

# De 'harde weg' naar een legitieme ledenorganisatie

*Een onderzoek naar de legitimiteit van de Judo Bond Nederland en haar  
relatie met de achterban.*



Mark Turenhout

Den Haag, juni 2016



# De 'harde weg' naar een legitieme ledenorganisatie

*Een onderzoek naar de legitimiteit van de Judo Bond Nederland en haar  
relatie met de achterban.*



**Universiteit Utrecht**



Kader:	Masterthesis
Naam student:	Mark Turenhout
Studentnummer:	5486564
Opleiding:	Master Sportbeleid en Sportmanagement
Onderwijsinstelling:	Universiteit Utrecht (UU) Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschappen
Scriptiebegeleider UU:	drs. Marianne Dortants
Tweede beoordelaar:	drs. Michel van Slobbe
Stageorganisatie:	Judo Bond Nederland (JBN)
Scriptiebegeleider JBN:	Benny van der Broek
Datum:	Juni 2016



## Voorwoord

De afgelopen driekwart jaar ben ik bijna continu bezig geweest met dit onderzoek. Hoewel ik geen onmiskenbare liefhebber van onderzoek ben, denk ik dat ik wel veel geleerd heb van deze periode. Zo zijn onder andere mijn schrijfvaardigheden weer eens goed opgefrist, ben ik behendiger geworden in het houden van interviews en ben ik ook op analytisch vlak vooruitgegaan. Allicht dat deze *skills* nog in de toekomst van toepassing komen.

Het schrijven van dit voorwoord wil echter ook zeggen dat er een einde is gekomen aan een andere periode: mijn bijna tweejarige werkstage bij de Judo Bond Nederland (JBN). Ik heb het uitstekend naar m'n zin gehad en veel geleerd en gelachen. Met name tijdens de vele evenementen die ik heb mogen meemaken: tweemaal een NK, tweemaal de Nationale Budodag, één WK Veteranen & Kata en één EK Jiu-jitsu. Ook zal ik de voetbaluurtjes in de pauzes gaan missen. In het bijzonder bedank ik Wouter, Benny, Laura & Pascal voor deze leuke tijd. De combinatie van wekelijks twee dagen college en twee dagen stage is denk ik uniek en erg waardevol, en is mij goed bevallen.

Ik hoop dat ik met dit onderzoek een (wetenschappelijke) bijdrage heb kunnen leveren en meer inzicht heb kunnen bieden in de complexe relatie tussen de judobond en haar leden. Ik dank alle geïnterviewde JBN-bestuurders, clubbestuurders en clubeigenaren voor hun medewerking en openhartigheid. Met mijn studenten OV-kaart heb ik tijdens het bezoeken van clubs met genoeg alle uithoeken van Nederland (kosteloos) mogen bewonderen. Ook wil ik Marianne Dortants van de Universiteit Utrecht specifiek bedanken voor haar begeleiding, haar opbouwende kritiek en haar scherpe analytische blik op dit onderzoek.

Tot slot ben ik er tijdens dit onderzoek achter gekomen dat ook ik van m'n zesde tot en met m'n twaalfde een 'grijs' lid was: wel lid van een judoclub, maar niet aangesloten bij de JBN. Misschien nog wel erger: ik heb het destijds nooit geweten en nooit gemist. Ik heb altijd meegedaan aan lokale toernooitjes waar je geen JBN-lid voor hoeft te zijn. Wat ik me echter nu pas realiseer en wat dit onderzoek ook deels laat zien, is dat de JBN veel meer doet dan enkel het organiseren van wedstrijden. Ik denk dat een deel van de clubs zich dit niet voldoende realiseert. Desalniettemin is er ruimte voor verbetering en denk ik dat de bond zich nog beter kan en moet profileren en ontwikkelen, om uiteindelijk een betrokken sportbond te zijn die er is voor alle judoliefhebbers.

Veel leesplezier,

Mark Turenhout

Den Haag, 21 juni 2016

## Samenvatting

De diversiteit van aangesloten judoclubs bij de Judo Bond Nederland (JBN) is groot. Bij een deel van deze clubs zijn niet alle judoka's lid van de bond. Hierdoor blijft het aantal grijze leden van de judobond onverminderd hoog. Dit zijn leden die wel lid zijn van een judoclub, maar geen lid zijn van de JBN. Dit is mogelijk doordat de bond naast het clublidmaatschap, ook een individueel lidmaatschap kent. De bond durft op haar beurt geen maatregelen te nemen tegen dit verzuim, en weet een groot aantal judoka's en clubs niet te binden aan haar organisatie. Dit onderzoek probeert meer inzicht te krijgen in de (afhankelijkheids)relatie tussen de JBN en de aangesloten judoclubs. Aan de hand van de theoretische concepten 'legitimiteit' en 'institutionele logica's' wordt de onderlinge relatie bestudeerd. De *Resource Dependence Theory* van Pfeffer en Salancik (2003) hangt als theoretische lens boven het onderzoek en bekijkt zowel de wederzijdse afhankelijkheid, als de essentiële middelen die beide partijen in hun bezit hebben.

Voorafgaand aan dit onderzoek zijn drie oriënterende interviews gehouden met zowel medewerkers van het bondsbureau als met judoclubs, om het onderwerp van het onderzoek scherp te stellen. Vervolgens zijn nogmaals drie diepte-interviews gehouden met JBN-bestuurders en twaalf diepte-interviews met verschillende judoclubs. Deze interviews hebben de basis gevormd voor het resultatenhoofdstuk. De diverse judoclubs zijn ingedeeld op basis van type (profit of non-profit) en op basis van soort (breedtesport of wedstrijdsport).

De geïnterviewde clubbestuurders en clubeigenaren ervaren de relatie op verschillende manieren, toch is de meerderheid kritisch. Er is echter geen duidelijk verschil tussen de diverse typen en soorten clubs te ontdekken in hoe ze de relatie met de bond beleven. De JBN-bestuurders zien op hun beurt wel een betere relatie met non-profit clubs dan met profit clubs. Dit is te verklaren vanuit de institutionele logica theorie, doordat de judobond vanuit haar verenigingslogica qua waarden en gedachtegang meer op één lijn zit met de non-profit clubs. Deze clubs hanteren ook de verenigingslogica, terwijl profit clubs in het bezit zijn van de commerciële logica. Sportscholen kunnen zich daarom weinig identificeren met de vereniging die de bond is.

De legitimiteit van de bond is vanuit haar klassieke functies gewaarborgd. Het behelst hier haar (basis)taken op het gebied van regelgeving, infrastructuur, en algemene kwaliteitswaarborging. Haar modernere taken zoals het ondersteunen en adviseren op clubniveau en het realiseren van meerwaarde voor judoka's, voert de bond nog onvoldoende uit. Dit geldt ook voor het organiseren van betrokkenheid van de leden. Op deze punten ontbreekt legitimiteit, waardoor de judobond in totaliteit maar deels legitimiteit bezit, wat afbreuk doet aan haar autoriteit en gezag.

Tot slot is de (financiële) afhankelijkheid van de bond op de judoclubs groot, vanwege de huidige manier waarop de bond gefinancierd wordt. De financiën van de JBN komen namelijk bijna in zijn totaliteit voort uit ledencontributie of subsidie van NOC\*NSF. Deze laatste baseert haar gelden op het aantal leden dat een bond heeft, waardoor dit een versterkend effect geeft. Elk lid minder, betekent twee keer minder inkomsten. Sponsorinkomsten zijn marginaal. Dit zorgt ervoor dat de afhankelijkheidsrelatie tussen de JBN en de clubs onderdruk staat en dat deze laatste groep het machtsoverwicht heeft.

## Inhoud

<b>Voorwoord</b> .....	5
<b>Samenvatting</b> .....	6
<b>1. Inleiding</b> .....	9
1.1 Aanleiding .....	10
1.2 Probleemstelling .....	11
1.3 Maatschappelijke relevantie .....	11
1.4 Wetenschappelijke relevantie .....	12
1.5 Doelstellingen .....	13
1.6 Leeswijzer .....	14
<b>2. De judobond: toen en nu</b> .....	15
2.1 Toen .....	15
2.2 Nu .....	16
2.3 Organisatiestructuur .....	16
2.3.1 De bondsraad .....	17
2.3.2 Het bondsbestuur .....	17
2.3.3 Districtsbesturen .....	17
2.3.4 Het bondsbureau .....	18
2.3.5 Contributiestelsel .....	18
2.4 De missie .....	19
<b>3. Theoretisch kader</b> .....	20
3.1 Institutionalisering van sport (in Nederland) .....	20
3.2 Wat is een sportbond? .....	21
3.3 Verschillende typen sportclubs .....	22
3.4 Legitimititeit van een (sport)organisatie .....	23
3.5 De verschillende logica's van sportaanbieders .....	25
3.6 The Resource Dependence Theory en afhankelijkheid .....	26
3.7 Wrap up .....	28
<b>4. Methodologie</b> .....	29
4.1 Methode van dataverzameling .....	29
4.2 Respondenten .....	30
4.3 Data-analyse .....	31
4.4 Betrouwbaarheid en validiteit .....	31
<b>5. Resultaten</b> .....	33
5.1 Onderlinge relatie .....	33
5.1.1 De huidige situatie .....	33

5.1.2	Verschillende verwachtingen .....	34
5.1.3	Communiceren met de clubs én de judoka's, ook online .....	36
5.1.4	Meerwaarde bond en clubs.....	37
5.2	Onderscheid clubs .....	39
5.2.1	Verschil in vraag (?) .....	39
5.2.2	Andere manieren om verschil aan te brengen.....	41
5.3	Judo Bond Nederland als sportorganisatie .....	42
5.3.1	Organisatiestructuur en organisatieopbouw .....	42
5.3.2	Het 'amateuristische' van een sportbond .....	44
5.3.3	Bestaansrecht JBN .....	45
5.4	Dé Nationale Budodag.....	46
<b>6.</b>	<b>Analyse</b> .....	<b>47</b>
6.1	Een legitieme ledenorganisatie (?).....	47
6.2	De complexiteit van diverse logica's .....	48
6.3	Overmatige afhankelijkheid van de JBN.....	50
<b>7.</b>	<b>Conclusie, discussie en aanbevelingen</b> .....	<b>51</b>
7.1	Conclusie deelvraag 1.....	51
7.2	Conclusie deelvraag 2.....	51
7.3	Conclusie deelvraag 3.....	52
7.4	Conclusie deelvraag 4.....	53
7.5	Conclusie deelvraag 5.....	54
7.6	Conclusie hoofdvraag .....	54
7.7	Discussie .....	55
7.8	Aanbevelingen.....	56
<b>8.</b>	<b>Literatuurlijst</b> .....	<b>58</b>
<b>9.</b>	<b>Bijlagen</b> .....	<b>62</b>
	Bijlage 1: Topiclijst club .....	62
	Bijlage 2: Topiclijst JBN.....	64



## 1. Inleiding

De Judo Bond Nederland (JBN) zet zich in voor, en behartigt de belangen van, de judo-, jiu-jitsu en aikidosport in Nederland. Samengevat worden deze sporten ook wel 'budo' genoemd. De bond heeft op het moment iets meer dan 700 aangesloten judo-, jiu-jitsu- en/of aikidoclubs. Uit een inventarisatie van al deze clubs<sup>1</sup> blijkt dat ongeveer 40% een commerciële insteek heeft en 60% zonder winstoogmerk handelt. Sportaanbieders van buido zijn dus een profitorganisatie of een non-profitorganisatie. Naast aangesloten clubs, kent de bond nog ongeveer 43.000 ingeschreven individuele budoka's.<sup>2</sup>

De afgelopen jaren heeft het aantal individuele leden van de JBN echter een daling ingezet. Waren er in 2011 nog bijna 51.000 aangesloten leden, zijn dit er in 2015 nog maar 43.000. Hierin is de JBN echter niet uniek. Veel meer sportbonden kampen namelijk met een daling van het aantal leden (NOC\*NSF, 2015). Waar de JBN wel in verschilt van de meeste andere sportbonden is het aantal 'grijze leden'. Uit onderzoek is gebleken dat het aantal grijze leden in de judowereld groot is (Ruiter, 2007). Deze individuele leden zijn aangesloten bij een judoclub, maar zijn geen lid van de JBN. Dit is mogelijk, omdat de JBN een individueel lidmaatschap hanteert, waarbij het bonds-lidmaatschap van een judoka losstaat van de club. Clubs zijn krachtens de JBN-statuten verplicht in hun reglementen op te nemen dat haar leden verplicht zijn het lidmaatschap bij de JBN aan te vragen (Judo Bond Nederland, 2015a). Door de jaren heen is het echter zo gegroeid dat niet elke club dit doet of hier nauwelijks toezicht op houdt, waardoor niet alle clubleden zich aansluiten bij de JBN. Uit hetzelfde onderzoek van Ruiter (2007) blijkt dat het aantal grijze leden in 2007 naar schatting 50.000 budoka's betrof. Dit is een enorm aantal, zeker gezien het huidige ledenbestand van de JBN. De bond kan nog veel (financiële) winst behalen door deze individuele leden aan zich te binden.

Om het aantal grijze leden te verlagen is de JBN in 2013 een klankbordgroep gestart met daarin verschillende betrokken actoren uit de judowereld. In deze werkgroep is besloten voortaan de clubs centraal te stellen, omdat zij het eerste aanspreekpunt zijn voor de judoka's op de mat. Dit heeft geleid tot het project: 'De Club Centraal'.<sup>3</sup> Dit is een samenhangend programma waar de bond bepaalde (nog te ontwikkelen) diensten biedt aan haar clubs, in ruil voor het aanmelden van alle individuele leden. Zo kunnen alle clubs die De Club Centraal (DCC) zijn gratis gebruikmaken van onder andere het JBN Toernooipakket en van de aanhangwagens met judomatten en -pakken. Ook kunnen ze aanspraak maken op clubadvies en op ondersteuning voor bepaalde subsidietrajecten. Daarnaast is DCC een voorwaarde om uiteindelijk 'keurmerkclub' te kunnen worden.<sup>4</sup> Een keurmerkclub

---

<sup>1</sup> Vanwege de leesbaarheid wordt er in dit onderzoek gesproken over 'de club'. Hiermee worden alle verenigingen, sportscholen en andere rechtspersonen bedoeld (conform JBN statuten).

<sup>2</sup> [http://www.jbn.nl/organisatie/cDU473\\_Organisatie.aspx](http://www.jbn.nl/organisatie/cDU473_Organisatie.aspx)

<sup>3</sup> [http://www.jbn.nl/de+club+centraal/cDU1614\\_De+Club+Centraal.aspx](http://www.jbn.nl/de+club+centraal/cDU1614_De+Club+Centraal.aspx)

<sup>4</sup> [http://www.jbn.nl/keurmerk/cDU1644\\_Keurmerk.aspx](http://www.jbn.nl/keurmerk/cDU1644_Keurmerk.aspx)

onderscheidt zich van andere judoclubs, doordat ze heeft aangetoond haar (financiële) zaken op orde te hebben. Middels het JBN-keurmerk wordt het voor de buitenwereld zichtbaar dat de club voldoet aan een bepaalde kwaliteit. Dit kan als voordeel hebben dat potentiële afnemers van judo eerder voor een keurmerkclub kiezen dan voor een 'gewone' judoclub.

Echter, twee en een half jaar na de eerste bijeenkomst van de klankbordgroep blijft het aantal clubs dat DCC is of wilt worden, achter. De exacte redenen hiervoor zijn onduidelijk, omdat hier vanuit de bond nog geen onderzoek naar gedaan is. Derhalve zijn er voor dit onderzoek oriënterende interviews gehouden met één DCC club, met één niet-DCC club, en met twee medewerkers van het bondsbureau, om te proberen hier verheldering in te scheppen en een kader voor verder onderzoek vast te stellen. De niet-DCC club geeft aan dat het dienstenaanbod van DCC niet aansluit op haar wensen; ze kan het project moeilijk verkopen aan haar individuele leden en ziet niet in waarom zij al deze leden moet aanmelden bij de bond. Ook heerst er bij deze club het gevoel dat zij al het werk moet doen en dat de bond achterover kan leunen. De DCC club vindt op haar beurt dat de bond harder en strenger moet zijn en dat ze de clubs die zich niet houden aan het aanmelden van alle leden vaker moet sanctioneren. Uit het oriënterende interview met medewerkers van het bondsbureau is met name gebleken dat er te weinig inzicht is in (de beweegredenen van) 'de achterban'.<sup>5</sup> Er is te weinig bekend wat een doorsnee sportschool of vereniging verwacht van de bond en hoe zij de relatie ziet. Hetzelfde geldt voor wedstrijd- en breedtesportclubs. In het benaderen van clubs wordt op het moment nauwelijks onderscheid gemaakt tussen de verschillende soorten en typen clubs.

### 1.1 Aanleiding

De aanleiding van dit onderzoek is het dalende aantal individuele leden van de bond, mede omdat de clubs de meerwaarde van dit individuele lidmaatschap niet inzien. Dit blijkt onder andere uit het aantal grijze leden in de judowereld, maar ook het DCC-project is hier een voorbeeld van. Er lijkt een zekere kloof tussen de bond en (bepaalde) clubs te bestaan. Dit beeld wordt bevestigd in de oriënterende interviews. In alle drie de gesprekken komt naar voren dat de relatie tussen de bond en de clubs beter kan. De niet-DCC club ziet dat er een hechte relatie is met een klein aantal clubs en dat er een grotere groep is waar nagenoeg geen relatie mee is. Hier voegt de DCC club aan toe dat de bond een te passieve houding aanneemt en juist veel actiever de interactie zou moeten opzoeken. Beide geïnterviewde medewerkers van het bondsbureau beamen dit en spreken ook wel van een gedeeltelijke 'non-relatie' en over een 'haat-liefde verhouding'.

---

<sup>5</sup> Met achterban worden hier, en in de rest van dit onderzoek, alle judoclubs bedoeld die aangesloten zijn bij de JBN: zowel verenigingen als sportscholen.

## 1.2 Probleemstelling

Het DCC-project en de daaruit voortgevloeide oriënterende interviews schetsen een beeld van een onder druk staande (afhankelijkheids)relatie tussen de sportbond en haar achterban. Enerzijds heeft de bond weinig inzicht in haar clubs en lijkt ze bang te zijn voor haar eigen leden. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat de bond geen harde maatregelen durft te nemen omtrent het niet aanmelden van alle individuele leden. Zoals eerder vermeld zijn clubs statutair verplicht in hun reglementen op te nemen dat haar leden verplicht zijn het lidmaatschap bij de JBN aan te vragen. Toch doen veel clubs dit niet of houden ze hier nauwelijks toezicht op. De bond neemt hier (nog) geen sancties tegen. Uit de oriënterende interviews met de JBN-medewerkers blijkt dat een deel van de bond bang is dat een hoop clubs hun bondslidmaatschap opzeggen wanneer dit wel gebeurt. Dit verstoort de relatie, omdat de bond een overkoepelend orgaan dient te zijn dat boven de clubs staat (Beech, Chadwick & Verlaat, 2012).

Anderzijds handelen de clubs erg wantrouwend ten aanzien van de bond en heerst er bij de twee reeds ter oriëntatie geïnterviewde clubs het gevoel dat de bond enkel uit is op eigen gewin. Ze hebben het idee dat de bond te weinig naar hen luistert. Des te opmerkelijker is het dat nagenoeg alle judoclubs in Nederland aangesloten zijn bij de JBN en blijkbaar wel deel willen uitmaken van de nationale bond. De aangesloten clubs zien echter niet goed in waarom ze al hun individuele leden ook lid zouden moeten maken van de bond. Dit zorgt voor een onder druk staande afhankelijkheidsrelatie, omdat de bond op het moment meer afhankelijk lijkt van haar clubs dan andersom, waardoor de legitimiteit van de sportbond (haar bestaansrecht) in het geding lijkt te komen. Wanneer het relatieprobleem niet wordt opgelost, komen de JBN en haar achterban in de (nabije) toekomst waarschijnlijk nog verder uit elkaar te staan. Wanneer dit gebeurt, is het niet onwaarschijnlijk dat het aantal individuele leden bij de JBN nog verder zal dalen. Dit brengt de positie van de JBN, qua ledenaantal en financiën, nog verder in het nauw en doet afbreuk aan haar bestaansrecht.

De titel van dit onderzoek: *“De ‘harde weg’ naar een legitieme ledenorganisatie”* is hiervan afgeleid. Judo betekent vrij vertaald ‘de zachte weg’, maar het vervolg van dit onderzoek zal laten zien dat het een hobbelige en harde weg kan zijn naar een legitieme organisatie die er is voor alle leden.

## 1.3 Maatschappelijke relevantie

Het behandelde relatievraagstuk is niet enkel van toepassing op de JBN, maar heeft ook betrekking op andere sportbonden. Binnen elke sport bestaat er een relatie tussen de sportbond en haar clubs. De bond is het overkoepelende orgaan van verenigingen en ondersteunt hen op allerlei gebieden. De aangesloten club betaalt op haar beurt contributie aan de bond (Beech et al., 2012).

Dit onderzoek biedt meer inzicht in deze onderlinge relatie, wat waardevol kan zijn voor het voortbestaan van een sport(bond). Het bestaansrecht van sportbonden wordt steeds vaker ter discussie gesteld, mede omdat de samenleving verandert en mensen verwachten dat de bond meebeweegt.<sup>6</sup> Met name nu de relatie onder druk is komen te staan door onder andere de financiële crisis en het teruglopende ledenaantal, waar zowel bonden als verenigingen mee te maken hebben (Hoekman, 2013; Kalmthout, 2015). Zo zien veel sportbonden hun subsidie van NOC\*NSF via de Lotto al jarenlang dalen<sup>7</sup> en worden sportverenigingen gekort op hun subsidies vanuit gemeenten.<sup>8</sup> Uit onderzoek van het Mulier Instituut naar de inkomsten van sportbonden, blijkt dat de JBN (meer dan veel andere sportbonden) voor een groot deel afhankelijk is van de subsidie van NOC\*NSF.<sup>9</sup> Verder is de JBN volgens hetzelfde onderzoek ook sterk afhankelijk van ledencontributie en speelt sponsoring maar een marginale rol.

Cijfers uit de JBN-jaarrekening van 2015 onderbouwen dit. Hier is te lezen dat er vorig jaar respectievelijk voor €1,9 miljoen en €2,1 miljoen aan contributie en subsidie is binnengekomen, tegenover iets meer dan €45.000 aan sponsoring. Veel van deze sponsoring is ook nog eens in natura; het betreft hier voornamelijk kleding. Een medewerker van het bondsbureau uit de oriënterende interviews geeft aan dat dit te maken heeft met een samenspel van factoren. Zo komt de judosport nog te weinig op tv, waardoor potentiële sponsors weinig interesse hebben. Daarnaast heeft de judosport volgens hem geen achterban die werkzaam is in het bedrijfsleven, zoals dat bij hockey en hippische sporten meer het geval is. Tot slot heeft de JBN eigenlijk nooit echt geïnvesteerd in marketing of sponsorproposities. Voor de financiële stromingen van de judobond, lijkt het dus van belang om er een gezonde relatie met de aangesloten clubs op na te houden.

Daarnaast zijn er ook nog maatschappelijke ontwikkelingen die ervoor kunnen zorgen dat de relatie tussen de bond en de clubs aan verandering onderhevig is. Zo staat het fenomeen 'lidmaatschap' onder druk, doordat mensen zich minder makkelijk als voorheen langdurig willen verbinden aan een organisatie middels een lidmaatschap. Dit geschiedt steeds vaker op informele en individuele wijze (Posthumus, den Ridder & de Hart, 2014; Gastelaars, 2006).

#### 1.4 Wetenschappelijke relevantie

Wetenschappelijk is het onderzoek relevant, omdat er relatief weinig onderzoek bestaat dat zich richt op sportbonden zoals wij die in Nederland kennen. Meer onderzoek is gericht op sportverenigingen.

---

<sup>6</sup> [http://www.sportnext.nl/berichten/sportbonden\\_rolopvatting\\_als\\_sleutel\\_voor\\_de\\_toekomst](http://www.sportnext.nl/berichten/sportbonden_rolopvatting_als_sleutel_voor_de_toekomst)

<sup>7</sup> <http://www.volkskrant.nl/sport/bijna-eenderde-van-de-sportbonden-lijdt-verlies~a3928720/>

<sup>8</sup> <http://www.metronieuws.nl/binnenland/2014/02/sporten-wordt-duurder-door-korten-subsidies>

<sup>9</sup> <http://www.sportenstrategie.nl/2015/topsport/beleid-interventies-en-klimaat/schaatsbond-en-voetbalbond-weinig-contributieafhankelijk/>

Derhalve bestaat er in de (wetenschappelijke) literatuur een hiaat over de relatie tussen een sportbond en haar achterban, met name welke gevolgen deze relatie kan hebben voor de legitimiteit van een sportbond. Deze relatie wordt onderzocht door onder andere te kijken naar afhankelijkheidsrelaties. Hiervoor wordt de *Resource Dependence Theory (RDT)* van Pfeffer en Salancik (2003) als uitgangspunt gebruikt. De RDT stelt dat er een wederzijdse afhankelijkheid bestaat tussen actoren in eenzelfde omgeving. Deze actoren zijn van elkaar afhankelijk aangaande essentiële middelen om als organisatie te kunnen blijven voortbestaan. Pfeffer en Salancik (2003) benoemen echter niet expliciet om wat voor essentiële middelen het gaat. Dit onderzoek probeert ook inzichtelijk te krijgen welke essentiële middelen een sportbond heeft (de JBN in het bijzonder), wat relevant kan zijn voor de afhankelijkheid en het voortbestaan van de bond. Ook wordt gekeken naar de essentiële middelen van een sportaanbieder: de judoclub. Wanneer er meer inzicht is in deze middelen kan betere onderlinge afstemming en bewustwording bij de JBN en de clubs, zorgen voor een evenwichtigere relatie.

Tot slot wordt ook gekeken naar de verschillende institutionele logica's<sup>10</sup> van de judobond en de verschillende sportaanbieders. De institutionele logica theorie van Thornton & Ocasio (2008) stelt namelijk dat organisaties met verschillende normen, waarden en werkwijzen ook verschillende logica's ontwikkelen waarmee ze naar de wereld om hen heen kijken. Dit lijkt ook het geval te zijn bij de judobond, judoverenigingen en sportscholen. In het theoretische hoofdstuk wordt hier uitvoerig bij stilgestaan.

## 1.5 Doelstellingen

Het doel van het onderzoek is meer inzicht te verkrijgen in de relatie tussen de Judo Bond Nederland en haar achterban, rekening houdend met de diverse aanwezige logica's. Op deze manier wordt getracht iets te kunnen zeggen over de legitimiteit van de sportbond. Het is op het moment onvoldoende duidelijk hoe de verschillende soorten en typen clubs, die de achterban van de JBN vormen, de relatie met de sportbond zien en wat zij precies verwachten. Daarnaast is er bij de bond te weinig inzicht en informatie over het onderhouden van een dienstverlenende relatie met verschillende soorten en typen clubs. Ook wordt geprobeerd meer inzicht te verkrijgen in de essentiële middelen die beide partijen in hun bezit hebben om zo betere onderlinge afstemming te realiseren en de afhankelijkheidsrelatie evenwichtiger te maken. Dit uit zich in de volgende hoofdvraag en deelvragen die centraal staan in dit onderzoek:

---

<sup>10</sup> In het vervolg van dit onderzoek zal steeds gesproken worden over logica's. Hiermee worden institutionele logica's bedoeld.

Hoofdvraag:

Wat betekent de huidige (afhankelijkheids)relatie tussen de Judo Bond Nederland en de diverse aangesloten judoclubs voor de legitimiteit van de sportbond?

Deelvragen:

1. Hoe duidt de JBN haar relatie met de achterban?
2. Hoe zien de verschillende typen en soorten clubs de relatie met de bond?
3. Wat is er in de literatuur bekend over legitimiteit van organisaties en is de legitimiteit van de JBN in het geding in haar relatie met de leden?
4. Wat is er in de literatuur bekend over verschillende institutionele logica's en wat betekent de aanwezigheid van verschillende logica's voor het onderhouden van de relatie tussen de JBN en haar leden?
5. Hoe ziet de (afhankelijkheids)relatie tussen de JBN en de judoclubs eruit in het licht van de Resource Dependence Theory en welke essentiële middelen bezitten de verschillende partijen?

### 1.6 Leeswijzer

Het vervolg van het onderzoek is als volgt opgebouwd. Als eerst wordt in hoofdstuk 2 het ontstaan van de JBN geschetst. Ook wordt kort stilgestaan bij de huidige organisatiestructuur van de bond en haar contributiestelsel. Hoofdstuk 3 is het theoretisch kader. Achtereenvolgend worden hier de belangrijkste (theoretische) concepten van het onderzoek uiteengezet. In hoofdstuk 4 komt vervolgens de methodologie van dit onderzoek aan bod. Welke methoden zijn gebruikt om de resultaten van dit onderzoek te verkrijgen? Ook wordt verklaard hoe validiteit en betrouwbaarheid in dit onderzoek gewaarborgd zijn. In het daaropvolgende hoofdstuk 5 zijn de belangrijkste onderzoeksresultaten beschreven. Aansluitend wordt in hoofdstuk 6 de analyse gemaakt en worden de resultaten gekoppeld aan het theoretisch kader. In hoofdstuk 7 volgt de conclusie. Eerst wordt antwoord gegeven op elke deelvraag en alvorens de hoofdvraag wordt beantwoord. Nadien volgt een korte discussie en worden enkele aanbevelingen voor de JBN gedaan.

## 2. De judobond: toen en nu

Dit hoofdstuk dient ertoe een zo duidelijk mogelijk beeld te schetsen van de organisatie die de judobond is en hoe deze organisatie tot stand is gekomen. Als eerst volgt een kort overzicht van de ontstaansgeschiedenis van de judobond in Nederland (§2.1 en §2.2). Vervolgens wordt in §2.3 de huidige JBN en haar organisatiestructuur behandeld. Tot slot komt in §2.4 kort de missie van de bond ter sprake. In het vervolg van dit onderzoek worden de termen 'JBN', 'judobond' en 'bond' vanwege de leesbaarheid als synoniemen door elkaar heen gebruikt.

### 2.1 Toen

In 1939 vindt Maurice van Nieuwenhuizen het tijd om jiu-jitsu in Nederland centraal te organiseren en naar een hoger plan te tillen. Zo ontstaat de Nederlandsche Jiu Jitsu Bond (NJJB). Haar belangrijkste taak is het naar voren brengen van het goede jiu-jitsu, het behartigen van de belangen van de leden en het tegengaan wat niet in het belang is van de populariteit en de verbreiding van de sport (Judo Bond Nederland, 2010: 20). In 1948 wordt vervolgens geprobeerd het judo en jiu-jitsu samen te brengen onder één koepelorganisatie: de Nederlandse Judo Associatie (NJA). Dit is echter geen succes. De NJA bestaat maar anderhalf jaar, omdat de verschillen met de NJJB te groot zijn. Derhalve splitsen beide disciplines weer en ontstaat in 1950, naast de NJJB, de Nederlandse Amateur Judo Associatie (NAJA). Later dat jaar vinden ook de eerste echte judowedstrijden in Nederland plaats. Tot die tijd was het judo en jiu-jitsu enkel een vechtkunst, omdat niet aan de basisvoorwaarden voor het organiseren van wedstrijden kon worden voldaan (Judo Bond Nederland, 2010).

Uiteindelijk komt er, met de komst van de Nederlandse Sport Federatie (NSF), meer eenheid in het judo en jiu-jitsu. De NSF sluit de NJJB en NAJA namelijk uit van allerlei gelden, omdat er sprake is van een conflictueuze situatie in de Nederlandse judowereld. In 1963 wordt er daarom één organisatie opgericht om een einde te maken aan deze verdeeldheid: de Federatie van Jiu Jitsu en Judo Bonden (FNJJB). Drie jaar later, in 1966, ontstaat hieruit de Nederlandse Jiu Jitsu en Judo Bond (NJJB). De NJJB geeft nu leiding aan het judo en jiu-jitsu in Nederland en heeft als doel het bevorderen van beide sporten in de ruimste zin van het woord. In 1970 verandert de naam in de Budo Bond Nederland (BBN). Ook aikido, taekwondo, kendo en karate vallen vanaf dat moment onder de BBN. Een opvallende quote uit het bondsblad van juli/augustus 1977 van de toenmalig voorzitter van de BBN: *"Eigenlijk hebben de leiders van de Budo Bond maar één taak: ervoor te zorgen dat u het plezierig vindt lid te zijn van de Budo Bond Nederland. Wanneer dit lukt zal ik het plezierig vinden daarvan voorzitter te mogen zijn"* (Judo Bond Nederland, 2010: p.142). Deze quote lijkt nu relevanter dan ooit, omdat het erop lijkt dat men het op het moment allerm minst 'plezierig' vindt lid te zijn van de bond, gezien het enorme wantrouwen en weerstand van clubs en het grote aantal individuele grijze leden.

## 2.2 Nu

Vanuit de BBN is in 1979 de huidige Judo Bond Nederland (JBN) ontstaan. Destijds kunnen alleen het judo, jiu-jitsu en aikido nog maar door één deur en worden na een reorganisatie de andere disciplines als het ware afgestoten.

In een van de eerste (beschikbare) meerjarenbeleidsplannen van de JBN (2001-2004) is een SWOT-analyse<sup>11</sup> gemaakt. Hier staat bij zwaktes: 'Verkleining van de afstand tussen verenigingen/sportscholen en de JBN' (Judo Bond Nederland, 2001: p.6). Verderop staat bij doelstellingen (p.8): 'Het versterken van de relatie met verenigingen en sportscholen. We hebben helder zicht op de behoeftes van scholen, vereniging en leraren, en voldoen aan deze behoeftes. Tevens hebben we succesvolle samenwerkingsrelaties met andere organisaties die actief zijn binnen ons speelveld'. Verder wordt er zelden over 'de club' gesproken, maar telkens over 'de vereniging' of 'de sportschool'.

De overkoepelende judobond is dus een bond die over tientallen jaren veel verschillende vormen heeft aangenomen en verschillende sporten onder haar hoede heeft gehad. Uit onder andere het meerjarenbeleidsplan 2001-2004 blijkt dat het gebrek aan inzicht, en het feit dat de bond het moeilijk vindt de relatie met haar leden vorm te geven, een probleem is wat al minimaal vijftien jaar bij de bond speelt. Dit komt ook terug in het meest recente meerjarenbeleidsplan (2013-2016). Hier wordt aangegeven dat er sprake is van een vicieuze cirkel waar de clubs veel leden niet opgeven, waardoor de JBN-activiteiten duurder worden. Verder wordt ook aangegeven dat er meer bewustwording bij de clubs gecreëerd moet worden aangaande het belang van het aanmelden van alle leden. Derhalve krijgt de club in deze beleidsperiode een centrale rol binnen de bond (bijvoorbeeld middels De Club Centraal). Tenslotte wordt (nogmaals) erkend dat met name de clubs en judoleraren ervoor moeten zorgen dat nieuwe leden aangemeld worden. Zij moeten hierin gestimuleerd, en waar nodig, hierop aangesproken worden (Judo Bond Nederland, 2013).

## 2.3 Organisatiestructuur

De Judo Bond Nederland bestaat uit verschillende (bestuurlijke)organen. Bovenaan de bond staat de bondsraad, daaronder bevindt zich het bondsbestuur gevolgd door het districtsbestuur en als laatste het bondsbureau. Elk orgaan zal kort behandeld worden. Aansluitend zal ook het huidige contributiestelsel beschreven worden.

---

<sup>11</sup> SWOT is engels voor: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. Het is een model waarbij de interne sterktes en zwaktes van een organisatie worden geanalyseerd, en waarbij van de omgeving de kansen en bedreigen in beeld worden gebracht.



### 2.3.1 De bondsraad

Het hoogste gezagsorgaan van de JBN is de bondsraad. De bondsraad bestaat in totaal uit 35 afgevaardigden uit zeven verschillende districten en vertegenwoordigt alle aangesloten leden van de JBN. Deze afgevaardigden worden gekozen in districtsvergaderingen. De bondsraad is het controlerende orgaan binnen de bondsstructuur. Haar belangrijkste taken zijn het goedkeuren van de (meerjaren)beleidsplannen, het goedkeuren van de begroting, het vaststellen van wijzigingen in de statuten en reglementen, en het bepalen van de hoogte van de contributie.<sup>12</sup> De bondsraad kan slechts geldige besluiten nemen in een vergadering waarin tenminste de helft van het aantal leden van de bondsraad in persoon aanwezig is en met een meerderheid van de uitgebrachte geldige stemmen (Judo Bond Nederland, 2015a).

### 2.3.2 Het bondsbestuur

De JBN wordt bestuurd door het bondsbestuur welke bestaat uit vijf leden: een voorzitter, een portefeuillehouder breedtesport, een portefeuillehouder topsport, een portefeuillehouder financiën en ledenadministratie, en een portefeuillehouder leden- en wedstrijd zaken. Elk van deze leden is benoemd door de bondsraad. Het bondsbestuur draagt de eindverantwoordelijkheid voor het functioneren van de JBN. Verder is ze ook verantwoordelijk voor het totale beleidsproces, het uitvoeren van de besluiten van de bondsraad en de realisatie van statutaire doelstellingen. Het bondsbestuur laat zich voor de beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering bijstaan door het bondsbureau.<sup>13</sup> Daarnaast mag het bestuur haar taken en bevoegdheden (gedeeltelijk) delegeren naar commissies, echter behoudt ze ten alle tijden de verantwoordelijkheid (Judo Bond Nederland, 2015a).

### 2.3.3 Districtsbesturen

De JBN kent in totaal zeven districten welke elk een bepaalde regio van Nederland onder hun hoede hebben. Elk district heeft een eigen districtsbestuur als hoogste orgaan, bestaande uit een districtsvoorzitter, districtssecretaris, districtsportefeuillehouder financiën, districtsportefeuillehouder breedtesport en een districtsportefeuillehouder leden- en wedstrijd zaken. Het districtsbestuur is belast met de uitvoering van het beleid van het bondsbestuur. In de praktijk komt het erop neer dat ze (mede)verantwoordelijk is voor de wedstrijden, opleidingen (van scheidsrechters en docenten) en examens die plaatsvinden binnen het district. Daarnaast hebben de leden van het districtsbestuur een adviserende functie voor de leden van de bondsraad van het

---

<sup>12</sup> [http://www.jbn.nl/organisatie/bondsraad/cDU479\\_Bondsraad.aspx](http://www.jbn.nl/organisatie/bondsraad/cDU479_Bondsraad.aspx)

<sup>13</sup> [http://www.jbn.nl/organisatie/bondsbestuur/cDU474\\_Bondsbestuur.aspx](http://www.jbn.nl/organisatie/bondsbestuur/cDU474_Bondsbestuur.aspx)

betreffende district. Tot slot kan het districtsbestuur, wanneer ze het nodig acht, een districtsvergadering houden waar een aantal afgevaardigden van clubs wordt uitgenodigd (Judo Bond Nederland, 2015b).

#### 2.3.4 Het bondsbureau

Het centrale punt van de JBN is het bondsbureau, welke gevestigd is in Nieuwegein. Het is het enige orgaan in loondienst binnen de JBN en bestaat uit de volgende afdelingen: financiën, sportparticipatie, topsport, marketing & communicatie, en een servicedesk. Aan het hoofd van het bondsbureau staat een algemeen directeur. Daarnaast is er ook een interim-directeur topsport. In totaal zijn er op het moment 23 mensen werkzaam op het bureau.<sup>14</sup> Het bondsbureau is verantwoordelijk voor de uitvoering van het algemene beleid van de bond en de daarbij komende werkzaamheden (Judo Bond Nederland, 2015a). In grote lijnen gaat het hier om het organiseren van judo, jiu-jitsu en aikido en het vertegenwoordigen van deze sporten naar de buitenwereld (Judo Bond Nederland, 2013). Zo organiseert het bondsbureau (in samenwerking met de districten) alle evenementen en toernooien van de verschillende disciplines, waarvan de Nationale Budodag het grootste evenement is. Ook beheert het bondsbureau de ledenadministratie en alle financiën, en organiseert ze alles rondom topsport: van de hotelovernachtingen in het buitenland, tot de centrale trainingen. De afdeling sportparticipatie is onder andere verantwoordelijk voor de opleidingen van docenten en scheidsrechters, en (hogere) danexamens. Tot slot is de servicedesk op het bondsbureau het aanspreekpunt voor alle clubs en hun uiteenlopende vragen.

#### 2.3.5 Contributiestelsel

Zoals eerder uitgelegd kent de JBN een lidmaatschap voor clubs en een individueel lidmaatschap voor budoka's. Clubs betalen jaarlijks een bedrag van €295 aan de bond.<sup>15</sup> De hoogte van deze contributie, in het huishoudelijk reglement ook wel 'administratiekosten' genoemd, wordt jaarlijks bepaald door het bondsbestuur (Judo Bond Nederland, 2015b). Dit bedrag kunnen clubs overigens terugvorderen wanneer ze DCC of keurmerkclub zijn (en dus alle individuele leden aanmelden).

Voor individuele budoka's is de hoogte van de contributie gekoppeld aan een leeftijd. De categorieën zijn als volgt: tot en met 6 jaar, 7-11 jaar, 12-16 jaar, en 17 jaar en ouder. In 2016 betalen ze respectievelijk: €15.75, €28.95, €37.20 en €52.35 aan contributie. De hoogte van dit bedrag wordt jaarlijks vastgesteld door de bondsraad (Judo Bond Nederland, 2015a). Het individuele lidmaatschap staat volledig los van de club en wordt daarom ook niet automatisch door de club opgezegd.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> [http://www.jbn.nl/organisatie/bondsbureau/medewerkers/cDU477\\_Medewerkers+bondsbureau.aspx](http://www.jbn.nl/organisatie/bondsbureau/medewerkers/cDU477_Medewerkers+bondsbureau.aspx)

<sup>15</sup> [http://www.jbn.nl/servicedesk/lidmaatschap+jbn/tarieven+voorwaarden/cDU458\\_Tarieven.aspx](http://www.jbn.nl/servicedesk/lidmaatschap+jbn/tarieven+voorwaarden/cDU458_Tarieven.aspx)

## 2.4 De missie

De missie van de JBN is het behartigen van de belangen van alle aangesloten leden en het bieden van handvatten om de disciplines veilig en verantwoord te beoefenen (Judo Bond Nederland, 2013).

Volgens het meerjarenbeleidsplan 2013-2016 wil de bond deze missie behalen door diverse randvoorwaarden te creëren die dit mogelijk maken. Het gaat hier onder andere om het goed opleiden van (nieuwe) leraren en scheidsrechters. Elk lid heeft namelijk recht op een JBN gekwalificeerde leraar en scheidsrechter. Vervolgens stelt de bond ook richtlijnen op voor een veilige sportomgeving, zoals de dojo waarin gejudood wordt en stelt ze materialen beschikbaar, zoals judomatten en -pakken. Tot slot ondersteunt de JBN alle aangesloten clubs in het verwezenlijken van hun eigen doelstellingen en hoopt ze tegelijkertijd samen geïnspireerd te raken van het nastreven van de ambities van Nederland als sportland (Judo Bond Nederland, 2013).

Tot zover de organisatie die de JBN is. In het volgende hoofdstuk komen onder andere de overige kenmerken van een sportbond nog ter sprake, zoals democratie, loyaliteit en vrijwilligheid. Maar als eerst zal in hoofdstuk 3 stilgestaan worden bij de ontwikkeling van sport in Nederland.

### 3. Theoretisch kader

Dit theoretische hoofdstuk bestaat uit twee delen. De eerste drie paragrafen gaan over de institutionalisering van de sport in Nederland (§3.1) en over de twee centrale subjecten van dit onderzoek: de sportbond (§3.2) en de sportclub (§3.3). Wat kenmerkt hen?

In het tweede deel wordt de theoretische lens van dit onderzoek verder uiteengezet. Als eerst wordt in §3.4 het concept legitimiteit uitgewerkt. Vervolgens worden in §3.5 de diverse logica's van organisaties behandeld en aansluitend staan in §3.6 de *Resource Dependence Theory* en afhankelijkheid centraal.

#### 3.1 Institutionalisering van sport (in Nederland)

Het alledaagse en universele karakter van sport is volgens Van Bottenburg (2007) zo vanzelfsprekend dat het bijzondere ervan nauwelijks opvalt. Toch is de sportwereld volgens hem geenszins alledaags. Het is een complex netwerk van verschillende organisaties die betrokken zijn bij sportactiviteiten en samenwerken om de voorwaarden en omstandigheden voor sportbeoefening te creëren (Van Bottenburg, 2007: p.0). In Nederland spelen traditionele sportverenigingen hierin een grote rol. Vanuit verenigingen zijn 'sportachtige vermaken' gestandaardiseerd naar wat we hedendaags 'sport' noemen. Elias spreekt ook wel van 'sportificering': het tot sport maken van diverse lokale vermaken middels organisatievorming, standaardisering en reglementering (Van Bottenburg, 2007: p.1; Van Bottenburg & Heilbron, 2006).

Sportificering is in een institutionaliseringsproces. Tijdens dit proces worden structuren, zoals regels, routines, normen en waarden vastgelegd en ontstaat er een uniform en georganiseerd systeem (Scott, 2014). In Nederland is de sportificering halverwege de 19<sup>e</sup> eeuw gestart. Destijds begonnen jonge, rijke burgers met het oprichten van verenigingen om tegen elkaar te kunnen sporten. Uiteindelijk groeiden deze sportverenigingen uit tot de redelijk stabiele organisaties die we nu nog kennen. Met de groei van het aantal sportverenigingen groeide ook het belang van sportbonden, waarmee sportverenigingen een directe relatie hebben (Van Bottenburg, 2007). De sportwereld is derhalve uitgegroeid tot een complexe en dynamische omgeving waarin verschillende organisaties zich staande moeten houden (Boessenkool, Lucassen & Waardenburg, 2011). In de loop van de tweede helft van de twintigste eeuw heeft er een verandering plaatsgevonden in de organisatiestructuur van de sportwereld in Nederland. Naast (traditionele) verenigingen zijn er ook steeds meer commerciële aanbieders van sport bijgekomen. Deze commerciële aanbieders zijn verantwoordelijk voor het bedrijfsmatig benaderen van sport en het introduceren van management- en marketingtechnieken in de sport (Van Bottenburg, 2007).

### 3.2 Wat is een sportbond?

In 2014 waren er meer dan 70 verschillende sportbonden aangesloten bij NOC\*NSF: de federatie van sportbonden (NOC\*NSF, 2015). Een sportbond is zowel een overkoepelend orgaan van alle aangesloten clubs binnen een bepaalde tak van sport, als een vertegenwoordiger van de sport naar buiten toe. De belangrijkste taken van een sportbond, volgens Beech et al. (2012), zijn het ondersteunen van clubs in hun ambities, het ontwikkelen, bevorderen en beheren van de sport(regels), en het behartigen van de belangen van aangesloten clubs. De relatie tussen een sportbond en een sportclub is vooral van faciliterende en ondersteunende aard. Sportbonden ondersteunen clubs die op hun beurt op lokaal niveau sport aanbieden (Sociaal Cultureel Planbureau, 2015).

Huizenga en Tack (2015) gaan iets verder en stellen dat brancheverenigingen verschillende dingen kunnen bieden, afhankelijk van de omvang van het aangesloten lid. Vertaald naar de sport zou je kunnen zeggen dat de omvang van een sportclub bepaalt welk belang het hecht aan een sportbond. Voor kleine leden biedt de branchevereniging vooral antwoord op alle vragen over bijvoorbeeld de dagelijkse bedrijfsuitvoering. Middelgrote leden zijn volgens Huizenga en Tack (2015: p.40) vooral gebaat bij 'gezamenlijke ontwikkelingsprojecten en kwaliteitslabels' waarmee ze zich kunnen onderscheiden van de rest. Tot slot denken grotere leden alles in huis te hebben en kunnen ze het gevoel hebben meer informatie en kennis in de relatie met de branchevereniging in te brengen, dan dat ze terugkrijgen. Hier kan de branchevereniging van belang zijn met betrekking tot lobbyen: hoe meer massa, hoe effectiever de lobby.

Tot slot komen de inkomsten van een sportbond over het algemeen uit drie verschillende bronnen, te weten: contributie, subsidie en commerciële sponsoring (Beech et al., 2012). Eerder in dit onderzoek is bij de maatschappelijke relevantie (§1.3) al aangegeven dat de JBN qua inkomsten op het moment voornamelijk afhankelijk is van contributie en subsidie. Bij de JBN bestaat die contributie uit geld van de sportclubs én geld van de budoka's. Sponsoring van de JBN is marginaal en geschiedt op het moment enkel in natura. Een financiële geldschieter blijkt moeilijk te vinden (Judo Bond Nederland, 2013).

Bovenstaande kenmerken zijn terug te zien bij de JBN. Ze heeft een verenigingsstructuur met, net als alle andere bonden, een bondsbestuur en een bondsraad (ledenraad). Daarnaast kent ze ook regionale besturen en is er een uitvoerend orgaan in de vorm van een bondsbureau. De besluitvorming geschiedt democratisch middels een stemming in de bondsraad. Het is een dienstverlenende ledenorganisatie die bestaat voor haar leden: de aangesloten clubs met de individuele sporters.

### 3.3 Verschillende typen sportclubs

Naast de sportbond staan in dit onderzoek ook de sportclubs centraal. 'Club' wordt binnen dit onderzoek als verzamelnaam gebruikt voor alle sportaanbieders binnen het judo. Zoals reeds in de inleiding aangegeven, zijn er grofweg twee sportaanbieders te onderscheiden die judolessen geven: (commerciële) sportscholen en (niet-commerciële) judoverenigingen. In de rest van het onderzoek zal gesproken worden over judoverenigingen of non-profit judoclubs en sportscholen of profit judoclubs. In deze paragraaf wordt kort stilgestaan waar beide sportaanbieders in verschillen.

Over traditionele sportverenigingen in Nederland is veel literatuur geschreven. Veel van deze literatuur constateert dat het overgrote deel van sport in Nederland georganiseerd wordt in verenigingen (o.a. Van Bottenburg, 2007; Stokvis, 2009; Waardenburg & Van Bottenburg, 2013). Verenigingen onderscheiden zich op basis van bepaalde kenmerken van andere organisatievormen: het zijn relatief autonome organisaties, afhankelijk van vrijwillige medewerkers, kennen een vrijwillig lidmaatschap, met democratische besluitvorming (Boessenkool et al., 2011; Stokvis, z.j.). Ook heerst er een gevoel van identificatie en betrokkenheid. Dit gevoel wordt versterkt door de mogelijkheid middels een ledenvergadering invloed uit te oefenen op het te voeren beleid (Van der Roest, 2015). In een vereniging treffen mensen met eenzelfde passie voor een bepaalde sport elkaar (Boessenkool et al., 2011). Als laatst hebben verenigingen in principe geen betaalde arbeid en zijn ze niet terug te vinden in economische statistieken (Gastelaars, 2006).

Sportscholen die judo aanbieden zijn in de meeste gevallen een vennootschap of eenmanszaak. Het zijn profitorganisaties. Het gaat hier veelal om ondernemers, managers en marketeers die de sportbeoefening bedrijfsmatig benaderen en zich richten op het maken van winst. Er wordt doorgaans professioneler gewerkt dan in verenigingen. In tegenstelling tot verenigingen zijn er namelijk vaak (enkel) betaalde krachten in dienst (Van Bottenburg, 2007). Het grootste verschil zit in de identificatie van het individu met de sportaanbieder. Waar men bij een vereniging over het algemeen sport met gelijken, daar ben je bij een sportschool een van de vele afnemers van (diverse) sport(en).

Een sportbond (een vereniging met een vrijwillig bestuur en een algemene ledenvergadering) moet een relatie vormgeven met beide verschillende typen sportaanbieders: profit en non-profit. Dat kan best een uitdaging zijn gegeven de verschillende kernwaarden, vormen van bestuur, financiering en dominante logica. Dit laatste punt wordt in paragraaf §3.5 uitvoerig besproken, maar eerst zal nu het begrip legitimiteit behandeld worden.

### 3.4 Legitimiteit van een (sport)organisatie

Legitimiteit is een complex en lastig te bevatten begrip dat meerdere gezichten kent. Dit wordt door meerdere onderzoekers onderkend (Tirion, 2006; Bekkers, 2007; Bekkers & Edwards, 2007). Er zijn verschillende definities over wat legitimiteit precies inhoudt. In een wat ouder artikel stelt Easton dat een autoriteit aan de basis staat van legitimiteit. Legitimiteit gaat namelijk uit van een bepaald gezag. Volgens hem is een autoriteit legitiem wanneer het als juist of rechtvaardig wordt gezien door degenen op wie de autoriteit gezag uitvoert: *“a legitimate authority is one that is recognized as valid or justified by those to whom it applies”* (in: Bekkers, 2007: p.32). Wanneer dit het geval is, worden beslissingen van de autoriteit als bindend gezien (Bekkers, 2007).

Een andere definitie van legitimiteit is die van Mark Suchman (1995). Suchman, een van de grondleggers van de legitimiteitstheorie, hanteert de volgende definitie (p. 574): *“Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions”*. Vrij vertaald ziet hij legitimiteit als een aanname dat acties van een entiteit (autoriteit) wenselijk, behoorlijk of geschikt zijn in een bepaald sociaal geconstrueerde samenleving van normen, waarden en opvattingen. Legitimiteit is een perceptie in die zin dat het subjectief gecreëerd wordt. Het wordt door individuen toegekend aan een organisatie zoals zij die zien. Verder is legitimiteit sociaal geconstrueerd, omdat de legitimiteit van een organisatie vastgesteld wordt door haar gedrag te vergelijken met de gedeelde opvattingen van een sociale groep (Suchman, 1995).

Deze definitie van legitimiteit kan aangevuld worden met Bokhorst (2014: p.20): *“Legitimiteit is het gerechtvaardigde, wettelijke, politiek erkende en maatschappelijk geaccepteerde recht om gezag uit te oefenen.”* In deze definitie komen vier dimensies van legitimiteit naar voren. Bokhorst (2014) ziet echter dat veel hedendaagse legitimiteitsproblemen zich vooral voordoen op de grens van de politieke en maatschappelijke dimensie. De politieke dimensie van legitimiteit kijkt naar de mate waarin een actie erkend wordt door allen. De maatschappelijke dimensie van legitimiteit schijnt haar licht op de mate waarin deze actie geaccepteerd wordt door degene op wie de acties van toepassing zijn. In een andere definitie omschrijft Tirion (2006) legitimiteit vanuit het handelen van een organisatie: haar beleid. In zijn ogen heeft de legitimiteit van beleid betrekking op de aanvaardbaarheid van dat beleid. Hij kijkt vooral naar de (gerechtvaardigde) acceptatie door degenen op wie dat beleid van toepassing is. Wanneer acceptatie van beleid gebruikt wordt als maatstaf voor legitimiteit, betekent meer acceptatie, meer legitimiteit voor de organisatie.

Tot slot bekijkt Gastelaars (2006) het bestaansrecht en de acceptatie van een (vrijwillige) vereniging vanuit haar kerntaak: het onderhouden van de collectieve betrokkenheid van de leden bij de organisatie én haar doel. Een (vrijwillige) vereniging hoopt haar leden zo te binden dat er in allerlei omstandigheden gerekend kan worden op een zekere loyaliteit. Dit doet ze door interessante

en attractieve vrijetijdsbestedingen te organiseren, omdat er meer dan ooit vanuit gegaan wordt dat betrokkenen (leden) enkel blijven als ze dit zelf willen.

Wat terugkomt in al deze definities is de vraag of het handelen van de organisatie wordt gezien als wenselijk en/of behoorlijk en/of rechtvaardig, en dus wordt geaccepteerd door degenen op wie de acties van toepassing zijn. Acceptatie van het handelen van de organisatie, op wat voor manier dan ook, lijkt de constante factor te zijn. Alleen dan is er betrokkenheid, is er het recht om gezag uit te oefenen en bestaat er legitimiteit. Dit vormt het uitgangspunt van dit onderzoek. Luhman komt met een definitie van legitimiteit van beleid, waar deze acceptatie nogmaals duidelijk naar voor komt. Hij verwoordt het als volgt: *“a generalized preparedness to accept, within a certain margin, a decision whose content is not yet known”* (in: van Buuren, Klein & Edelenbos, 2001: p.631). Het gaat om de bereidheid beslissingen te accepteren waarvan de uitkomst nog in het ongewisse gelaten wordt. Het gaat bij legitimiteit volgens hem dan ook niet zozeer over de inhoud van de beslissing, maar eerder over de autoriteit die de acceptatie en betrokkenheid genereert.

De definitie van legitimiteit die in dit onderzoek aangehouden wordt is een combinatie van bovenstaande definities:

*Legitimiteit is de mate van acceptatie van een organisatie (en/of haar beleid) door degenen op wie zij gezag uitoefent. Bij een legitieme organisatie wordt het handelen als wenselijk en/of behoorlijk beschouwd en wordt betrokkenheid met de aangesloten leden gegenereerd, waardoor ze autoriteit heeft en het recht om gezag uit te oefenen.*

Dit recht om gezag uit te oefenen lijkt nu juist bij de JBN weg te ebben. Uit de oriënterende interviews is gebleken dat de bond te weinig betrokkenheid weet te realiseren bij een groot aantal clubs. Dit kan gevolgen hebben voor haar legitimiteit, wat kan verklaren waarom de bond geen maatregelen durft te nemen omtrent het niet aanmelden van alle leden. De vraag is of het handelen van de sportbond (nog) geaccepteerd wordt door degenen op wie dit van toepassing is. Heeft de bond het recht om gezag uit te oefenen of heeft de huidige relatie met de clubs dit recht onder druk gezet? De vraag of de bond nog legitimiteit heeft is belangrijk, omdat het enerzijds een vereiste is voor organisaties om gezag te hebben, maar anderzijds ook zorgt voor stabiliteit en geloofwaardigheid. Legitimiteit van een organisatie heeft invloed op de manier waarop mensen naar de organisatie kijken en handelen. Een legitieme organisatie wordt eerder gezien als betekenisvol, terwijl organisaties met minder legitimiteit vaker worden beticht van nalatigheid en irrationaliteit, en eerder worden gezien als onnodig (Suchman, 1995).



### 3.5 De verschillende logica's van sportaanbieders

Hoe verkrijgen organisaties een legitieme status? Legitimiteit is volgens Suddaby en Greenwood (2005) cruciaal voor organisaties om te overleven. Er is veel onderzoek gedaan naar wat legitimiteit is en uit welke elementen het bestaat, echter is er nog weinig onderzoek gedaan naar hoe legitimiteit precies wordt gegenereerd, hoe het wordt behouden en hoe de aantasting ervan kan worden tegengegaan (Bekkers, 2007). Suddaby en Greenwood (2005) bieden inzicht in een van de mogelijke manieren legitimiteit te verkrijgen. Ze stellen dat legitimiteit bereikt kan worden door de institutionele logica('s) van de organisatie overeen te laten komen met de heersende logica('s) in de omgeving. De logica van de organisatie is dan niet langer tegenstrijdig met de logica van de omgeving waarmee geïnteracteed wordt, waardoor er minder botsingen plaatsvinden. In het geval van de JBN is haar logica (of zijn haar logica's) dan niet meer tegenstrijdig met de clubs waarmee ze in contact staat.

Logica's zijn diepgegronde onderliggende veronderstellingen over de wereld om ons heen, welke een soort kader vormen waarbinnen al het redeneren plaatsvindt. Ze zijn voor actoren in de samenleving de handelingsrichtlijnen die ervoor zorgen dat de wereld om hen heen beter begrepen wordt (Suddaby & Greenwood, 2005). Het belangrijkste uitgangspunt van de institutionele logica theorie is dat bepaalde waarden en aannamen van een organisatie ingebed zijn in de heersende logica('s) van die organisatie (Thornton & Ocasio, 2008; Gammelsaeter, 2010). De logica van een organisatie bepaalt als het ware de invalshoek waarmee naar de omgeving gekeken wordt en op wat voor manier er betekenisgeving plaatsvindt. Ze ligt in zekere zin ten grondslag aan het handelen van een organisatie (Thornton & Ocasio, 2008). Van der Roest (2015) veronderstelt dat logica's resulteren in bepaalde organisationele strategieën die helpen de legitimiteit van actoren te maximaliseren. Met legitimiteit doelt hij hier op (culturele) steun voor de organisatie.

Er zijn verschillende logica's te onderscheiden. Beekers (2012) noemt onder andere de staatslogica en informele logica, ook wel familielogica. Skirstad en Chelladurai (2011) voegen hier de verenigingslogica, professionele logica en commerciële logica aan toe. Ze hebben onderzoek gedaan naar het naast elkaar bestaan van verschillende logica's binnen een sportclub met meerdere sporten (*multi sportsclub*). Hun onderzoek heeft aangetoond dat verschillende en tegenstrijdige logica's, zoals de verenigings-, professionele- en commerciële logica, goed naast elkaar kunnen bestaan in één club. Veranderingen in de bestuursstructuur hebben dit mogelijk gemaakt. Deze veranderingen werden ingeleid door *"een prestatiecrisis en externe druk vanuit de omgeving om te veranderen"* (Skirstad & Chelladurai, 2011: p.350).

Voor dit onderzoek zijn de verenigingslogica en commerciële logica het meest relevant. Een verenigingslogica kan gezien worden als een reeks normen en waarden binnen een organisatie die ervoor zorgen dat de organisatie het gemeenschappelijk belang kan nastreven en vrijwilligheid en

altruïsme kan uiten. Het idee van *sport-for-all* staat vaak centraal (Van der Roest, 2015). Kenmerkend voor de verenigingslogica is autonomie, vrijwilligheid, democratie, loyaliteit, gelijkheid en eerlijkheid (Skirstad & Chelladurai, 2011). Sportbonden zijn veelal in het bezit van deze verenigingslogica. Aan de andere kant bestaat er de commerciële logica. Deze is wat lastiger te definiëren. Van der Roest (2015) heeft het over een consumenten logica en Gammelsaeter (2010) over een manager logica. Wat terugkomt in beide definities is dat het gaat om het maken van (zoveel mogelijk) winst. Daarnaast is er minder mogelijkheid tot inspraak op het beleid en bestuur, en zijn er meer betaalde krachten in dienst dan bij organisaties met een verenigingslogica. Op basis van deze verschillen kan verwacht worden dat organisaties met een verenigingslogica andere verwachtingen hebben van een sportbond, en er dus een andere relatie op nahouden, dan organisaties met een commerciële logica.

Logica's zijn niet onveranderlijk. Onderzoek heeft aangetoond dat zowel interne als externe druk op een organisatie ervoor kan zorgen dat de logica van de organisatie verandert. Het is een wisselwerking tussen de organisatie en de logica. De heersende logica vormt het gedrag van de organisatie, maar ook organisationeel gedrag kan de logica vormen (Van der Roest, 2015). Suddaby en Greenwood (2005) zijn het hiermee eens. Ze onderstrepen het belang van tegenstrijdige logica's. Ze benadrukken dat actoren die gevoelig zijn voor dergelijke tegenstellingen zich meer bewust zijn van de verandermogelijkheden en meer gemotiveerd zijn hiernaar te handelen. Dergelijke veranderingen van logica's vinden plaats middels retoriek. Dit is de kunst van het overtuigen en is belangrijk in het veranderen van een heersende opvatting bij een bepaalde sociale groep. Uit meerdere onderzoeken is naar voor gekomen dat er een nauwe relatie bestaat tussen retoriek en legitimiteit. Het gaat om het gebruik van overtuigende taal om een verandering (in logica) te bewerkstelligen en te legitimeren. Retoriek kan ook gebruikt worden om een bepaalde verandering (in logica) weerstand te bieden (Suddaby & Greenwood, 2005). Dit betekent dus niet per se dat de ene logica vervangen wordt door de ander, omdat al eerder is aangegeven dat het mogelijk is dat meerdere logica's naast elkaar kunnen bestaan (Skirstad & Chelladurai, 2011). De bond moet echter wel weten om te gaan met deze verschillende logica's.

### 3.6 The Resource Dependence Theory en afhankelijkheid

Waarom is het belangrijk dat organisaties zo min mogelijk met elkaar botsen? Het antwoord lijkt 'afhankelijkheid' te zijn. De Resource Dependence Theory (RDT) wordt in dit onderzoek gebruikt als overkoepelende theoretische lens om naar het vraagstuk te kijken. De theorie van Pfeffer en Salancik (2003) stelt dat organisaties in hun voortbestaan afhankelijk zijn van hulpbronnen (*resources*). Ze spreken ook wel van essentiële middelen. Deze zijn onder andere te vinden in de omgeving van de organisatie. In deze omgeving, het organisatieveld, bevinden zich andere organisaties die deze middelen in handen kunnen hebben. Dit zorgt ervoor dat er afhankelijkheidsrelaties ontstaan. Er

bestaat namelijk geen enkele organisatie die volledig zelfvoorzienend is of volledige controle heeft over alle benodigde middelen om te kunnen functioneren. Organisaties kunnen blijven voortbestaan wanneer ze zich succesvol weten aan te passen aan hun omgeving of succesvol met hun omgeving weten te (onder)handelen. Op deze manier blijven er voldoende middelen binnenkomen (Pfeffer & Salancik, 2003).

Hun boek *The External Control of Organizations*, waar de RDT uitgebreid uiteengezet wordt, kent drie centrale thema's. Het eerste en het belangrijkste thema is het belang van de omgeving en sociale context bij het begrijpen van organisaties. Om het handelen van organisaties beter te vatten, is het belangrijk te kijken naar de sociale context. In deze omgeving bevinden zich allerlei (afhankelijkheids)relaties en netwerken tussen verschillende actoren. Het gegeven dat elke organisatie middelen nodig heeft uit haar omgeving, maakt haar afhankelijk van anderen. Het tweede thema van het boek kijkt naar de mogelijkheden die de omgeving biedt. Naast de overduidelijke beperkingen van de omgeving, stellen Pfeffer en Salancik (2003) dat er genoeg kansen zijn voor organisaties om eigen strategieën te kiezen om deze beperkingen te overkomen.

Het laatste centrale thema van het boek geeft aan op welke manier de RDT zich onderscheidt van andere organisatietheorieën. Ze onderscheidt zich door het concept macht (*power*) te gebruiken om naar (afhankelijkheids)relaties tussen organisaties te kijken. Er wordt gesteld dat sommige organisaties meer macht hebben dan andere organisaties, omdat ze simpelweg bepaalde specifieke kenmerken hebben en/of een bepaalde plek innemen in de sociale context (Pfeffer & Salancik, 2003). In het licht van de RDT wordt organisatiesucces dan ook gedefinieerd als het maximaliseren van macht middels het bezit van essentiële middelen. Dit zijn vaak schaarse middelen. Deze schaarste kan zorgen voor onzekerheid bij organisaties met betrekking tot hun voortbestaan in de toekomst (Ulrich & Barney, 1984). Zij die deze schaarse middelen bezitten, hebben macht. En macht beïnvloedt gedrag (Nienhüser, 2008).

In hun review van de RDT focussen Hillman, Withers en Collins (2009) zich op vijf opties die organisaties volgens Pfeffer en Salancik hebben om hun afhankelijkheid van de omgeving te verminderen. Een van de opties, het aangaan van interorganisatiele relaties, lijkt voor dit onderzoek het meest relevant. Organisaties worden gezien als open systemen die afhankelijk zijn van hun omgeving, waardoor het aangaan van een interorganisatiele relatie ervoor kan zorgen dat deze (wederzijdse) afhankelijkheid deels wordt weggenomen. Volgens Hillman et al. (2009) profiteren met name de kleinere partijen van deze samenwerkingsverbanden. Kanttekening hierbij is dat er met betrekking tot interorganisatiele relaties constant gesproken wordt over (*profit*) bedrijven en niet over *non-profit* organisaties. En net als Pfeffer en Salancik (2003), wijzen Hillman et al. (2009) op het feit dat er nog verder onderzoek moet komen naar de randvoorwaarden voor de RDT.

### 3.7 Wrap up

Hoe komen de verschillende concepten samen? Acceptatie van de organisatie (Bokhorst, 2014; Tirion, 2006) en betrokkenheid van de leden bij de organisatie (Gastelaars, 2006) is van belang voor de legitimiteit van een organisatie. Dit is vitaal, want volgens Suchman (1995) wordt een legitieme organisatie eerder als gewenst en van betekenis gezien. Wanneer de JBN een legitieme ledenorganisatie is, heeft ze in de woorden van Bekkers (2007) 'gezag'. Dit lijkt onder andere bereikt te kunnen worden door de verenigingslogica van de bond overeen te laten komen met de logica('s) van haar gehele achterban (Suddaby & Greenwood, 2005).

De vorige paragrafen hebben aangetoond dat de bond qua organisatievorm een vereniging is en net als judoverenigingen een verenigingslogica bezit. Zij zal echter ook met sportscholen een relatie moeten onderhouden, welke in het bezit zijn van de commerciële logica. Het is voor de relatie tussen de bond en de clubs van belang dat de verschillen in logica worden verkleind, zodat er minder onderlinge botsingen zullen zijn. Dit is onder meer cruciaal, omdat de bond en haar clubs in een afhankelijkheidsrelatie zitten, waar ze elkaar nodig hebben voor het verkrijgen van bepaalde (essentiële) middelen (Pfeffer & Salancik, 2003).

De bevindingen uit het theoretisch kader hebben de basis gevormd voor het onderzoek en zijn onder andere gebruikt om de interviews vorm te geven. Hierover meer in het volgende hoofdstuk.

## 4. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt toegelicht hoe het onderzoek is uitgevoerd. Als eerst wordt in §4.1 uitgelegd hoe alle data is verzameld. In §4.2 wordt vervolgens behandeld hoe de data-analyse heeft plaatsgevonden. Aansluitend wordt in §4.3 expliciet gemaakt hoe de selectieprocedure van respondenten eruit heeft gezien en als laatst worden betrouwbaarheid en validiteit van kwalitatief onderzoek behandeld (§4.4).

### 4.1 Methode van dataverzameling

Dit onderzoek is een vorm van kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek kijkt naar de manier waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis van deze omgeving gedragen (Boeije, 2005; Evers, 2007). Volgens Boeije (2005: p.35) is kwalitatief onderzoek dermate geschikt voor *“situaties waarin het bijzondere of eigenaardige van een persoon, situatie of een organisatie wordt beschreven”*. In dit geval gaat het om het beschrijven van de bijzondere situatie tussen de judobond en haar achterban. Specifiek gaat het hier om kwalitatief onderzoek vanuit de interpretatieve opvatting. Hier is voor gekozen, omdat dit onderzoek meer inzicht probeert te verkrijgen in de onderlinge relatie tussen de judobond en de clubs. Bij dergelijk onderzoek is de interpretatie van de betrokken actoren van belang: hoe interpreteren de onderzochte respondenten de huidige sociale situatie en relatie?

De methode van dataverzameling voor dit onderzoek bestaat hoofdzakelijk uit semigestructureerde interviews. Ter exploratie van het DCC-vraagstuk hebben er eerst drie oriënterende interviews plaatsgevonden. Er is één DCC-club geïnterviewd, één niet DCC-club en er heeft een duo gesprek plaatsgevonden met twee medewerkers van het bondsbureau. Gevraagd werd naar de reden voor clubs om wel of niet lid te zijn van het project DCC en wat de bond hieraan zou kunnen doen. Uit deze oriënterende interviews is gebleken dat er een groter probleem ten grondslag ligt aan het DCC-vraagstuk, wat de basis heeft gevormd voor het onderzoek. Er is naar voor gekomen dat de huidige onderlinge relatie tussen de JBN en haar clubs onder druk staat.

Vervolgens zijn er voor dit onderzoek in totaal vijftien semigestructureerde face-to-face interviews gehouden. Semigestructureerd wil zeggen dat vooraf enkele topics opgesteld zijn die voorgelegd worden aan de respondent. In bijlage 1 en 2 staan de gebruikte topics. De belangrijkste bevindingen uit de oriënterende interviews en uit de literatuur, hebben de basis voor de topiclijst gevormd. Deze topics dienden als rode draad voor de interviews en aan de hand van deze topics is er vervolgens doorgevraagd, zodat antwoorden van de respondent gemotiveerd konden worden. Met kwantitatief onderzoek (een enquête of volledig gestructureerd interview) zou dit niet of beperkt mogelijk zijn, waardoor achterliggende opvattingen onduidelijk blijven en dus minder tot de kern van het onderwerp gekomen kan worden (Edwards & Skinner, 2010; Rubin & Rubin, 2011). Kwalitatief

onderzoek leidt namelijk tot meer inzicht in het perspectief van anderen, waar kwantitatief onderzoek minder ver doordringt. Niet zelden legt kwalitatief onderzoek de witte vlekken van onze kennis bloot, waardoor nieuwe onderzoeksvragen kunnen ontstaan, welke vervolgens middels kwalitatieve of kwantitatieve methoden onderzocht kunnen worden. (Van Zwieten & Willems, 2004).

## 4.2 Respondenten

Zoals eerder beschreven zijn er voor dit onderzoek naast de drie oriënterende interviews, nog vijftien semigestructureerde interviews gehouden. In totaal hebben er drie interviews plaatsgevonden met JBN-bestuurders: met een bondsbestuurder, met iemand uit de bondsraad en met een voorzitter van een district. De overige twaalf interviews zijn met diverse judoclubs gehouden. Er is gekozen om enkel onderzoek te doen naar judoclubs en niet te kijken naar aikido- en/of jiu-jitsuclubs, omdat judo veruit de grootste sport is die de JBN vertegenwoordigt: 85% van de aangesloten individuele leden in 2011 deed aan judo (Judo Bond Nederland, 2013: p. 39). De clubs zijn ingedeeld op basis van twee criteria:

- Type: non-profit of profit (vereniging of sportschool)
- Soort: wedstrijd of breedtesport

Er is voor deze twee selectiecriteria gekozen, omdat op basis van de oriënterende interviews en de literatuur verwacht wordt dat deze criteria ten grondslag liggen aan de grootste verschillen tussen clubs. Het onderscheid tussen 'type' clubs is eenvoudig te maken: de club is een vereniging of een sportschool (eenmanszaak/vennootschap). Bij 'soort' is dit lastiger, omdat veel clubs ertussenin vallen: ze richten zich niet enkel op wedstrijden, maar richten zich ook niet enkel op breedtesport. Veel clubs huisvesten zowel wedstrijdjudoka's, als judoka's die enkel voor de *fun* aan judo doen. Er is gezocht naar clubs die zoveel mogelijk in een van de twee categorieën vallen. Dit resulteert in de volgende vier groepen clubs, waar in elke groep drie interviews zijn gehouden:

- profit wedstrijdclub
- non-profit wedstrijdclub
- profit breedtesportclub
- non-profit breedtesportclub

Bovenstaande is een vorm van *non-probability sampling*, ofwel selecte steekproef. Het gaat hier specifiek om *quota sampling* waarbij de onderzoeker eerst alle mogelijke respondenten opdeelt in categorieën (Edwards & Skinner, 2010). Vervolgens is in overleg met twee medewerkers van het bondsbureau bepaald welke bestuurders en eigenaren geïnterviewd gaan worden. Bij de selectie is voornamelijk uitgegaan van bovenstaande kenmerken, maar er is ook rekening gehouden met een

redelijke spreiding van clubs over het hele land. De bestuurders en eigenaren zijn vervolgens via de mail benaderd voor een afspraak. De respons van de meeste clubs was positief. Hierdoor waren de eerste gesprekken snel gepland. Het interviewen van drie profit wedstrijdclubs had nog de meeste voeten in de aarde, omdat veel eigenaren aangaven geen tijd te kunnen of willen vrijmaken. Het is uiteindelijk wel gelukt er drie te vinden die bereid waren mee te werken aan het onderzoek. Het merendeel van de gesprekken heeft plaatsgevonden op de club zelf of op het bondsbureau, en een enkele keer bij de persoon thuis. De gesprekken duurden tussen de 45 en 75 minuten.

### 4.3 Data-analyse

Alle interviews zijn opgenomen met een mobiele telefoon en zijn getranscribeerd. Voorafgaande aan het interview is aan alle respondenten toestemming gevraagd om het gesprek op te nemen en allemaal stemden ze hiermee in. Ook is medegedeeld dat de interviews anoniem worden verwerkt. Zo hoeft er geen belemmering te zijn in het eerlijk beantwoorden van alle vragen (Edwards & Skinner, 2010). De meeste respondenten gaven aan het anonimiseren niet noodzakelijk te vinden.

Vervolgens is alle uitgeschreven data geanalyseerd. Analyseren wil zeggen dat de onderzoeksgegevens zijn gefragmenteerd, gestructureerd, samengevat en met elkaar in verband zijn gebracht (Boeije, 2005). Het fragmenteren en structureren van gegevens is gedaan middels een systeem van coderen: open, axiaal en selectief. Er is begonnen met open coderen. Dit wil zeggen dat verschillende stukjes tekst uit de interviews zijn benoemd met een bepaald thema: een code. Deze open codering is gedaan met het programma NVivo. Het resultaat was een lijst met codes (thema's). Aansluitend is axiaal gecodeerd en is de lijst met codes bestudeerd en zijn de meest relevante codes geselecteerd. Dit zijn de codes die het vaakst voorkomen en dus door de meeste respondenten zijn benoemd. Het doel van axiaal coderen is namelijk een schifting te maken tussen de belangrijke en minder belangrijke thema's van het onderzoek, door de omvang van het aantal codes te reduceren (Boeije, 2005). Het gaat hier eigenlijk om het ordenen van de open codes. Dit heeft geleid tot enkele hoofd- en subcodes. Als laatst zijn deze codes met elkaar in relatie gebracht en zijn er verbanden gelegd. Dit structureren van codes heet selectief coderen. Aan de hand van de overgebleven lijst met codes zijn vervolgens de resultaten geschreven.

### 4.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Veelgebruikte criteria om objectiviteit van onderzoek te beoordelen zijn betrouwbaarheid en validiteit. Betrouwbaarheid is het ontbreken van toevallige of onsystematische fouten en zegt iets over de behoorlijke uitvoering van het onderzoek. Daarentegen heeft validiteit betrekking op de afwezigheid van systematische fouten, wat iets zegt over de behoorlijke opzet van het onderzoek (Van Zwieten & Willems, 2004; Boeije, 2005).

De betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek is minder hoog dan bij kwantitatief onderzoek, omdat de stabiliteit en consistentie van het soort onderzoek te wensen over laat (Gratton, Jones & Robinson, 2011). Het gaat hier om de repliceerbaarheid van het onderzoek. Wanneer het onderzoek (door iemand anders) zou worden herhaald, komen er waarschijnlijk andere resultaten naar voren. Dit komt doordat de onderzoeker tijdens de semigestructureerde interviews constant aan het improviseren is en de ene keer zal doorvragen en de andere keer misschien niet (Boeije, 2005). De betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek kan worden vergroot door het aantal af te nemen interviews te vergroten. Dit kost echter veel tijd en geld (Edwards & Skinner, 2010). De betrouwbaarheid van dit onderzoek is zoveel mogelijk gewaarborgd door met topics een vaste structuur te geven aan de interviews en door de gesprekken op te nemen en letterlijk uit te werken, wat de interviews navolgbaar maakt. Op deze manier zit er enige stabiliteit in de opbouw en de uitwerking van de gesprekken. Ook geschiedt het analyseren, middels het coderen van de gegevens, op een gestructureerde manier om te zorgen voor zoveel mogelijk consistentie (Boeije, 2005).

Validiteit wordt vaak opgedeeld in interne- en externe validiteit. Interne validiteit heeft betrekking op de mate waarin het onderzoek en de gebruikte methoden om data te verzamelen, meten wat ze betogen te meten (Van Zwieten & Willems, 2004). Interne validiteit is bij kwalitatief onderzoek en semigestructureerde interviews relatief hoog. Dat wil zeggen dat de interviews meten wat ze moeten meten, namelijk de subjectieve ervaringen van beide partijen: hoe ervaren de clubs en de bond de onderlinge relatie en wat verwachten zij van elkaar? (Gratton, Jones & Robinson, 2011). Semigestructureerde interviews maken gebruik van zelf opgestelde topics welke naarmate het onderzoek aangepast kunnen worden, waardoor ze een zekere flexibiliteit bieden. Hierdoor is het voor de onderzoeker mogelijk zich enkel op de relevante dingen te focussen. Dit draagt positief bij aan de interne validiteit. Hier komt bij dat de anonimiteit van de respondenten ten alle tijden is gewaarborgd, zodat er geen belemmering hoeft te zijn in het eerlijk beantwoorden van alle vragen. Clubs die niet al hun individuele leden aanmelden bij de bond kunnen dit dus zonder consequenties toegeven en toelichten. Ook dit komt de interne validiteit ten goede (Boeije, 2005).

Externe validiteit kijkt meer naar de generaliseerbaarheid van onderzoeksresultaten naar andere situaties. In dit geval kan het gaan om het vertalen van de conclusies naar andere sportbonden in Nederland of naar andere judobonden in het buitenland. De externe validiteit van kwalitatief onderzoek is vaak niet erg groot, omdat de resultaten gebaseerd zijn op een (kleine) onderzoeksgroep in een bepaalde situatie. De belangrijkste verklaring hiervoor is dat kwalitatief onderzoek niet als belangrijkste doel heeft resultaten te kunnen generaliseren. Zoals eerder beschreven probeert kwalitatief onderzoek namelijk meer inzicht te krijgen in een bepaalde situatie of groep mensen (Van Zwieten & Willems, 2004).



## 5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen uit de interviews gepresenteerd aan de hand van de meest voorkomende thema's (codes). Bij elk thema worden citaten uit de interviews gebruikt om de resultaten kracht bij te geven. Bij een citaat wordt telkens aangegeven wat voor soort en type club het is, om de diverse achterban van de JBN expliciet te maken. Met een non-profit judoclub wordt een sportvereniging bedoeld en met een profit judoclub een sportschool. Met 'de club' worden nog steeds zowel verenigingen en sportscholen bedoeld (conform JBN-statuten).

Als eerst wordt in §5.1 het centrale onderwerp van dit onderzoek besproken: de onderlinge relatie tussen de judobond en de judoclubs. In de paragraaf die daarop volgt (§5.2) komt het onderscheid en het verschil in vraag tussen de diverse clubs ter sprake. In §5.3 gaat het over de organisatie van de judobond en tot slot staat §5.4 kort stil bij de Nationale Budodag.

### 5.1 Onderlinge relatie

Belangrijke onderdelen in de relatie tussen de judobond en de judoclubs zijn: de wederzijdse verwachtingen, de onderlinge communicatie en de meerwaarde van beide partijen. Al deze punten worden in deze paragraaf uitvoerig besproken, maar als eerst wordt de huidige situatie van de relatie beschreven.

#### 5.1.1 De huidige situatie..

De in de inleiding geschetste onder druk staande relatie tussen de judobond en de judoclubs, wordt in de meerderheid van de interviews bevestigd.

##### *..volgens de JBN.*

Een JBN-bestuurder heeft het over een "afstandelijke relatie" en later zegt hij "ik zou bijna zeggen geen relatie". Ook benadrukt hij de angst bij de bond om ingrijpende maatregelen te nemen, bijvoorbeeld dat iedereen verplicht lid moet zijn. Hij is bang dat er (nog meer) leden bij de bond zullen weglopen. Hij krijgt bijval van de andere geïnterviewde JBN-bestuurders. Op de vraag of de huidige relatie met de clubs goed is, antwoordt een JBN-bestuurder het volgende:

*"Nee, helemaal niet, omdat het als instantie veel te ver van de leden afstaat. De bond van de clubs. (...) Er zijn honderden clubs en de meeste weten niet eens wie hun vertegenwoordigers zijn."*

Er bestaat dus een te grote afstand tussen de bond en de clubs, wat leidt tot een zekere onherkenbaarheid. Een andere JBN-bestuurder beaamt dit, maar ziet net als de geïnterviewden uit de oriënterende interviews, verschillen tussen clubs. Hij zegt het volgende:

*“Snap je, er zijn dus clubs waarmee een moeilijke relatie is, bijvoorbeeld die club waar ik train. Hij meldt z'n leden niet aan, want hij schiet er niets mee op. (...) Dat is de manier van denken van een sportschoolhouder. Deze relatie is dan af en toe gespannen, omdat er een afstand tussen zit.”*

Verderop in het interview zegt hij dat er ook clubs zijn die er een betere relatie met de bond op nahouden, bijvoorbeeld omdat ze korting krijgen via De Club Centraal of omdat ze aangenaam verrast zijn door diensten zoals het toernooipakket. Wat opvalt in de interviews met de JBN-bestuurders, is dat de profit judoclubs meerdere malen tot zondebok worden gemaakt. Zo zegt een JBN-bestuurder dat met name sportscholen klagen dat de judobond onvoldoende doet. Hij stelt ook dat je als bond meer kans hebt om verenigingen bij de bond te betrekken, omdat sportscholen in zijn ogen toch de toegevoegde waarde van de bond niet zien. Als het hen niks oplevert, willen ze volgens hem toch niet mee doen. Een andere JBN-bestuurder legt niet direct de schuld bij de sportscholen, maar doet dit wel indirect. Hij stelt dat verenigingen nog vaak uitgaan van een solidariteitsgedachte waarbij ze 'gewoon' iedereen lid maken van de bond:

*“Veel verenigingen daar meld je je aan en word je lid van de bond. Daar wordt geen vraag gesteld. Ze maken zich ook minder druk om het verkopen.”*

#### *.. volgens de clubs.*

Bij de diverse geïnterviewde clubbestuurders en clubeigenaren wordt de relatie verschillend beleefd, toch is de meerderheid kritisch. Een bestuurder van een non-profit wedstrijdclub ervaart de relatie op zich als goed, maar de bond laat zich volgens hem te weinig zien. De bond is soms te passief volgens hem:

*“Er is geen, hoe noem je dat met een mooi woord, reciprociteit zeg maar. ‘Als jij het niet doet, komt het ook niet van de andere kant’, is het meer.”*

Een bestuurder van een profit breedtesportclub is het hiermee eens en zegt ook last te hebben van de starre houding die de bond weleens aanneemt. Hij vindt dat een bond er is om dingen op te lossen. De meerderheid van de clubbestuurders en clubeigenaren geeft aan dat de relatie niet altijd even makkelijk is, maar zeker niet altijd slecht. Er is geen duidelijk verschil te ontdekken tussen de verschillende typen en/of soorten clubs in de ervaren relatie met de JBN.

#### 5.1.2 Verschillende verwachtingen

Relaties zijn onder andere gebaseerd op (wederzijdse) verwachtingen. Handelingen van organisaties worden hier vaak aan getoetst.

#### *Wat verwacht de JBN van de clubs?*

De verwachtingen vanuit de bond naar de clubs toe lijken niet heel hoog te zijn. Een JBN-bestuurder verwoordt het als volgt:

*“Wij verwachten van de clubs eigenlijk niet meer dan dat ze geld betalen. Dat ze gewoon hun leden aanmelden.”*

Hij komt hier even later meteen op terug en nuanceert het:

*“Wij verwachten wel van verenigingen dat wanneer ze mee willen met ons, dat ze ook meehelpen. Als jij mee wilt doen met wedstrijden dat je dan ook de scheidsrechters regelt. Het eerste is dus wel wat gechargeerd, maar we verwachten van de actievere verenigingen wel dat ze ook opleiden en zich betrokken voelen bij de democratische besluitvorming van de bond. “*

Wanneer clubs aangeven mee te willen doen met de bond, wordt dus van hen verwacht dat ze actief deelnemen in de relatie. Wat de bestuurder van de bond precies bedoelt met 'actievere verenigingen' is niet duidelijk. Betreft het hier alle clubs die aangesloten zijn bij de JBN? Of gaat het hier om dat kleinere groepje dat dichterbij de bond staat? Op de vraag wat de bond verwacht van de aangesloten clubs, antwoordt een andere JBN-bestuurder in lijn met het bovenstaande:

*“Commitment denk ik, als enige. Dat mensen volgen wat er landelijk speelt (...). Dat er voldoende ondersteuning is. De bond heeft alleen maar nodig dat mensen actief zijn en mee willen doen en praten. Dat je daarmee de sport uitdraagt.”*

Toewijding en actieve betrokkenheid van clubs lijkt ook hier het belangrijkste te zijn. Verderop in het gesprek geeft de JBN-bestuurder aan dat de bond op het moment te veel aangesloten clubs heeft die enkel consumerend zijn en niet actief genoeg betrokken bij de bond. Dit komt de relatie niet ten goede. De eerdergenoemde afstand tussen de bond en de clubs lijkt dus veroorzaakt te worden door een tekort aan (wederzijdse) betrokkenheid. De lage bezoekersaantallen bij de districtsvergaderingen zijn hiervoor exemplarisch.

#### *Wat verwachten de clubs van de bond?*

Een eigenaar van een profit breedtesportclub geeft aan dat hij met name verwacht dat de bond ondersteunt, goed communiceert en zichtbaar is. De meeste andere clubbestuurders en clubeigenaren zijn het hier mee eens en geven aan dat de bond meer moet kijken naar gemeenschappelijke problemen van clubs. Zo stelt een bestuurder van een non-profit wedstrijdclub dat de uitstroom van twaalfjarige judoka's een groot, veelvoorkomend probleem is dat speelt bij meerdere clubs. Een eigenaar van een profit breedtesportclub kan dit beamen:

*“Nu zie je daar een gigantisch verloop, dat is landelijk. Wat kun je met elkaar verzinnen om deze leden te behouden? Daar kan de judobond een faciliterende rol in spelen. Niet per se bedenken, maar faciliteren. Mensen bij elkaar brengen en er iemand bij zetten die dit kan begeleiden.”*

Clubs zien graag dat de JBN meer kijkt naar algemene kwesties die spelen bij meerdere clubs en dat ze probeert hier een ondersteunende rol in te spelen. Ze verwachten dat de bond iets doet met deze gemeenschappelijke problemen en mensen bij elkaar brengt. Een andere non-profit breedtesportclub geeft aan dat hetzelfde geldt voor meidenujudo. Veel clubs hebben moeite met het aantrekken, en vooral met het behouden, van meiden binnen het judo. De bestuurder geeft aan dat de bond hierin het voortouw zou kunnen nemen en plannen zou kunnen maken waar alle clubs iets aan hebben. Dit geldt ook voor de groep judoka's die reeds hun bruine band hebben behaald en nog enkele jaren (tot hun 16<sup>e</sup> levensjaar) moeten wachten om op te kunnen gaan voor hun zwarte band.

#### *Rekening houden met onderlinge verschillen.*

Clubs geven aan dat hun individuele situatie echter niet uit het oog verloren moet worden. Naast dat de bond kijkt naar de gemene deler van de achterban, verwachten de clubbestuurders en clubeigenaren ook dat de bond rekening houdt met de specifieke behoeftes van een club. Een bestuurder van een non-profit breedtesportclub geeft aan dat hij ondersteuning van de bond kan gebruiken op het gebied van subsidieaanvragen bij de gemeente. Ook zou hij graag zien dat de bond hem helpt in het werven van vrijwilligers, omdat zijn club daar steeds meer afhankelijk van is, terwijl de druk op vrijwilligers groter wordt. Dergelijke issues spelen bij profit judoclubs een minder grote rol, omdat ze minder afhankelijk zijn van vrijwilligers en geen aanspraak kunnen maken op subsidies:

*“Verenigingen ontvangen wel subsidies van gemeenten, ik weet allemaal niet hoe dat in elkaar zit, maar ik als sportcentrum, als commercieel iets, krijg echt geen vergoeding.”* (profit wedstrijdclub)

#### 5.1.3 Communiceren met de clubs én de judoka's, ook online

Een volgend onderdeel van de relatie is communicatie.

#### *Wat kan er volgens de clubs beter in de communicatie?*

De communicatie vanuit de bond kan volgens de clubs op meerdere vlakken verbeterd worden. Een bestuurder van een non-profit wedstrijdclub is bijvoorbeeld niet te spreken over de communicatie omtrent de topsportcentralisatie en het Regionaal Talentencentrum. Hij geeft aan dat het op het gebied van wedstrijdsport nu vooral een bond is die van bovenaf regeert. Er wordt niet duidelijk genoeg gecommuniceerd naar beneden, waardoor beleidskeuzes voor zowel clubs als voor de judoka's niet duidelijk zijn. Hij wordt hierin gesteund door een eigenaar van een profit wedstrijdclub. Op topsportgebied zou hij graag een soort topsport-clubadviseur zien. Iemand die alles weet van top- en wedstrijdsport en hier de clubs over kan adviseren. Verder geeft hij aan dat er in het algemeen te weinig communicatie is met clubs. Het contact moet op het moment te veel vanuit zijn kant komen, de bond is te passief.

### *Wat vinden de JBN-bestuurders van de communicatie?*

Een JBN-bestuurder erkent dat hij het soms lastig vindt de achterban te bereiken. Ook zegt hij soms moeite te hebben om de meerwaarde van de judobond voor de clubs en de judoka's helder over te brengen. Hij zegt: *"de vraag is alleen of wat wij doen bekend is bij de clubs"* en *"wij kunnen niet verkopen wat we hebben"*. Volgens hem heeft de bond blijkbaar geen verhaal dat klinkt als een klok, waar iedereen van overtuigd is en *"waarmee je de boer op kunt"*. Misschien moet de bond het anders aanpakken:

*"Ik denk dat producten die we hebben op zich veel waarde vertegenwoordigen, maar dat we het anders moeten uitventen."*

### *Hoe dan wel te communiceren?*

Het lijkt lastig met zo'n grote achterban om het iedereen naar hun zin te maken en iedereen op de juiste manier te bereiken. Dat ziet ook een bestuurder van een non-profit breedtesportclub:

*"Dan zit het ook in de communicatie, in 'the tone of voice'. Hoe bereik je ze? Dit verschilt natuurlijk ook, de een vindt een mailtje goed, de ander een telefoontje, weer een ander een bijeenkomst."*

Online communicatie lijkt hier het kernwoord te zijn. Veel clubs geven aan dat de bond nog te weinig gebruik maakt van de mogelijkheden die huidige multimedia bieden. Veel communicatie geschiedt tegenwoordig via diverse online-media en hedendaags heeft bijna iedereen een smartphone. Directe communicatie om te informeren en betrokkenheid te genereren lijkt dus makkelijker dan ooit, echter maakt de JBN hier nog te weinig gebruik van, stellen clubbestuurders en clubeigenaren. Een deel van de online communicatie begint bij de website. De respondenten geven aan het belangrijk te vinden deze up-to-date te houden. Iets wat nu nog onvoldoende gebeurt. Daarnaast is de website volgens een bestuurder van een non-profit wedstrijdclub ook niet erg toegankelijk of persoonlijk:

*"Op de site staan wel de medewerkers van het bondsbureau bij naam, maar geen foto ofzo. Dat zijn van die kleine dingetjes dat ik denk 'maak het persoonlijker dan het nu is'. Dan maak je het ook toegankelijker en verklein je de afstand tussen de bond en de verenigingen."*

### **5.1.4 Meerwaarde bond en clubs**

Tot slot is ook gevraagd naar de meerwaarde van de bond en van de clubs.

#### *Meerwaarde van de bond.*

De belangrijkste meerwaarde van de bond is volgens de meeste clubs dat de bond de kwaliteit van het judo in Nederland waarborgt. Veel genoemde onderdelen van die kwaliteitsbewaking zijn: de waarde van de zwarte band, de opleiding van de leraren, de status van het Nederlandse judo in het buitenland, maar ook de organisatie van wedstrijden, zowel (inter)nationaal als in de districten. De clubs zijn het erover eens dat de bond dit redelijk uitvoert.

Ook de vertegenwoordiging van alle leden wordt gezien als een meerwaarde van de bond, maar is tevens een punt dat ter discussie staat. Nagenoeg elke judoclub in Nederland is lid van de bond, wat aantoont dat de bond toch een bepaalde meerwaarde heeft. De clubs uit dit onderzoek geven dit nogmaals aan. Waar de bond echter de plank lijkt mis te slaan is de vertegenwoordiging van de individuele leden. Een eigenaar van een profit breedtesportclub vat het als volgt samen:

*“De rol van de bond is er vooral te zijn voor haar leden, voor de consument judoka’s en de clubs.”*

Dit citaat is kenmerkend voor het gros van de geïnterviewde clubbestuurders en clubeigenaren. De meeste bekijken de meerwaarde van de bond namelijk ook vanuit het oogpunt van de judoka. In het bespreken van de relatie tussen de bond en de club wordt namelijk in veel gevallen ook de judoka betrokken. In nagenoeg elk gesprek heeft de bestuurder of eigenaar zich afgevraagd: *“wat biedt de judobond mijn judoka’s?”* en *“hoe kan ik het JBN-lidmaatschap verkopen aan mijn judoka’s?”*. Dit is voor hen niet duidelijk. Hier valt voor de JBN nog veel terrein te winnen. Het gaat hier dan met name om de groep judoka’s die niet meedoen aan wedstrijden, want voor wedstrijdjudoka’s is de meerwaarde van de bond met het organiseren van wedstrijden, helder.

Het is interessant dat de clubbestuurders en clubeigenaren de meerwaarde zien van de judobond en dat de bond een bepaalde status met zich meebrengt, ze zijn er immers lid van. Ze zijn echter kritisch op het individuele lidmaatschap en zien hier de meerwaarde niet van in, wat van invloed lijkt te zijn op hun relatie met de bond. Paradoxaal legt de bond, met de komst van De Club Centraal, haar focus juist op de relatie met de clubs. Dit maakt het nog complexer, wat erkend wordt door een JBN-bestuurder:

*“Het maakt het als bestuurder wel moeilijk, want we zijn eigenlijk altijd uitgegaan van individueel lidmaatschap en de club was een aanhangsel daarvan. De Club Centraal is een heel andere insteek waarbij je zegt dat het niet gaat om de individuele leden van de JBN, maar het gaat om de clubs die die leden vertegenwoordigen. Dat is een heel nieuw concept.”*

#### *Meerwaarde van de clubs.*

Nu de meerwaarde van de bond duidelijk is, wat is dan de meerwaarde van de clubs? Volgens een JBN-bestuurder is de belangrijkste meerwaarde van een club vooral de werving van de judoka’s. De clubs *“zorgen ervoor dat de judoka’s er zijn en dat ze blijven”*. Hij erkent ook dat de bond hier niks aan doet en de clubs hier ook niet in ondersteunt. Daarnaast zijn het geven van judolesen en het opleiden tot de eerste dan ook belangrijke taken die clubs op zich nemen, aldus de JBN-bestuurders. Daarentegen benadrukken de verschillende clubbestuurders en clubeigenaren juist de kennis en ervaring die ze de relatie inbrengen: er valt veel van elkaar te leren. De bond maakt hier volgens de clubs echter nog te weinig gebruik van.

### Onderlinge samenwerking.

De sleutel in dit verhaal lijkt 'wisselwerking' te zijn. Wanneer de bond duidelijker haar meerwaarde laat zien voor de judoka's en clubs vaker hun kennis en ervaring laten spreken, waar de bond op haar beurt gebruik van maakt, is er sprake van kruisbestuiving:

*"Dat er een structurele wisselwerking is tussen de bond en verenigingen. Zo is er ook duidelijk een rolverdeling in breng- en haalplicht. Wat kunnen de verenigingen betekenen voor de bond? En wat is de brengplicht van de bond weer terug?"* (non-profit breedtesportclub).

Dit zien ook de JBN-bestuurders. Ze denken dat wanneer het duidelijker is waarom je elkaar nodig hebt, je samen sterker wordt. Ook zij stellen dat het een wederzijds iets is. Als je iemand wilt vertegenwoordigen moet je ze laten weten dat je hen vertegenwoordigt en moet je laten zien waar je voor staat: *"het een kan niet zonder het ander"*.

## 5.2 Onderscheid clubs

Gegeven de diverse achterban van de bond, zou het gemakkelijk kunnen zijn om relationeel gezien onderscheid te maken tussen wedstrijd- en breedtesportclubs aan de ene kant, en tussen profit- en non-profit clubs (verenigingen en sportscholen) aan de andere kant. Het woord 'onderscheid' bleek misschien niet het goede woord om in deze context te gebruiken, te rigoureuus. De clubbeigenaren, clubbestuurders en JBN-bestuurders vinden namelijk dat het maken van onderscheid ertoe leidt dat er altijd mensen zullen zijn die zich benadeeld voelen. Wel wordt erkend dat er op sommige vlakken een verschil in vraag kan bestaan bij de diverse clubs.

### 5.2.1 Verschil in vraag (?)

#### *Breedtesportclubs vs. wedstrijdclubs*

Dit verschil in vraag geldt volgens de geïnterviewde clubbestuurders en clubbeigenaren minder voor clubs met de focus op breedtesport ten opzichte van clubs met de focus op wedstrijd sport. Veel clubs hebben namelijk zowel recreanten als wedstrijdjudoka's, ongeacht hun focus, waardoor beide soorten clubs vanuit dit aspect eenzelfde vraag ontwikkelen. Het enige onderscheid of verschil dat de bond zou kunnen maken, is de contributie van de breedtesportjudoka's te verminderen ten opzichte van de wedstrijdjudoka's. Zolang het voor de recreanten nog niet duidelijk genoeg is wat de bond voor hen kan betekenen, vinden de clubbestuurders en clubbeigenaren het logischer dat de recreant minder betaalt dan de wedstrijdjudoka.

#### *Wél verschil op basis van profit of non-profit.*

Of er verschil in vraag bestaat tussen profit clubs en non-profit clubs, waar de JBN iets mee moet doen, daar lopen de meningen over uiteen. Een bestuurder van de JBN denkt dat je als bond wel kunt differentiëren tussen verenigingen en sportscholen, omdat beide organisatievormen andere statuten

hebben en daardoor niet dezelfde verwachtingen hebben. Sportscholen gaan volgens de JBN-bestuurder professioneler te werk dan hun non-profit tegenhangers en ontwikkelen daardoor ook een andere vraag. Een eigenaar van een profit wedstrijdclub is het hiermee eens. Hij geeft aan alles zelf te moeten doen, van het personeel tot de administratie, en judo is slechts een tak binnen zijn sportschool. Hij zegt: *"Ik ben eigenlijk de enige vrijwilliger van m'n club"*. Hij doelt hier op het feit dat hij alles zelf moet doen binnen zijn club, omdat hij bijvoorbeeld ook geen *"schare ouders"* om zich heen heeft die hem af en toe helpen bij de organisatie. Dit is bij verenigingen wel anders, stelt hij. Een bestuurder van een non-profit breedtesportclub deelt deze mening:

*"De benadering zou anders moeten zijn denk ik. (...) Wij zijn een vereniging, een standalone, en binnen een sportschool hebben ze meerdere activiteiten, dus daar hebben ze minder belang bij de JBN. Dat is een bedrijf, waar van alles gebeurt. Ik denk dat ze een andere behoefte hebben en dus daarom ook vanuit die behoefte beter benaderd kunnen worden. Wij zijn bijvoorbeeld bezig met de locatie, dat heeft een sportschool niet."*

#### *Geen verschil op basis van profit of non-profit.*

Aan de andere kant is de meerderheid van de geïnterviewden het niet eens met bovenstaande argumenten. Zo vindt een JBN-bestuurder dat een grote vereniging ook professioneel kan zijn. Als bond moet je volgens hem meer vraaggericht te werk gaan en het gaat dan niet zozeer om de organisatiesoort. Op de vraag of er onderscheid gemaakt moet worden, antwoordt hij:

*"Ik kan me wel voorstellen dat je een andere benadering maakt voor kleine of grote clubs, maar niet tussen verenigingen of scholen. Dat is niet de insteek. Je moet misschien wel meer moeite doen bij scholen om je producten aan te brengen, maar de insteek is wat doen ze? Hoe loyaal zijn ze?"*

De JBN-bestuurder krijgt bijval van een bestuurder van een non-profit wedstrijdclub. Hij zegt dat het lastig is onderscheid te maken tussen verenigingen en sportscholen, omdat de vraag per club verschillend is. Volgens hem kan niet zomaar het onderscheid gemaakt worden tussen sportscholen en verenigingen, maar moet verder gekeken worden:

*"(...) ik denk niet dat je heel makkelijk onderscheid kan maken van 'sportscholen gaan we zo mee om, en verenigingen zo'."*

Een eigenaar van een profit breedtesportclub is het hiermee eens en stelt dat er ook verenigingen zijn die zich verder ontwikkeld hebben dan sportscholen. Ze hebben volgens hem een duidelijke visie uitgestippeld en hebben een keuze gemaakt in hoe ze dingen aanpakken. Hij zegt:

*"Bij sommige verenigingen zie je het verschil wel heel duidelijk, maar andere verenigingen niet, die zijn soms net een sportschool."*



Daarnaast zijn er nog twee clubs die niet zeker weten of er onderscheid gemaakt moet worden en of er verschil zit in de vraag van een vereniging of sportschool. Een bestuurder van een non-profit wedstrijdclub geeft bijvoorbeeld aan dat hij denkt dat beide typen clubs hetzelfde doel hebben: "kinderen judo leren". Het enige verschil is volgens hem dat de scholen er een boterham aan over willen houden en verenigingen het veelal op vrijwillige basis doen. Hier duidelijk onderscheid in maken lijkt hem niet verstandig, je kunt niet zomaar alle verenigingen en sportscholen over één kam scheren, maar je moet het echt per club bekijken. Tot slot geeft een eigenaar van een profit wedstrijdclub en een bestuurder van een breedtesportclub aan dat het misschien belangrijker is om te kijken naar degene die er bij de club op de mat staat: de leraar. Judoleraren zijn volgens hen immers de vertegenwoordigers van de JBN naar de judoka's toe.

### *Wel of geen onderscheid?*

Het is in ieder geval lastig om een eenduidig antwoord te geven of er onderscheid gemaakt moet worden tussen verschillende soorten en typen clubs. Volgens de geïnterviewden zit er weinig verschil tussen breedtesport- en wedstrijdclubs, omdat nagenoeg elke club judoka's in beide groepen heeft. Het onderscheid tussen profit clubs en non-profit clubs is lastiger, omdat er een verschil in vraag lijkt te bestaan tussen verenigingen en sportscholen, maar niet elke geïnterviewde JBN-bestuurder, clubbestuurder en clubeigenaar denkt dat dit verschil (enkel) veroorzaakt wordt door het verschil in rechtsvorm.

### *5.2.2 Andere manieren om verschil aan te brengen*

Welke andere manieren zijn er om eventueel onderscheid te maken of verschil aan te brengen in de grote achterban van de JBN? Zojuist maakte een JBN-bestuurder al de opmerking dat de judobond misschien wel onderscheid moet maken tussen grote en kleine clubs, omdat dit een verschil in vraag veroorzaakt. Dit zou nader onderzocht moeten worden.

### *Lokale aandacht is belangrijk.*

Meerdere clubbestuurders en clubeigenaren merken op dat de JBN vaker naar de lokale situatie moet kijken, omdat plaatselijke verschillen groot kunnen zijn. Zo geeft een bestuurder van een non-profit wedstrijdclub aan dat hij niet in een rijke gemeente gevestigd is, waardoor hij in de hoogte van de contributie gedwongen wordt rekening te houden met de budgetten van mensen. Dit verschilt volgens hem per gebied. Hij wordt hierin gesteund door een eigenaar van een profit wedstrijdclub die aangeeft dat er gemeentes zijn waar wat meer geld zit bij de ouders, en dat gezinnen in bijvoorbeeld een achterstandswijk in Amsterdam wat minder te besteden hebben.

De JBN-bestuurders zijn het ermee eens dat behoeften per locatie kunnen verschillen. Een JBN-bestuurder geeft aan dat clubbestuurders en clubeigenaren niet per se zitten te wachten op landelijk beleid vanuit de bond. Er wordt een vergelijking getrokken met de politiek:

*“Dat is net als met de Tweede Kamerverkiezingen en de verkiezing voor lokale partijen. De lokale partijen doen het goed, omdat die vertegenwoordigen wat mensen vragen, namelijk individuele inzichten en visies.”*

#### *Onderscheid voor de consument nog onduidelijk.*

Bovendien lijkt het onderscheid tussen de diverse clubs niet duidelijk voor de consument: de (ouders van de) judoka. Met name het verschil tussen een club die DCC is of een keurmerk heeft en een club die hier niet aan voldoet, is volgens de geïnterviewde clubbestuurders en clubeigenaren niet duidelijk genoeg. Laat staan dat de consument weet wat dergelijke certificaten inhouden. Dit onderscheid is wel buitengewoon belangrijk, omdat clubs die wel DCC zijn of een keurmerk hebben en dus netjes hun leden aanmelden, het ook een keer zat zijn. Ze vinden het niet eerlijk dat zij wel alle leden moeten aanmelden, terwijl andere clubs dat niet doen, en daar ongestraft mee weggelaten. Daar kan en moet de JBN volgens hen meer onderscheid maken tussen de beste jongens van de klas en de rotte appels, anders kan het zo zijn dat ook die clubs afhaken:

*“Het heeft voor een klant geen meerwaarde of ik nou wel of niet keurmerkclub ben. (...) Dan moet je zorgen dat er een groot verschil is tussen een keurmerkclub en geen-keurmerkclub. (...) Ik weet: ‘hoe meer leden, hoe goedkoper de contributie’, maar als mijn buurman het niet doet en ik doe het wel, maar bij mijn buurman gaan ze judoën, omdat ze bij mij wel verplicht die dertig euro moeten betalen voor de JBN. Tsja... De JBN compenseert mij daarin niet, de JBN doet niks.”* (profit breedtesportclub)

### 5.3 Judo Bond Nederland als sportorganisatie

In deze paragraaf worden belangrijke onderdelen van de organisatie judobond verder uitgewerkt. Als eerst komt de organisatiestructuur en organisatieopbouw aan bod en aansluitend worden overige kenmerken van de bond besproken. Tot slot volgt een stuk over het bestaansrecht van de JBN.

#### 5.3.1 Organisatiestructuur en organisatieopbouw

De judobond bestaat uit verschillende (bestuurlijke)organen, zoals in §2.3 uiteengezet is. Veel clubbestuurders en clubeigenaren, maar ook JBN-bestuurders, vinden dat de huidige organisatiestructuur en organisatieopbouw verouderd is. Een JBN-bestuurder denkt dat de betrokkenheid van clubs vergroot kan worden door een modernere bond te zijn, met meer democratie en meer rechtstreeks contact met ‘Nieuwegein’:

*“Je zou ze zo mogelijk dichterbij het besturen van de bond kunnen trekken. Nu voelen ze zich op grote afstand, zonder invloed. Geen directe relatie.”*

Een andere JBN-bestuurder ziet hetzelfde probleem. Hij vindt ook dat de bond extreem gelaagd is, met een *“initieel democratisch iets”*. Hij denkt echter dat de clubs niet zozeer behoefte hebben aan

een bond met meer inspraak waar iedereen kan meepraten, anders zouden ze wel naar de districtsvergaderingen komen. Clubs zien liever een moderne en sterke organisatie als aanspreekpunt, die mensen vertegenwoordigt. De JBN zou meer af moeten stappen van dat democratische en meer professioneel gaan opereren.

### *Interne (machts)strijd en beslissingsbevoegdheden.*

Bij de clubbestuurders en clubeigenaren spelen drie dingen een rol. Ze hebben het idee dat er altijd een soort interne (machts)strijd gaande is binnen de judobond, bijvoorbeeld over hoe de top- en breedtesport vormgegeven moet worden. Daarnaast is het niet duidelijk wat de beslissingsbevoegdheden zijn van de verschillende (bestuurlijke)organen van de JBN en tot slot is de bond niet zichtbaar genoeg. Opvallend genoeg vallen vooral profit judoclubs over die eerste twee punten. Een eigenaar van een profit wedstrijdclub verwijst naar de recente strubbelingen binnen het wedstrijdjudo en zegt dat interne strijd binnen de bond een negatief effect heeft op de judoka's. Hij ziet ook dat zelfs mensen die van buiten het judo komen, en er niks mee te maken hebben, weleens gehoord hebben over "*hommeles binnen de bond*". Dat gaat al zover terug als de tijd van Anton Geesink en Wim Ruska. Een eigenaar van een profit breedtesportclub merkt dit ook en zegt dat het de afgelopen vijftien jaar eigenlijk "*altijd wel gedoe is bij de JBN*". Naast deze interne strijd werkt de bond ook nog eens heel bureaucratisch en is het niet duidelijk wat de exacte functie is van elk (bestuurlijk)orgaan. Zo zegt een eigenaar van een profit breedtesportclub:

*"Wat ik nu begrijp is dat je een bondsbestuur hebt, een voorzitter, en daaronder een bondsbureau. Je hebt een directeur, medewerkers en daaronder nog een bondsraad. Of staat die erboven?"*

Hij vervolgt zijn verhaal en zegt dat het voor hem, maar ook voor andere bestuurders en eigenaren van clubs die hij spreekt, niet duidelijk is. Hij vraagt zich vooral af hoe de beslissingsbevoegdheden lopen en of dit nog wel relevant is in de huidige maatschappij. In de kern van de organisatie, daar waar de beslissingen worden genomen, moet misschien iets gebeuren. Met name de profit judoclubs zien de JBN als een logge organisatie waar het totaal niet duidelijk is wie over welke onderwerpen mag en kan beslissen. Ze is in hun ogen te bureaucratisch.

### *Zichtbaarheid van de JBN.*

Het laatste punt wat veel clubbestuurders en clubeigenaren benoemen is de zichtbaarheid van de bond. Het is net al een paar keer ter sprake gekomen dat het niet vanzelfsprekend is dat de bond zichtbaar aanwezig is voor haar clubs. JBN-bestuurders erkennen dit. De vertegenwoordiging van de clubs is ondermaats, waardoor de herkenbaarheid van de bond vervaagt. Een JBN-bestuurder erkent zelf onderdeel van het probleem te zijn:

*“Ikzelf als bestuurder ga eigenlijk nooit bij clubs langs en dat is ook helemaal niet goed. (...) Maar die moet ik wel vertegenwoordigen en ik heb geen idee wie dat zijn als ik heel eerlijk ben. Ik ben daar dus ook onderdeel van.”*

De oorzaak die hieraan ten grondslag ligt is het ontbreken van tijd, omdat de JBN-bestuurder daarnaast ook gewoon een fulltimebaan heeft. Het wordt ook niet mogelijk gemaakt vanuit de bond:

*“Maar dat wordt ook niet gefaciliteerd hè. Dat bedoel ik met als je daar een professional naast zou zetten die het een en ander voor ons doet, dan wordt het een stuk makkelijker.”*

### 5.3.2 Het 'amateuristische' van een sportbond

Bovenstaande paragraaf laat eens te meer zien dat de bond van origine een vereniging is. Naast de manier waarop de organisatie bestuurlijk is vormgegeven, is dit ook terug te zien in de vrijwillige aard van de organisatie. Een JBN-bestuurder vindt dat de bond te veel draait op een groepje *“dinosaurische vrijwilligers”*. Er moet volgens deze bestuurder een verjongingsslag gemaakt worden, omdat het huidige oude groepje te behoudend is met betrekking tot organisatieveranderingen. Een andere JBN-bestuurder is het daarmee eens, maar geeft tegelijkertijd aan dat het als sportbond tegenwoordig erg lastig is (goede) vrijwilligers te vinden. Mensen hebben er de tijd niet voor (over).

Daarnaast blinkt de bond in sommige opzichten nog uit in amateurisme. Volgens meerdere eigenaren van profit judoclubs loopt de bond, naast dat ze weinig zichtbaar is, ook nog eens constant achter de feiten aan. Volgens hen zou de organisatie moeten professionaliseren en *“bedrijfsmatiger of planmatiger te werk gaan”*. Daarnaast kan er ook efficiënter gewerkt worden, zodat de kosten en baten meer in balans komen. Een eigenaar van een profit wedstrijdclub ziet de bond als *“een bedrijfje wat efficiënt moet gaan werken”*. Hij schaart de judobond in het rijtje van leveranciers en afnemers. Een eigenaar van een profit breedtesportclub verwoordt het heel treffend. Over de organisatie van de judobond zegt hij het volgende:

*“Er zou een commerciële afdeling moeten komen. Ik zeg bewust geen commerciële organisatie, maar een afdeling met commercieel denkvermogen.”*

Een enkele bestuurder van een non-profit breedtesportclub ziet dit ook. Hij stelt voor dat de JBN meer moet samenwerken met clubs en leveranciers om commercieel voordeel te behalen, bijvoorbeeld door gezamenlijke inkoop te realiseren.

### *Verdienmodel van de bond.*

Een laatste punt wat hierop aansluit is het huidige verdienmodel van de bond. Het huidige contributiestelsel voor judoka's is volgens veel clubbestuurders en clubeigenaren hopeloos verouderd. Ze zien niks meer in het huidige model waar men meer betaalt naar mate de leeftijd

stijgt. Beter zou zijn om een soort basislidmaatschap in te voeren waar iedereen een bepaald bedrag per maand betaalt. Dit bedrag kan hoger worden naar mate een judoka meer diensten afneemt:

*“Je kan ook doen dat je als recreant vijf euro betaalt, voor wedstrijden tien, internationale wedstrijden is vijftien, voor zwarte band trainingen nog iets meer. Het stapelt op zeg maar.”*

(profit breedtesportclub)

Veel clubs denken dat er op deze manier meer judoka's lid worden van de bond, omdat de drempel om lid te worden lager wordt, met name wanneer deze verlaging van contributie gepaard gaat met duidelijke kennisgeving over de meerwaarde van de judobond voor haar judoka's.

JBN-bestuurders stellen ook dat er iets moet veranderen in het verdienmodel van de bond. Zij denken dat het model ook commerciëler moet worden, waarbij je als bond naast de contributie ook bepaalde producten verkoopt, zoals judobanden en judoslippen. Op deze manier zijn clubs zich ook meer bewust van de aanwezigheid van een bond.

### 5.3.3 Bestaansrecht JBN

Op twee clubs na vinden alle clubbestuurders en clubeigenaren dat de JBN bestaansrecht geniet. De twee profit judoclubs die dat op het moment niet zien, wijzen op het feit dat de bond nauwelijks iets biedt voor de recreatiejudoka: degene die één keer per week komt trainen en daarbuiten niet aan wedstrijden meedoet. Toch is het merendeel positief gestemd en zeggen ze volmondig “ja” op de vraag of de judobond nog bestaansrecht heeft. De bond staat momenteel nog voldoende achter haar judosport en ook internationaal staat ze nog haar mannetje. Ook is de kwaliteit van de opleiding en de organisatie van wedstrijden op orde. Op het moment zorgt de bond dus wel voldoende voor de continuïteit van de judosport, ondanks eerdergenoemde punten waarop de bond nog kan verbeteren. Op de vraag of de bond op het moment bestaansrecht heeft antwoordt een bestuurder:

*“Ja absoluut. De bond is het overkoepelende orgaan die alles bij elkaar houdt en ervoor zorgt dat de continuïteit van de sport doorgaat.”* (non-profit breedtesportclub)

Twee eigenaren van profit clubs hebben het expliciet over de status die de bond met zich meebrengt. Clubs sluiten zich nog steeds bij de bond aan, omdat ze die status en kwaliteitsnorm willen hebben:

*“Veel leraren zetten zich bijvoorbeeld af tegen de judobond en zijn heel kritisch, maar ze hebben wel overal dat logootje van de bond op hun website en op de deur staan. Waarom dan wel? Omdat dat het verschil kan maken met het clubje op de hoek.”* (profit wedstrijdclub)

### Einde van de judobond.

Opmerkelijk genoeg geeft een deel van de clubbestuurders en clubeigenaren aan dat het eventuele wegvallen van de JBN door bijvoorbeeld een faillissement, weinig tot geen invloed zou hebben op

hun judoclub, op het wegvallen van de (internationale) wedstrijden na. Zo zegt een bestuurder van een non-profit breedtesportclub dat zijn vereniging het recreatiejudo op orde heeft, zelf haar leden regelt en dus zonder een JBN zou kunnen functioneren. Ook een eigenaar van een profit breedtesportclub denkt dat de recreanten de JBN niet echt zullen missen, omdat die op het moment toch niet voelen wat de bond voor hen doet.

#### 5.4 De Nationale Budodag

Tot slot kort iets over de Nationale Budodag. Deze dag lijkt hét voorbeeld te zijn als antwoord op alle eerdergenoemde 'problemen' die spelen tussen de judobond, clubbestuurders, clubeigenaren en judoka's. Dit is een dag waarop alle disciplines (judo, jiu-jitsu en aikido) samenkomen op Papendal, waar kinderen en pubers les krijgen van topjudoka's, en waar volwassenen kunnen deelnemen aan diverse clinics en inspiratiesessies over uiteenlopende (budo gerelateerde) onderwerpen. Hoewel pas vier edities oud, wordt de dag zeer gewaardeerd door de geïnterviewde clubbestuurders en clubeigenaren. Volgens hen laat de judobond op dat moment duidelijk zien waar ze voor staat en waar ze goed in is. Er wordt gecommuniceerd met de achterban, de JBN is zichtbaar en mensen worden samengebracht. Het zorgt ervoor dat mensen meer betrokken raken bij de bond en bij het judo. Getuige de volgende citaten:

*"Dat is denk ik wat we terug willen zien van een bond. Dat je op alle niveaus het judo ademt en laat zien wat je als bond bent, voor zowel kinderen, volwassenen, als leraren. Dat je een inspiratiebron bent."* (profit wedstrijdclub)

*"(...) zo'n Budodag, dan is de zichtbaarheid er absoluut."* (non-profit breedtesportclub)

*"En trouwens de Budodag dat vind ik echt een goed initiatief, uitstekend. Ik wil echt met een paar judoka's de bus instappen en daarheen gaan. Dan laat je als judobond wel zien dat je er bent voor je leden. Dit is ook heel grootschalig. Het is ook de prikkel dat het één keer per jaar is zeg maar en voor iedereen is er wat, voor judo, jiu-jitsu, aikido. Het gaat ook over van alles, voeding, kata's. Al die kleintjes volgen een clinic van een grote judoka, dat is geweldig."* (non-profit wedstrijdclub)

Tot zover de resultaten uit de interviews. In het vervolg van het onderzoek wordt geanalyseerd wat deze uitspraken zeggen over de (legitimiteit van de) JBN.

## 6. Analyse

Hoe zien voorgaande resultaten eruit in het licht van de theorie? In dit hoofdstuk worden de bevindingen gekoppeld aan de (theoretische) concepten. In §6.1 wordt gekeken naar de legitimiteit van de JBN en §6.2 schijnt haar licht op de diverse logica's van de bond en de clubs. Tot slot gaat §6.3 over de afhankelijkheidsrelatie tussen de judobond en de judoclubs.

### 6.1 Een legitieme ledenorganisatie (?)

In deze paragraaf worden de uitspraken van de JBN-bestuurders, clubbestuurders en clubeigenaren gekoppeld aan de in dit onderzoek geformuleerde definitie van legitimiteit:

*Legitimiteit is de mate van acceptatie van een organisatie (en/of haar beleid) door degenen op wie zij gezag uitoefent. Bij een legitieme organisatie wordt het handelen als wenselijk en/of behoorlijk beschouwd en wordt betrokkenheid met de aangesloten leden gegenereerd, waardoor ze autoriteit heeft en het recht om gezag uit te oefenen.*

De legitimiteit van de JBN wordt met name bepaald door haar dienstverlening (Bokhorst, 2014; Tirion, 2006), en de betrokkenheid van de leden (Gastelaars, 2006). Qua dienstverlening is legitimiteit vanuit de klassieke functies van de bond gewaarborgd. Er is acceptatie van de organisatie en haar beleid op onder andere het gebied van regelgeving, infrastructuur, opleiding en algemene kwaliteitswaarborging; de bond voert deze basis kerntaken volgens de clubs goed genoeg uit. Clubbestuurders en clubeigenaren zien deze functies echter als vanzelfsprekend en gaan ervan uit dat de JBN deze zaken goed op orde heeft. Doordat de bond haar klassieke 'faciliterende' functies voldoende uitvoert, is de continuïteit van de judosport gewaarborgd.

Aan de andere kant wordt er in de huidige maatschappij meer verwacht van een sportbond en zijn er 'modernere' functies ontstaan. Dit is bijvoorbeeld ondersteuning en advies op clubniveau, zonder gemeenschappelijke kwesties uit het oog te verliezen (Beech et al., 2012; Sociaal Cultureel Planbureau, 2015). Dit vraagt analytisch denk- en werkvermogen van een bond waardoor ze relevante vraagstukken weet te herkennen. Op het moment is de dienstverlening van de judobond nog teveel aanbodgericht en wordt er onvoldoende gekeken naar de diverse vraag van clubs. Het bieden van zichtbare meerwaarde aan verschillende groepen judoka's, valt ook onder deze modernere functies. Clubbestuurders en clubeigenaren vinden dit een belangrijk punt en zitten op één lijn met de missie van de JBN om zich te richten op alle aangesloten leden (Judo Bond Nederland, 2013). Echter, met de komst van DCC verlegt de bond haar focus juist meer naar de judoclubs. Dit kan verklaren waarom de judoka's meer uit het oog verloren worden, wat ertoe leidt dat de bond op het moment te weinig meerwaarde biedt aan deze groep. Het beleid van de JBN lijkt zichzelf op deze

manier tegen te spreken. Vanuit de modernere functies van de bond is legitimiteit dus onvoldoende gewaarborgd.

Een volgend punt is het realiseren van betrokkenheid bij de leden. Volgens Gastelaars (2006) heeft een bond als (vrijwillige) vereniging de kerntaak om collectieve betrokkenheid van de leden bij de organisatie te genereren. De JBN slaagt hier op het moment onvoldoende in. Ze is niet in staat om met een groot deel van de aangesloten clubs betrokkenheid te organiseren. Met name profit judoclubs voelen zich weinig betrokken en kunnen zich moeilijk identificeren met de vereniging die de bond is. Dit is te verklaren doordat deze clubs een andere logica hebben dan de bond (Van der Roest, 2015; Van Bottenburg, 2007). Hierdoor is er in beginsel al weinig betrokkenheid, omdat de verwachtingen vanuit de verenigingslogica van de bond hier botsen met de commerciële logica van de profit judoclubs. Het lukt de JBN echter ook lang niet altijd om bij de non-profit judoclubs betrokkenheid te realiseren via bijvoorbeeld de districten. Een verklaring hiervoor kan ook gevonden worden in de verenigingslogica van de bond, omdat alle mensen in de districten vrijwilligers zijn en ernaast vaak nog een baan hebben. Hierdoor blijft er weinig tijd over om te kunnen investeren in een intensieve relatie met clubs. Het ontbreken van betrokkenheid resulteert volgens Gastelaars (2006) in weinig loyaliteit, wat ook bij de judoclubs is terug te zien. Ze zijn weinig loyaal naar de JBN toe als het gaat om het aanmelden van de individuele leden. Een deel van de clubs meldt wel netjes de leden aan, maar het aantal grijze leden in de judowereld blijft onverminderd hoog.

Het deels ontbreken van legitimiteit van de JBN heeft gevolgen voor haar gezag en autoriteit (Bekkers, 2007). Volgens Suchman (1995) wordt een legitieme organisatie eerder gezien als betekenisvol en worden niet-legitieme organisaties eerder gezien als onnodig. Meerdere clubs hebben aangegeven dat het eventuele faillissement van de JBN hun eigen organisatie niet veel zou schaden. Hieruit kan afgeleid worden dat een deel van de clubbestuurders en clubeigenaren de JBN als onnodig ziet, met name de breedtesportclubs waar wedstrijden niet de hoofdmoot vormen. Het feit dat de JBN te weinig zichtbaar is, voedt het idee van clubs dat ze los van een bond kunnen functioneren. In het licht van Suchman (1995) gaat het hier dan om een niet-legitieme organisatie. Dit kan ook verklaren waarom de JBN het gezag en de autoriteit mist om ervoor te zorgen dat alle judoclubs wel hun leden aanmelden.

## 6.2 De complexiteit van diverse logica's

Het huidige onderzoek heeft laten zien dat de JBN qua organisatie een vereniging is. Ze is ooit ontstaan om de belangen van de aangesloten leden te behartigen (Judo Bond Nederland, 2010). De judobond is in het bezit van de verenigingslogica. Met veel vrijwilligers maakt ze zich sterk voor het gemeenschappelijk belang van haar leden en streeft ze onder meer naar *sport-for-all*. De besluitvorming geschiedt democratisch en loyaliteit van haar leden is belangrijk in het ondersteunen



en voortbestaan van de organisatie (Skirstad & Chelladurai, 2011). Haar verenigingslogica komt overeen met een deel van de aangesloten judoclubs die ook verenigingen zijn. Zij delen dus dezelfde waarden zoals vrijwilligheid, loyaliteit en democratie. De overige aangesloten judoclubs, de profit clubs, hebben een andere rechtsvorm en zijn een ander type organisatie. Ze zijn in het bezit van de commerciële logica. Zij zien judoka's meer als consument waar winst aan te behalen valt. Deze consument heeft vervolgens minder inspraak in de besluitvorming van de club, mede omdat judo slechts een van de aangeboden sporten is binnen die club (Van der Roest, 2015). De verschillende logica's zorgen voor andere gedachtegangen, wat voor de JBN spanningen oplevert in het maken van keuzes. Aan de ene kant vragen clubbestuurders hulp, in voor JBN herkenbare situaties, zoals de aanvraag van subsidies en ondersteuning van dagelijks bestuur. Terwijl aan de andere kant clubeigenaren hun brood willen verdienen aan judo en een meer bedrijfsmatige aanpak van de bond verwachten, wat voor de bond onbekender terrein is.

Het verschil in logica kan verklaren waarom de JBN de relatie met profit judoclubs op het moment als slecht ervaart, terwijl deze sportscholen zelf niet specifiek aangeven er een slechte relatie met de bond op na te houden. Sportscholen zien de relatie met de JBN vanuit de commerciële logica als een zakenrelatie waarbij diensten en producten uitgewisseld worden (Van der Roest, 2015). Ze zien de JBN als een bedrijf en scharen haar in het rijtje van leveranciers en afnemers. De judobond ziet de relatie met haar gehele achterban juist vanuit de verenigingslogica als een relatie gebaseerd op het verenigingsgevoel, waarbij democratie en solidariteit hoog in het vaandel staan (Thornton & Ocasio, 2008). Op het moment is er dus met een deel van de achterban op relationeel vlak een *mismatch* met de bond. De institutionalisering van sport ligt ten grondslag aan deze verschillen. Tijdens dit proces zijn structuren, normen en waarden vastgelegd en zijn er diverse logica's ontstaan (Scott, 2014). Clubs relativeren dit onderscheid echter wel door te stellen dat veel clubs uiteindelijk 'het aanbieden van judo' als doel hebben en ze zien de indeling van clubs liever langs andere lijnen lopen dan enkel op basis van rechtsvorm (logica).

Volgens de theorie van Suddaby en Greenwood (2005) kan de JBN (meer) legitimiteit bereiken door haar logica('s) overeen te laten komen met de logica('s) van haar achterban. Op deze manier zitten beide organisaties op één lijn en zijn er minder botsingen. De JBN zou dan een commerciële logica aan moeten wenden, naast de reeds aanwezige verenigingslogica (Skirstad & Chelladurai, 2011), zodat ze ook met de profit judoclubs meer op één lijn komt te zitten. De bond zorgt er op deze manier voor dat haar *mindset* meer raakvlakken heeft met de gehele achterban van de bond.

### 6.3 Overmatige afhankelijkheid van de JBN

Tot slot is duidelijker geworden hoe de (afhankelijkheids)relatie tussen de JBN en de aangesloten judoclubs eruit ziet. De Resource Dependence Theory (RDT) van Pfeffer en Salancik (2003) gaat uit van wederzijdse afhankelijkheid tussen verschillende organisaties in eenzelfde veld. De afhankelijkheidsrelatie tussen de judobond en de clubs staat op met name financieel vlak onder druk. Dit is te verklaren door de manier waarop de JBN gefinancierd wordt. Uit het eerder aangehaalde onderzoek van het Mulier Instituut naar de financiering van sportbonden, is gebleken dat de JBN voor haar inkomsten gebonden is aan subsidie van NOC\*NSF en contributie van haar leden. Deze twee vormen van financiering hebben een zelfversterkend effect, omdat NOC\*NSF haar gelden baseert op basis van het aantal leden dat een bond heeft. Elk lid dat de judobond minder heeft, levert twee keer minder inkomsten op: minder directe contributie en minder subsidie van NOC\*NSF. Elke twee leden die de bond minder heeft, levert vier keer minder inkomsten op, enzovoorts.

Het feit dat het lidmaatschap tussen de JBN en de judoka's losstaat van het lidmaatschap met de judoclubs, zorgt ervoor dat de afhankelijkheid van de bond op de clubs groot is. Daarentegen denkt een deel van de clubs te kunnen blijven functioneren zonder een bond en dus onafhankelijk te zijn, omdat de eerdergenoemde klassieke functies van de JBN als vanzelfsprekend worden gezien. Dit beïnvloedt het gedrag van de clubs, doordat zij een machtsoverwicht hebben (Nienhuser, 2008). Clubs kunnen meer eisen van de bond, omdat zij immers 'het geld' hebben, namelijk de individuele leden. Dit zorgt voor onzekerheid bij de JBN met betrekking tot haar voortbestaan (Ulrich & Barney, 1984), wat verklaart waarom de bond geen harde maatregelen durft te nemen omtrent het aanmelden van alle individuele leden. De judobond zou haar financiële afhankelijkheid op de clubs deels weg kunnen nemen door meer sponsors aan zich te binden. Dit lijkt echter lastig, omdat de bond uitgaat van een verenigingslogica en (nog) geen commerciële logica heeft, waardoor de commerciële *mindset* benodigd om structureel sponsoring aan te trekken, ontbreekt (Van der Roest, 2015).

Tot slot stellen Pfeffer en Salancik (2003) dat organisaties kunnen blijven voortbestaan wanneer ze zich succesvol weten aan te passen aan hun omgeving of succesvol met hun omgeving weten te (onder)handelen. Vanwege haar afhankelijkheid gaat het onderhandelen met de omgeving de JBN niet altijd goed af. Daarnaast lijkt de bond, net als vele andere sportbonden, op bepaalde vlakken moeite te hebben om mee te gaan met de tijd. Dit heeft mede te maken met de verenigingslogica die de bond bezit, welke uitgaat van een traditionele verenigingsorganisatie die verandering in de weg staat (Van der Roest, 2015). Enkele clubs geven aan dat de JBN een logge organisatie is die maar moeilijk verandert. Als voorbeeld voor de verouderde organisatie wordt het huidige contributiestelsel en de organisatiestructuur van de bond genoemd.

## 7. Conclusie, discussie en aanbevelingen

In dit slothoofdstuk zal eerst antwoord worden gegeven op de deelvragen, alvorens de hoofdvraag beantwoord wordt. Aansluitend volgt een korte discussie en worden enkele aanbevelingen voor de JBN gedaan.

### 7.1 Conclusie deelvraag 1

*Hoe duidt de JBN haar relatie met de achterban?*

De JBN-bestuurders zien de relatie tussen de bond en een groot deel van de achterban als moeilijk en afstandelijk. Deze afstandelijkheid leidt volgens hen tot een zekere onzichtbaarheid en onherkenbaarheid van de JBN. Met een klein aantal clubs is een wat betere relatie, omdat ze dichterbij de bond staan. Het is moeilijk te zeggen wat voor soort of type clubs dat zijn. De bond geeft in haar meerjarenbeleidsplan aan dat ze een betere relatie met haar gehele achterban wil en beter inzicht wil krijgen in hun behoeftes (Judo Bond Nederland, 2013). Dit lijkt nog niet te lukken. Daarnaast geeft ze in haar missie aan zich te willen richten op alle aangesloten leden, terwijl ze met de komst van DCC juist haar focus verlegt naar de judoclubs. Dit spreekt elkaar tegen.

De JBN-bestuurders zijn wel van mening dat er over het algemeen met profit judoclubs een wat slechtere relatie is. Sportscholen zouden te weinig doen om de relatie te onderhouden, zien vaker de toegevoegde waarde van de bond niet en melden minder vaak hun leden bij de bond aan. Volgens de JBN-bestuurders doen verenigingen dit vanuit hun solidariteitsgedachte wel. De JBN-bestuurders verwachten echter wel een zekere mate van toewijding en actieve betrokkenheid van clubs bij de organisatie en het beleid van de bond. Hier schort het op het moment aan. Clubs zijn volgens de JBN-bestuurders op het moment te consumerend. Ook vinden de bestuurders het soms lastig de achterban te bereiken en (de meerwaarde van de bond) helder te communiceren, wat de relatie niet ten goede komt.

### 7.2 Conclusie deelvraag 2

*Hoe zien de verschillende typen en soorten clubs de relatie met de bond?*

De diverse clubbestuurders en clubeigenaren ervaren de relatie op verschillende manieren, toch is de meerderheid kritisch. Er is geen duidelijk verschil te ontdekken tussen de verschillende typen en/of soorten clubs in het ervaren van hun relatie met de JBN. Zowel profit clubs als non-profit clubs geven aan dat de relatie op bepaalde vlakken beter kan, maar zeker niet altijd slecht is. De bond laat zich over het algemeen te weinig zien en is (communicatief) te passief. Clubbestuurders en clubeigenaren zouden graag zien dat de bond meer en vaker ondersteunt op allerlei gebieden en dat ze kijkt naar

de gemeenschappelijke problemen en factoren waar meerdere clubs mee te maken hebben, bijvoorbeeld het meidenjudo of het uitstroomprobleem van pubers.

Tot slot verwachten clubeigenaren en clubbestuurders dat de bond nog eens goed gaat kijken naar haar relatie met de judoka's. De clubs vinden het belangrijk dat deze relatie goed is en dat de bond duidelijk een meerwaarde kan zijn voor die groep. Op hun beurt kunnen zij dan makkelijker het JBN-lidmaatschap verkopen.

### 7.3 Conclusie deelvraag 3

*Wat is er in de literatuur bekend over legitimiteit van organisaties en is de legitimiteit van de JBN in het geding in haar relatie met de leden?*

De literatuur kent veel verschillende definities van legitimiteit, omdat het een complex en lastig te bevatten concept is (Tirion, 2006; Bekkers, 2007; Bekkers & Edwards, 2007). De in dit onderzoek gepresenteerde definities van legitimiteit laten enkele overeenkomsten zien. Zo is acceptatie van de organisatie (Bokhorst, 2014) en haar beleid (Tirion, 2006) belangrijk, gaat het om wenselijk en behoorlijk handelen van een organisatie (Suchman, 1995), en is er tot slot betrokkenheid van de aangesloten leden (Gastelaars, 2006). Volgens Suchman (1995) wordt een legitieme organisatie, eerder dan een niet-legitieme organisatie gezien als betekenisvol. Legitimiteit is derhalve belangrijk voor organisaties om te overleven (Suddaby & Greenwood, 2005).

In de relatie met de judoclubs is de legitimiteit van de JBN vanuit haar klassieke functies gewaarborgd. Volgens clubbestuurders en clubeigenaren voert de bond haar taken op het gebied van regelgeving, infrastructuur, opleiding en algemene kwaliteitswaarborging voldoende uit. Met betrekking tot de modernere functies van de bond, zoals ondersteuning en advies op clubniveau en het bieden van meerwaarde voor de individuele leden, schiet ze nog te kort. Daarnaast weet ze ook maar geringe betrokkenheid van haar leden te organiseren. Op deze punten ontbreekt het aan legitimiteit, wat zorgt voor een bepaalde angst bij de bond in de relatie met haar leden. Ze is bang om ingrijpende sancties of maatregelen te treffen omtrent het niet aanmelden van alle individuele leden. De bond mist (op dit punt) de autoriteit en het gezag van een volledig legitieme organisatie (Suchman, 1995).

## 7.4 Conclusie deelvraag 4

*Wat is er in de literatuur bekend over verschillende institutionele logica's en wat betekent de aanwezigheid van verschillende logica's voor het onderhouden van de relatie tussen de JBN en haar leden?*

De institutionele logica theorie stelt dat bepaalde waarden van een organisatie ingebed zijn in de heersende logica('s) van die organisatie (Thornton & Ocasio, 2008; Gammelsaeter, 2010). Logica's zijn diepgegronde onderliggende veronderstellingen, welke een soort kader vormen waarbinnen al het redeneren plaatsvindt. De logica van een organisatie bepaalt als het ware de invalshoek waarmee naar de omgeving gekeken wordt en op wat voor manier er betekenisgeving plaatsvindt. Ze ligt in zekere zin ten grondslag aan het handelen van een organisatie (Thornton & Ocasio, 2008).

Er zijn diverse logica's te onderscheiden. De JBN en de non-profit judoclubs kennen een verenigingslogica, waar het idee van *sport-for-all* centraal staat (Van der Roest, 2015) en waar vrijwilligheid, democratie, identificatie en loyaliteit belangrijke waarden zijn (Skirstad & Chelladurai, 2011). De profit judoclubs hebben daarentegen een commerciële logica waar met betaalde krachten gewerkt wordt en het voornamelijk draait om het maken van winst. Hier is weinig inspraak op beleid en bestuur mogelijk (Van der Roest, 2015). Het verschil in logica heeft gevolgen voor de relatie tussen de bond en de clubs. Het verschil verklaart waarom de JBN-bestuurders aangeven er een betere relatie op na te houden met non-profit clubs, omdat ze namelijk meer overeenkomsten vertonen met verenigingen en er een *mismatch* is met sportscholen. Wanneer de JBN haar logica's overeen laat komen met haar gehele achterban, zorgt dit voor meer acceptatie en legitimiteit (Suddaby & Greenwood, 2005). Dit houdt in dat ze naast de verenigingslogica ook de commerciële logica aanneemt en meer op één lijn komt met de profit judoclubs. Wanneer dit gebeurt, kan verwacht worden dat de JBN haar relatie met de sportscholen beter zal ervaren en waarderen, en kunnen profit judoclubs zich op hun beurt beter met de bond identificeren. Op deze manier ontstaat er met dit deel van de achterban een soort zakenrelatie, waar het met de overige judoverenigingen een relatie blijft op basis van het verenigingsgevoel.

Tot slot wordt het onderscheid in clubs op basis van logica door enkele clubbestuurders en clubeigenaren gerelativeerd en stellen ze dat een indeling van clubs ook langs andere lijnen kan lopen dan enkel op basis van type of soort organisatie. Desalniettemin is het voor de judobond (als vereniging) op het moment lastig een dienstverlenende relatie op te bouwen met verschillende clubs vanuit diverse verwachtingen.

### 7.5 Conclusie deelvraag 5

*Hoe ziet de (afhankelijkheids)relatie tussen de JBN en de judoclubs eruit in het licht van de Resource Dependence Theory en welke essentiële middelen bezitten de verschillende partijen?*

De Resource Dependence Theory gaat ervan uit dat organisaties in eenzelfde organisatieveld afhankelijk zijn van elkaar in hun voortbestaan. Organisaties bezitten namelijk essentiële middelen welke nodig zijn om te overleven, waardoor er afhankelijkheidsrelaties ontstaan. Dit komt doordat geen enkele organisatie volledig zelfvoorzienend is of volledige controle heeft over alle benodigde middelen om te kunnen functioneren (Pfeffer & Salancik, 2003). Het belangrijkste essentiële middel van de judoclubs zijn de leden: de judoka's. Op financieel en sportief gebied kan de JBN niet zonder hen en dus niet zonder de clubs. Daarnaast bezitten de clubs kennis en ervaring wat de JBN kan helpen in haar functioneren, echter wordt daar volgens de clubbestuurders en clubeigenaren nog te weinig gebruik van gemaakt. De belangrijkste essentiële middelen van de bond zijn vooral haar eerdergenoemde klassieke functies, zoals de opleiding van de judoleraren, waarborging van de status van het Nederlandse judo (in het buitenland), het bewaken van de waarde van de zwarte band en het op orde houden van de infrastructuur van het judo in het algemeen. Clubs zien dit echter als vanzelfsprekend.

De afhankelijkheidsrelatie tussen de JBN en de judoclubs staat onder druk en lijkt uit balans. De bond is financieel te afhankelijk van de judoclubs. Dit heeft onder meer te maken met de manier waarop de JBN gefinancierd wordt, namelijk door contributie van de aangesloten leden en subsidie van NOC\*NSF. Deze subsidie wordt gebaseerd op basis van het aantal leden dat een sportbond heeft, waardoor de afname van het aantal leden dubbele financiële gevolgen kent. Sponsorinkomsten zijn te verwaarlozen. Dit zorgt ervoor dat de clubs op het moment een machtsoverwicht hebben. Dit overwicht leidt ertoe dat ze meer eisen kunnen stellen aan de JBN, waardoor er meer onzekerheid bij de bond ontstaat (Ulrich & Barney, 1984). Derhalve is het voor de JBN belangrijk er een goede (interorganisationele) relatie op na te houden met de achterban, zodat deze afhankelijkheid evenwichtiger wordt (Hillman et al., 2009).

### 7.6 Conclusie hoofdvraag

*Wat betekent de huidige (afhankelijkheids)relatie tussen de Judo Bond Nederland en de diverse aangesloten judoclubs voor de legitimiteit van de sportbond?*

Op het moment staat de relatie tussen de Judo Bond Nederland (JBN) en de judoclubs onder druk vanwege veranderingen in de huidige context, waarbij de JBN meer afhankelijk is van de clubs dan andersom. Met name op financieel gebied is de bond afhankelijk van ledencontributie en de subsidie van NOC\*NSF. Dit heeft een weerslag op de legitimiteit van de JBN. Deze legitimiteit wordt

voornamelijk bepaald door twee punten: de dienstverlening van de bond en de betrokkenheid van de leden. Op het moment is de dienstverlening nog te 'klassiek' en te standaard, en worden de uitgevoerde taken van de bond door de clubs als vanzelfsprekend gezien. Uitvoering van modernere taken is er nog te weinig. Daarnaast weet de bond geringe betrokkenheid te realiseren bij een groot deel van de leden. Met name profit clubs kunnen zich weinig identificeren met de vereniging die de bond is, vanwege hun tegenstrijdige institutionele logica's. Doordat de dienstverlening van de bond nog teveel aanbodgericht is en ze maar geringe betrokkenheid van haar leden weet te realiseren, is er sprake van gedeeltelijke legitimiteit van de JBN. Het is dus nog een 'harde weg' naar een (volledig) legitieme ledenorganisatie.

## 7.7 Discussie

Reflecterend op het onderzoek zijn er enkele punten die opvallen. Verwacht werd dat de diverse achterban van de JBN op basis van twee criteria opgedeeld kon worden om onderscheid te kunnen maken in alle aangesloten clubs. Dit huidige onderzoek heeft aangetoond dat dat onderscheid niet helemaal opgaat, zoals bij de resultaten en in de analyse ook al kort naar voor komt. Het verschil tussen breedtesportclubs en wedstrijdclubs is volgens de clubbestuurders en clubeigenaren niet zo relevant. Daarnaast vinden ze het onderscheid tussen profit- en non-profit clubs te rigoureuus. Een sportvereniging kan volgens hen ook professioneel te werk gaan, net als een sportschool. Het is daarom te makkelijk alle profit judoclubs en non-profit judoclubs over één kam te scheren. Dit is te verklaren doordat een groot deel van de clubbestuurders en clubeigenaren het onderscheid tussen judoclubs als het ware bagatelliseert en stelt dat ze allemaal hetzelfde doel hebben, dezelfde passie, namelijk 'het aanbieden van judo'. Mocht de JBN haar achterban toch willen opdelen, dan zien de clubbestuurders en clubeigenaren liever dat rekening gehouden wordt met andere kenmerken, zoals de grootte van de club, de locatie van de club (rijke buurt of arme buurt?) of dat gekeken wordt naar de leraar die voor de groep staat. Dit eerste punt wordt ondersteund door theorie van Huizenga en Tack (2015). Zij zeggen dat de omvang van een sportclub kan bepalen welk belang het hecht aan een sportbond. Kleine judoclubs willen in dit licht vooral hun vragen kwijt over het dagelijks bestuur van hun club, middelgrote judoclubs zijn eerder geïnteresseerd hoe ze zich kunnen onderscheiden, en de grootste judoclubs kunnen relevant zijn met betrekking tot lobbyen. Allicht dat de JBN dit kan meenemen in haar benadering in de relatie met clubs.

Een volgend punt wat opvalt is dat volgens de aangehouden definitie van legitimiteit de JBN gedeeltelijk bestaansrecht geniet, terwijl nagenoeg elke geïnterviewde club volmondig aangeeft dat de bond (volledige) legitimiteit bezit. Dit is aan de ene kant te verklaren door het complexe begrip dat legitimiteit is, waardoor het meerdere interpreteerbare definities kent, waar de huidige aangehouden beschrijving er slecht één van is. Aan de andere kant is legitimiteit volgens Suchman

(1995) ook iets dat sociaal geconstrueerd wordt en dus een perceptie is van individuen zoals zij een organisatie zien. Dit betekent dat er verschillende constructies ontstaan die onderhevig zijn aan veranderingen in de omgeving.

Tot slot kan nog de vraag gesteld worden hoe de bond en de clubs een evenwichtigere afstemming van essentiële middelen kunnen bewerkstelligen. De bond dient meer exclusieve producten en diensten aan te bieden voor zowel de aangesloten clubs als de aangesloten judoka's. Het moet aantrekkelijker worden om lid te zijn van de bond. In het licht van de eerdergenoemde quote van de toenmalige voorzitter van de BBN moeten de leden het weer 'plezierig vinden lid te zijn van de bond'. Op deze manier wordt de afhankelijkheid van de bond op de clubs gereduceerd en komt de balans terug in de relatie.

## 7.8 Aanbevelingen

Naar aanleiding van dit onderzoek worden in deze paragraaf enkele concrete aanbevelingen voor de JBN gedaan.

### **Wederzijdse betrokkenheid bond-clubs van belang voor legitimiteit**

Hoewel een open deur, is het enorm van belang dat de JBN meer betrokkenheid van haar leden (zowel de clubs als de judoka's) weet te realiseren, om op deze manier actievere leden te krijgen. Vooral online liggen hier nog kansen. Dit kan heel concreet door bijvoorbeeld de website toegankelijker, overzichtelijker en persoonlijker te maken, zoals een clubbestuurder ook al heeft aangegeven. Een website is namelijk vaak het eerste aanspreekpunt voor leden. Verder kan de website uitgebreid worden. Zorg bijvoorbeeld voor een overzicht van alle aangesloten clubs in Nederland, en maak onderscheid in DCC en keurmerkclubs. Vervolgens kan ook een tool ontwikkeld worden waarbij gezocht kan worden per regio. Op deze manier wordt de website relevant. Een laatste punt wat extra betrokkenheid kan genereren is ouderwets langs te gaan bij clubs. Hoewel kostbaar, geven clubbestuurders en clubeigenaren aan dat het heel waardevol kan zijn. Op deze manier kan er advies op maat worden gegeven en kan de club waar ze dit nodig acht ondersteund worden.

### **Omgaan met meerdere logica's, ook de commerciële**

Dit onderzoek heeft laten zien dat de JBN (qua financiën) voor een groot deel afhankelijk is van haar clubs. De JBN moet proberen commerciëler te gaan denken en andere manieren van financiering te bewerkstelligen, om zo enige balans terug te vinden. Er wordt nog nauwelijks gebruik gemaakt van bijvoorbeeld sponsoring. Dit is te verklaren doordat de bond van origine een vereniging is en dus denkt vanuit de verenigingslogica. De komst van een commerciële (marketing) afdeling zou enig tegengewicht kunnen bieden. Daar kunnen producten worden ontwikkeld die aan de man gebracht



kunnen worden, kan opzoek worden gegaan naar een sponsor en kan een duidelijke marketingstrategie uitgezet worden.

Daarnaast geven zowel de JBN-bestuurders als de clubs aan dat het contributiestelsel verouderd is. Ook op dit vlak kan gedacht worden aan een andere invulling, waarbij bijvoorbeeld betaald wordt per afgenomen dienst of product.

#### **Bewustwording middels communicatie**

Ten derde kan de communicatie naar de leden beter. Breng de achterban op de hoogte wat er speelt binnen de bond, hoe het ledenaantal zich ontwikkeld en hoe de financiën er globaal uitzien. Ook dit kan voor een stukje betrokkenheid zorgen. Clubbestuurders en clubeigenaren gaven aan geen idee te hebben hoe de situatie van de JBN ervoor staat. Communiceer ook duidelijk als sportbond wat er gedaan wordt voor de leden, maar ook wat je kan betekenen in de toekomst. Maak bijvoorbeeld een overzicht van alle activiteiten, functies en taken die de JBN op zich neemt, van bandenregistratie tot subsidieaanvragen en het versturen van de judopaspoorten. Laat zien wat er achter de schermen gebeurt om de kwaliteit van het judo in Nederland te waarborgen. Clubs zijn zich hier niet voldoende van bewust en zien veel functies van de bond als vanzelfsprekend.

#### **Onderzoek naar individuele leden**

Tot slot is meer onderzoek gewenst naar hoe de individuele leden van de judobond, de budoka's, de relatie met de bond ervaren. Clubbestuurders en clubeigenaren geven aan dat het belangrijk is dat de judobond haar meerwaarde voor deze individuele leden kan tonen, zodat zij op hun beurt makkelijker het JBN-lidmaatschap kunnen verkopen. Ledenonderzoek naar wat budoka's verwachten van de judobond, wat de bond zou kunnen betekenen en hoe ze meer betrokkenheid kan organiseren, is nodig. Vanuit de bond is al een voorzichtige aanzet gemaakt door te kijken welke kernwaarden ze heeft. Er is begonnen met een zogeheten 'positioneringsonderzoek' waarbij gekeken wordt naar wat de centrale waarden van het judo en de JBN zijn. Wat verbindt elkaar in de judowereld? Ten tijde van dit huidige onderzoek stond dit positioneringsonderzoek echter aan het begin en is op het moment van schrijven nog in de afrondingsfase.

## 8. Literatuurlijst

### Boeken & Artikelen:

Beech, J., Chadwick, S., & Verlaat, M. van 't (2012). *Sportmanagement. Tweede Editie*. Pearson Benelux.

Beekers, W. P. (2012). *Het bewoonbare land: geschiedenis van de volkshuisvestingsbeweging in Nederland*. Amsterdam: Boom (Proefschrift Vrije Universiteit Amsterdam).

Bekkers, V. (2007). Imago en Legitimiteit. In: W. Kickert, L. Cachet, F.B. van der Meer & L. Schaap (Red.), *Liefde voor het Openbaar Bestuur en Liefde voor de Bestuurskunde* (pp. 31-44). Delft: Eburon.

Bekkers, V., & Edwards, A. (2007). Legitimacy and Democracy. In: V. Bekkers, G. Dijkstra, A. Edwards, M.Fenger (Red.), *Governance and the Democratic Deficit* (pp 35-60). Aldershot: Ashgate.

Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom onderwijs.

Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. (2011). Inleiding. In: J. Boessenkool, J. Lucassen, M. Waardenburg & F. Kemper (Red.), *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media.

Bokhorst, A. M. (2014). *Bronnen van legitimiteit: Over de zoektocht van de wetgever naar zeggenschap en gezag*. Den Haag: Boom juridische uitgever.

Edwards, A., & Skinner, J. (2010). *Qualitative research in sport management*. Routledge.

Evers, J.C. (2007). *Kwalitatief interviewen: kunst én kunde*. Den Haag: LEMMA.

Gammelsaeter, H. (2010). Institutional pluralism and governance in "commercialized" sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, 10: pp. 569-594.

Gastelaars, M. (2006). *Excuses voor het ongemak: de vele gevolgen van klantgericht organiseren*. Amsterdam: SWP Publishers.

Gratton, C., Jones, I., & Robinson, T. (2011). *Onderzoeksmethoden voor Sportstudies*. Abindon: Routledge.

Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009) Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35: pp. 1404-1427.

Hoekman, R. (2013). *Recessiepeiling gemeenten 2013*. Utrecht: Mulier Instituut.

Huizenga, F.D., & Tack, P.J. (2015). *Architectuur van verenigingen*. VM Uitgevers.

Kalmthout, J. van (2015). Sportbonden en -verenigingen. In: K. Breedveld, S. de Groot & M. de Jong (Red.), *Jaarboek Sport & Strategie; beleid en onderzoek 2014-2015* (pp.90-97). Uitgever: Arko Sports Media.

Nienhüser, W. (2008). Resource dependence theory - How well does it explain behavior of organizations? *Management revue*, 19: pp. 9-32.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.

Posthumus, H., Ridder, J. den, & Hart, J. de (2014). *Verenigd in verandering. Grote maatschappelijke organisaties en ontwikkelingen in de Nederlandse civil society*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2011). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Sage.

Ruiter, M. de (2007). *De weg naar wit: analyse van het beleid van de Judo Bond Nederland ten aanzien van ledenbehoud en ledenwerving*. Afstudeerscriptie Hogeschool Tilburg.

Scott, W.R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities*. Fourth edition. Thousand Oaks, CA: Sage.

Skirstad, B., & Chelladurai, P. (2011). For 'love' and money: A sports club's innovative response to multiple logics. *Journal of Sport Management*, 25: pp. 339-353.

Stokvis, R. (2009). Sport en middelbaar onderwijs in de VS en Nederland. *Sociologie*, 5: pp. 484-501.

Stokvis, R. (zonder jaar). *Naar een sociologische theorie van de club*.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20: pp. 571-610.

Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative science quarterly*, 50: pp. 35-67.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840: pp. 99-129.

Tirion, H.B. (2006). *Beleidseffectmeting en Legitimiteit, een studie over reflectie, objectiviteit, betrekkelijkheid en de provinciale beleidspraktijk*. Universiteit Twente: Twente

Ulrich, D., & Barney, J. B. (1984). Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review*, 9: pp. 471-481.

Van Bottenburg, M. (2007) Om de sport verenigd: Instituties in de sportwereld. In: J.W. Duyvendak, K. Gerxhani, O. Velthuis, & C. Bouw (Red.), *Sociale kaart van Nederland. Over maatschappelijke instituties*. Amsterdam: Boom.

Van Bottenburg, M., & Heilbron, J. (2006). De-Sportization of Fighting Contests The Origins and Dynamics of No Holds Barred Events and the Theory of Sportization. *International review for the sociology of sport*, 41: pp. 259-282.

Van Buuren, A., Klein, E., & Edelenbos, J. (2011). Democratic Legitimacy of New Forms of Water Management in the Netherlands. *International Journal of Water Resources Development*, 28: pp.629-645.

Van der Roest, J.W. (2015). *From participation to consumption: consumerism in voluntary sportclubs*. Enschede: Ipskamp Drukkers.

Van Zwieten, M., & Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en wetenschap*, 47: pp.38-43.

Waardenburg, M., & van Bottenburg, M. (2013). Sport policy in the Netherlands. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5: pp.465-475.

#### Documenten:

Judo Bond Nederland (2001). *Meerjarenbeleidsplan 2001-2004*. Nieuwegein: Judo Bond Nederland.

Judo Bond Nederland (2010). *70 jaar Judo Bond Nederland: vechten, besturen, verenigen*. Breda: Uitgeverij Bookexpress.

Judo Bond Nederland (2013). *Meerjarenbeleidsplan 2013-2016*. Nieuwegein: Judo Bond Nederland.

Judo Bond Nederland (2015a). *Bondsvademecum. Hoofdstuk 2.01 – Statuten*. Nieuwegein: Judo Bond Nederland.

Judo Bond Nederland (2015b). *Bondsvademecum. Hoofdstuk 2.02 – Huishoudelijk reglement*. Nieuwegein: Judo Bond Nederland.

NOC\*NSF (2015). *Ledenrapportage 2014*. Arnhem: NOC\*NSF Unit Sportontwikkeling/Onderzoek.

Sociaal en Cultureel Planbureau (2015). *Rapportage sport 2014*. Den Haag: SCP.

## 9. Bijlagen

### Bijlage 1: Topiclijst club

#### Introductie:

- Toestemming vragen het gesprek op te nemen.
- Voorstellen.
- Doel van het onderzoek uiteenzetten.
- Doel van het interview uiteenzetten: uw mening en ervaring over de relatie tussen de bond en haar clubs op basis van bepaalde topics.
- Geschatte duur van het gesprek benoemen. (45/60min)
- Waarborging anonimiteit benadrukken.

#### Achtergrond:

- Hoe lang bent u al actief als bestuurder/eigenaar bij uw club?
- Bent u bekend met het project DCC? Wat vindt u van dit project?
- Bent u DCC lid? Waarom wel/niet?
- Meldt u alle leden aan? Waarom wel/niet?

#### Relatie:

- Hoe zou u de relatie tussen uw club en de JBN beschrijven?
- Hoe vaak zien/horen jullie van elkaar?
- Hoe wordt de relatie onderhouden?
- Wat voor soort relatie is het?
- Hoe is de rolverdeling: wie doet wat en waarom?  
-literatuur spreekt van een faciliterende rol van sportbonden
- Wat gaat er goed in die relatie? Waarom?
- Wat gaat er niet goed in die relatie? Waarom?
- Is deze relatie door de jaren heen veranderd? Waarom?
- Wat kunt u als club doen om deze relatie te verbeteren?
- Wat kan de bond doen om deze relatie te verbeteren?
- Wat is volgens u de ideale relatie?
- Wat verwacht u als club van de bond? Is dit door de jaren heen veranderd?
- Wat denk u dat de JBN verwacht van u als club? Is dit door de jaren heen veranderd?
- Vindt u dat de JBN relationeel gezien onderscheid moet maken tussen verschillende soorten clubs? Hiermee bedoel ik wedstrijd- en recreatieclubs. Hoe dan?
- Vindt u dat de JBN relationeel gezien onderscheid moet maken tussen verschillende typen clubs? Hiermee bedoel ik commercieel en non-profit. Hoe dan?
- Kunt u de lage opkomst bij districtsvergaderingen verklaren?

#### Afhankelijkheid:

- Wat hebben clubs te bieden?
- Wat heeft de JBN te bieden?

- Waar kan de bond jullie mee helpen? Is zij hierin uniek? Waarom dit wel/niet bij JBN halen?
- Welke dingen spelen er binnen uw club?
- Hoe is deze verhouding van middelen? Wat vindt u van deze verhouding? Is dit gelijk?  
-literatuur stelt dat sommige organisaties meer macht hebben simpelweg omdat ze bepaalde specifieke kenmerken hebben en/of een bepaalde plek in nemen in de sociale context.
- Is de wederzijdse afhankelijkheid gelijkmatig verdeeld denkt u?
- Is deze verhouding in middelen door de jaren heen veranderd? Hoe?

#### Bestaansrecht:

- Waarom is er een judobond? Is dit door de jaren heen veranderd?
- Vindt u dat de bond bestaansrecht heeft? Zo ja, hoe dan? Zo nee, waarom niet? Is dit door de jaren heen veranderd?  
-uit meerdere definities van legitimiteit lijkt acceptatie en betrokkenheid van de organisatie, op wat voor manier dan ook, het belangrijkste te zijn. Alleen dan is er het recht om gezag uit te voeren, en is er bestaansrecht.
- Hoe kan de bond bestaansrecht behouden in de toekomst?
- Wat denkt u dat er zou gebeuren als de JBN haar bestaansrecht verliest?
- Wat voor gevolgen zou het hebben voor het judo als de JBN zou ophouden te bestaan? En wat zou dat betekenen voor de clubs? Waarom?

#### Afsluiting:

- Denkt u dat de onderlinge relatie over 5 jaar anders is dan nu het geval is?
- Heeft u nog toevoegingen? Zijn er nog onderwerpen/topics die niet besproken zijn?
- Nogmaals het vervolgproces uitleggen: transcriberen, anonimiseren, coderen, analyseren.
- Bedanken voor de tijd en aangeven een kopie van het onderzoeksrapport op te sturen.

## Bijlage 2: Topiclijst JBN

### Introductie:

- Toestemming vragen het gesprek op te nemen.
- Voorstellen.
- Doel van het onderzoek uiteenzetten.
- Doel van het interview uiteenzetten: uw mening en ervaring over de relatie tussen de bond en haar clubs op basis van bepaalde topics.
- Geschatte duur van het gesprek benoemen. (45/60min)
- Waarborging anonimiteit benadrukken.

### Achtergrond:

- Kunt u zich kort voorstellen?
- Hoe lang bent u al actief binnen de JBN?
- Bent u bekend met het project DCC? Wat vindt u van dit project?

### Relatie:

- Hoe zou u de relatie tussen uw club en de JBN beschrijven?
- Hoe vaak zien/horen jullie van elkaar?
- Hoe wordt de relatie onderhouden?
- Wat voor soort relatie is het?
- Hoe is de rolverdeling: wie doet wat en waarom? Hoe werkt dat?  
-literatuur spreekt van een faciliterende rol van sportbonden
  
- Wat gaat er goed in die relatie? Waarom?
- Wat gaat er niet goed in die relatie? Waarom?
- Is deze relatie door de jaren heen veranderd? Waarom?
- Wat kan de bond doen om deze relatie te verbeteren?
- Wat kunnen clubs doen om deze relatie te verbeteren?
- Wat is volgens u de ideale relatie?
- Wat verwacht de bond van haar clubs? Is dit door de jaren heen veranderd?
- Wat denkt u dat de clubs verwachten van de bond? Is dit door de jaren heen veranderd?
- Vindt u dat de JBN relationeel gezien onderscheid moet maken tussen verschillende soorten clubs? Hiermee bedoel ik wedstrijd- en recreatieclubs. Hoe dan?
- Vindt u dat de JBN relationeel gezien onderscheid moet maken tussen verschillende typen clubs? Hiermee bedoel ik commercieel en non-profit. Hoe dan?
- Kunt u de lage opkomst bij districtsvergaderingen verklaren?

### Afhankelijkheid:

- Wat heeft de JBN te bieden?
- Wat hebben de clubs te bieden? Waar kunnen clubs de bond mee helpen?
- Hoe is deze verhouding van middelen? Wat vindt u van deze verhouding? Is dit gelijk?  
-literatuur stelt dat sommige organisaties meer macht hebben simpelweg omdat ze bepaalde specifieke kenmerken hebben en/of een bepaalde plek in nemen in de sociale context.



- Is de wederzijdse afhankelijkheid gelijkmatig verdeeld denkt u?
- Is deze verhouding in middelen door de jaren heen veranderd? Hoe?

Bestaansrecht:

- Waarom is er een judobond? Is dit door de jaren heen veranderd?
- Vindt u dat de bond bestaansrecht heeft? Zo ja, hoe dan? Zo nee, waarom niet? Is dit door de jaren heen veranderd?  
-uit meerdere definities van legitimiteit lijkt acceptatie en betrokkenheid van de organisatie, op wat voor manier dan ook, het belangrijkste te zijn. Alleen dan is er het recht om gezag uit te voeren, en is er bestaansrecht.
- Hoe kan de bond bestaansrecht behouden in de toekomst?
- Wat denkt u dat er zou gebeuren als de JBN haar bestaansrecht verliest?
- Wat voor gevolgen zou het hebben voor het judo als de JBN zou ophouden te bestaan? En wat zou dat betekenen voor de clubs? Waarom?

Afsluiting:

- Denkt u dat de onderlinge relatie over 5 jaar anders is dan nu het geval is?
- Heeft u nog toevoegingen? Zijn er nog onderwerpen/topics die niet besproken zijn?
- Nogmaals het vervolgproces uitleggen: transcriberen, anonimiseren, coderen, analyseren.
- Bedanken voor de tijd en aangeven een kopie van het onderzoeksrapport op te sturen.