft daar ook voldoende vrijheid in, wat denk ik ook essentieel is, alleen nu is misschien wel het moment aangebroken om te zeggen van oke "als organisatie gaan wij die richting in".* (Medewerker VSU) Hoewel deze kaders dus min of meer al wel worden gesteld, blijkt het voor een aantal medewerkers dus nog niet duidelijk genoeg hoe zij met deze huidige ontwikkelingen invulling moeten geven aan bepaalde taken. Voor MT leden lijkt het dan ook belangrijk om hier op in te springen, omdat deze twijfel bij werknemers mogelijk ook negatief kan zijn voor de kwaliteit van product en dienstverlening.

6. Analyse

In dit hoofdstuk volgt een analyse van de resultaten uit hoofdstuk 4. De empirie uit dit onderzoek wordt daarvoor gekoppeld aan de verschillende theoretisch concepten zoals deze zijn beschreven in hoofdstuk twee. De theoretische concepten betekenisgeving en organisatieverandering vormen het grotere kader waarin de overige literatuur en resultaten aan elkaar worden gekoppeld. Het proces en de interne dynamiek als gevolg van een veranderende financiële context voor gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport kan op deze manier verder inzichtelijk worden gemaakt.

6.1 *Organisatieverandering: de theorie in het licht van de empirie.*

Deze eerste paragraaf begint met een koppeling tussen de bevonden empirie en de eerder aangehaalde definities en opvattingen over organisatieverandering en waarom organisaties eigenlijk veranderen. Hierbij is zowel aandacht voor overeenkomsten als verschillen tussen theorie en empirie, hetgeen mogelijk tot nieuwe inzichten leidt ten aanzien van organisatieverandering bij ondersteuningsorganisaties in de sport en daarmee de bestaande literatuur op organisatieverandering kan aanvullen.

De bestaande literatuur liet zien dat organisatieverandering meerdere definities kent en vanuit verschillende perspectieven kan worden benaderd. Zo spreekt Hage, over organisatieverandering als "*the alteration and transformation of the form so as to survive better in the environment*" (in Tolbert & Hall, 2005, p. 262). Een definitie die in de ogen van Tolbert & Hall (2005) te beperkt zou zijn, omdat gedrag binnen organisaties niet alleen gerelateerd kan worden aan het overleven van de organisatie, maar bijvoorbeeld ook aan doelstellingen en ambities.

Kijkend naar de empirische data van dit onderzoek blijkt de definitie van Hage (in Tolbert & Hall 2005, p. 262) met betrekking tot organisatieverandering inderdaad te beperkt. Het gedrag binnen gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport in tijden van organisatieverandering blijkt namelijk niet alleen gericht op het overleven als organisatie. Zo spreekt een organisatie expliciet over het belang van organisatieontwikkeling, terwijl een andere organisatie innovatie van het personeel erg belangrijk vindt. Daarnaast wordt efficiënter werken en kwaliteitsbewaking van de core-business door veel organisaties als doel verheven. De opvatting van Tolbert & Hall (2005) dat gedrag binnen organisaties ook gerelateerd kan zijn aan doelstellingen of bepaalde ambities wordt hiermee bevestigd. Wel moet gezegd worden, dat de overlevingsdrang van organisaties in tijden van terugloop in financiën (onbewust) toch sterk aanwezig is, hetgeen tot uitdrukking komt in een toenemend besef van concurrentie en waarbij onderlinge vergelijking steeds belangrijker wordt. De definitie van Hage bewijst binnen de context van dit onderzoek dan ook zeker zijn waarde, maar wijst andermaal ook op een gevoelig spanningsveld, omdat deze toenemende concurrentie volgens betrokkene bij dit onderzoek niet goed zou zijn voor de sportsector zelf. En ondanks dat men zich hier wel van bewust is, lijkt het merendeel van de organisaties toch geneigd de eigen organisatie (onbewust) boven het sportdomein te plaatsen.

Volgens Homan (2005) zijn organisatieveranderingen, zoals hierboven beschreven, er vooral op gericht om de prestaties van organisaties te verbeteren. Dit onderzoek laat echter zien dat ondersteuningsorganisaties in de sport in tijden van financiële terugloop dit verbeteren van prestaties vooral benaderen vanuit het perspectief van efficiëntie en kostenbesparing. En hetzelfde geldt voor het nemen van bezuinigingsmaatregelen, terwijl de empirie opvallend genoeg juist wijst op negatieve gevolgen voor de prestaties. De nadruk binnen deze organisaties ligt op dit moment dan ook vooral op prestatieverbetering van haar personeel om de continuïteit van de huidige ambities zoveel mogelijk te behouden en dus niet direct op het verbeteren van de prestaties van organisaties zelf. Een empirische bevinding die overigens wel de opvatting van Boonstra (1992) bevestigt dat organisaties zich steeds moeten aanpassen aan de omgeving om te blijven presteren.

Daarnaast bevestigt bovengenoemde prestatieverbetering van het personeel het uitgangspunt van Tsoukas en Chia (2002), dat organisatieveranderingen het handelen van medewerkers in organisaties beïnvloeden. Een scherpere uiteenzetting van hoe dit medewerkers precies beïnvloedt wordt verder uiteengezet in de volgende paragraaf.

6.2 Consequenties: een perspectief van 'boven af' versus van 'onder op'

In deze paragraaf wordt ingegaan op de interne verhoudingen tussen de verschillende lagen van het personeel bij de financiële vraagstukken waar gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport op dit moment mee worden geconfronteerd. Op basis van deze verhoudingen kan inzicht worden gegeven in de consequenties en organisatiedynamiek per laag van deze organisaties. Daarnaast kan op basis hiervan ook iets gezegd worden over de mogelijke rol per laag binnen het veranderproces.

Zowel uit de literatuur (Weick, 1995) als uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat organisatieveranderingen op verschillende manieren kunnen worden geduid. Weick (1995) zegt hierover dat ieder persoon op een andere manier betekenis kan geven aan een bepaalde situatie, waarbij men een eigen lens hanteert voor het construeren van de werkelijkheid. Ook Reichers et. al. (1997) en Lammers (1993) geven aan dat het perspectief op organisatieverandering per individu en per hiërarchisch niveau van elkaar kunnen verschillen. Zo kunnen mensen vanuit de top van de organisatie, het management, verandering zien als een interessante uitdaging of als een passend of tijdig antwoord op veranderende omstandigheden, terwijl mensen lager in de organisatie de verandering vaak krijgt opgelegd (Reichers et al., 1997). De resultaten in dit onderzoek wijzen eveneens op een discrepantie tussen het perspectief werknemers en het MT. Zo relateren werknemers de problemen en consequenties vooral aan hun eigen functie en taken. Zij zijn dan ook niet op de hoogte van alle financiële vraagstukken en het lijken daardoor de problemen/gevolgen ook minder goed op waarde kunnen schatten. Het grootste deel van de betrokken MT leden zien daarentegen vooral consequenties voor het functioneren van de organisatie, waarbij men zich met name op tactisch en strategisch niveau bezig houdt met het aanwenden van alternatieve gelden en het nemen van bezuinigingsmaatregelen. Vanuit het perspectief van 'boven af' lijken MT kaders dan ook een goed beeld te hebben over met welke financiële vraagstukken zij nu of in de nabije toekomst worden geconfronteerd, waarbij men zowel spreekt over financiële, personele en strategische gevolgen.

Opmerkelijk is des te meer dat de visie van 'boven af' hoe met deze problemen om te gaan bij het merendeel van de organisaties erg oppervlakkig en beperkt blijft. De wellicht meest voor de hand liggende methode (kaasschaaf) leidt tot op heden bij organisaties tot een tweesnijdend zwaard: meer taken in minder tijd en een grotere verantwoordelijkheid voor het binnenslepen van eigen opdrachten. Beide leiden tot meer tijd voor minder geld. Kortom, voorlopig worden medewerkers van 'onderop' door het hanteren van deze methode het meest onder druk gezet. In termen van Grunberg et al. (2008) zorgt deze methode dus voor een grote inpakt op de 'job attitudes' voor werknemers 'onderop'. 'Job attitudes' hebben onder meer betrekking op de ervaringen van werknemers tijdens en na een organisatieverandering en zijn in dit onderzoek vooral gerelateerd aan een verhoging van 'job stress', alsmede een verhoging van de 'role overload', ook wel te duiden als werkdruk.

Ook organisaties die niet voor deze methode kiezen of (hardere) maatregelen bewust nog even uitstellen, is sprake van extra taakverzwaring. Taakverzwaring die voor beide perspectieven tot stand komt door het hanteren van nieuwe strategieën als gevolg van de verschillende financiële vraagstukken waar de organisatie mee wordt geconfronteerd. Gehanteerde of gewenste strategieën van 'boven af' voor het genereren van alternatieve funding, blijkt voor alle organisaties een belangrijk doel.

Opvallend binnen dit onderzoek is echter de sterke normatieve opvatting van 'boven af' hoe het overgrote deel van de MT leden deze doelstelling wenst te behalen, namelijk door middel van hogere verwachtingen aanzien van de inzet en prestaties van het huidige personeel, zonder dat hier extra uren voor staan. Hier is dus sprake van meer tijd, voor hetzelfde geld.

Toch is deze (prestatie)druk voor werknemers van 'onderop' niet bij alle organisaties hetzelfde. Zo stelt één organisatie zichzelf van 'boven af' een aantal grenzen als het gaat om het behalen van haar doelstellingen voor alternatieve funding. Grenzen die men blijkt te baseren op de waarden over de omgang met haar personeel en collega-organisaties in de sport, en die de druk op werknemers van 'onderop' enigszins beperkt.

Daarnaast blijkt er ook een discrepantie tussen de druk op werknemers van onderop bij organisaties die wel bepaalde bezuinigingsmaatregelen treffen of dit nog niet of nauwelijks doen. Laatstgenoemde organisaties geven namelijk expliciet aan dat de verantwoordelijkheid voor het binnenhalen van gelden nog steeds bij het MT ligt, waardoor werknemers van deze organisaties zich veelal beperken tot het signaleren en aandragen van kansen op alternatieve funding.

Pijnlijk genoeg wijzen de consequenties voor het niet binnenhalen van alternatieve funding bij alle organisaties echter wederom richting de onderste laag van de organisatie. Zo blijkt uit het onderzoek dat de gevolgen van de gehanteerde kaasschaafmethode voor 'boven af' niet verder gaan dan een bepaalde mate van taakverzwaring en relateert geen enkel MT lid bezuinigingsmaatregelen direct aan zijn of haar eigen positie. Daarnaast laat de empirie ook een sterk cultureel-cognitief element zien in de vorm van een gedeelde opvatting van 'boven af' om zich bij een grote bezuinigingstaakstelling voornamelijk tot het personeel met de kortst lopende of tijdelijke arbeidscontracten te richten. Een opvatting die andermaal vooral de werknemers van 'onderop' zal treffen, omdat alle MT leden binnen dit onderzoek over een vaste aanstelling beschikt.

Het lijkt er dan ook op dat de organisatielaag van 'boven af' zichzelf in de minst kwetsbare positie manoeuvreert, terwijl de eigen positie van werknemers 'onderop' juist verslechtert. En hoewel onder betrokken organisaties de sterke cultureel-cognitieve opvatting heerst om middels hernieuwde strategieën de confrontatie aan te gaan met de gemeente voor het verkrijgen van een betere (financiële) positie, doet dat op korte termijn niets af aan deze ontwikkelingen voor beide perspectieven.

Ondanks dat er door de terugloop in financiële middelen dus vanuit beide perspectieven meer wordt verwacht, ligt de absolute werk- en prestatiedruk vooral bij werknemers 'onder op' in gemeentelijke sportondersteuningsorganisaties, terwijl hun eigen positie door de ontwikkeling juist steeds zwakker wordt. De meest kwetsbaren worden in die zin het meest getroffen worden, terwijl de minst kwetsbaren in staat blijven om hun minst kwetsbare positie zelf te creëren.

Opvallend is echter dat 'kwetsbare' doelgroep binnen dit onderzoek zich hier (1) niet druk om lijkt te maken of (2) zich nog niet of nauwelijks beseffen wat deze consequenties daadwerkelijk voor hen inhouden. Ook dit is opmerkelijk, aangezien het toch hun eigen positie betreft en extra prestatiedruk en verantwoordelijkheden in normatieve zin toch vaak gekoppeld worden aan meer waardering en een hogere mate van beloning en juist niet aan een verslechterde eigen positie. Een ontwikkeling die mij inziens niet bevorderlijk is voor de werksfeer binnen gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport, die in de toekomst zelfs kan leiden tot een soort 'survival of the fittest' -cultuur, waarbij alleen de sterkste medewerkers aan de norm van 'boven af' kunnen voldoen. Het merendeel van de MT leden zou zich dan ook hardop moeten afvragen of dit de organisatiecultuur is waar men naar toe wil en of deze hoge mate van (prestatie)druk, naast de negatieve inpakt van verschillende bezuinigingsmaatregelen, de kwaliteit van dienstverlening juist niet in gevaar brengt.

6.3 Rol van macht

Zowel de literatuur (Bennebroek Gravenhorst, 1998) als de empirie van dit onderzoek laat zien dat processen van organisatieverandering worden beïnvloed door aspecten van macht en het gedrag van belanghebbende in en rondom organisaties.

Volgens Boonstra & Bennebroek Gravenhorst (1998) kan macht en beïnvloedingstactieken binnen deze processen door verschillende actoren worden geïnitieerd, met als doel de organisatieverandering te sturen of invloed uit te oefenen op het proces. De empirie van dit onderzoek bevestigt bovenstaande opvatting van Boonstra & Bennebroek Gravenhorst en duidt zowel op interne als externe vormen van macht en beïnvloedingrelaties.

Volgens Munduate & Bennebroek Gravenhorst, (2003) gaat het bij invloed over het sturen van onder meer gedrag of houding van een persoon. Een proces dat intern zichtbaar is geworden in dit onderzoek is dat het merendeel van de betrokkene vanuit een perspectief van 'bovenaf' invloed uitoefent vanuit de eigen positie zonder dat men echt stilstaat bij de daadwerkelijke consequenties van haar besluitvorming voor de posities van 'onderop'. Paragraaf 5.2 kan in die zin ook vanuit een machtspectief worden benaderd, waarin de top de macht blijft behouden om zichzelf (onbewust) in de minst kwetsbare positie te manoeuvreren. Zij behouden namelijk de meeste 'rechten' op werk, terwijl de uitvoerende juist met veel meer 'plichten' te maken krijgen.

In het verlengde hiervan is de theorie van Foucault (in Markula & Pringle, 2006) ook toe te passen op dit onderzoek. Binnen de veranderende context van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport is namelijk sprake van een disciplineringsproces van 'bovenaf' naar 'onderop'. Foucault definieert dit proces als de controle en discipline van organen, die in de basis van constante dwang en supervisie wordt uitgeoefend, met als doel volgzame en productieve individuen te creëren (in Markula & Pringle, 2006). Binnen de organisatieverandering die centraal staat in dit onderzoek komt naar voren dat het merendeel van de MT leden enerzijds bezig is met het efficiënter laten functioneren van haar medewerkers, terwijl zij anderzijds ook verwacht wordt dat men van 'onderop' productiever wordt om bezuinigingsmaatregelen op te vangen en nieuwe strategieën te laten slagen. Het merendeel van de MT leden denk de financiële vraagstukken op deze manier te kunnen ondervangen en daarmee de ambities, het personeelbestand en de core-business, alsmede de kwaliteit daarvan, zoveel mogelijk te behouden.

Foucault richt zich tot het 'Panopticon', een gevangenisgebouw, als symbool voor disciplinerende macht. Binnen dit onderzoek representeert het perspectief van 'bovenaf' de supervisie die zich in de toren schuil houdt. MT leden kijken op die manier toe op het gedrag van medewerkers van 'onderop', terwijl laatstgenoemde weinig idee heeft wat er zich daadwerkelijk afspeelt. In die zin kunnen de werknemers binnen dit onderzoek dus vergeleken worden met de gevangenen uit het 'Panopticon', in die zin dat ze worden aangestuurd door het MT.' en dat medewerkers vele plichten hebben en aangestuurd worden of onder het regime staan van de bewakers (het MT).

In het verlengde van de gevangenen in het 'Panopticon' moeten medewerkers van 'onderop' zich houden aan de plichten die van 'boven af' worden gesteld. Werknemers spreken binnen dit onderzoek niet zozeer over druk, maar geven wel aan dat ze het gevoel hebben dat er meer nadruk ligt op het verbeteren van de prestaties en het realiseren van bepaalde doelstellingen of resultaten, gerelateerd aan de financiële vraagstukken. Het model van Foucault laat dan ook zien dat interne macht binnen dit onderzoek vooral bij het 'perspectief' van 'bovenaf' ligt. MT leden bepalen dat het 'normaal' is om hogere verwachtingen en eisen te stellen aan haar medewerkers, om zo bezuinigingsmaatregelen op te vangen en nieuwe strategieën te laten slagen, terwijl hun eigen posities daarentegen zwakker wordt. Een disciplineringsproces vanuit de top is hiermee goed zichtbaar, waarbij meer rechten voor de top en minder rechten/meer plichten voor de werknemer (onbewust) een belangrijk uitgangspunt vormt waarmee het merendeel van MT leden de bezuinigingen willen beteugelen.

Opvallend in dit onderzoek is echter dat de medewerkers de situatie niet als negatief ervaren en er geen sprake is van geluiden van protest of onvrede. Ze ervaren 'het verlies van hun baan' eerder ook gelaten, als iets dat hen overkomt, en wat hen tevens nieuwe mogelijkheden zal bieden. Deze gelatenheid kan gezien worden als een resultante van machtsuitoefening en onderdeel van het disciplineringsproces.

Deze gelatenheid betekent indirect dat er ook een kanttekening geplaatst kan worden bij de opvatting van Foucault (2000) over macht als zijnde productief. De interne machtsrelaties binnen dit onderzoek blijken namelijk nauwelijks productief; werknemers gaan namelijk zonder tegenspraak mee in het disciplineringsproces van 'bovenaf' en in die zin is dus geen sprake van een tegenreactie op het machts effect. Een ontwikkeling die volgens dit onderzoek voor de jongere generatie minder problemen moet opleveren, omdat zij over een grote mate van flexibiliteit zou beschikken.

Toch moet men zich vanuit een perspectief van 'bovenaf' ook afvragen of een dergelijke cultuur wel gewenst is, omdat een te hoge eisen en prestatiedruk uiteindelijk ook ten koste zal gaan van de werksfeer en de kwaliteit van dienstverlening.

6.4 De rol van externe actoren

Zoals eerder aangehaald spelen externe macht- en beïnvloedingsrelaties ook een rol bij het veranderingsproces binnen gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport.

In veel betekenissen die worden toegekend aan de verandering is aandacht voor de invloedrijke rol van de overheid. Boonstra & Bennebroek Gravenhorst (1998) stellen dat de meningen en doelen van degene met meer macht vaak zwaarder wegen als het aankomt op besluitvorming. Binnen dit onderzoek is dit onder meer terug te zien aan de sterke invloed van gemeentelijke beleidsdoelen en richtlijnen op de besluitvorming van bezuinigingsmaatregelen. Invloed die voor een aantal organisaties ook duidelijk knelpunten blijkt op te leveren, omdat de richtlijnen en wensen van de lokale overheid niet overeenkomt met de visie of gewenste bezuinigingsmaatregelen vanuit de organisaties zelf.

Niet alleen de lokale overheid blijkt de besluitvormingsprocessen met betrekking tot bezuinigingsmaatregelen te beïnvloeden. Uit meerdere betekenissen aan de organisatieverandering komt naar voren dat keuzes en besluitvorming binnen organisaties ook worden beïnvloed door wensen en richtlijnen vanuit de markt en het NOC*NSF. Bij eerstgenoemde zou het dan gaan om richtlijnen en wensen dat een klein aantal organisaties op dit moment ervaart ten aanzien van sponsorships, terwijl de richtlijnen vanuit NOC*NSF de wensen ten aanzien van het Nederlandse topsportbeleid voorschrijven en dus ook alleen topsportorganisaties aangaat.

De empirie laat daarnaast ook zien dat de wensen en richtlijnen voor het binnenhalen van subsidie en sponsorgelden de laatste jaren steeds verder zijn aangescherpt. Hiermee toont dit onderzoek aan dat het disciplineringsproces eigenlijk ook is ingebed in het hiërarchisch netwerk dat in dit geval wordt vormgegeven door de lokale overheid, de markt en ondersteuningsorganisaties in de sport. Betrokken organisaties vinden het verscherpen van deze normatieve kaders in tijden van recessie overigens ook logisch en gewenst. Waarden als continuïteit en kwaliteit worden in die zin dus belangrijker voor het binnenhalen van gelden en het feit dat taken hoog van kwaliteit en continu moeten zijn, vormen vervolgens de legitimatie om steeds meer druk uit te oefenen op de medewerkers.

In dit onderzoek komt naar voren dat bovengenoemde macht en beïnvloedingrelaties vanuit externe actoren niet voor ieder sportondersteuningsorganisatie hetzelfde tot uitdrukking komt. Deze verschillen kunnen worden verklaard aan de hand van regulatieve en normatieve pijlers van institutionele druk (Scott, 2008), waarbij laatstgenoemde pijler uitgaat van normatieve systemen die richting geven aan gedrag in de vorm van normen en waarden.

Zo zijn de verschillen in regulatieve maatregelen waar organisaties in dit onderzoek mee worden geconfronteerd een gevolg van autonomie die Nederlandse gemeenten ervaren als het gaat om het voeren, inrichten en uitvoeren van een sportbeleid. Deze grote mate van autonomie komt naar voren in een onderzoeksrapport van VSG (2010) en betekent ook dat doelstellingen en prestatieafspraken per ondersteuningsorganisaties in de sport en gemeente kan verschillen. Dit verklaart dan ook meteen onderlinge verschillen in beïnvloeding- en machtsrelaties van externe actoren binnen dit onderzoek.

In het verlengde van deze verschillen in macht en beïnvloedingsrelaties die organisaties in dit onderzoek ervaren, laat de empirie ook zien dat er zowel vanuit de overheid als de markt een groeiende vraag is naar maatwerk. Ook dit verklaart de verschillen in regulatieve en normatieve elementen van institutionele druk (Scott, 2008) vanuit beide partijen en draagt er mogelijk aan bij dat deze druk per organisatie in de toekomst alleen nog maar meer van elkaar gaat verschillen. Daarnaast suggereert dit ook een toenemende mate van regulatieve en normatieve invloeden vanuit beide partijen, waar gemeentelijke ondersteuningsorganisaties naar moeten handelen, omdat zij simpelweg in de uitvoer van haar activiteiten afhankelijk is van de financiële middelen waar zowel markt als overheid over beschikt. Machtsrelaties op basis van de afhankelijkheid van middelen (Tolbert & Hall, 2010) zijn dan ook sterk aanwezig binnen de organisatieverandering waar gemeentelijke ondersteuningsorganisaties op dit moment mee worden geconfronteerd.

Uit het merendeel van de betekenissen aan deze organisatieverandering van 'bovenaf' blijkt dat organisaties zowel bij de gemeente als de markt via een proces van onderhandeling probeert draagvlak te creëren voor deze financiële middelen. Zowel het ontzag, de invloed als de afhankelijkheid van de (lokale) overheid en (bestaande) marktrelaties lijken daarmee in tijden van bezuinigen alleen maar groter te worden, waarbij gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport er veel aan gelegen is om partijen met financiële middelen zoveel mogelijk te 'vriend' te houden om daarmee toekomstige steun te waarborgen. Echter het personeel van deze organisaties betaalt hiervoor wel de rekening, omdat zij dit uiteindelijk zullen moeten bewerkstelligen.

7. Conclusie, discussie en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk staat het beantwoorden van de (drie) deelvragen en centrale vraagstelling van dit onderzoek centraal. De antwoorden op de vragen vormen gezamenlijk de conclusie van deze thesis. Na de conclusie volgt de discussie. Het hoofdstuk sluit af met enkele aanbevelingen ten aanzien van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport en haar werknemers.

7.1 Conclusie deelvraag 1

Wat zien medewerkers als consequenties van deze terugloop aan financiële bronnen en wat voor gevolgen heeft dit voor het functioneren van deze organisaties?

Er kan geconcludeerd worden dat de terugloop in financiële bronnen voor gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport resulteert in verschillende spanningsvelden voor deze organisaties. Een van die spanningsvelden blijkt 'topsport vs. breedtesport', waarbij topsportorganisaties op dit moment en in de nabije toekomst de grootste financiële gevolgen blijken te ondervinden. Topsport lijkt daarmee in tijden van recessie steeds minder een publieke taak en een domein dat steeds meer zichzelf moeten bedruipen. Een tweede spanningsveld is 'nu vs. toekomst', waarbij ondersteuningsorganisaties in de sport voor de keuze staan om nu al bepaalde bezuinigingsmaatregelen te treffen of deze juist bewust uit te stellen en te vertrouwen op alternatieven. Een derde spanningsveld wordt gevormd door enerzijds de afname in (incidentele) subsidiegelden en anderzijds een toename en verscherping in regelgeving voor het binnenhalen van deze gelden. Er zijn dus niet alleen minder subsidiegelden te verdelen, maar ook de nadruk op de invulling en verantwoording stijgt, waardoor potjes minder makkelijk worden toegekend. Het vierde wordt gevormd door 'alternatieve funding vs. een toenemende druk op externe financiering'. Organisaties richten zich enerzijds massaal op alternatieve funding, zoals de markt en fondsen. Echter staan ook deze partijen door de recessie en de grote hoeveelheid vraag onder druk, waardoor alternatieve funding niet zo vanzelfsprekend is als in eerste instantie gedacht wordt. Het laatste spanningsveld bestaat uit afhankelijkheid vs. zelfredzaamheid, waarbij organisaties enerzijds kunnen kiezen om in grote mate afhankelijk te blijven van (teruglopende) overheidssteun of juist in te zetten op het ontwikkelen van eigen producten en diensten om zo de eigen zelfredzaamheid te vergroten.

Bovengenoemde spanningsvelden resulteren zowel in financiële, strategische en personele vraagstukken en consequenties, echter blijkt de mate van invloed niet voor iedere organisatie of organisatielaag hetzelfde. Zo uit het grootste deel van de betrokken MT leden haar zorgen vooral op basis van mogelijke gevolgen voor het functioneren van de organisatie, waarbij zij zich vooral op tactisch en strategisch niveau bezig houdt met het aanwenden van alternatieve gelden en het nemen van bezuinigingsmaatregelen. De meeste werknemers relateren de problemen en gevolgen daarentegen meer aan hun eigen functies en taken, waarbij zij zich vooral bezig houden met de mogelijke consequenties voor hun eigen rol en werkzaamheden binnen de organisatie. Voor gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport betekenen deze consequenties enerzijds dat zij in de uitvoer van haar taken en het nastreven van haar ambities steeds verder wordt beperkt, terwijl men anderzijds ook zelf de verantwoordelijkheid draagt om deze problemen op te lossen. Er wordt dus meer gevraagd van de plichten van werknemers, terwijl hier dezelfde of zelfs minder uren voor staan. Dit betekent een hogere werkdruk en men zal dan ook moeten afvragen of dit het functioneren van de organisatie en de kwaliteit van de taken niet in diskrediet brengt.

7.2 Conclusie deelvraag 2

Welke organisatiestrategie wordt er vanuit deze organisaties gehanteerd om in te spelen op de terugloop in financiële middelen?

Uit het onderzoek blijkt dat de betrokken gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport meerdere organisatiestrategieën hanteren of wensen te hanteren, om in te spelen op de financiële terugloop in middelen. Hierbij is zowel sprake van overeenkomsten als verschillen.

Qua bezuinigingsmaatregelen zijn twee duidelijke strategieën zichtbaar. Zo kiest ongeveer de helft van de organisaties voor het hanteren van de kaasschaafmethode, terwijl andere organisaties op dit moment nog bewust wachten met het hanteren van deze maatregelen. Enerzijds vanwege politieke onzekerheid rondom het te voeren sportbeleid van de nieuwe gemeenteraad, anderzijds omdat men op dit moment het vertrouwen heeft de situatie zonder bezuinigingstaakstelling te kunnen oplossen.

Dezelfde organisaties spreken echter wel de wens uit, mocht men toch over gaan tot het treffen van bezuinigingsmaatregelen, zij niet zullen kiezen voor de kaasschaafmethode, maar overgaat tot het nemen van hardere maatregelen en het maken van scherpere keuzes ten aanzien van haar core-business en personeel. Het creëren van financiële armslag door het beperken van vaste contracten blijkt voor het merendeel deze organisaties hierbij een belangrijk strategisch uitgangspunt.

Naast deze strategische bezuinigingsmaatregelen laat dit onderzoek zien dat organisaties ook nog andere strategieën hanteren om in te spelen op de terugloop in financiële middelen. Het belangrijkste uitgangspunt voor alle organisaties bij het hanteren van deze strategieën blijkt het aanwenden van alternatieve funding, waarbij enkele organisaties expliciet aangeven zichzelf te willen ontwikkelen om zo ook minder afhankelijk te zijn van enkel en alleen overheidssteun. Een proces dat bij het merendeel van de organisaties vooral een taak is van MT leden. Toch kiezen enkele organisaties er ook bewust voor om de verantwoordelijkheden bij haar medewerkers neer te leggen en dus de innovatiekracht uit de organisatie te halen. Dit vormt dan ook meteen een opvallend spanningsveld en paradox aangezien medewerkers zowel nieuwe ideeën en opdrachten moeten aanleveren, maar vanuit strategisch oogpunt ook als eerste worden ontslagen als het werkelijk op grote bezuinigingen aankomt.

Een andere belangrijke strategisch uitgangspunt is de intentie om gemeentelijke beleidsplannen mogelijk (deels) te herzien. De meest voor de hand liggende strategie om dit te realiseren blijkt een onderhandelingsproces met de gemeente. Belangrijke overeenkomsten binnen deze onderhandelingen zijn het belang van draagvlak op de politieke agenda of het aanspraak maken op alternatieve overheidsmiddelen, waarbij men ook op zoek gaat naar mogelijkheden buiten het sportdomein. Toch zijn er ook verschillen. Zo spreekt een organisatie over het afgeven van een signaal waarin men duidelijke grenzen wil stellen als het gaat om de prestatieafspraken: 'je betaalt minder, dus je krijgt minder'. Terwijl een andere organisatie haar gemeente juist wil confronteren met de consequenties die een terugloop in middelen teweeg brengt.

Naast dit onderhandelingsproces met de gemeente zet het merendeel van de organisaties massaal in op fondsen en de markt. De manier en intensiteit waarop dit gebeurt is echter uiteenlopend. Zo is er een organisatie die middels een business club sponsorgelden uit de markt probeert te halen, terwijl een andere organisatie is overgegaan op het vermarkten van producten als commerciële dienst. Tegelijkertijd zijn er ook organisaties met bestaande sponsoractiviteiten. Deze organisaties geven aan haar strategieën meer en meer aan te (moeten) passen aan de wensen van de markt. Ook ligt de nadruk bij deze organisaties de aankomende tijd veel meer op sponsorbehoud, terwijl men zich in het verleden juist volledig kon richten op sponsorwerving.

Toch blijken de visie en kaders over de daadwerkelijke invulling van bovengenoemde strategieën bij het merendeel van de ondersteuningsorganisaties nog beperkt. Er kan dan ook geconcludeerd worden dat de strategievorming hoe om te gaan met deze consequenties voor veel organisaties eigenlijk een vrij onzeker proces is.

7.3 Conclusie deelvraag 3

Wat zeggen deze consequenties over de eigen positie van de medewerkers binnen deze organisaties?

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de terugloop in financiële middelen de eigen positie van medewerkers van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport behoorlijk beïnvloedt, waarbij de klappen voor de posities van medewerkers 'onderop' in organisaties het grootst blijkt. Zo leidt de wellicht meest voor de hand liggende bezuinigingsmethode (kaasschaaf) tot op heden bij organisaties tot een tweesnijdend zwaard: meer taken in minder tijd en een grotere verantwoordelijkheid voor het binnenslepen van eigen opdrachten.

Pijnlijk genoeg wijzen de consequenties van gewenste bezuinigingsstrategieën bij organisaties die op dit moment nog geen maatregelen treffen, andermaal richting de onderste laag van de organisatie. Zo relateert geen enkel MT lid bezuinigingsmaatregelen direct aan zijn of haar eigen positie, terwijl men ook buiten schot blijft bij een eventuele grote bezuinigingstaakstelling ten aanzien van het personeelsbestand.

Daarnaast laat dit onderzoek zien dat gehanteerde of gewenste strategieën hoe om te gaan met deze situatie, meer druk leggen op de prestaties van de verschillende organisatielagen binnen deze sportorganisaties. Opvallend is echter de sterke normatieve opvatting hoe organisaties deze strategieën denken/wensen te behalen, namelijk door middel van een hoger verwachtingspatroon ten aanzien van de inzet en prestaties van het huidige personeel, zonder dat hier extra uren voor staan.

Ondanks dat er door de terugloop in financiële middelen dus vanuit beide perspectieven meer wordt verwacht, laat dit onderzoek zien dat de absolute werk- en prestatiedruk vooral bij werknemers 'onderop' ligt, terwijl hun eigen positie door de ontwikkelingen juist verzwakt.

7.4 Conclusie centrale onderzoeksvraag

Welke betekenissen geven medewerkers van gemeentelijk ondersteuningsorganisaties in de sport aan de terugloop in financiële bronnen en hoe gaan zij hiermee om?

Bovenstaande deelvragen in paragraaf 6.1 tot en met 6.3 geven een belangrijk deel van de conclusies van dit onderzoek weer. Deze paragraaf zal zich dan ook vooral focussen op een algemene conclusie van het onderzoek.

Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat de betekenissen die betrokken medewerkers van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport geven aan de veranderende financiële omgeving zowel overeenkomsten als verschillen vertonen. Dit onderzoek laat daarbij een discrepantie zien tussen het perspectief van MT en werknemers van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport. Een onderscheid dat vooral tot stand komt in een verschil tussen strategisch en pragmatisch denken tussen beide perspectieven.

Bedreigingen lijken er vooral voor personeel en de ambities van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport, waarbij een enkele organisatie zelfs spreekt over een mogelijk aanpassing van haar missie. Hoewel het merendeel van de organisaties deze beperkingen (nog) niet of nauwelijks merken omdat men bepaalde keuzes nog niet hoeft te maken, of deze op basis van politieke onzekerheid en strategisch oogpunt bewust voor zich uit schuift, duiden de consequenties wel degelijk op zorgen voor de kwaliteit en kwantiteit van de bestaande product en dienstverlening. En uiteindelijk dus ook voor het sportdomein zelf.

Ondanks deze bedreiging lijken betrokken werknemers binnen dit onderzoek zich (1) weinig druk te maken om haar eigen positie of (2) zich nog niet of nauwelijks te beseffen wat deze consequenties daadwerkelijk voor hen inhouden. Het grote vertrouwen in het putten uit eventuele andere oplossingen die zich in de nabije toekomst voordoen lijken de zorgen enigszins te verbloemen, maar de kans dat deze oplossingen zich niet of maar beperkt aandoen blijft natuurlijk aanwezig, waardoor men alsnog harde maatregelen zal moeten treffen en de prestatiedruk.

Negatieve consequenties voor personeel en het sportdomein zelf liggen dan ook weldegelijk op de loer. En hoewel het merendeel van de organisaties denkt dit in de loop der tijd te kunnen ondervangen, laten de betekenissen van betrokkenen zien dat het bij het merendeel van de organisaties op dit moment nog aan een duidelijke visie en kaders ontbreekt hoe deze strategieën daadwerkelijk in te vullen.

7.5 Discussie

In deze paragraaf reflecteer ik als onderzoeker op het verloop van het onderzoeksproces. Eventuele kanttekeningen worden bij het onderzoek geplaatst en er zal worden ingegaan op mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

Reflecterend op dit onderzoek kunnen er enkele kanttekeningen geplaatst worden bij de bevonden empirie. Zo heeft de selectie van respondenten het onderzoek mogelijk beïnvloed. Binnen dit onderzoek is gekozen om vanuit een brede invalshoek naar het vraagstuk te kijken. Het moeizame wervingsproces heeft er uiteindelijk in geresulteerd in meer organisaties, maar minder respondenten per organisatie, en in sommige gevallen zelfs maar één respondent. Het voordeel hiervan is dat hiermee een breed beeld is geschetst van de betekenissen die betrokkenen geven aan de terugloop in financiële middelen bij ondersteuningsorganisaties in de sport. Het lage aantal respondenten per organisatie zorgt echter ook voor een kanttekening binnen dit onderzoek. Andere respondenten zouden namelijk mogelijk een andere betekenis hebben toegekend aan het organisatieveranderingsproces.

Een tweede kanttekening binnen dit onderzoek wordt gevormd door het feit dat de betekenissen van betrokkenen aan de organisatieverandering mogelijk aan verandering onderhevig zijn, terwijl zij allen maar één enkele keer zijn geïnterviewd. Dit onderzoek vond plaats gedurende december 2013 tot en met augustus 2014. Een periode die gekenmerkt werd door de tussentijdse gemeenteraadsverkiezingen en een demissionaire raad, waardoor organisaties ten tijden van de interviews nog geen zicht hadden op de politieke kleur en het toekomstige sportbeleid van de nieuwe raad. Nu de nieuwe raad in alle gemeenten is gezet zal het merendeel van de organisaties meer en meer duidelijkheid krijgen in het sportbeleid voor 2014, 2015 en verder, waardoor de betekenissen van betrokkenen aan de organisatieverandering nu wellicht anders is.

Daarnaast kan binnen dit onderzoek een kanttekening worden geplaatst doordat er geen onderscheid is gemaakt tussen topsport- en breedtesport ondersteuningsorganisaties. Beide organisaties zijn echter erg specifiek. Bovendien laat dit onderzoek zien dat topsportorganisaties harder worden getroffen als het gaat om een terugloop in financiële middelen, dan breedtesport organisaties, waardoor de empirie mogelijk aan verandering onderhevig is wanneer alleen voor breedte- of topsportorganisaties was gekozen.

Een vierde kanttekening die bij dit onderzoek kan worden geplaatst is dat de onderzoeker mogelijk invloed heeft gehad op de uitkomsten van dit onderzoek. Omdat de onderzoeker twee jaar lang stage heeft gelopen binnen één van de betrokken organisaties bij dit onderzoek, was het belangrijk om voldoende afstand te kunnen bewaren van de resultaten. Anderzijds is dit ook een voordeel omdat ik hierdoor in staat was om te kijken of de data uit de interviews daadwerkelijk overeenkwam met de empirie.

Als laatste kanttekening wordt dit onderzoek enigszins beperkt door een laag aantal respondenten uit de onderste laag van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport, waardoor de bevindingen vanuit het perspectief van 'onderop' ook enigszins beperkt zijn. Laatstgenoemde biedt direct ook een aanknopingspunt voor eventueel vervolgonderzoek. Het zou namelijk interessant zijn om de betekenisgeving van werknemers van 'onderop' nader te onderzoeken, waarbij het ook interessant is om te kijken waar de betekenisgeving van 'onderop' en de omgang met de problemen tussen topsport en breedtesportorganisaties nu in verschilt. Dit onderzoek laat namelijk zien dat de financiële consequenties voor topsportorganisaties groter zijn dan voor breedteorganisaties. Vervolgonderzoek kan inzicht geven of en hoe deze consequenties voor een verschillende inpakt zorgen en of topsport de aankomende tijd daadwerkelijk meer negatieve gevolgen op strategisch en personeel niveau, in vergelijking met breedtesport.

Daarnaast zou het voor eventueel vervolgonderzoek ook interessant zijn om aandacht te besteden aan het perspectief vanuit de gemeente op de veranderende financiële context voor ondersteuningsorganisaties in de sport. Dit perspectief is interessant omdat het ondersteuningsorganisaties meer inzicht kan bieden in hoe gemeenten nu tegen deze ontwikkelingen aankijken, hoe men er zelf mee om wenst te gaan en welke verwachtingen zij precies hebben ten aanzien van gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport.

Ten slotte zou het interessant zijn om na deze periode van recessie te reflecteren op hoe deze periode nou daadwerkelijk vanuit beide perspectieven ervaren is en welke strategieën tot best practices hebben geleid en welke strategieën juist niet. Zo kan het zijn dat organisaties met een relatief geringe visie op veranderingen wellicht gemakkelijk ad hoc inspelen op veranderingen, terwijl organisaties met een visie meer (doel)gericht te werk gaan. Voor beide strategieën is iets te zeggen, maar kunnen afhankelijk van de context waarin ze gehanteerd worden ook nadelen met zich meebrengen.

7.6 Aanbevelingen

Hoewel dit onderzoek uitgaat van een etnografische focus en daarmee vooral gericht is op het beschrijven van de processen binnen gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport, zal in deze laatste paragraaf toch een viertal aanbevelingen worden gedaan richting het management van deze organisaties.

Bespreek kaders met personeel

Het merendeel van de geïnterviewden werknemers gaven aan dat zij graag een aantal kaders zien vanuit het MT hoe zij binnen haar werkzaamheden moet anticiperen op de veranderende omgeving en het invullen van nieuwe of hernieuwde strategieën. Hoewel dit onderzoek laat zien dat MT leden deze kaders min of meer al wel stellen, blijkt het voor een aantal medewerkers dus nog niet duidelijk genoeg hoe zij met deze huidige ontwikkelingen invulling moet geven aan bepaalde taken. Daarnaast is een aantal van het mogelijk niet specifiek geëquipeerd voor de invulling van deze taken, waardoor zij graag deze extra handvaten zien. Voor MT leden ligt hier dan ook een belangrijke taak, omdat deze twijfel bij werknemers mogelijk ook negatief kan zijn voor de kwaliteit van product en dienstverlening of er uiteindelijk aan bijdraagt dat bepaalde strategische doelen of kansen juist niet worden behaald.

Maak de spanningsvelden bespreekbaar

Dit onderzoek laat zien dat gemeentelijke ondersteuningsorganisaties in de sport met verschillende spanningsvelden geconfronteerd worden. Het lijkt mij goed om als organisatie deze spanningsvelden te bediscussiëren en intern te bespreken hoe die spanningsvelden voor hen van toepassing zijn. In mijn ogen is het belangrijkste om deze spanningsvelden niet te ontkennen, maar er gezamenlijk over te praten en een oplossing te vinden hoe hier mee om te gaan.

Ontwikkel een duidelijke visie m.b.t. bezuinigingen

Uit de empirie blijkt dat de visie en kaders over de daadwerkelijke invulling van strategieën hoe om te gaan met bezuinigingen bij het merendeel van de ondersteuningsorganisaties nog beperkt is en dat dit voor veel organisaties eigenlijk een vrij onzeker proces bedraagt. Meer beleidsmatige aandacht en een gekaderde visie behoeft dan ook de aandacht.

Daarnaast kan een duidelijke visie ook bijdrage aan het behoud van de kwaliteit van de core-business. Aangezien betrokken werknemers in dit onderzoek zichzelf nauwelijks grenzen lijken te stellen als het gaat om het verhogen van de eigen prestaties en werkdruk, zullen MT leden ook hier duidelijke kaders moeten stellen als het gaat om de plichten van haar medewerkers. Het ontwikkelen van een duidelijke visie ten aanzien van de rol van het personeel in tijden van bezuinigingen kan er mede aan bijdragen dat kwaliteit binnen deze taakverzwarende rol zoveel mogelijk gewaarborgd blijft.

8. Literatuurlijst

Amis, J., Slack, T., & Hinnings, C. R. (2004). Strategic change and the role of interests, power and organizational capacity. *Journal of Sport Management*, 18, 158-198.

Atkinson, M. (2012). *Keyconcepts in sport en exercise research methods*. London: Sage Publications Ltd.

Bezemer, P. J., Volberda, H. W., Bosch, F. A. J. van den , Jansen, J. J. P. (2006). Strategische vernieuwing in Nederlandse non-profitorganisaties. *Organisatie & Management*, 190-197.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boomonderwijs.

Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M., & Kemper, F. (2011). *Sportverenigingen: tussen ambitie en traditie*. Nieuwegein/'s Hertogenbosch: Arko Sports Media/ W.J.H. Mulier Instituut.

Boonstra, J. J. (2004). De dynamiek van verander- en leerprocessen binnen organisaties: Kritische beschouwingen en nieuwe gezichtspunten. *Filosofie in bedrijf*, 16(2), 1-20.

Boonstra, J. J. (2013). Veranderingen in het denken over cultuurverandering. *Management & Organisatie*, 67(3), 205-225.

Boonstra, J. J. & Bennebroek Gravenhorst, K.M. (1997). Macht en invloed in veranderingsprocessen: Verschillen in machtsgebruik. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 13(3), 257-271.

Boonstra, J. J. & Bennebroek Gravenhorst, K.M. (1998). Power Dynamics and Organizational Change: A Comparison of Perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 97-120.

Boris, E. T. & Steuerle C. E. (2006). Scope and Dimensions of the Nonprofit Sector. In R. Steinberg & W. W. Powell (ed.), *The Non-profit sector. A Research Handbook*. New Haven & London: Yale University Press.

Bovens, M. A. P., 't Hart, P., & Twist, M. J. W. van (2007). *Openbaar bestuur: Beleid, organisatie en politiek*. Alpen aan den Rijn: Kluwer.

Deetz, S. (2000). 'Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy'. In: Frost, P. J., A. Y. Lewin & R. L. Daft (2000). *Talking About Organization Science*, London: Sage Publications, pp. 123-152.

Dekker, P. (2002). *De oplossing van de civil society: Over vrijwillige associaties in tijden van vervagende grenzen*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Edwards, M. (2004). *Civil Society*. Cambridge/UK: Polity Press.

Grunberg, L., Moore, S., Greenberg, E. S. & Sikora, P., (2008). The changing workplace and its effects: a longitudinal examination of employee responses at a large company. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 215-237.

- Hall, R. H. (1996). *Organizations: Structures, processes and outcomes*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hall, R. H. & Tolbert, P. S. (2005). *Organizations: Structures, processes and outcomes*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hall, R. H. & Tolbert, P. S. (2010). *Organizations: Structures, processes and outcomes*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hoekman, R. (2013). *Recessiepeiling gemeenten 2013: doorwerking economische recessie op gemeentelijk sportbudget*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Hout, E., Scheer, W. , Putters, K. (2007). Managers en professionals in de zorg. Over verschuivende verantwoordelijkheden en hybridisering. *Bestuurskunde*, 16 (4), 16-24.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica: theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Academic Services.
- Johanson, J. E. (2009). *Strategy formation in public agencies*. Oxford/UK: Blackwell Publishing.
- Kikulus, 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 role of agency and choice in the changing structure of Canada's National Sport Organizations, *Journal of Sport Management*, 9, 135-152.
- Lammers, C.J. (1993). *Organiseren van bovenaf en van onderop*. Utrecht: Spectrum.
- Markula, P. & Pringle, R (2006). *Foucult, sport and exercise: Power, knowledge and transforming the self*. London: Routledge.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and proces, in: *The Academy of Management Review*, 3, 546-562.
- Munduate, L. & Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2003). Power Dynamics and Organisational Change: An Introduction, *Applied Psychology*, 52(1), 1-13.
- Nelson, D.B. & Quick, J.C. (2005). *Understanding organizational behavior*. Ohio Thomson South Western.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11, 48-59.
- RMO (2010). *Terug naar de basis. Over legitimiteit van maatschappelijke dienstverlening*. Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2005). *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data*. California: Sage Publications.

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

Tsoukas, H., Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 567-582.

Vereniging Sport Utrecht (2013, 3 november). *Bezuinigingen op sport. Geraadpleegd* via <http://www.sportutrecht.nl/nieuws/2013/06/bezuinigingen-op-sport>,

Vereniging Sport en Gemeenten (2010). *Nederland Sportland. Visie op de rol van de gemeente in de realisatie van Nederland Sportland*. Oosterbeek: Vereniging Sport en Gemeenten.

Walsh, J. P., Ungson, G. R., (1991). Organizational Memory. *The Academy of Management Review*, 16, 57-91.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Californie: Sage Publications.

Bijlage 1 - Topiclijst

Introductie interview

- Tijdsduur
- Opname – anonimiteit
- Context onderzoek
- Hoofdvraag

Welke betekenissen geven medewerkers van sportondersteunende non-profitorganisaties met een publieke taak aan de teruglopende overheidssubsidies, hoe gaan zij hiermee om en wat zijn de consequenties?

Voorstellen respondent, organisatie (alleen externe organisaties) en functie

De veranderende omgeving (beschrijvend):

- Wat denkt u dat er de aankomende tijd in financiële zin op uw organisatie afkomt?
- Wat zijn de financiële veranderingen?
- Waar vinden deze veranderingen plaats (op welke terreinen)? En hoe verandert het?
- Wie zijn erbij betrokken?
- Welke financiële vraagstukken spelen er n.a.v. de veranderende omgeving?
- Hoe kijkt u tegen de veranderende financiële context en de bijbehorende vraagstukken aan?
- Hoe bent u erbij betrokken?
- Wat merkt u, uw afdeling ervan?
- Wat kan er aan gedaan worden? Waarom?

Consequenties medewerkers:

- Welke consequenties merkt/ziet u n.a.v. deze veranderende omgeving?
- Voor wie gelden deze consequenties?
- Zijn deze consequenties erg en hoe erg is dit dan?
- Wat zegt dit over interne veranderingen in de organisatie?
- Welke consequenties zijn er voor de uitvoer van taken?
- En het functioneren van medewerker? (downsizing, ontslagen, urenmindering)

Omgang met de veranderende omgeving:

- Hoe gaat u zelf om met deze veranderende situatie?
- Welke keuzes worden gemaakt t.a.v. deze veranderingen?
- Waarom worden juist deze keuzes gemaakt? (motieven die een rol spelen?)
- Waarop baseert u deze keuzes?
- Welke belangen spelen hierbij een rol?
- Hoe komen de keuzes tot stand?
- Wie worden hier allemaal bij betrokken?
- Wat is uw eigen rol hierin? Leiderschapsrollen?
- Hoe wordt die onderhandeling vormgegeven?
- Wie gaat er uiteindelijk over de besluitvorming (en de verdeling van het geld)?
- Welke consequenties hebben deze beslissingen voor de organisatie?
- En voor wie heeft dit consequenties?

Positie werknemers:

- Wat zeggen deze consequenties over uw eigen positie?
- Wat doet deze veranderende omgeving met uw werkdruk?
- Hoe merkt u dit/hoe komt dit tot uiting?
- En hoe denkt u dat uw collega's dit ervaren?

Organisatie waarden

- Hoe wenst de organisatie eigenlijk met de veranderende situatie om te gaan?
- Hoe vind u dat er gereageerd zou moeten worden?
- En waarom?

Bijlage 2 – Aanvullende mail

TOEVOEGING TRANSCRIBERING INTERVIEW 4
Manager VSU Topsport

Mail:

Verzonden: maandag 12 mei 2014 10:20

Aan: [Menno Hornman](#)

Hi,

N.a.v. de analyse van ons interview heb ik nog een vraag aan je. De vraag heeft betrekking op onderstaande quote:

"Ik vind dat we het bedrijfsleven, zo voor het eerste jaar, dat we dat goed gedaan hebben. Dus ja, daar zat wel meer druk op. Nja ik denk de politieke partijen en het strategische spel daar voel ik wel meer druk, maar dat is wel fijn dat je daar dan een directeur voor hebt die dat ook nog uitzet".

Zou je misschien nog iets specifiekere toelichten wat je met deze druk bedoelt?

Respondent:

Het legt meer druk op onze tijd, middelen en mensen maar het is ook belangrijk dat het goed gedaan wordt aangezien het belangrijk voor ons is dat we hier stappen in maken om op die manier geld binnen kunnen halen om onze activiteiten overeind te houden.

We hebben steun van politieke partijen etc. nodig en we hebben meer geld nodig.