

Samenwerken in de sport: wenselijk, gebrekkig en/ of noodzakelijk

Een kwalitatief onderzoek naar hoe veranderingen in de maatschappij en in sportbeleid doorwerken in de samenwerking tussen KNVB, voetbalverenigingen, NOC*NSF en gemeenten rondom competitievoetbal



Masterthesis van Rutger de Kwaasteniet

r.c.p.de.kwaasteniet@students.uu.nl

4152670

Eerste begeleider: drs. M.G. van Slobbe

Tweede lezer: drs. M. Dortants

Begeleidster vanuit de KNVB: dr. L. Jonker

Universiteit Utrecht, Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie

Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)

Masteropleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap

Masterprogramma Sportbeleid en Sportmanagement

Juli 2016

Alphen aan den Rijn

Voorwoord

Met het schrijven van dit voorwoord leg ik de laatste hand aan mijn scriptie. Daarmee is het afronden van het masterprogramma Sportbeleid en Sportmanagement dichtbij. Al tijdens mijn studie HBO Sportmanagement aan de Haagse Hogeschool wist ik dat ik het masterprogramma wilde gaan volgen. Ik begon aan het masterprogramma in 2014, nadat ik eerder in 2013 helaas niet geselecteerd werd om deel te nemen. Ik ben toen met positieve moed gaan kijken naar wat ik kon doen om in een volgend jaar wel geselecteerd te kunnen worden. Bij de voetbalvereniging waar ik lid ben, heb ik in het tussenliggende jaar een onderzoek kunnen doen. Daarin heb ik geïnventariseerd hoe de vrijwillige bezetting binnen de vereniging van destijds zich verhiel tot de vrijwillige bezetting die gewenst was. De bestuurders die mij de kans gaven om het onderzoek te doen ben ik nog steeds dankbaar. Het heeft mij veel gebracht. Bijvoorbeeld dat ik vanuit het onderzoek dat ik heb gedaan een vrijwilligerscommissie heb kunnen formeren. Maar wat het mij vooral heeft gebracht is dat ik in het selectiegesprek voor het masterprogramma in 2014 wel onder woorden kon brengen dat ik kennis had van hoe het er in het bestuur en de organisatie van een sportvereniging aan toe gaat. Die kennis is van belang geweest. Immers werd ik in 2014 wel toegelaten tot het masterprogramma.

Door het masterprogramma heb ik mij in 2 jaar tijd meer kunnen ontwikkelen dan in de jaren van mijn leven daarvoor. Via de onderwijs cursussen die op de USBO plaatsvonden heb ik niet alleen mijn inhoudelijke kennis vergroot, maar ben ik ook op een kritischere manier aan gaan kijken tegen de dingen die om 'ons' heen gebeuren. Door niet te snel genoeg te nemen met iets wat vanzelfsprekend lijkt. Ook ben ik meer analytisch gaan denken. Die kritische en analytische manier van tegen dingen aan kijken, kon ik goed gebruiken tijdens mijn werkzaamheden bij de KNVB. Ik heb twee jaar lang een werkervaringsplek gehad als onderzoeker binnen het KNVB amateurvoetbal. In die periode heb ik veel geleerd en gedaan. Van het meeschrijven aan reviews over wetenschappelijke artikelen en (online) publicaties voor het vakblad Sport & Strategie, tot het leiden van een onderzoeksproject dat vanuit de KNVB was uitbesteed aan een extern onderzoeksbureau. Maar door twee jaar mee te draaien binnen de KNVB als organisatie, heb ik mij ook in sociale en communicatieve zin verder kunnen ontwikkelen. Dankbaar ben ik voor de mogelijkheid die ik bij de KNVB altijd heb gehad om zelf aan te geven wat ik nog meer wilde leren. Het afgelopen studiejaar heb ik bijvoorbeeld kennis genomen van statistiek en werken met SPSS. Omdat ik na het afronden van het masterprogramma als onderzoeker zou willen werken, is dat een nuttige ervaring geweest.

Tot slot wil ik graag een aantal mensen bedanken. Allereerst Laura Jonker. Ik heb heel veel van je geleerd. Bedankt voor de mogelijkheid die je me daarvoor, zoals ik onder andere hierboven heb beschreven (en voor nog veel meer, maar wat te veel is om op te noemen) hebt geboden. En natuurlijk ook voor je inhoudelijke begeleiding van de afgelopen twee jaar. Michel van Slobbe wil ik graag bedanken voor de manier waarop hij mij heeft begeleid tijdens het onderzoek op basis waarvan ik deze scriptie heb geschreven. Ik heb veel geleerd van de manier waarop je analytisch mee hebt gedacht over hoe ik tot een samenhangende scriptie kon komen. Ik wil mijn ouders bedanken voor de mogelijkheid die ze mij altijd hebben geboden om te kunnen studeren. En voor dat ze mij de ruimte gaven om dat op een manier te doen waarop ik het uiterste in mijzelf naar boven kon halen. Voor dat laatste ben ik ook mijn broertje en vriendin veel dank verschuldigd. Niels, alias 'ome Nelis', wil ik bedanken voor het vele sparren en de manier waarop we vaak hebben samengewerkt tijdens de opleiding. Mijn respondenten wil ik tot slot bedanken voor dat ik heb kunnen interviewen en zodoende deze scriptie heb kunnen schrijven.

Degene die deze scriptie lezen wens ik veel leesplezier.

Rutger de Kwaasteniet

Alphen aan den Rijn
Juli 2016

Samenvatting

De KNVB en voetbalverenigingen werken vanuit het verleden samen met als belang dat er zoveel mogelijk competitievoetbal plaatsvindt in de voetbalcompetities die zij organiseren. De overheid heeft er belang bij dat er zoveel mogelijk in competitieverband wordt gesport omdat sport bijdraagt aan het realiseren van overheidsdoelstellingen (van Bottenburg, 2013). Vanuit dat overheidsbelang subsidieert NOC*NSF sportbonden namens het Ministerie van Volksgezondheid van Welzijn en Sport (VWS) en leggen gemeenten voor sportverenigingen accommodaties aan die zij tevens voor een groot deel onderhouden. Kortom: rondom competitievoetbal zijn vanuit het verleden verschillende samenwerkingsrelaties ontstaan.

Lidmaatschap van een sportvereniging is anno 2016 niet meer de overheersende wijze van sportbeoefening (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2015a, p. 78). Dat komt onder andere door informalisering, digitalisering en individualisering als maatschappelijke ontwikkelingen. Mede voortbouwend daarop, verandert het sportbeleid van organisaties (hierna bestuurlijke ontwikkelingen genoemd). Tegen de achtergrond van dat sport niet meer overheersend via sportverenigingen wordt beoefend, stimuleert NOC*NSF sportbonden via het beleidsprogramma Transitie in de Sport om hun competitiesport-aanbod te vernieuwen en om in dat kader meer samen te werken (Projectgroep Transitie in de Sport, 2015). Een andere bestuurlijke ontwikkeling is dat gemeenten bezuinigen op het onderhouden en aanleggen van verenigingsaccommodaties (Mulier Instituut, 2015). Een derde bestuurlijke ontwikkeling is dat de werkwijze van de KNVB afdeling verenigingsadvies, onder de noemer van 'the change', is veranderd. KNVB verenigingsadviseurs zouden pro-actiever moeten zijn in hun communicatie en zichtbaarheid richting voetbalverenigingen. De empirische aanleiding van het onderzoek is dat de KNVB behoefte heeft aan inzichten in hoe deze maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen daadwerkelijk doorwerken in de samenwerkingsrelaties die in de eerste alinea van deze samenvatting zijn beschreven. In het onderzoek zijn KNVB medewerkers en bestuurders voetbalverenigingen daar in semigestructureerde interviews over bevraagd. De onderzoeksresultaten daarover zijn geanalyseerd in het licht van wetenschappelijke bevindingen over hoe organisaties zich in de context van de Nederlandse sport tot elkaar verhouden, en hoe organisaties in zijn algemeen samenwerken en van elkaar afhankelijk zijn.

De titel van deze scriptie is 'samenwerken in de sport: wenselijk, gebrekkig en/ of noodzakelijk'. Uit het onderzoek blijkt dat sportbonden niet samenwerken aan het vernieuwen van het competitiesport-aanbod op een manier zoals NOC*NSF dat vanuit de doorwerking van het beleidsprogramma Transitie in de Sport *wenselijk* zou vinden. Vooral omdat daar geen (economische) urgentie en noodzaak voor is. De KNVB en voetbalverenigingen werken niet zoals gewenst samen vanwege *gebreken* als afstandelijke en onpersoonlijke communicatie (wat haaks staat op wat met 'the change' wordt beoogd) van de KNVB richting voetbalverenigingen, en omdat de beleidsdoelstellingen- en strategieën van de KNVB niet aansluiten bij wat in de praktijk van voetbalverenigingen actueel en relevant is. Die discrepantie is er omdat de KNVB met de manier waarop het haar beleid ontwikkelt en implementeert, niet voldoende draagvlak creëert onder voetbalverenigingen. Verder blijkt uit het onderzoek dat voetbalverenigingen door resources als regelgeving en politieke belangenbehartiging afhankelijker zijn geworden van de KNVB en dat het daarom voor voetbalverenigingen *noodzakelijk* is om met de KNVB samen te werken. De genoemde maatschappelijke ontwikkelingen werken niet direct door in de samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen. Bij KNVB beleidsbepalers leven wel ideeën om voetbalvormen buiten verenigingen om aan te bieden, maar omdat voetbalverenigingen de KNVB dan als niet of minder legitiem zouden kunnen gaan zien, zijn die ideeën nog geen realiteit. Tot slot blijkt uit dit onderzoek dat voetbalverenigingen sterk afhankelijk zijn van de financiering van gemeenten op het gebied van het aanleggen en onderhouden van sportaccommodaties. Om voetbalactiviteiten aan te kunnen blijven bieden via de gemeentelijke sportaccommodaties waar zij gebruik van maken, zijn voetbalverenigingen *genoodzaakt* om met gemeenten samen te werken. Voetbalverenigingen zijn dusdanig afhankelijk van de KNVB dat taakafstoting van gemeenten naar voetbalverenigingen en een mogelijke fusie van voetbalverenigingen, niet ontweken kunnen worden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
1. Inleiding	5
1.1 Empirische problemen als aanleiding van het onderzoek	5
1.2 Het onderzoeksvraagstuk en haar relevantie	10
1.3 Onderzoeksdoelstelling	12
1.4 Onderzoeksvraagstelling en begripsafbakening	12
1.5 Leeswijzer van deze scriptie	13
2. Onderzoeksparadigma	14
2.1 Het type en de aard van het onderzoek	14
2.2 Ontologie van het onderzoek	14
2.3 Methodologie van het onderzoek	15
2.4 Epistemologie van het onderzoek	20
3. Samenwerken vanwege en rondom een instituut	23
3.1 Het instituut competitievoetbal	23
3.2 Het institutioneel veld rondom competitievoetbal	25
3.3 Resumé.....	27
4. Inter-organisatorische samenwerking	28
4.1 Definitie van inter-organisatorische samenwerking.....	28
4.2 Afhankelijkheid tussen organisaties	30
4.3 Resumé.....	31
5. Resultaten.....	32
5.1 De samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en NOC*NSF	32
5.2 De samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen	36
5.3 De invloed van maatschappelijke ontwikkelingen op het beoefenen van voetbal	42
5.4 Afhankelijkheid in de samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen.....	46
5.5 Afhankelijkheid in de samenwerkingsrelatie tussen voetbalverenigingen en gemeenten.....	51
5.6 Resumé.....	55
6. Analyse	56
7. Conclusie	61
7.1 Deelconclusies over de samenwerkingsrelaties van de KNVB.....	61
7.2 Deelconclusies over de samenwerkingsrelaties van voetbalverenigingen.....	62
7.3 Hoofdconclusies van het onderzoek	63
8. Discussie	65
8.1 Limitaties van het onderzoek	65
8.2 Suggesties voor vervolgonderzoek	66
8.3 Bredere betekenis van de onderzoeksresultaten.....	67
8.4 Aanbevelingen aan de KNVB op basis van dit onderzoek	67
Literatuurlijst	68
Bijlagen.....	74

1. Inleiding

In het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat zijn samenwerkingsrelaties in de sport bestudeerd. Meer concreet is in het licht van drie (veronderstelde) actuele empirische problemen, en vanuit het perspectief van KNVB medewerkers en bestuurders van voetbalverenigingen, gekeken naar de samenwerkingsrelaties tussen de KNVB en NOC*NSF, de KNVB en voetbalverenigingen, en voetbalverenigingen en gemeenten. In §1.1 is beschreven wat die (veronderstelde) empirische problemen zijn met als uitgangspunt dat een probleem ook het ontbreken van een inzicht kan zijn. Daarna zijn het onderzoeksvraagstuk (in §1.2) en de doel- en vraagstelling van het onderzoeksvraagstuk toegelicht (in respectievelijk §1.3 en §1.4). In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk is de leeswijzer van deze scriptie beschreven (§1.5).

1.1 Empirische problemen als aanleiding van het onderzoek

Het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en NOC*NSF veronderstellen dat het een probleem is dat het competitiesport-aanbod dat sportbonden via hun verenigingsachterban organiseren, niet goed aansluit bij hoe mensen heden ten dage willen sporten (NOC*NSF, 2014 b, c). Hoe mensen heden ten dage willen sporten wordt volgens het Ministerie van VWS en NOC*NSF sterk beïnvloed door de informalisering, digitalisering en individualisering van de samenleving. In §1.1.1. is beschreven wat de informalisering, digitalisering en individualisering van de samenleving in relatie tot sport betekenen, en gaat het over hoe het Ministerie van VWS en NOC*NSF via het beleidsprogramma Transitie in de Sport willen realiseren dat sportbonden hun competitiesport-aanbod vernieuwen. Tot slot is in §1.1.1 beschreven waarom de Transitie in de Sport voor de KNVB een relevant en actueel thema is en waarom het relevant is om met dit onderzoek ontbrekende inzichten op te doen over hoe beleidsbepalers van de KNVB betekenis geven aan de Transitie in de Sport en de samenwerking van de KNVB met NOC*NSF en andere sportbonden gerelateerd daaraan. Het empirische probleem dat in §1.1.2 is beschreven, is dat voetbalverenigingen hun begroting niet sluitend kunnen krijgen als gevolg van gemeentelijke bezuinigingen op verenigingsaccommodaties. In §1.1.2 is ook beschreven waarom het voor de KNVB relevant is om daarover met het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat inzichten te genereren. Het derde empirische probleem is in §1.1.3 beschreven en gaat erover dat de KNVB geen verdiepend inzicht heeft in hoe (bestuurders van) voetbalverenigingen de communicatie en fysieke zichtbaarheid van de (verenigingsadviseurs van de) KNVB ervaren. Die inzichten zijn relevant omdat de KNVB er als gevolg van een organisatieverandering voor heeft gekozen om zich qua zichtbaarheid en communicatie anders te positioneren ten opzichte van voetbalverenigingen.

1.1.1 Transitie in de Sport

Hieronder is eerst beschreven wat de informalisering, digitalisering en individualisering van de samenleving als maatschappelijke ontwikkelingen betekenen voor hoe mensen sport beoefenen. Vervolgens gaat het over hoe het deze maatschappelijke ontwikkelingen mede aanleiding zijn voor de Transitie in de Sport die het Ministerie van VWS en NOC*NSF willen realiseren.

Maatschappelijke ontwikkelingen

Maatschappelijke ontwikkelingen hebben invloed op hoe samenleving is georganiseerd, of zich kan organiseren. Maatschappelijke ontwikkelingen kunnen bijvoorbeeld demografisch van aard zijn (zoals de vergrijzing van de samenleving), maar ook sociaal (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2015b). Sociaal maatschappelijke ontwikkelingen zijn van invloed op de sociale verbanden waar mensen deel van uitmaken. Schnabel (2004) stelt dat als mensen samenkomen, dat er dan sprake is van een sociaal verband. In Nederland wordt sport voor een groot deel beoefend in de vorm van competities die sportbonden bij en via de bij hun aangesloten sportverenigingen, organiseren (van Bottenburg, 2013). Sport vindt met andere woorden voor een groot deel plaats in het sociale verband van sportverenigingen. Lange tijd werd er niet of beperkt in andere sociale verbanden dan sportverenigingen gesport (van Bottenburg, 2013). In de huidige 21^{ste} eeuw is dat anders en doen zich twee belangrijke verschijnselen voor. Niet alleen zijn sportverenigingen niet meer de overheersende wijze van sportbeoefening (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2015a, p. 78), maar mensen kijken ook

kritischer naar wat sportverenigingen als voordeel bieden naast andere sociale verbanden waarbinnen kan worden gesport (van Bottenburg, 2013). Aan het ontstaan van deze verschijnselen liggen onder andere drie maatschappelijke ontwikkelingen ten grondslag. Dat zijn de informalisering, digitalisering en individualisering van de samenleving (Schnabel, 2004; van Bottenburg, 2013). Schnabel (2004) stelt dat sociale verbanden in de 20^{ste} eeuw hechter en collectiever waren dan nu, anno 2016, het geval is. Nu zijn sociale verbanden meer dynamisch en flexibel van aard (Schnabel, 2004). Ook in de sport en in de alinea's hierna is ingegaan op hoe de informalisering, digitalisering en individualisering van de samenleving daar een rol in spelen.

Als gevolg van de digitalisering van de samenleving hebben mensen meer informatie en meer mogelijkheden voor het verwerken van informatie tot hun beschikking (Schnabel, 2004). Als gevolg van de informalisering van de samenleving vinden mensen het ondermeer minder belangrijk om lid te zijn fysieke organisaties (Schnabel, 2004). Daarentegen willen mensen deel uitmaken van een digitaal netwerk waarmee zij, waar dan ook ter wereld, in verbinding kunnen staan (Schnabel, 2004). Door de digitalisering van de samenleving is dat mogelijk. Binnen de amateursport zijn de informalisering en digitalisering van de samenleving terug te zien. Bijvoorbeeld in de atletiek- en wielrensport. Veel hardlopers en wielrenners zijn niet lid van sportverenigingen (in dit geval de fysieke organisaties waar Schnabel (2004) het over heeft), maar buiten verenigingen individueel of in informele sociale verbanden actief. Zij organiseren zich via digitale smartphone applicaties zoals Nike Running (voor hardlopen) en Strava (voor wielrennen) (NTFU, Bike Motion & GFK, 2014; Weijers, 2010). Voetbal, wordt ook steeds vaker gespeeld in andere sociale verbanden dan voetbalverenigingen (KNVB & Blauw Research, 2015a). Voor een deel via andere organisaties (naar schatting uit KNVB onderzoek gaat het dan om ongeveer 41.000 voetballers (KNVB & Blauw Research, 2015a)). Maar naar schatting zijn er in Nederland ook 43.000 voetballers die zonder tussenkomst van organisaties zelf, voornamelijk via social media en what's app, hun voetbalactiviteiten organiseren (KNVB & Blauw Research, 2015a). Desondanks voetballen, getuige de 1,2 miljoen leden die de KNVB heeft, de meeste voetballers in Nederland via de competities die de KNVB organiseert bij en via voetbalverenigingen (KNVB, 2015).

Als gevolg van de individualisering van de samenleving zijn mensen minder (dan een aantal decennia geleden) afhankelijk van één of meerdere personen in hun omgeving (Schnabel, 2004). Doordat mensen minder afhankelijk zijn van andere mensen, hebben ze meer vrijheid om zelf te kiezen welke dingen ze in hun leven doen (Schnabel, 2004). Als gevolg van deze toegenomen keuzevrijheid zijn mensen door de jaren heen kritischer geworden. Dat betekent dat mensen met een meer kritische blik kijken naar of de dingen die zij (voornemens zijn om te gaan) doen, overeenkomen met wat in hun eigen belang gewenst is (Schnabel, 2004). Daarbij houden mensen minder rekening met het belang van een grote groep mensen of gemeenschappen waar zij deel van uitmaken (Schnabel, 2004). Dat mensen met een meer kritische blik kijken naar de 'dingen' die zij doen, klinkt wat abstract. Maar als voorbeeld kan het lidmaatschap van sportverenigingen worden genomen. Door van der Roest (2015) is onderzoek gedaan naar het vermoeden dat mensen zich binnen sportverenigingen meer als consumenten zouden zijn gaan gedragen. Een verenigingslid kan zich binnen een vereniging op verschillende manieren als een consument gedragen. Bijvoorbeeld door niet of weinig vrijwilligerswerk te doen, maar wel te verwachten dat een sportvereniging (samen met een sportbond) competitiewedstrijden met een bepaalde kwaliteit organiseert (van der Roest, 2015). Maar een consumentistisch verenigingslid is ook minder solidair aan zijn teamgenoten en zal (bij ontevredenheid) sneller gaan sporten binnen een ander sociaal (verenigings)verband (van der Roest, 2015). Verenigingen functioneren alleen omdat en zolang haar leden bereid zijn om de sportactiviteiten die binnen een vereniging plaatsvinden, vrijwillig te organiseren, en zich te houden aan de verplichtingen en verantwoordelijkheden die daarmee samenhangen (van Bottenburg, 2013). Omdat sportconsumenten in theorie niet of weinig vrijwilligerswerk willen doen, zou het bestaansrecht van verenigingen onder druk kunnen komen te staan als leden zich meer als sportconsumenten gaan gedragen (van Bottenburg, 2013; van der Roest, 2015). Desondanks gedragen leden van Nederlandse sportverenigingen zich weinig als consumenten (van der Roest, 2015). Sportbonden verwachten wel dat leden zich meer als consumenten kunnen gaan dragen. Sportbonden denken

daarom dat sportverenigingen er met een aantrekkelijker niet-sportaanbod, en een servicegericht en flexibeler af te nemen sportaanbod, voor kunnen zorgen dat leden niet of minder snel over zullen stappen naar andere sociale (verenigings)verbanden om in te sporten (van der Roest, 2015). Hierna gaat het over hoe de informalisering, digitalisering en individualisering mede aanleiding zijn voor de Transitie in de Sport die het Ministerie van VWS en NOC*NSF willen realiseren.

Sportbonden vernieuwen hun competitiesport-aanbod niet

Hoewel de sportparticipatie in Nederland stijgt, stagneert of daalt het ledenaantal van de meeste sportbonden (NOC*NSF, 2015a). Dat komt volgens het Ministerie van VWS en NOC*NSF omdat mensen, tegen de achtergrond van de informalisering, digitalisering en individualisering van de samenleving, meer zelf en via andere organisaties dan sportverenigingen zijn en willen gaan sporten (NOC*NSF, 2014 b, c; Projectgroep Transitie in de Sport, 2015). Overigens kent de KNVB geen dalend ledenaantal. In het seizoen 2014/ 2015 is het ledenaantal van de KNVB gestegen (KNVB, 2015). Vooral omdat meer meisjes en vrouwen zijn gaan voetballen (KNVB, 2015). Dat de stijging van de sportparticipatie niet terug is te zien in stijgende bondsledenaantallen, is volgens het Ministerie van VWS en NOC*NSF wel te verklaren. Het feitelijke probleem dat door volgens hen de grondslag voor is, is dat het competitiesport-aanbod dat sportbonden bij en via verenigingen organiseren, niet aansluit bij de vraag van hoe mensen flexibel (in de zin spelvorm, tijd locatie en kosten) willen sporten. Het Ministerie van VWS en NOC*NSF wensen daarom dat sportbonden hun aanbod vernieuwen door competities bij en via sportverenigingen flexibeler te gaan organiseren, en daarvoor onderliggende winstgevende verdienmodellen te ontwikkelen. De vernieuwing en de ontwikkeling van nieuwe verdienmodellen blijven echter uit en dat komt volgens het Ministerie van VWS en NOC*NSF omdat sportbonden financieel afhankelijk zijn van de teruglopende inkomsten die zij via NOC*NSF vanuit de Lotto loterijgelden ontvangen. Vanuit de voetbalsport kan er een kanttekening worden geplaatst bij dat de KNVB geen vernieuwing aanbrengt in haar competitievoetbalaanbod. De KNVB heeft dat wel gedaan door voetbalvormen te ontwikkelen voor doelgroepen van 35-, 45- (7 tegen 7 voetbal) en 65 jaar en ouder (walking football) (KNVB, z.d. h, i). Bovendien kan er een kanttekening worden geplaatst bij of de flexibilisering van het competitiesport-aanbod die door het Ministerie van VWS en NOC*NSF gewenst is, noodzakelijkerwijs terug zal zijn te zien in een stijging van de ledenaantallen van sportbonden. Zoals aan het begin van deze paragraaf is beschreven, stelt Schnabel (2004) namelijk dat mensen anno 2016 niet per se meer lid willen zijn van fysieke organisaties. Sportverenigingen en sportbonden zijn fysieke organisaties waarbij mensen zich via lidmaatschap aansluiten. Hierna is in meer detail ingegaan op de financiële relatie tussen sportbonden en de Lotto en wat het Ministerie van VWS en NOC*NSF als de hoofddoelstellingen van het beleidsprogramma Transitie in de Sport zien.

De financiële afhankelijkheid van sportbonden van de Lotto

In de zogeheten Loterijwet, waar de Lotto zich als kansspel aan moet houden, is afgesproken dat de opbrengsten van de Lotto loterijgelden voor driekwart aan sportbonden en sportverenigingen moeten worden uitgekeerd (De Lotto, 2014). Aan de sport uitkeren betekent in dit geval dat de Lotto loterijgelden via NOC*NSF in de vorm van een subsidie bij sportbonden terecht komen (De Lotto, 2014; NOC*NSF, 2015a). Het bedrag aan subsidie die sportbonden ontvangen, is bepaald op basis van het ledenaantal van sportbonden. De sportbond met de meeste leden (de KNVB), ontvangt het grootste bedrag aan subsidie (De Lotto, 2014). Uit financiële jaarverslagen van NOC*NSF blijkt dat de opbrengsten uit loterijgelden die de Lotto via NOC*NSF aan sportbonden- en verenigingen uitkeert, neemt echter af (NOC*NSF, 2013, 2014d, 2015b). Waar in 2011 in totaal nog 53 miljoen euro subsidie onder sportbonden werd verdeeld, was dat in 2016 nog maar 38 miljoen (NOC*NSF, 2013, 2014d, 2015b). Volgens het Ministerie van VWS en NOC*NSF is het voor sportbonden problematisch dat zij minder subsidie ontvangen. De reden daarvan is dat zij stellen dat sportbonden van deze inkomsten afhankelijk zouden zijn om hun kerntaken te kunnen (blijven) financieren (zoals het organiseren van competities). Zodoende hebben de teruglopende Lotto opbrengsten voor de sport volgens het Ministerie van VWS en NOC*NSF ook als gevolg dat zij minder budget hebben om te investeren in het ontwikkelen van nieuw competitiesport-aanbod en onderliggende winstgevende verdienmodellen (NOC*NSF, 2014 b, c; Projectgroep Transitie de Sport, 2015).

Er zijn twee kanttekeningen te verbinden aan dat het Ministerie van VWS en NOC*NSF stellen dat sportbonden financieel afhankelijk zijn van de subsidie die zij vanuit de Lotto loterijgelden ontvangen. Ten eerste lijkt dat voor de KNVB niet te gelden. Op basis van haar ledenaantal krijgt de KNVB het meeste subsidie van alle sportbonden (De Lotto, 2014), maar bestaan de seizoensinkomsten van de KNVB voor minder dan 10% uit subsidie (KNVB, 2015). Ten tweede geven sportbonden in de zogenoemde sportbondenmonitor aan dat zij geen financiële problemen kennen en dat het daarom onrealistisch is dat zij in financiële problemen zullen komen (NOC*NSF, 2015a). De redenen die sportbonden daarvoor geven is dat zij de mogelijkheid hebben om hun contributies (die leden van sportverenigingen aan sportverenigingen betalen, en die sportverenigingen aan sportbonden afdragen) te verhogen (NOC*NSF, 2015a). Bovendien geven sportbonden aan een eigen vermogen te hebben waaruit zij kunnen putten als de inkomsten die zij normaliter genereren, tegenvallen (NOC*NSF, 2015a). Kort gezegd stellen het Ministerie van VWS en NOC*NSF het Lotto-verdienmodel ter discussie en vinden zij dat sportbonden nieuwe verdienmodellen moeten ontwikkelen. Terwijl sportbonden de rendabiliteit van het Lotto-verdienmodel zelf niet discutabel lijken te vinden. Immers geven sportbonden in de sportbondenmonitor aan geen problematische financiële situatie te kennen.

Het beleidsprogramma Transitie in de Sport: de hoofddoelstellingen

Voor het realiseren van een Transitie in de Sport (via het gelijknamige beleidsprogramma) heeft NOC*NSF vanuit het Ministerie van VWS €2.000.000 aan subsidie beschikbaar gesteld gekregen (NOC*NSF, 2014 b, c; Projectgroep Transitie in de Sport, 2015). Als het gaat om het verdelen van dat subsidiebedrag, en dus het implementeren van het beleidsprogramma, zetten het Ministerie van VWS en NOC*NSF in op twee sporten. Ten eerste zouden sportbonden nieuw competitiesport-aanbod en onderliggende winstgevendende verdienmodellen moeten ontwikkelen. Dit, volgens het Ministerie van VWS en NOC*NSF, om beter aan te sluiten op de flexibele manier waarop mensen heden ten dage willen sporten. Maar door winstgevendende verdienmodellen te ontwikkelen, zouden sportbonden ook minder afhankelijk moeten worden van de inkomsten die zij nu uit Lotto subsidies ontvangen (NOC*NSF, 2014 b, c; Projectgroep Transitie in de Sport, 2015). Anderzijds is het gewenst dat sportbonden in het kader van het ontwikkelen van nieuw competitiesport-aanbod, meer onderling samen gaan werken. Bijvoorbeeld op het gebied van het creëren van een datasysteem van waaruit kan worden onderzocht hoe mensen zouden willen sporten. Het opzetten van het datasysteem dat net is genoemd, krijgt op dit moment vorm in het project dat Sport Intelligence wordt genoemd. Vanuit het budget dat voor het beleidsprogramma Transitie in de Sport is gereserveerd, stimuleren het Ministerie van VWS en NOC*NSF het opzetten van Sport Intelligence. Meerdere sportbonden zijn bij het project Sport Intelligence aangehaakt (NOC*NSF, 2014 b, c; Projectgroep Transitie in de Sport, 2015).

Relevantie om vanuit de KNVB onderzoek te doen naar de Transitie in de Sport

De Transitie in de Sport is zoals hiervoor is beschreven een beleidsprogramma dat zich richt op alle sportbonden. Maar voor de KNVB is de Transitie in de Sport in het bijzonder een actueel en relevant thema. Dat blijkt onder andere uit het feit dat de KNVB directie respondent 4 heeft afgevaardigd om deel uit te maken van de projectgroep die het beleidsprogramma moet operationaliseren tot een plan waarin de Transitie in de Sport gefaseerd geïmplementeerd kan gaan worden (Projectgroep Transitie in de Sport, 2015). Bovendien nemen de KNVB en NOC*NSF de wijze waarop de gewenste Transitie in de Sport zich in de aanstaande 1,5 jaar uitkristalliseert, mee in het ontwikkelen van hun nieuwe beleidsplannen voor respectievelijk de perioden na 2017 en 2018 (NOC*NSF, 2014c; KNVB manager research & intelligence, persoonlijke communicatie, 29-6-2016). Tegen deze achtergrond is het voor de KNVB wenselijk om inzichtelijk te maken hoe beleidsbepalers van de KNVB aankijken tegen de Transitie in de Sport en de samenwerking tussen de KNVB, NOC*NSF en andere sportbonden in dat kader, en in het algemeen. Het empirische probleem is dat het op dit moment aan die inzichten ontbreekt, terwijl die inzichten dus wel gewenst zijn. Mede tegen die achtergrond is het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat geformuleerd. In de volgende paragraaf gaat het over het probleem dat voetbalverenigingen hun begroting niet sluitend kunnen krijgen als gevolg van gemeentelijke bezuinigingen (NOC*NSF & DVJ Insights, 2016).

1.1.2. Gemeenten bezuinigen op sportaccommodaties

Ongeveer 90% van de overheidsbestedingen op het gebied van sport komen van gemeenten (Mulier Instituut, 2015). Naast het financieren van sportstimuleringsprojecten, steken gemeenten veel geld in het bouwen en onderhouden van de sportaccommodaties waar verenigingen gebruik van maken (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2015a). Veel voetbalverenigingen (91% in totaal) huren een (deel van) de accommodatie waar zij gebruik van maken van een externe organisatie. Veelal gaat het om voetbalvelden die van gemeenten worden gehuurd (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2015a). Gemeenten zijn nationaal gezien ook voor een groot deel verantwoordelijk voor het onderhouden van voetbalvelden (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2015a). Veel gemeenten (93%) bezuinigen, of verwachten te gaan bezuinigen op het gebied van sport (Hoekman, 2013). Onder andere voor een belangrijk deel op het aanleggen en onderhouden van sportaccommodaties. Volgens Hoekman & van der Bol (2014) verwachten gemeenten een grote 'zelfredzaamheid' van sportverenigingen. Dat baseren zij op een analyse van de huidige en aanstaande collegeprogramma's van gemeenten. Onder een grotere 'zelfredzaamheid' van sportverenigingen verstaan zij dat gemeenten het onderhoud van verenigingsaccommodaties in handen van sportverenigingen leggen (van der Bol & Hoekman, 2014). Echter kunnen gemeentelijke bezuinigingen op het gebied van sportaccommodaties ook op andere manieren vorm krijgen. Gemeenten denken er bijvoorbeeld over na om marktpartijen verantwoordelijk te stellen voor het onderhoud van sportaccommodaties (Mulier Instituut, 2015). Maar ook om accommodaties zelf te blijven onderhouden, maar dan minder intensief, de huurtarieven die sportverenigingen ten aanzien van accommodaties betalen te verhogen, en om meer multifunctionele sportaccommodaties te bouwen en bestaande én nieuwe sportaccommodaties meer te clusteren (Mulier Instituut, 2015; Sociaal en Cultureel Planbureau, 2015a). Feitelijk is het lastig om in zijn algemeen vast te stellen welke implicaties deze gemeentelijke accommodatiebezuinigingen hebben voor sportverenigingen. Sport is voor gemeenten namelijk grotendeels een autonoom beleidsterrein (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2015a). Gemeenten kunnen daarom zelf kiezen hoe zij op sport willen bezuinigen en gemeentelijke bezuinigingen kunnen als gevolg daarvan voor sportverenigingen verschillende effecten hebben. Desondanks geven bestuurders van voetbalverenigingen (vooral van voetbalverenigingen tot 1000 leden) in zijn algemeen aan dat het door stijgingen van de huurtarieven die aan gemeenten worden betaald, problematisch is om hun verenigingsbegrotingen rond te krijgen (NOC*NSF & DVJ Insights, 2016).

De KNVB wil specifiekere dan 'het niet rond krijgen van verenigingsbegrotingen' te weten komen of en hoe gemeentelijke bezuinigingen voor voetbalverenigingen problematisch zijn. Dat omdat één van de kerntaken van de KNVB is om voetbalverenigingen te ontwikkelen en ondersteunen (KNVB, 2013a), en tegen die achtergrond wil de KNVB afdeling verenigingsadvies voetbalverenigingen wanneer nodig gericht en intensiever kunnen ondersteunen met lokale vraagstukken die in het licht van gemeentelijke bezuinigingen spelen. Een probleem dat aanleiding is voor het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat, is dat het aan deze inzichten ontbreekt terwijl die inzichten wel gewenst zijn.

Dat gemeenten, zoals Hoekman & van der Bol (2014) veronderstellen, verwachten dat sportverenigingen zelfredzamer zijn, is niet alleen het gevolg van bezuinigingen. Zoals aan het begin van dit hoofdstuk is genoemd, houdt de overheid zich bezig met het besturen van de samenleving (Bovens, 't Hart & van Twist, 2012). Czarniawska (2009) stelt dat de ideologie van de overheid op hoe de samenleving bestuurd moet worden, uiteindelijk bepalend is voor hoe de samenleving wordt bestuurd. Gezegd zou kunnen worden dat de ideologie van de Nederlandse overheid op het besturen van de samenleving na de millenniumwisseling langzaam is veranderd. In het bijzonder vanaf 2013, toen het kabinet Rutte I zitting nam (Ministerie van Algemene Zaken, 2014). Voor de millenniumwisseling was Nederland meer een verzorgingsstaat (Putters, 2013). In een verzorgingsstaat vindt de overheid dat het zelf zorg hoort te dragen voor het welzijn van haar burgers en dat was ook terug te zien in de manier waarop de overheid de maatschappij bestuurde (Putters, 2013). De overheid faciliteerde min of meer zelf de beoefening van sport door sportaccommodaties te bouwen en onderhouden (Putters, 2013). Anno 2016 is Nederland een participatiesamenleving waarin de overheid vindt dat het maatschappelijk middenveld of private organisaties meer taken en

verantwoordelijkheden moeten krijgen om zorg te dragen voor het welzijn van burgers (Putters, 2013). Binnen de sport is de participatiesamenleving zichtbaar in de zin van dat de overheid het onderhouden van verenigingsaccommodaties in handen van sportverenigingen of private organisaties legt (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2015a).

1.1.3 'The change' bij de KNVB

De afdelingen die zich binnen de KNVB bezig houden met amateurvoetbal, zijn in 2014 gereorganiseerd (KNVB, 2014a). Voorafgaand daaraan heeft binnen de KNVB een organisatieverandering plaatsgevonden. Dit onder de noemer van 'the change'. Als gevolg van 'the change' is in beleid vastgelegd dat de werkwijze van de KNVB afdeling verenigingsadvies veranderd. De afdeling verenigingsadvies bestaat naast de coördinator verenigingsadvies uit verenigingsadviseurs en procesbegeleiders. Deze verenigingsadviseurs en procesbegeleiders helpen besturen van voetbalverenigingen met allerlei niet-voetbaltechnische lokale vraagstukken (KNVB coördinator verenigingsadvies, persoonlijke communicatie, 30-5-2016). Bijvoorbeeld met financiële en juridische vraagstukken. Voordat 'the change' plaatsvond werkte de afdeling verenigingsadvies meer reactief. Dat hield in dat de KNVB verenigingsadviseurs verenigingen in eerste instantie pas ging helpen als zij met een hulpvraag naar de KNVB toe kwamen. Nu ondersteunt de afdeling verenigingsadvies voetbalverenigingen meer proactief. Dat zou zich moeten uiten in zowel de manier waarop de KNVB naar verenigingen communiceert, als in de manier waarop de KNVB zichtbaar is voor verenigingen. Concreet betekent het dat de KNVB meer actief en fysieke zin naar verenigingen toe gaat met als doel om inzicht te krijgen in bij welke lokale vraagstukken verenigingen hulp van de KNVB kunnen gebruiken (KNVB coördinator verenigingsadvies, persoonlijke communicatie, 30-5-2016). Het derde empirische probleem (c.q. een gewenst inzicht) is dat de KNVB geen verdiepend inzicht heeft in hoe (bestuurders van) voetbalverenigingen de communicatie en fysieke zichtbaarheid van de (verenigingsadviseurs van de) KNVB ervaren op het moment dat zij geholpen (willen) worden met het oplossen van lokale vraagstukken. Inzicht daarin, alsmede in hoe voetbalverenigingen de samenwerking met de KNVB in zijn algemeen ervaren, is gewenst en mede tegen die achtergrond is het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat geformuleerd.

1.2 Het onderzoeksvraagstuk en haar relevantie

De in §1.1 beschreven empirische problemen en/ of voor de KNVB gewenste inzichten die daaraan gerelateerd zijn, zijn allemaal gerelateerd aan (gewenste of reeds gerealiseerde) veranderingen die zijn vastgesteld in het sportbeleid van organisaties. Gemeentelijke bezuinigingen op sportaccommodaties zijn vastgesteld in het sportbeleid van gemeenten. Dat het competitiesportaanbod dat sportbonden organiseren niet aansluit bij hoe mensen heden ten dage willen sporten, is een probleem dat voor het Ministerie van VWS en NOC*NSF een reden is geweest om het beleidsprogramma Transitie in de Sport vast te stellen. Maar ook de manier waarop de KNVB afdeling verenigingsadvies anders is gaan werken, is vastgesteld in beleid. In deze scriptie zijn deze (gewenste of reeds gerealiseerde) veranderingen in het sportbeleid van de KNVB, NOC*NSF en het Ministerie van VWS, en gemeenten, vanaf hier aangeduid als *bestuurlijke ontwikkelingen*. In §3.2 is beschreven dat het Ministerie van VWS NOC*NSF als vertegenwoordiger van de vrijwillige sport verantwoordelijk heeft gesteld voor het implementeren en grotendeels vaststellen van het overheidsbeleid op het gebied van sport (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2015a). Vanaf nu gaat het in deze scriptie alleen nog maar over NOC*NSF als over de Transitie in de Sport wordt gesproken, en niet over het Ministerie van VWS.

Zoals aangegeven zijn er geen inzichten over hoe de bestuurlijke ontwikkelingen, en de maatschappelijke ontwikkelingen die in §1.1.1 mede als aanleiding van de Transitie in de Sport zijn beschreven, doorwerken in de samenwerkingsrelaties die de KNVB heeft met NOC*NSF en voetbalverenigingen, en die voetbalverenigingen hebben met gemeenten. Het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat heeft zich gericht op het opdoen van die inzichten. Het is voor de overheid en de KNVB van wezenlijk belang dat de samenwerkingsrelaties die hiervoor zijn genoemd in stand blijven. Vooral omdat het zonder die samenwerkingsrelaties onrealistisch is dat competitievoetbal op een

schaal van grootte wordt beoefend waarop dat nu gebeurt (door ongeveer 1,2 miljoen voetballers bij ongeveer 3000 voetbalverenigingen (KNVB, 2015)). Via voetbalverenigingen organiseert de KNVB bijvoorbeeld al haar voetbalcompetities en een ander voorbeeld is dat voetbalverenigingen de kosten die door gemeenten worden gemaakt om een voetbalveld aan te leggen en te onderhouden, zeer lastig zelf zouden kunnen betalen (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2015a). Wat voor de overheid belang is voor het in stand houden van deze samenwerkingsrelaties, is hieronder besproken. Hieronder is ook ingegaan op wat de wetenschappelijke relevantie is van het onderzoeksvraagstuk. Waarom het onderzoek voor de KNVB relevant is, is in de vorige paragraaf bij het beschrijven van de empirische problemen al aangekaart. Hieronder is de relevantie van het onderzoek voor de KNVB ook nog in wat algemenere termen beschreven.

Waarom het onderzoek voor de overheid relevant is

Sportbonden en sportverenigingen vormen samen de 'georganiseerde vrijwillige sport' (van Bottenburg, 2013). De voetbalsport maakt een belangrijk onderdeel uit van de georganiseerde vrijwillige sport. Via de KNVB voetballen ongeveer 1,2 miljoen voetballers (KNVB, 2015). Zij nemen deel aan de amateurvoetbalcompetities die de KNVB bij en via voetbalverenigingen organiseert. Er is in Nederland geen andere bond die op zo'n grote schaal competities organiseert. Bovendien vindt sport binnen geen andere tak van sport zoveel bij verenigingen plaats als binnen het voetbal (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2015a). De overheid vindt dat sport bij kan dragen aan het realiseren van sociaal maatschappelijke doelstellingen (lees: overheidsdoelstellingen) (Breedveld, van der Poel & Elling, 2012). Zoals het bevorderen van de volksgezondheid (door bijvoorbeeld overgewicht tegen te gaan), het bevorderen van de integratie tussen meerderheden en minderheden in de samenleving, en het creëren van verbinding tussen mensen. Vooral aan het creëren van verbinding tussen mensen dragen sportverenigingen volgens de overheid sterk bij (van Eekeren, Verweel, van Bottenburg, Cannegieter & Harlaar, 2007). Vanuit de bijdrage die sport kan hebben aan het realiseren van overheidsdoelstellingen, heeft de overheid er belang bij dat zoveel mogelijk mensen in competitieverband voetballen. Tegen deze achtergrond – en in hoofdstuk 3 wordt daar in meer detail op ingegaan – zijn de samenwerkingsrelaties die in deze scriptie centraal staan, in het verleden ontstaan. De continuïteit van die samenwerkingsrelaties heeft niet alleen nut voor de betrokken organisaties zelf, maar ook voor de maatschappij. Immers voetballen er 1,2 miljoen mensen, die onderdeel uitmaken van de maatschappij, via het competitievoetbal dat de KNVB bij en via voetbalverenigingen organiseert (KNVB, 2015).

Waarom het onderzoek voor de KNVB relevant is

De KNVB is een vereniging voor voetbalverenigingen (KNVB, 2015). De KNVB bestaat namelijk doordat en zolang verenigingen als lid aangesloten zijn en blijven (van Bottenburg, 2013). Twee kerntaken van de KNVB zijn het organiseren van amateurvoetbalcompetities en het ondersteunen van voetbalverenigingen (KNVB, 2013a). Het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat heeft voor de KNVB twee praktijkgerichte doelstellingen. Enerzijds om inzicht te krijgen in of en hoe de wijze waarop het beleid dat de KNVB gerelateerd aan haar kerntaken ontwikkelt en implementeert, of de manier waarop het dat wenst te doen, aansluit bij wat in de praktijk van voetbalverenigingen actueel en relevant is. Anderzijds om inzicht te krijgen in of en hoe de samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen succesvol is en kan zijn.

Waarom het onderzoek voor de wetenschap relevant is

Het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat is vanwege twee redenen relevant. Ten eerste omdat – en in hoofdstuk 3 is dat beschreven - het onderzoek in beeld brengt hoe verschillende organisaties die amateurcompetitievoetbal organiseren (de KNVB en voetbalverenigingen), of eraan bijdragen dat dat mogelijk is (NOC*NSF en gemeenten), samenwerken en zich vanuit daar tot elkaar verhouden in het licht van maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen. Uit een verkenning in de zoeksystemen die onderdeel uitmaken van de online Universiteitsbibliotheek, blijkt dat een soortgelijke casus nog niet eerder is onderzocht. Het onderzoek is ten tweede relevant omdat de manier waarop de in dit onderzoek betrokken organisaties samenwerken, is onderzocht vanuit verschillende theorieën.

Namelijk de theorie over inter-organisatorische samenwerking, de resource dependence theorie en de institutionele theorie. Uit een verkenning in de zoeksystemen die onderdeel uitmaken van de online Universiteitsbibliotheek, blijkt eveneens dat soortgelijke onderzoeksvraagstukken als degene die in deze scriptie centraal staat, nog niet eerder vanuit de combinatie van deze theorieën zijn onderzocht.

1.3 Onderzoeksdoelstelling

De doelstelling van het onderzoek is om inzichtelijk te maken hoe (de in §1.1 besproken) maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen doorwerken in de samenwerkingsrelaties tussen de KNVB en NOC*NSF, de KNVB en voetbalverenigingen, en voetbalverenigingen en gemeenten. Terugblikkend op §1.1 gaat het dan in de relatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen over de zogenoemde 'change' die de werkwijze van de KNVB afdeling verenigingsadvies heeft veranderd, en hoe informalisering, digitalisering en individualisering impact hebben op hoe individuele voetballers zich verhouden tot het competitievoetbal dat de KNVB bij en via voetbalverenigingen organiseert. In de relatie tussen de gemeenten en voetbalverenigingen gaat het over hoe gemeentelijke bezuinigingen impact hebben op voetbalverenigingen. In de relatie tussen de KNVB en NOC*NSF gaat het over de beoogde Transitie in de Sport. In de volgende paragraaf is de doelstelling van het onderzoek vertaald naar een hoofdvraag en deelvragen.

1.4 Onderzoeksvraagstelling en begripsafbakening

De hoofdvraag van het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat is:

Hoe werken maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen door in inter-organisatorische samenwerkingsrelaties rondom het competitievoetbal?

De hoofdvraag valt uiteen in de volgende 5 deelvragen:

1. Hoe en waarom zijn de samenwerkingsrelaties tussen de KNVB en NOC*NSF, de KNVB en voetbalverenigingen en voetbalverenigingen en gemeenten ontstaan? (deze deelvraag is beantwoord in hoofdstuk 3)
2. Welke wetenschappelijke bevindingen zijn er bekend over inter-organisatorisch samenwerken? (deze deelvraag is beantwoord in hoofdstuk 3)
3. Welke betekenissen geven beleidsbepalers en verenigingsadviseurs van de KNVB aan hoe de KNVB samenwerkt met NOC*NSF en voetbalverenigingen, en aan hoe maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen in die samenwerkingsrelaties doorwerken? (deze deelvraag is beantwoord in hoofdstuk 5)
4. Welke betekenissen geven bestuurders van voetbalverenigingen aan hoe voetbalverenigingen samenwerken met de KNVB en gemeenten, en aan hoe bestuurlijke ontwikkelingen in die samenwerkingsrelaties doorwerken? (deze deelvraag is beantwoord in hoofdstuk 5)
5. Wat zeggen de gevonden betekenissen over de doorwerking van maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen in inter-organisatorische samenwerkingsrelaties rondom competitievoetbal? (deze deelvraag staat centraal in hoofdstuk 6; het analysehoofdstuk).

Hoe de KNVB en NOC*NSF zijn ontstaan en wat hun rol en de rol van gemeenten is rondom competitievoetbal, is in hoofdstuk 3 beschreven. Toch zijn een aantal begrippen die in de hoofdvraag en/ of deelvragen zijn genoemd, nog niet gedefinieerd. Hieronder is dat wel gedaan.

- Amateuvoetbalverenigingen: amateuvoetbal is een niet professionele (betaalde) vorm van voetbal. Amateuvoetbal wordt beoefend door spelers die aangesloten zijn bij een voetbalvereniging uitkomend in de competitie die de KNVB op het voetbaltechnische speelniveau van de topklasse of lager organiseert (KNVB, z.d. a). Verenigingen kunnen worden omschreven als geformaliseerde en vrijwillige sociale verbanden waarin mensen - vaak vanuit hun passie - samenkomen (van Bottenburg, 2013). Het belangrijkste doel van verenigingen is om op een democratische wijze competitiesport voor haar aangesloten leden te organiseren (van Bottenburg, 2013; Ibsen & Seippel, 2010). Voetbalverenigingen organiseren competitievoetbal voor hun leden. Verenigingen maken deel uit van de civil-

society c.q. het maatschappelijk middenveld (Boessenkool, Waardenburg & Lucassen, 2011). Het maatschappelijk middenveld bevindt zich tussen de markt- en overheidssector (Bovens, 't Hart & van Twist, 2012). Organisaties die deel uitmaken van het maatschappelijk middenveld hebben geen winstoogmerk (Boessenkool, van Eekeren & Lucassen, 2008).

- **Beleid:** beleid wordt in het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat gezien als de concretisering van hoe (overheids)organisaties wensen te sturen op hun doelstellingen (van den Heuvel, 2012).
- **Bestuurders van voetbalverenigingen:** het besturen van voetbalverenigingen gebeurt door minimaal een voorzitter, een secretaris en een penningmeester (KNVB, z.d. b). Waar een voorzitter eindverantwoordelijk is voor de volledige breedte aan beleidsdoelstellingen binnen een vereniging, sturen penningmeesters en secretarissen op respectievelijk de financiële en secretariële doelstellingen van een vereniging (Commissie Goed Sportbestuur, 2005).
- **Beleidsbepalers van de KNVB:** functionarissen van de KNVB die eindverantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling (en al dan niet de uitvoering) van het beleid. In dit onderzoek op het gebied van amateurvoetbal. De directeur amateurvoetbal van de KNVB is eindverantwoordelijk voor al het beleid van de KNVB op het gebied van amateurvoetbal (KNVB, 2015).

1.5 Leeswijzer van deze scriptie

Deze scriptie bestaat uit 8 hoofdstukken, een literatuurlijst en bijlagen. In hoofdstuk 2 is per deelvraag besproken waarom welke onderzoeksmethoden zijn gebruikt. Ook zijn in hoofdstuk 2 de aard en het type van het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat beschreven, en gaat het over waarom de onderzoeksresultaten valide en betrouwbaar zijn. In hoofdstuk 3 is besproken hoe de samenwerkingsrelaties die de KNVB heeft met NOC*NSF en voetbalverenigingen, en de samenwerkingsrelatie die voetbalverenigingen hebben met gemeenten, in het verleden zijn ontstaan. In hoofdstuk 4 is beschreven welke wetenschappelijke bevindingen er in de literatuur bekend zijn over inter-organisatorische samenwerking. In hoofdstuk 5 (het resultatenhoofdstuk) zijn de opbrengsten van het onderzoek beschreven en gaat het over welke betekenissen KNVB medewerkers en bestuurders van voetbalverenigingen geven aan de in dit hoofdstuk beschreven samenwerkingsrelaties in het licht van maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen. In hoofdstuk 5 zijn tevens wetenschappelijke bevindingen gekoppeld aan die betekenissen. In hoofdstuk 6 (het analysehoofdstuk) is geanalyseerd wat de onderzoeksresultaten zeggen over de samenwerkingsrelaties rondom competitievoetbal, en hoe dat zich verhoudt tot literatuur. In hoofdstuk 7 zijn de conclusies van het onderzoek beschreven door de hoofdvraag en deelvragen te beantwoorden. In hoofdstuk 8 is het onderzoek bediscussieerd. Onder andere door in te gaan op wat de KNVB op basis van de onderzoeksresultaten is aan te bevelen. Na de literatuurlijst volgen in de bijlagen de gebruikte interviewprotocollen en de codeboom.

2. Onderzoeksparadigma

In dit hoofdstuk is het paradigma van het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat beschreven. Een onderzoeksparadigma is het perspectief van waaruit een onderzoeker de werkelijkheid bestudeert (Edwards & Skinner, 2009). Dat perspectief vormt een onderzoeker op basis van onderliggende subperspectieven. Namelijk: een ontologisch perspectief, een methodologisch perspectief en een epistemologisch perspectief (Edwards & Skinner, 2009; Glesne, 2006). Deze subperspectieven zijn in respectievelijk §2.2 tot en met §2.4 beschreven. De eerste paragraaf van dit hoofdstuk (§2.1) bespreekt het type en de aard van het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat.

2.1 Het type en de aard van het onderzoek

Onderzoek kan worden gezien als een systematisch proces van het verwerven en analyseren van gegevens (Verhoeven, 2007). De aard van onderzoek kan kwantitatief of kwalitatief zijn (Boeije, 2012). Het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat is kwalitatief van aard. Kwantitatief onderzoek beantwoordt onderzoeksvragen op basis van het (statistisch) toetsen van een hypothese (deductief) (Boeije, 2012). Kwalitatief onderzoek beantwoordt onderzoeksvragen op basis van de betekenissen die respondenten geven aan de werkelijkheid (inductief) (Boeije, 2012; Gratton, Jones & Robinson, 2011). Bij kwalitatief onderzoek is het uitgangspunt *“dat mensen betekenissen geven aan verschijnselen en dat ze die betekenissen onderling uitwisselen in hun alledaagse interacties, zodanig dat mensen gezamenlijk een werkelijkheid construeren”* (Boeije, 2012, p. 20). De hoofdvraag en deelvragen die in hoofdstuk 1 zijn gepresenteerd, zijn op basis van onder andere respondentbetekenissen beantwoord.

Volgens Geurts (1999) zijn er vier typen onderzoek. Dat zijn exploratief, beschrijvend, toetsend en verklarend onderzoek. Exploratief onderzoek richt zich op een vraagstuk waar al verkennende, maar geen verdiepende inzichten over bekend zijn (Geurts, 1999). Dat is ook aan de orde in het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat. Zoals in hoofdstuk 1 is besproken, is het bekend dat er maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen spelen in de samenwerkingsrelaties die de KNVB heeft met NOC*NSF en voetbalverenigingen, en die voetbalverenigingen hebben met gemeenten. Verdiepende inzichten over welke betekenissen daaraan worden gegeven, en wat die betekenissen zeggen over de samenwerkingsrelaties, zijn niet bekend. In het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat, zijn deze verdiepende inzichten juist opgedaan en daarom is het onderzoek als exploratief te typeren. In de volgende paragraaf gaat het over de ontologie van het onderzoek.

2.2 Ontologie van het onderzoek

Vanuit de ontologie van kwalitatief onderzoek kan een onderzoeker op een interpretatieve en/ of kritische manier naar de werkelijkheid kijken (Edwards & Skinner, 2009; Glesne, 2006). In interpretatief kwalitatief onderzoek staan sec de betekenissen die mensen aan de werkelijkheid toekennen centraal (Edwards & Skinner, 2009). Een beperking van interpretatief kwalitatief onderzoek is dat het niet centraal staat hoe betekenissen tot stand zijn gekomen. In een kritisch kwalitatief onderzoek is het doel juist om dat te ontrafelen. Binnen kritisch kwalitatief onderzoek wordt bijvoorbeeld gekeken naar hoe (symbolische) macht (met autonomie als tegenhanger) en afhankelijkheden van invloed zijn op de betekenissen die mensen toekennen aan de werkelijkheid (Edwards & Skinner, 2009). Het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat is deels interpretatief. Dit omdat de hoofdvraag is beantwoord aan de hand van de betekenissen die respondenten aan de werkelijkheid toekennen. Maar het onderzoek waarover het in deze scriptie gaat is ook deels kritisch. Gekeken is namelijk ook naar hoe macht, autonomie en afhankelijkheid op basis van respondentbetekenissen een rol spelen in hoe de KNVB, voetbalverenigingen, NOC*NSF en gemeenten samenwerken. In de volgende paragraaf gaat het over de methodologie van het onderzoek.

2.3 Methodologie van het onderzoek

De methodologie van onderzoek gaat over hoe data op basis waarvan onderzoeksvragen zijn beantwoord, zijn verkregen en geanalyseerd (Glesne, 2006). Hierna is per deelvraag beschreven via welke methoden data zijn verzameld en geanalyseerd.

*Deelvraag 1: Hoe en waarom zijn de samenwerkingsrelaties tussen de KNVB en NOC*NSF, de KNVB en voetbalverenigingen, en voetbalverenigingen en gemeenten ontstaan?*

- Methode van dataverzameling

Bovenstaande deelvraag is beantwoord in hoofdstuk 3 van deze scriptie. De deelvraag is beantwoord op basis van een literatuurstudie. In dit geval was dat een studie naar bestaande wetenschappelijke literatuur. *Sensitizing concepts* kunnen de uitkomst van een literatuurstudie zijn. Volgens Boeije (2012, p. 47) is een sensitizing concept “*de bril of de lens die een onderzoeker richt op het veld van onderzoek*”. Dat betekent dat sensitizing concepts zijn te gebruiken om te analyseren wat empirische onderzoeksresultaten zeggen over hoe empirische opbrengsten van een onderzoek samenhangen met wetenschappelijke literatuur (Boeije, 2012). In het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat is gebruikt gemaakt van sensitizing concepts door de bevindingen die op basis van een literatuurstudie in hoofdstuk 3 zijn besproken over waarom en hoe samenwerkingsrelaties zijn ontstaan, in het resultaten- en analysehoofdstuk te verbinden met hoe respondenten nu (anno 2016) betekenis geven aan die samenwerkingsrelaties (de empirische opbrengsten van het onderzoek).

- Methode van data-analyse

Eerst is op basis van onderstaande zoektermen relevante literatuur gezocht in de zoeksystemen van de online Universiteitsbibliotheek.

- Instituties en organisaties;
- Het ontstaan van (competitie)sport;
- De rol van de (gemeentelijke) overheid in sport(beleid);
- De rol van NOC*NSF in sport(beleid);
- De rol van sportbonden (in sportbeleid);
- Het functioneren van sportverenigingen.

Op basis van deze zoektermen zijn artikelen gevonden waarin één wetenschappelijk onderzoek is gepresenteerd, en artikelen waarin verschillende bestaande wetenschappelijke onderzoeken aan elkaar zijn gekoppeld in de vorm van een review. Van de artikelen die zijn gevonden, zijn steeds de samenvatting, aanleiding, doelstelling, conclusie, discussie, de kernzinnen van alinea's, en zinnen waarin opsommingen, signaalwoorden of tegenstellingen staan, gelezen. Uit datgene wat is gelezen, is gefilterd wat relevant is om de deelvraag 1 te beantwoorden. Op basis daarvan is hoofdstuk 3 geschreven.

Deelvraag 2: Welke wetenschappelijke bevindingen zijn er bekend over inter-organisatorisch samenwerken?

- Methode van dataverzameling

Bovenstaande deelvraag is beantwoord in hoofdstuk 4. Dat antwoord is gebaseerd op een studie naar bestaande wetenschappelijke literatuur. In het resultaten- en analysehoofdstuk (hoofdstuk 5 en 6) is onder andere beschreven hoe de wetenschappelijke bevindingen over inter-organisatorisch samenwerken zich verhouden tot de empirische betekenissen die respondenten geven aan de samenwerkingsrelaties. Dit in het licht van de maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen die in hoofdstuk 1 zijn beschreven. De wetenschappelijke bevindingen over inter-organisatorische samenwerking zijn met andere woorden een perspectief geweest waarmee naar de empirie is gekeken. Op basis van hoe een sensitizing concept bij het beschrijven van de methode van

dataverzameling bijbehorend deelvraag 1 is gedefinieerd, kan worden gesteld dat inter-organisatorische samenwerking een sensitizing concept is.

- Methode van data-analyse

De data-analyse is op basis van onderstaande zoektermen en in de volgorde zoals die bij deelvraag 1 is beschreven, geschiedt.

- Samenwerking tussen organisaties;
- Redenen voor de samenwerking tussen organisaties;
- Belemmerende en bevorderende factoren samenwerking tussen organisaties;
- Type samenwerkingsrelaties;
- Afhankelijkheid tussen organisaties;
- Legitimiteit van organisaties;
- Afhankelijkheidsbronnen voor organisaties.

*Deelvraag 3: Welke betekenissen geven beleidsbepalers en verenigingsadviseurs van de KNVB aan hoe de KNVB samenwerkt met NOC*NSF en voetbalverenigingen, en aan hoe maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen in die samenwerkingsrelaties doorwerken?*

Behalve dat de methoden van dataverzameling en data-analyse zijn beschreven, is hieronder ook beschreven welke respondenten om wat voor redenen zijn geïnterviewd.

- Methode van dataverzameling

Om een antwoord te formuleren op bovenstaande deelvraag, zijn een documentanalyse en semigestructureerde interviews gebruikt. De analyse van een document heeft vaak als doel om relevante tekstfragmenten te verzamelen die bij het rapporteren van de resultaten van een onderzoek te gebruiken zijn als tegenstelling of ter nuance van respondentuitspraken, of om respondentuitspraken in te leiden, aan te vullen en/ of te onderbouwen (Edwards & Skinner, 2009). Dat is ook het doel geweest van de documentanalyse die is gebruikt om deelvraag 3 te beantwoorden. De beleidsteksten over de Transitie in de Sport (met NOC*NSF en de projectgroep die is samengesteld om de Transitie in de Sport te realiseren, als auteurs), en de beleidsplannen van de KNVB en de zwem- (KNZB), hockey- (KNHB), paardensport- (KNHS), en volleybal- (Nevobo) bond, zijn geanalyseerd, en concreet in §5.1 en §5.2 gebruikt om respondentuitspraken in te leiden, aan te vullen en/ of te onderbouwen. Overigens zijn de beleidsteksten die gaan over de Transitie in de Sport, ook gebruikt om de beoogde Transitie in de Sport in §1.1.1 beschrijven. Bevindingen uit de KNVB onderzoeksrapporten over de servicemeting die onder verenigingsbestuurders is afgenomen en het imago van de KNVB, zijn in §5.2 en §5.3 gebruikt om respondentuitspraken tegen te stellen of te nuanceren.

De interviews die mede zijn gebruikt om een antwoord op deelvraag 3 te geven, zijn semigestructureerd afgenomen. Semigestructureerde interviews zijn gestructureerd aan de hand van een topiclijst (Edwards & Skinner, 2009). Een topiclijst is een lijst met onderwerpen die een onderzoeker minimaal ter sprake wil brengen in een interview (Verhoeven, 2007). Rondom die topics speelt een onderzoeker in een semigestructureerd interview flexibel in op andere onderwerpen die een respondent ter sprake brengt (Edwards & Skinner, 2009). Van belang is wel dat een onderzoeker in het oog houdt of die onderwerpen samenhangen met of verdiepend zijn op de topics die in het interview minimaal aan bod moeten komen. Voor een kwalitatief onderzoeker kan het wenselijk zijn om in een interview flexibel te zijn. De betekenissen die respondenten aan de werkelijkheid toekennen, kunnen namelijk verschillen (Edwards & Skinner, 2009). Omdat het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat kwalitatief is, is ervoor gekozen om de interviews semi te structureren. In bijlage A is een interviewprotocol terug te vinden, met daarin topiclijsten die zijn gebruikt ten behoeve van de interviews met beleidsbepalers en verenigingsadviseurs van de KNVB. In de volgende alinea is beschreven wie de respondenten zijn die zijn geïnterviewd om deelvraag 3 te beantwoorden.

- Geïnterviewde respondenten

Vragen die samenhangen met deelvraag 3 zijn: (1) Hoe richt de KNVB haar beleid in, in relatie tot de maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen die in §1.1 zijn beschreven?, en (2) Wat betekent dat voor de samenwerkingsrelaties tussen de KNVB, voetbalverenigingen en NOC*NSF? Om die vragen te beantwoorden, zijn n=7 KNVB beleidsbepalers geïnterviewd. Vanuit de bestuur- en organisatiewetenschap wordt bestudeerd welke spanningen er spelen tussen beleid (zoals in §1.4 is gedefinieerd, is dat de gewenste werkelijkheid) en praktijk (de daadwerkelijke en alledaagse werkelijkheid van organisaties). Vanuit de KNVB afdeling verenigingsadvies ondersteunen verenigingsadviseurs bestuurders van voetbalverenigingen met niet-voetbaltechnische lokale hulpvragen die zij hebben. Ondersteunen heeft een brede betekenis. Zoals in §1.1.3 is beschreven, kan het betekenen dat een verenigingsadviseur- en bestuurder beide proactief zijn en direct samenwerken. Bijvoorbeeld door met elkaar, en door middel van onder andere face to face overleg, aan een financieel vraagstuk te werken. Maar het ook zo zijn dat een verenigingsadviseur meer reactief is door vragen van clubs per mail of telefoon te beantwoorden. In alle gevallen van verenigingsondersteuning werken KNVB verenigingsadviseurs samen met bestuurders van voetbalverenigingen. KNVB verenigingsadviseurs kunnen vanuit hun rol wat zeggen over hoe zij die samenwerking ervaren en over of het beleid van de KNVB (op het gebied van verenigingsondersteuning) aansluit bij de daadwerkelijke en alledaagse werkelijkheid in de praktijk van voetbalverenigingen. Beide inzichten zijn relevant om tot een antwoord op deelvraag 3 te komen en daarom zijn n=2 verenigingsadviseurs geïnterviewd. In de tabel hieronder volgt een overzicht van alle respondenten die in het kader van het beantwoorden van deelvraag 3 zijn geïnterviewd.

KNVB functionarissen	Mate waarin de functionarissen het KNVB amateurvoetbalbeleid bepalen
Respondent 1	Eindverantwoordelijk voor het ontwikkelen en implementeren van al het beleid van de KNVB op het gebied van amateurvoetbal.
Respondent 2	Onder andere verantwoordelijk voor de vertaling van het amateurvoetbalbeleid naar de ontwikkeling en implementatie van vormen van competitievoetbal die de KNVB aanbiedt.
Respondent 3	Verantwoordelijk voor het ontwikkelen en uitvoeren van het beleid van de KNVB op het gebied van verenigingsondersteuning. In dat beleid gaat het over hoe de KNVB bestuurders van amateurvoetbalverenigingen op niet-voetbaltechnisch gebied met lokale vraagstukken ondersteunt.
Respondent 4	Verantwoordelijk voor het onderzoeksbeleid van de KNVB. Het onderzoeksbeleid heeft als doel heeft om in kaart te brengen hoe effectief het beleid is dat de KNVB in haar huidige beleidsplan heeft geformuleerd.
Respondent 5	Onder andere verantwoordelijk voor het beleid dat gaat over de sociaal maatschappelijke projecten van de KNVB. Voorbeelden van dergelijke projecten zijn Sportiviteit & Respect en Naar een Veiliger Sportklimaat.
Respondent 6	Eindverantwoordelijk voor het amateurvoetbalbeleid van de KNVB op het gebied van competitiezaken, arbitrage, tuchtrecht, zaalvoetbal en verenigingsondersteuning.
Respondent 7	Bepaalt onder andere de normen waaraan voetbalverenigingen (die deelnemen aan KNVB competities) zich binnen het hekwerk van een verenigingsaccommodatie aan moeten houden. Bijvoorbeeld als het gaat over de grootte van kleedkamers en velden.
Verenigingsadviseurs (n=2)	KNVB verenigingsadviseurs zijn niet beleidsbepalend, maar voeren het beleid op het gebied van verenigingsondersteuning uit. Dat beleid bepalen respondent 3 en respondent 6. De verenigingsadviseurs werken direct samen met bestuurders van voetbalverenigingen.

- Methode van data-analyse

De beleidsteksten die bij het beschrijven van de methode van dataverzameling bijbehorend deelvraag 3 zijn genoemd, zijn aan de hand van drie stappen geanalyseerd. Eerst zijn de beleidsteksten opgezocht. Op de beleidsteksten over de Transitie in de Sport na, waren deze beleidsteksten via internet te achterhalen. De beleidsteksten over de Transitie in de Sport zijn via een KNVB beleidsbepaler verkregen. Alle beleidsteksten zijn vervolgens doorgelezen en tijdens dat doorlezen zijn relevante tekstfragmenten gemarkeerd. Bij het schrijven van het resultatenhoofdstuk zijn de gemarkeerde tekstfragmenten erbij gepakt en is bepaald of de tekstfragmenten relevant zijn om de onderwerpen die in het resultatenhoofdstuk (concreet in §5.1 en §5.2) zijn aangekaart, in te leiden, te onderbouwen en/ of aan te vullen. Van alle interviews zijn, na toestemming van de respondenten, met een iPhone geluidsopnamen gemaakt. Op basis van deze geluidsopnamen zijn de interviews getranscribeerd. Vanuit de transcripties zijn de interviews geanalyseerd aan de hand van de systematiek van coderen. Het computerprogramma Maxqda is daarbij als hulpmiddel gebruikt. De codeboom die in bijlage B is weergegeven, kan worden gezien als het eindproduct van het coderen.

Om tot een codeboom te komen zijn er drie fasen van codering. Dat zijn open, axiaal en selectief coderen (Boeije, 2012). Een code kan worden gezien als een samenvattende notitie van een tekstdeel, waarin de betekenis van een fragment uit een interview is uitgedrukt (Boeije, 2012, p. 85). De fase van open coderen heet ook wel de inventarisatiefase (Boeije, 2012). In deze fase is de empirie – oftewel: de uitspraken die respondenten doen – leidend bij het toekennen van codes aan de tekstfragmenten. Aan het einde van de fase van open coderen zijn beginnende categorieën gevormd door te kijken welke codes over hetzelfde onderwerp gaan (Boeije, 2012). Daarna volgde de fase van axiaal coderen (Boeije, 2012). Het doel van axiaal coderen was om de gevormde codes hiërarchisch en op thematisch niveau onder te verdelen in hoofdcategorieën en daaraan ondersteunende subcategorieën. In de fase van selectief coderen is het doel geweest om prioriteit aan te brengen in de gevormde codes (Boeije, 2012). Het verband tussen de overgebleven codes is geanalyseerd met als doel om tot kerncategorieën te komen aan de hand waarvan het geheel van relevante interviewgegevens alomvattend kon worden beschreven in het resultatenhoofdstuk (Boeije, 2012).

Deelvraag 4: Welke betekenissen geven bestuurders van voetbalverenigingen aan hoe voetbalverenigingen samenwerken met de KNVB en gemeenten, en aan hoe bestuurlijke ontwikkelingen in die samenwerkingsrelaties doorwerken?

Behalve dat de methoden van dataverzameling en data-analyse zijn beschreven, is hieronder ook ingegaan welke respondenten om wat voor redenen zijn geïnterviewd.

- Methode van dataverzameling

Een documentanalyse is gebruikt om respondentuitspraken in het resultatenhoofdstuk in te leiden, aan te vullen en/ of te onderbouwen. De beleidsteksten die zijn geanalyseerd zijn een beleidsnota van de gemeente Alphen aan den Rijn en het document waarin de KNVB de kwaliteitsnormen voor voetbalaccommodaties heeft beschreven. Ook zijn een aantal losse internetpagina's geanalyseerd. Bijvoorbeeld over wat de Wet Werk en Zekerheid voor het amateurvoetbal betekent, en over wat de licentievoorwaarden zijn die de KNVB aan amateurvoetbalverenigingen stelt wanneer zij deelnemen aan de competities die de KNVB organiseert. Voor het beantwoorden van bovenstaande deelvraag zijn verder, omwille van de bij deelvraag 3 genoemde balans tussen structuur en flexibiliteit, semigestructureerde interviews afgenomen. In bijlage A is een interviewprotocol terug te vinden waar ook de topiclijsten onderdeel van uitmaken die zijn gebruikt ten behoeve van de interviews met verenigingsbestuurders.

- Geïnterviewde respondenten

Bij 4 verschillende voetbalverenigingen zijn in totaal zijn n=8 bestuurders geïnterviewd. Deze verenigingen zijn allemaal bij de KNVB aangesloten. Dat betekent dat zij deelnemen aan de

competities die de KNVB bij en via voetbalverenigingen organiseert. Het aantal leden van verenigingen die bij de KNVB zijn aangesloten, verschilt sterk. Het gemiddeld aantal leden per vereniging is ongeveer 400¹. Echter zijn er ook verenigingen met meer dan 1000 of 1500 leden. Daarom is ervoor gekozen om bij twee verenigingen met minder dan 400 leden n=2 bestuurders te interviewen, n=2 bestuurders bij een vereniging die tussen de 1000 en 1500 leden heeft, en n=2 bestuurders bij verenigingen met meer dan 1500 leden. Hieronder volgt een korte beschrijving van de verenigingen waar is geïnterviewd en de redenen om bepaalde bestuursleden van die verenigingen te interviewen.

Sportvereniging MMO uit Hoogmade

Sportvereniging Met Moeite Oppericht (s.v. MMO) is gelegen in Hoogmade en heeft pakweg 308 leden. Naast voetbal biedt s.v. MMO ook handbal aan. Een klein deel van de leden maakt daar gebruik van (MMO Sportvereniging Hoogmade, z.d.). De bestuurders van s.v. MMO die zijn geïnterviewd zijn de voorzitter en het bestuurslid technische zaken. Iemand in mijn netwerk kent de voorzitter van s.v. MMO. Nadat ik begreep dat de voorzitter veel in contact staat met de gemeente Kaag en Braassem waar s.v. MMO onder valt, heb ik hem benaderd voor een interview. Van de voorzitter kreeg ik te horen dat het bestuurslid technische zaken van s.v. MMO vaak in contact staat met de KNVB. Om die reden heb ik hem ook geïnterviewd.

Sportvereniging ARC uit Alphen aan den Rijn

Sportvereniging Alphense Racing Club (s.v. ARC) heeft ongeveer 1600 leden en maakt onderdeel uit van de gemeente Alphen aan den Rijn (Sportvereniging ARC, z.d.). De bestuursleden van s.v. ARC die ik heb geïnterviewd zijn de voorzitter en de secretaris. Ik heb hen via mijn eigen netwerk benaderd. De voorzitter van s.v. ARC heeft vanuit de vereniging veel contact met de gemeente Alphen aan den Rijn en de secretaris staat veel in contact met de KNVB. Voor mij waren dat redenen om hen te interviewen.

Rijnsburgse Boys uit Rijnsburg

Rijnsburgse Boys heeft om en nabij de 1300 leden en maakt onderdeel uit van de gemeente Katwijk (Rijnsburgse Boys, z.d.). Bij Rijnsburgse Boys zijn het bestuurslid technische zaken en het bestuurslid materialen en gebouwen geïnterviewd. Het bestuurslid technische zaken heeft vanuit het bestuur van de vereniging het meeste contact met de KNVB en het bestuurslid materialen en gebouwen met de gemeente. Vanwege die contacten zijn zij geïnterviewd. Het bestuurslid technische zaken heb ik voor een interview benaderd via mijn eigen netwerk. Het bestuurslid materialen en gebouwen kon ik interviewen nadat het bestuurslid technische zaken mij met hem in contact had gebracht.

Sportvereniging Baarn uit Baarn

Sportvereniging (s.v.) Baarn (pakweg 400 leden) biedt naast voetbal ook handbal aan (Sportvereniging Baarn, z.d.). Ik heb het bestuurslid technische zaken (omdat hij vanuit de club veel contact heeft met de KNVB) en de voorzitter (omdat hij vanuit de club veel contact heeft met de gemeente, Baarn in dit geval, en de KNVB) geïnterviewd. De voorzitter ken ik uit mijn eigen netwerk en hij heeft mij in contact gebracht met het bestuurslid technische zaken van s.v. Baarn.

- Methode van data-analyse

De beleidsdocumenten en internetpagina's zijn geanalyseerd aan de hand van de drie stappen die ook bij het beschrijven van methode data-analyse bijbehorend deelvraag 3 zijn genoemd. Via transcripties (die op basis van iPhone geluidsopnamen zijn gemaakt) zijn de interviews, met behulp van het computerprogramma Maxqda, geanalyseerd aan de hand van dezelfde codeersystematiek als die bij deelvraag 3 is beschreven.

¹ Dit inzicht is verkregen vanuit een secundaire analyse op basis van het KNVB ledenbestand.

Deelvraag 5: Wat zeggen de gevonden betekenissen over de doorwerking van maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen in inter-organisatorische samenwerkingsrelaties rondom competitievoetbal?

- Methode van dataverzameling

Deze deelvraag is in het analysehoofdstuk (hoofdstuk 6) beantwoord. Daarvoor zijn niet apart data verzameld, maar de wetenschappelijke bevindingen die in hoofdstuk 3 en 4 zijn gepresenteerd, evenals wetenschappelijke bevindingen uit additioneel gezochte literatuur, zijn als perspectief gebruikt om op basis van de onderzoeksresultaten te analyseren hoe maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen doorwerken in hoe de KNVB, voetbalverenigingen, NOC*NSF en gemeenten samenwerken rondom competitievoetbal. Zoals bij het beschrijven van de methode van dataverzameling bijbehorend deelvraag 1 en 2 is beschreven, zijn de wetenschappelijke bevindingen die zijn gebruikt daarmee sensitizing concepts.

- Methode van data-analyse

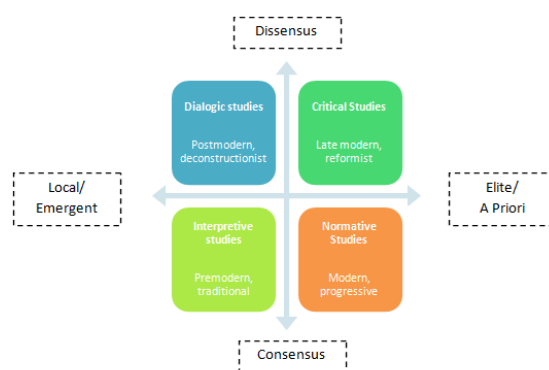
In hoofdstuk 3 is besproken hoe de hierboven genoemde samenwerkingsrelaties zijn ontstaan, en in hoofdstuk 5 is beschreven hoe betekenis is gegeven aan die samenwerkingsrelaties in het licht van maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen. De belangrijkste bevindingen uit die hoofdstukken zijn puntsgewijs opgeschreven en aan de hand daarvan is gekeken hoe de samenwerkingsrelaties al dan niet zijn veranderd door maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen. Vervolgens is additionele literatuur gezocht (een artikel van Enjolras en Steen-Johnsen en een artikel van Skille) om te kijken wat er in die literatuur is gezegd over de veranderingen die zijn geconstateerd en op basis daarvan zijn in het analysehoofdstuk stellingen geponeerd.

2.4 Epistemologie van het onderzoek

De epistemologie van onderzoek gaat over hoe een onderzoeker de werkelijkheid kan kennen vanuit zijn of haar positionering ten opzichte van het onderzoek, de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek en de (gekleurdheid) van de voorkennis van een onderzoeker ten opzichte van een onderzoeksvraagstuk (Edwards & Skinner, 2009). Hierna zijn deze aspecten beschreven.

Positionering ten opzichte van het onderzoeksvraagstuk

Deetz (2000) onderscheidt vier manieren waarop een onderzoeker zich ten opzichte van een onderzoeksvraagstuk kan positioneren. Deze zijn in de rastermatrix hieronder weergegeven.



Figuur 1: de posities van een onderzoeker die Deetz (2000) onderscheidt.

In de rastermatrix is enerzijds het continuüm van Local/ Emergent en Elite/ A Priori terug te zien. In wat Deetz (2000) als *Local/ Emergent* onderzoek beschrijft, wordt een vraagstuk bestudeerd dat gaat over welke betekenissen zijn toegekend aan de empirie in een specifieke context. De context van het onderzoek dat in deze scriptie centraal bestaat uit de maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen die in §1.1 zijn beschreven. In het licht van die context zijn beleidsbepalers en verenigingsadviseurs van de KNVB, en bestuurders van voetbalverenigingen, bevroegd over hoe zij betekenis geven aan

de samenwerkingsrelaties tussen de KNVB, voetbalverenigingen, NOC*NSF en gemeenten. Volgens Deetz (2000) kan onderzoek ook worden gekarakteriseerd aan de hand van een continuüm waar consensus en dissensus de uitersten zijn. Waar de focus bij een op consensus gerichte onderzoeksbenadering ligt op eensgezindheid en overeenstemming, is een analyse van verschillen het belangrijkste binnen de *dissensus* benadering. In het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat is dat laatste meer aan de orde. In het resultatenhoofdstuk is besproken hoe vanuit de verschillende verenigingen van waaruit bestuurders zijn geïnterviewd, betekenis is gegeven aan de samenwerkingsrelatie met de KNVB en gemeenten. Ook is in het resultatenhoofdstuk ingegaan op hoe vanuit de KNVB en voetbalverenigingen verschillend betekenis is gegeven aan de onderlinge samenwerkingsrelatie. Omdat er vanuit een *Local/ Emergent* perspectief is onderzocht en de focus op *dissensus* ligt, is dit onderzoek uiteindelijk te typeren als een *dialogische studie*.

Betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek

In kwalitatief onderzoek is een betrouwbaarheidscriteria dat de methode van data- verzameling en analyse dusdanig nauwgezet zijn beschreven, dat andere onderzoekers het onderzoek kunnen herhalen (Boeije, 2012; Gratton, Jones & Robinson, 2011). Ook het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden (triangulatie) werkt betrouwbaarheidsbevorderend (Verhoeven, 2007). Omdat kwalitatief onderzoek minder gestandaardiseerd is dan kwantitatief onderzoek, is het desalniettemin lastig om de betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek te waarborgen (Boeije, 2012). In het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat, zijn drie acties ondernomen om de betrouwbaarheid te waarborgen. Ten eerste zijn de gebruikte onderzoeksmethoden nauwkeurig beschreven. Ten tweede werden de semigestructureerde interviews afgenomen in een setting waar de respondenten zich vertrouwd voelden. Namelijk: binnen het bondsbureau van de KNVB in Zeist, of bij de voetbalverenigingen waar de geïnterviewde bestuurders lid zijn. Tot slot zijn een literatuurstudie, een documentanalyse én semigestructureerde interviews gebruikt om tot een antwoord op de deelvragen te komen (kortom: triangulatie).

In een valide onderzoek zijn geen systematische fouten gemaakt (Verhoeven, 2007). Dat betekent dat onderzoeksbevindingen als waarachtig of geldig kunnen worden geïnterpreteerd (Edwards & Skinner, 2009; Hox, 2005). Er zijn drie vormen van validiteit. Om te beginnen gaat de constructvaliditeit over de geldigheid van de dataverzameling (Yin, 2011). Zoals ook voor het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat is gebeurd, kan de constructvaliditeit worden verhoogd door meerdere methoden van data verzameling toe te passen (Yin, 2011). De interne validiteit gaat over de geldigheid van de interpretatie van de verzamelde data met als centrale vraag: *meet je wel wat je wilt weten?* (Verhoeven, 2007, p. 266). Deze validiteitsvorm is in het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat geborgd door de onderzoeksresultaten gestructureerd en consistent te analyseren met behulp van de systematiek van coderen. Hierbij is het programma Maxqda een hulpbron geweest. De externe validiteit of populatievaliditeit gaat ten slotte over de generaliseerbaarheid van de onderzoeksbevindingen (Edwards & Skinner, 2009; Verhoeven, 2007). Deze validiteitsvorm is in kwalitatief onderzoek geen hoofddoel (Verhoeven, 2007). Onder de noemer van analytische generaliseerbaarheid wordt daarom in kwalitatief onderzoek aangenomen dat bevindingen alleen zijn te generaliseren in een specifieke context (van Burg, 2009). In dit geval betekent dat dat de onderzoeksresultaten alleen wat zeggen over de specifieke samenwerkingsrelaties die zijn onderzocht.

De (gekleurdheid van de) voorkennis van de onderzoeker

Voorkennis kan invloed hebben op in hoeverre een onderzoeker doorvraagt tijdens interviews (Edwards & Skinner, 2009). De achterliggende gedachte daarvan is dat als een onderzoeker uitgaat van vanzelfsprekendheden, of denkt het antwoord dat respondenten gaan geven al in te kunnen vullen, dat een onderzoeker dan minder doorvraagt (Edwards & Skinner, 2009). Kwalitatieve onderzoeksvragen worden beantwoord op basis van de betekenissen die respondenten aan de werkelijkheid toekennen. Dat betekent dat de resultaten van kwalitatief onderzoek, en de analyse die over die onderzoeksresultaten is gemaakt, ook gebaseerd zijn op de betekenissen die respondenten

aan de werkelijkheid toekennen. Wanneer er weinig is doorgevraagd als gevolg van vooringenomenheid, dan kan dat de kwaliteit van de onderzoeksresultaten- en analyse beïnvloeden (Edwards & Skinner, 2009).

Vanuit mijn werkervaringsplek op de onderzoeksafdeling van de KNVB ben ik op de hoogte van de beleidsdoelstellingen die de KNVB op het gebied van amateurvoetbal nastreeft. Echter ben ik niet op de hoogte van hoe de samenwerkingsrelaties die de KNVB met NOC*NSF en voetbalverenigingen heeft, eruitzien en worden ervaren. In de interviews met KNVB medewerkers heb ik over dat laatste juist vragen gesteld. Mijn voorkennis is daarom niet van invloed geweest op de mate waarin ik tijdens de interviews heb doorgevraagd. Integendeel. Juist omdat de casus waarover het onderzoek gaat nog niet eerder is onderzocht, heeft het exploratieve karakter van dit onderzoek mij vanaf het begin geïnteresseerd. De gekleurdheid van mijn voorkennis over de samenwerkingsrelatie die de KNVB heeft met NOC*NSF is dat ik dacht dat de KNVB en NOC*NSF vanwege gemeenschappelijke belangen samenwerken. Dat baseerde ik op de kennis die ik had van het beleidsplan van NOC*NSF en het beleids- en marketingplan van KNVB. Een aantal thema's komen in beide beleidsplannen terug. Zoals dat de KNVB en NOC*NSF de doelgroepen fans, vrijwilligers en actieve beoefenaars zo lang mogelijk aan sport willen binden door producten en diensten (aanbod) te vermarkten op een manier die de doelgroepen aanspreekt (vraag). Omdat de KNVB van alle bij NOC*NSF aangesloten sportbonden de meeste leden heeft, dacht ik dat de KNVB een belangrijke stem had en heeft in het bepalen van de beleidsdoelstellingen en onderliggende strategieën van NOC*NSF. Ik vermoedde daarom dat datgene wat NOC*NSF met de Transitie in de Sport wil realiseren, en de manier waarop dat gerealiseerd moet worden (wat ik als de strategie zie) overeenkomt met het belang dat de KNVB heeft bij de Transitie in de sport.

Voorafgaand aan het onderzoek had ik ook geen voorkennis over hoe de samenwerkingsrelaties met de KNVB en gemeenten zich voor voetbalverenigingen uitspelen. In alle interviews kwam daarom voor mij nieuwe informatie naar voren. Omdat ik per vereniging maar één bestuurder over de samenwerkingsrelatie met de KNVB, en één bestuurder over de samenwerkingsrelatie met gemeenten heb geïnterviewd, moest ik (en daar was ik ook gemotiveerd voor) goed tot de kern doorvragen. Zelf ben ik actief voetballer en lid van de vrijwilligerscommissie van s.v. ARC; één van de verenigingen waar ik bestuurders heb geïnterviewd. Hoewel ik deze bestuurders persoonlijk ken had ik hen voorafgaand aan het onderzoek nog nooit gesproken over de samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen. De gekleurdheid van mijn voorkennis voorafgaand aan het onderzoek was dat ik vond dat de KNVB voor voetbalverenigingen in zijn algemeen een belangrijke kennispartner is. Dat baseerde ik op mijn kennisuitwisselingen die ik voor het onderzoek met verenigingsadviseurs van de KNVB had. Het viel mij op dat zij van een breed scala aan onderwerpen wat afweten. Mijn vermoeden was daarom dat voetbalverenigingen positief aankijken tegen de samenwerking met de KNVB. Zoals in hoofdstuk 5 is beschreven, blijkt de samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen op basis van dit onderzoek juist zijn gebreken te hebben. Dat was tegen mijn verwachting in en daarom was ik gemotiveerd om erachter te komen wat daar de redenen voor waren. Tegen die achtergrond heeft de gekleurdheid van mijn voorkennis de manier waarop ik heb doorgevraagd niet beïnvloed.

3. Samenwerken vanwege en rondom een instituut

In dit hoofdstuk is aan de hand van de institutionele theorie beschreven hoe en waarom de samenwerkingsrelaties tussen de KNVB en NOC*NSF, de KNVB en voetbalverenigingen en voetbalverenigingen en gemeenten zijn ontstaan. De titel van dit hoofdstuk is 'samenwerken vanwege en rondom een instituut' vanwege twee redenen. Ten eerste omdat de KNVB en voetbalverenigingen zijn gaan samenwerken vanwege het ontstaan van het instituut competitievoetbal. Vanuit het beschrijven van wat een instituut is en hoe een instituut ontstaat, is dat in §3.1 uiteengezet. Ten tweede omdat NOC*NSF en gemeenten zijn gaan samenwerken met respectievelijk de KNVB en voetbalverenigingen in het institutioneel veld dat is ontstaan rondom competitiesport (en competitievoetbal als onderdeel daarvan). Vanuit het beschrijven van waarom organisaties rondom een instituut willen samenwerken, is dat in §3.2 beschreven. In §3.3 volgt een resumé van dit literatuurhoofdstuk.

3.1 Het instituut competitievoetbal

In deze paragraaf is beschreven waarom competitievoetbal in Nederland een instituut is en hoe het instituut competitievoetbal is ontstaan. Eerst is uitgelegd wat een instituut is. Volgens Scott (2014) kan een instituut regulatief, normatief en cultureel-cognitief van aard zijn. Maar één instituut kan ook uit zowel een regulatieve, normatieve en cultureel-cognitieve dimensie bestaan (Scott, 2014). Een regulatief instituut (of een regulatieve dimensie van een instituut) heeft een formeel en dwingend karakter. Vaak wordt een regulatief instituut gehandhaafd door de overheid. Als organisaties of mensen zich niet aan een regulatief instituut houden, dan kan sanctie volgen (Vermeulen, 2012). Een voorbeeld van een regulatief instituut is wet- en regelgeving. Een normatief instituut (of een normatieve dimensie van een instituut) is het samenspel van waarden (wat belangrijk wordt gevonden in de maatschappij) en normen (hoe waarden tot stand horen te komen) (Scott, 2014). Een cultureel-cognitief instituut (of een cultureel-cognitieve dimensie van een instituut) is een overtuiging van waaruit mensen naar de werkelijkheid kijken. Die overtuiging is gevormd door gewoonten en gebruiken waar een individu (cognitie) en gemeenschappen (cultuur) zich naar gedragen. Een instituut maakt het gedrag van organisaties en mensen voorspelbaar en stabiel en is als het ware algemeen geaccepteerd in de samenleving (Vermeulen, 2012). Dat een instituut algemeen geaccepteerd is in de samenleving komt omdat er tussen organisaties en mensen gedeeld begrip is over wat een instituut betekent. Op organisaties en mensen heerst een soort van sociale druk om zich te gedragen op een manier zoals een instituut dat voorschrijft (Scott, 2014). Zo wordt er bijvoorbeeld verwacht dat organisaties en mensen zich aan de wet houden. Toch kunnen organisaties en mensen zich ook aan een instituut onttrekken als ze het niet eens zijn met het gedrag dat vanuit een instituut van hen wordt verwacht (Dom, 2005; Scott, 2014). De mogelijkheid die organisaties en mensen hebben om zich aan een instituut te onttrekken, noemt Scott (2014) *agency*. Het hiervoor genoemde gedeelde begrip tussen organisaties en mensen over wat een instituut betekent, ontstaat geleidelijk in drie fasen. Dat zijn volgens Scott (2014) de fasen van habitualisatie, objectivatie van sedimentatie. In het restant van deze paragraaf is beschreven hoe vanuit die drie fasen gedeeld begrip is ontstaan over dat competitievoetbal een instituut is.

In §1.1 is genoemd dat sport in Nederland, tegen de achtergrond van maatschappelijke ontwikkelingen als de informalisering, digitalisering en individualisering van de samenleving, vaker buiten sportverenigingen om plaatsvindt. Toch heeft de sportbeoefening in Nederland zich lange tijd en grotendeels ontwikkeld in alleen het kader van sportverenigingen (van Bottenburg, 2013). Hoewel sportachtige vermaken (zoals kaatsen en schaatsen) in Nederland in de 19e eeuw en de periode daarvoor bestonden, verschilden de wijzen van beoefening daarvan per regio (van Bottenburg, 2013). Regels waren er wel, maar verschilden per regio en waren niet of nauwelijks schriftelijk vastgelegd. Verschil was er bijvoorbeeld in de tijdsduur van een sportachtig vermaak en het aantal beoefenaars dat deelnam. Wedstrijden kwamen weinig voor en van competities was geen sprake (van Bottenburg, 2013). Aan het einde van de negentiende eeuw veranderde dat. Engelse sportachtige vermaken als voetbal, tennis en hockey werden wereldwijd overgenomen. Net als in Engeland, werden in Nederland sportverenigingen opgericht. Binnen deze sportverenigingen werden sportachtige vermaken via

afgesproken standaarden en regels beoefend. Sportverenigingen zijn autonomie entiteiten waar mensen zich via een lidmaatschap bij aansluiten (Enjolras & Steen-Johnsen, 2010). Vanaf het moment dat sport via afgesproken standaarden en regels binnen sportverenigingen werd beoefend, werd niet meer van sportachtige vermaken gesproken, maar van 'sport'. Dat moment kan vanuit de institutionele theorie worden gezien als de *habitualisatiefase*. Onder habituatiesatie kunnen we volgens Scott (2014, pp. 144-151) verstaan dat er een beginnende mate van gedeeld begrip is tussen mensen. Dat gedeelde begrip tussen mensen was er omdat er binnen sportverenigingen voor het eerst volgens afgesproken standaarden en regels werd gesport.

Aan het einde van de 19e eeuw nam het aantal sportverenigingen, en daarmee ook de sportbeoefening in verenigingsverband, in Nederland sterk toe. Daardoor ontstonden competities. In competities nemen leden van sportverenigingen het in wedstrijden (individueel of met een team) tegen elkaar op met als doel om zoveel mogelijk wedstrijden te winnen (Skille, 2011). Een wedstrijd wordt gewonnen door het individu of het team dat de meeste (doel)punten scoort. Het individu of het team dat de meeste (doel)punten scoort, krijgt de meeste wedstrijdpunten. Het individu of team met de meeste punten eindigt in een competitie als hoogste op de ranglijst en wordt kampioen (Skille, 2011). Op gezamenlijk initiatief van sportverenigingen binnen iedere tak van sport (zoals binnen het voetbal, hockey en volleybal), zijn sportbonden opgericht (van Bottenburg, 2013). Sportbonden hadden als doel om de competitiesport die bij verenigingen werd beoefend, te organiseren. Ook door voetbalverenigingen werd een bond opgericht. In 1889 was Pim Mulier de initiatiefnemer van het ontstaan van de KNVB (KNVB, z.d. c). De samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen is toen ontstaan. Sportbonden zijn volgens Enjolras & Steen-Johnsen (2010, p. 3) de hoogste nationale autoriteit in het veld van hun specifieke sport. Heden ten dage zijn de belangrijkste taken van sportbonden dat zij vanuit die autoriteit hun specifieke sport ontwikkelen door naast het organiseren van competities ook opleidingsactiviteiten te organiseren en hun verenigingsachterban te ondersteunen (Enjolras & Steen-Johnsen, p. 3). Gesteld kan worden dat de oprichting van sportbonden in Nederland het gevolg was van dat meer mensen het vanzelfsprekend begonnen te vinden om te sporten via de regels en standaarden van competities die bij verenigingen werden georganiseerd. De fase waarin die beginnende mate van vanzelfsprekendheid ontstaat, ziet Scott (2014, pp. 144-151) als de *objectivatiefase*.

Niet alleen in Nederland, maar ook wereldwijd werd er meer in competitieverband gevoetbald. In 1904 besloten 7 voetbalbonden, waaronder de KNVB, om de FIFA op te richten (Sugden, Tomlinson & Darby, 1998). De FIFA is de mondiale federatie voor voetbalbonden. Zij hebben van oudsher als belangrijkste taak om op mondiaal niveau voetbalcompetities te organiseren, zoals het Wereldkampioenschap Voetbal dat in 1930 voor het eerst werd georganiseerd (Taylor, 2006). Na de tweede wereldoorlog nam de beoefening van competitievoetbal in het continent Europa sterk toe (Sugden, Tomlinson & Darby, 1998). Als gevolg daarvan was het voor Europese voetbalbonden wenselijk om op continentaal niveau voetbalcompetities te organiseren. Met het organiseren van die competities als belangrijkste taak werd de UEFA (als federatie voor Europese voetbalbonden) in 1954 opgericht (Sugden, Tomlinson & Darby, 1998). Tot op de dag van vandaag organiseert de UEFA competities op continentaal niveau, voor nationale elftallen (het eerste Europees Kampioenschap voetbal werd in 1960 georganiseerd), en voor clubs (in 1955 werd de eerste Europacup I georganiseerd; nu ook wel bekend als de UEFA Champions League) (King, 2004). Het oprichten van mondiale (de FIFA) en continentale (zoals de UEFA) voetbalfederaties waren het uitvloeisel van dat voetbal door verschillende generaties en in verschillende tijdsperioden meer volgens de regels en standaarden van het competitievoetbal werd gespeeld. Heden ten dage is dat nog steeds zo. Er is met andere woorden wereldwijd en definitief gedeeld begrip (en dus vanzelfsprekendheid) tussen mensen én organisaties (zoals de KNVB en voetbalverenigingen) over de regels en standaarden voor het beoefenen van competitievoetbal. Er kan een tijdspanne van vele jaren overheen gaan voordat dat gedeeld begrip definitief bestaat, maar als het eenmaal bestaat, dan zit de *sedimentatiefase* er volgens Scott (2014) op. Als de sedimentatiefase erop zit, dan is er een instituut ontstaan (Scott, 2014). Vaak is het zo dat als een instituut eenmaal is ontstaan (lees: een situatie is

geïstitutionaliseerd), dat er dan een soort van vormvastheid ontstaat. Dat betekent dat een instituut niet snel zal verzwakken of verdwijnen. Dat komt omdat een instituut goed tegen veranderingen kan en daarom blijft het gedeelde begrip dat van een instituut uitgaat, vaak lange tijd bestaan (Scott, 2014). Toch kan het gedeelde begrip dat van een instituut uitgaat verzwakken of zelfs helemaal verdwijnen (Scott, 2014). Als dat zo is, dan is er sprake van *deïinstitutionalisering*. Technologische veranderingen en veranderingen in de wetten en regels die overheid stelt, kunnen redenen voor deïinstitutionalisering zijn (Scott, 2014).

Competitievoetbal is een instituut dat uit een regulatieve, normatieve en cultureel-cognitieve dimensie bestaat. Competitievoetbal heeft als instituut een regulatieve dimensie omdat competitievoetbal wordt beoefend volgens bepaalde standaarden en spelregels. Competitievoetbal heeft als instituut een normatieve dimensie omdat er gedeeld begrip is dat voetballers zich horen te gedragen naar bepaalde normen en waarden. Een voorbeeld daarvan is dat professionele voetballers elkaar voor de wedstrijd een hand geven. Binnen het competitievoetbal zijn er gebruiken die een cultureel-cognitieve dimensie van het instituut competitievoetbal zijn. Zoals dat het in de Premier League gebruikelijk is dat de tegenstander (het afgelopen seizoen was dat Chelsea) van de kampioen (het afgelopen seizoen was dat Leicester City) in de laatste wedstrijd van het seizoen een erehaag vormt (Mills, 2016). In deze paragraaf is besproken dat het ontstaan van een instituut een reden kan zijn dat organisaties gaan samenwerken. Vanwege het ontstaan van competitievoetbal als instituut, zijn de KNVB en voetbalverenigingen samen gaan werken. Het kan ook zo zijn dat organisaties gaan samenwerken rondom een instituut. Als dat aan de orde is, dan kan van een institutioneel veld worden gesproken (Scott, 2014). In de paragraaf hierna is eerst beschreven waarom organisaties deel uit willen maken van een institutioneel veld. Daarna gaat het over waarom gemeenten en NOC*NSF deel uit willen maken van het institutioneel veld rondom competitievoetbal.

3.2 Het institutioneel veld rondom competitievoetbal

Organisaties willen deel uitmaken van een institutioneel veld omdat zij daarmee legitimiteit krijgen (Scott, 2014). Organisaties zijn ten eerste legitiem – en dat is de definitie die in het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat is aangehouden – als hun doelstellingen en/ of strategieën overeenkomen met de doelstellingen en/ of strategieën van andere organisaties in het institutioneel veld waarvan organisaties deel uitmaken (Scott, 2014). Organisaties zijn ten tweede legitiem als ze hun doelstellingen en/ of strategieën realiseren op een manier zoals een instituut dat voorschrijft, of instituties dat voorschrijven (Scott, 2014). Van organisaties wordt bijvoorbeeld verwacht dat zij zich aan wetten houden (Scott, 2014). Om legitiem te kunnen zijn, zijn organisaties dus in een zekere zin afhankelijk van een instituut (Scott, 2014). Organisaties beoordelen onderling of zij elkaar als legitiem zien. Daarmee is legitimiteit als het ware een subjectief verleende status van acceptatie die organisaties elkaar toewijzen (Scott, 2014). Het belang van legitimiteit is voor organisaties dat andere organisaties niet of minder graag willen samenwerken als organisaties niet als legitiem wordt gezien. Organisaties die niet samenwerken (oftewel: organisaties die niet legitiem zijn) hebben volgens Scott (2014) geen of minder bestaansrecht. Organisaties moeten namelijk samenwerken met andere organisaties omdat zij zichzelf niet van alle technische informatie en materiële hulpbronnen kunnen voorzien die nodig zijn om hun doelstellingen en/ of strategieën te realiseren (Scott, 2014). In de volgende alinea is besproken waarom het om legitimiteit te krijgen voor de KNVB belangrijk is om samen te werken met voetbalverenigingen. Daarna is ingegaan op waarom NOC*NSF en gemeenten deel uitmaken van het veld dat rondom het instituut competitiesport is ontstaan.

De KNVB bestaat uit voetbalverenigingen omdat de KNVB is opgericht door voetbalverenigingen en omdat de ledenraad van de KNVB is gevormd door 30 vertegenwoordigers van 30 amateurvoetbalverenigingen (KNVB, z.d. d; van Bottenburg, 2013). De ledenraad moet het beleid en de begroting van de KNVB goedkeuren. Daarmee is de ledenraad het hoogste besluitvormende orgaan van de KNVB (KNVB, z.d. d). De ledenraad kijkt naar of de doelstellingen en/ of strategieën die de KNVB nastreeft wel ten faveure zijn van het belang van voetbalverenigingen. Als de doelstellingen en/ of strategieën van de KNVB en voetbalverenigingen overeen komen, dan is de

KNVB legitiem. Als dat niet zo is, dan is de KNVB niet of minder legitiem. Voor haar bestaansrecht is het voor de KNVB belangrijk om legitimiteit te hebben. Als voetbalverenigingen niet meer lid zouden zijn van de KNVB, dan kan worden gesteld dat de KNVB in de hoedanigheid waarin het nu georganiseerd is (als vereniging voor verenigingen) geen bestaansrecht meer heeft.

NOC*NSF en gemeenten maken onderdeel uit van een veld dat is georganiseerd rondom het instituut competitiesport, en competitievoetbal als onderdeel van competitiesport. Zoals in §3.1 is beschreven, werd er vanaf het einde van de 19e eeuw meer in het verband van sportverenigingen gesport (van Bottenburg, 2013). Tegen die achtergrond verwachtte men dat de overheid haar inspanningen op het gebied van sport ging vergroten (van Bottenburg, 2013). Vooral vanaf 1980 ging de overheid dat daadwerkelijk doen. Enerzijds omdat de overheidsinkomsten stegen. Anderzijds omdat het thema welzijn belangrijker werd binnen het overheidsbeleid. 'Het belangrijker worden van het thema welzijn' betekent dat de overheid het van belang vond dat mensen in Nederland zo goed als mogelijk (maar binnen de wet- en regelgeving) konden leven op de manier waarop zij dat wilden. Sport was voor mensen inmiddels een belangrijk deel van hun welzijn geworden (van Bottenburg, 2013). Dat de overheid haar inspanningen op sportgebied vergrootte, was vooral terug te zien aan dat gemeenten veel sportaccommodaties aanlegden waar sportverenigingen gebruik van konden maken (van Bottenburg, 2013). Zoals in §1.1.2 is beschreven, zijn gemeenten in de rol van het aanleggen en onderhouden van sportaccommodaties nog steeds belangrijk voor sportverenigingen. Ook vindt de overheid vanuit het verleden (en anno 2016 is dat nog steeds zo) dat competitiesport in zijn algemeen en sportverenigingen in het bijzonder, bij kunnen dragen aan het realiseren van sociaal maatschappelijke doelstellingen (lees: overheidsdoelstellingen). De overheid vindt bijvoorbeeld dat sport bijdraagt aan het verminderen van overgewicht onder jongeren. Voortbouwend daarop wil de overheid sportverenigingen laten participeren in sociaal maatschappelijke projecten. Zoals Jongeren Op Gezond Gewicht (JOGG). Omdat sportverenigingen autonoom tot hun beleid komen (Enjolras & Steen-Johnsen, 2010; van Bottenburg, 2013), kan de overheid verenigingen niet dwingen om deel te nemen aan sociaal maatschappelijke projecten gericht op sport. Met het uitkeren van subsidies aan sportverenigingen probeert de overheid dat echter wel te stimuleren (Boessenkool, van Eekeren & Lucassen, 2008).

In de vorige alinea is beschreven dat de overheid haar sportbeleid vooral vanaf 1980 heeft geïntensiveerd. Onder andere omdat de overheid toen meer budget beschikbaar had om haar beleid op het gebied van sport te realiseren. In de jaren '80 steeg het budget van de Rijksoverheid namelijk met 40 miljoen euro ten opzichte van de jaren daarvoor (van Bottenburg, 2013). Voor het grootste deel werd dit budget in de vorm van subsidies uitgekeerd aan sportbonden (van Bottenburg, 2013). Omdat sportbonden meer geld toegespeeld kregen, verwachtte de overheid dat zij meer taken op zich gingen nemen dan alleen het organiseren van competitiesport. Van sportbonden werd verwacht dat zij ook een rol op zich gingen nemen in het leveren van een bijdrage aan de politieke en sociaal maatschappelijke doelstellingen van de Rijksoverheid. Al in 1959 hadden sportbonden de Nederlandse Sport Federatie (NSF) opgericht vanwege twee redenen. Enerzijds om hun belangen te bundelen. Anderzijds zodat sportbonden vanuit die bundeling van belangen vanuit één organisatie konden overleggen met de overheid over de rol die sport kon hebben in het realiseren van het overheidsbeleid (van Bottenburg, 2013, p. 3). Eerder – in 1912 om precies te zijn – was het Nationaal Olympisch Comité (NOC) opgericht met als doelstellingen om Nederlandse sporters voor te bereiden voor een uitzending naar de Olympische Spelen, en (de vaardigheden van mensen om te) sporten en bewegen te bevorderen (van Bottenburg, 2013, p. 3). Voor de oprichting van NSF was NOC de organisatie waarin de belangen van sportbonden werden gebundeld, en van waaruit die belangen werden vertegenwoordigd richting de overheid en andere organisaties. Echter voelden niet-olympische sportbonden zich onvoldoende vertegenwoordigd in de manier waarop NOC hun belangen vertegenwoordigde. De oprichting van NSF corrigeerde dat en beperkte de rol van het NOC tot alleen Olympische aangelegenheden. In 1993 fuseerden beide organisaties tot NOC*NSF (van Bottenburg, 2013).

De taken waarvoor NOC en NSF in het verleden voor zijn opgericht, zijn heden ten dage nog steeds belangrijke taken van NOC*NSF. Volgens Enjolras & Steen-Johnsen (2010) is de relatie tussen de overheid en de georganiseerde vrijwillige sport (dat zijn sportverenigingen, sportbonden en NOC*NSF) in Nederland georganiseerd op basis van een liberaal sportmodel. Dat betekent dat het sportbeleid niet wordt bepaald en geïmplementeerd vanuit het Ministerie van VWS als centrale organisatie, maar decentraal vanuit een samenwerking tussen sportverenigingen, sportbonden en NOC*NSF als de georganiseerde vrijwillige sport (Enjolras & Steen-Johnsen, 2010). De rationele daarachter is dat de overheid vindt dat het decentraal ontwikkelen en implementeren van een sportbeleid effectiever en efficiënter is dan wanneer de overheid dat zelf doet. De reden daarvan is dat de georganiseerde vrijwilligere sport beter weet wat er komt kijken bij het via sportverenigingen aanbieden van alledaagse sportactiviteiten aan sporters. De vrijwillige georganiseerde sport weet daardoor ook beter dan de overheid hoe het overheidsbeleid op het gebied van sport, en het budget dat in het kader daarvan wordt besteed, effectief en efficiënt ingezet kan worden (Enjolras & Steen-Johnsen, 2010). Het Nederlandse liberale sportmodel ziet er zo uit dat het Ministerie van VWS, NOC*NSF (de vereniging van sportbonden en sportverenigingen en daarom als vertegenwoordiger van de georganiseerde vrijwillige sport) verantwoordelijkheid heeft gesteld voor het implementeren van het beleid van de overheid op het gebied van sport en het uitkeren van subsidies (waaronder ook de Lotto loterijgelden) aan sportbonden- en verenigingen als onderdeel van die taak (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2015a). Het Ministerie van VWS heeft NOC*NSF ook voor een belangrijk deel verantwoordelijk gesteld voor het ontwikkelen van het overheidsbeleid op het gebied van sport (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2015a). Hoewel het Ministerie van VWS de georganiseerde vrijwillige sport via NOC*NSF door middel van financiering en het beschikbaar stellen van faciliteiten wel ondersteunt, stellen Enjolras & Johnsen (2010) dat NOC*NSF namens het Ministerie van VWS het monopolie heeft op het ontvangen en verdelen van overheidsgeld ten behoeve van sportbonden- en verenigingen. Enjolras & Steen-Johnsen (2010) noemen NOC*NSF vanuit die monopolistische rol daarom ook wel een 'privaat ministerie'.

Vanuit het liberale sportmodel dat er in Nederland is, is er een bijzondere samenwerkingsrelatie tussen het Ministerie van VWS en de georganiseerde vrijwillige sport. Het Ministerie van VWS en de georganiseerde vrijwillige sport zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en daarom van elkaar afhankelijk voor de ontwikkeling en implementatie van het overheidsbeleid op het gebied van sport (Enjolras & Steen-Johnsen, 2010; Skille, 2008). Het Ministerie van VWS voorziet sportbonden- en verenigingen via NOC*NSF van faciliteiten en financiën, terwijl het Ministerie van VWS afhankelijk is van de sportbonden- en vooral verenigingen voor het lokaal realiseren van haar sportbeleid en daarmee het ontplooiën van sportactiviteiten (Skille, 2008). NOC*NSF heeft een intermediaire rol omdat het moet laveren tussen de belangen die het Ministerie van VWS en de bij NOC*NSF aangesloten sportbonden hebben bij sport. Dat de belangen van NOC*NSF overeen moeten komen met die van sportbonden die zijn aangesloten is ook belangrijk omdat NOC*NSF daarmee legitimiteit krijgt (Enjolras & Steen-Johnsen, 2010).

3.3 Resumé

Kort samengevat is er in dit hoofdstuk beschreven dat er vanwege het ontstaan van een instituut, ook samenwerkingsrelaties tussen organisaties kunnen ontstaan. Toen er in Nederland steeds meer gedeeld begrip kwam over dat voetbal beoefend werd volgens de standaarden en regels van competities die bij verenigingen plaatsvonden, richtte voetbalverenigingen de KNVB op. In §3.2 is beschreven dat organisaties ook rondom een instituut kunnen gaan samenwerken. Dit omdat zij daar een bepaald belang bij hebben. Zoals dat NOC*NSF en gemeenten via competitievoetbal (als instituut), en dus via de samenwerking met de KNVB en voetbalverenigingen, overheidsdoelstellingen willen realiseren. In een institutioneel veld is het voor het bestaansrecht van organisaties van belang om als legitiem te worden gezien. Tot slot is in dit hoofdstuk ingegaan op dat de relatie tussen de overheid en de georganiseerde vrijwillige sport in Nederland gebaseerd is op een liberaal sportmodel. Dat betekent dat niet het Ministerie van VWS als centrale organisatie, maar NOC*NSF en de daarbij aangesloten sportbonden- en verenigingen decentraal verantwoordelijk zijn voor het implementeren en grotendeels ontwikkelen van het overheidsbeleid op het gebied van sport.

4. Inter-organisatorische samenwerking

In dit hoofdstuk is ingegaan op welke wetenschappelijke bevindingen er bekend zijn over inter-organisatorisch samenwerken. In §4.1 gaat het over wat inter-organisatorisch samenwerken is en wat daarmee samenhangt. In §4.2 gaat het over waarom afhankelijkheid voor organisaties een reden is om samen te werken en hoe organisaties afhankelijk zijn van elkaar. In §4.3 volgt een resumé van dit hoofdstuk.

4.1 Definitie van inter-organisatorische samenwerking

Inter staat in het woord inter-organisatorisch voor tussen. Inter-organisatorisch samenwerken is dus een samenwerking tussen organisaties. Maar daarmee is samenwerken nog niet gedefinieerd. Een organisatorische samenwerking duiden veel auteurs als een relatie waarin organisaties bewust hun krachten verenigen omdat dat op korte of lange termijn hun eigen belang en/ of gemeenschappelijke belangen ten goede komt (zoals: Gadja, 2004; Kaats & Opheij, 2012; Mohr & Specman, 1994; Najam, 2000; van Bronstein, 2013; van Doesum, 2009). Op het hoogste abstractieniveau is zowel dat eigen als gemeenschappelijke belang dat organisaties zonder andere organisaties hun doelstellingen niet zouden kunnen halen. Met andere woorden: organisaties zijn voor hun voortbestaan afhankelijk van andere organisaties (Gadja, 2004; Mohr & Specman, 1994; van Bronstein, 2013). Echter zijn er concretere motieven voor organisaties om samen te werken. Motieven die voor de organisaties die samenwerken (dat kunnen er twee of meerdere zijn) verschillend kunnen zijn (Najam, 2000). In §4.1.1 gaat het over wat voor organisaties motieven zijn om samen te werken.

4.1.1 Motieven om samen te werken

In de wetenschappelijke literatuur zijn veel samenwerkingsmotieven besproken. Eén daarvan is dat organisaties afhankelijk zijn van elkaar. In §4.2 is daar in meer detail op ingegaan. Twee andere belangrijke motieven zijn dat samenwerken organisaties een strategische meerwaarde oplevert, en dat organisaties elkaar kunnen versterken door samen te werken. De strategische meerwaarde die een samenwerking voor organisaties kan hebben, kan zich op verschillende manieren manifesteren. Samenwerken kan organisaties een concurrentievoordeel opleveren (Kaats & Opheij, 2012). Bijvoorbeeld omdat zij goedkoper dan concurrerende organisaties tot de hulpbronnen kunnen komen die nodig zijn om hun doelstellingen te realiseren. Een andere strategische meerwaarde van samenwerken kan zijn dat organisaties meer kennis in huis halen (lees: de organisatie(s) waarmee wordt samengewerkt, brengt of brengen die kennis in) (Gulzar & Henry, 2005). Maar ook het opbouwen van een netwerk kan voor organisaties een strategische meerwaarde hebben en dus een reden zijn om samen te werken. Het gaat dan bijvoorbeeld om een netwerk dat bestaat uit contacten van mensen (uit organisaties) die voor organisaties relevant zijn om hun doelstellingen te behalen (Kaats & Opheij, 2012). Volgens Oliver (1990) willen organisaties die in een turbulente omgeving verkeren (bijvoorbeeld omdat er wordt bezuinigd), samenwerken omdat zij daarmee stabiliteit hopen te creëren. Organisaties werken ook samen omdat zij elkaar daarmee versterken. Anders gezegd: organisaties zijn complementair aan elkaar (Gulzar & Henry, 2005). Bijvoorbeeld omdat organisaties door samen te werken meer geld en informatiebronnen tot hun beschikking krijgen. Hoe meer organisaties complementair aan elkaar zijn, hoe groter de kans is dat zij bereid zijn om samen te werken. Wanneer samenwerkende organisaties elkaar optimaal versterken, dan is er volgens Klijn, Edelenbos, Kort & van Twist (2006) sprake van synergie.

De motieven om samen te werken die tot nu toe zijn besproken, hebben allemaal een positieve conotatie. Samenwerken levert echter niet alleen maar voordelen op. Opvallend is dat er in de literatuur weinig bekend is over wat de kosten of opofferingen zijn die organisaties maken als zij samenwerken met andere organisaties. Schermerhorn heeft daar wel over geschreven en in de volgende subparagraaf is daarop ingegaan.

4.1.2 Kosten van samenwerken

Volgens Schermerhorn (1975) kunnen er kosten ontstaan als organisaties samenwerken. Kosten worden door Schermerhorn (1975) gezien als negatieve opbrengsten van een samenwerking. Deze kosten kunnen organisaties doen besluiten om minder samen te werken, of om een

samenwerkingsrelatie te beëindigen (Schermerhorn, 1975). Een samenwerking kan op drie manieren negatieve opbrengsten hebben. Ten eerste kunnen organisaties aan autonomie verliezen. Dat betekent dat organisaties niet meer het alleenrecht hebben om beslissingen te nemen, maar dat zij met de organisaties waarmee zij samenwerken tot besluiten moeten komen (Schermerhorn, 1975). Of sterker nog, de organisaties waarmee wordt samengewerkt hebben het alleenrecht om beslissingen te nemen (Schermerhorn, 1975). Een tweede nadelig gevolg van samenwerken kan zijn dat organisaties vaak eerst moeten investeren voordat een samenwerking in opbrengsten resulteert. Vaak gaat het hierbij om kosten die aan schaarse bronnen als personeel, werktijd en communicatie worden uitgegeven. Samenwerken kan tot slot kosten hebben in de zin van dat het imago of de identiteit waarmee organisaties in verband worden gebracht, negatief is (Schermerhorn, 1975). Zo werkten multinationals Emirates Airlines en Sony als sponsors bijvoorbeeld samen met de FIFA, maar beëindigde zij de samenwerking omdat de vermeende corruptie bij de FIFA hun imago schade toe zou brengen (Leroi, 2014). In de volgende paragrafen gaat het over hoe organisaties samenwerken en wat factoren zijn die invloed hebben op hoe succesvol organisaties samenwerken.

4.1.3 Vormen van samenwerkingsrelaties

Volgens Najam (2000) kunnen organisaties het in een samenwerkingsrelatie eens of oneens zijn over de doelstelling en strategie die worden nagestreefd. Een strategie ziet Najam (2000) als de manier waarop organisaties proberen om een doelstelling te realiseren. Een samenwerkingsrelatie tussen organisaties kan zich op vier manieren voordoen. Om te beginnen op een coöperatieve manier. In een coöperatieve samenwerkingsrelatie zijn organisaties het zowel eens over de doelstelling als over de bijbehorende strategie (Najam, 2000). Haaks op een coöperatieve samenwerkingsrelatie staat een confronterende samenwerkingsrelatie. Organisaties hebben in een confronterende samenwerkingsrelatie geen overeenstemming over de doelstelling en de bijbehorende strategie. Wanneer organisaties het eens zijn over de doelstelling, maar een andere strategie willen gebruiken om die doelstelling te realiseren, dan is er sprake van een complementaire relatie (Najam, 2000). Tot slot kan een samenwerkingsrelatie co-optatief zijn. In een co-optatieve samenwerkingsrelatie zijn organisaties het eens over de doelstelling, maar niet over de bijbehorende strategie (Najam, 2000).

4.1.4 Succes- en faalfactoren van samenwerken

In deze subparagraaf zijn een aantal factoren genoemd die zich voor kunnen doen in een succesvolle samenwerking. Als deze factoren zich niet of weinig voordoen, dan kan een samenwerking andersom minder succesvol of onsuccesvol zijn. Mintzberg, Dougherty, Jorgensen & Westley (1996) stellen dat als organisaties overeenstemming hebben over een doelstelling en strategie, dat de kans dan groot zal zijn dat een samenwerking succesvol is. Een beleid – wat in deze scriptie (zoals in §1.4 is beschreven) wordt gezien als de concretisering van hoe (overheids) sturen op hun doelstellingen (van den Heuvel, 2012) – is volgens Coolsma & van Montfort (2014) succesvol als het aansluit bij wat in de praktijk (waarop het beleid zich richt) actueel en relevant is. Voortbouwend daarop zou de samenwerking tussen de KNVB en voetbalverenigingen succesvol kunnen zijn als het beleid van de KNVB aansluit bij de praktijk van voetbalverenigingen. Ook vertrouwen is in een samenwerkingsrelatie tussen organisaties belangrijk (Gulzar & Henry, 2005). Verschillende factoren hebben invloed op of organisaties elkaar vertrouwen. Zoals betrouwbaarheid in bijvoorbeeld de vorm van dat afspraken worden nagekomen en gevoelige informatie niet zomaar wordt verspreid. Maar ook beeldvorming is belangrijk. Als er vanuit organisaties, of sterker nog, vanuit de publieke opinie negatieve associaties zijn over organisaties, dan kan dat zich ook vertalen naar minder vertrouwen in organisaties (Gulzar & Henry, 2005). Hoe minder vertrouwen er is, hoe minder bereidwillig organisaties zijn om samen te werken. Andere factoren die een samenwerking tot een succes kunnen maken zijn wederzijds respect en toewijding (Gebrekidan & Awuah, 2002). Tot slot zijn frequente, eenduidige, constructieve en persoonlijke communicatie in de literatuur als succesfactoren voor een samenwerkingsrelatie tussen organisaties naar voren gebracht (Mintzberg et al., 1996). Eenduidig communiceren betekent dat de boodschap die gecommuniceerd wordt, op één of een beperkt aantal manier te interpreteren is, en dus duidelijk is in plaats van dat het meer vragen oproept. Communicatie is constructief als het doelgericht is worden. Persoonlijke communicatie doet zich voor als mensen die voor organisaties

werken af en toe face to face met elkaar spreken. Als dat niet zo is, dan is communicatie afstandelijk (Mintzberg et al., 1996). Een factor die nog niet is genoemd, maar het succes van een samenwerking wel kan beperken, is een gebrek aan financiële middelen (Gulzar & Henry, 2005).

4.2 Afhankelijkheid tussen organisaties

Organisaties werken ook samen omdat zij min of meer niet anders kunnen. Oftewel: omdat zij afhankelijk zijn. Afhankelijk zijn betekent dat organisaties andere organisaties nodig hebben om de dingen die zij doen, te kunnen (blijven) doen (Pfeffer & Salancik, 2003; Scott, 2014). Twee dominante theorieën die iets zeggen over waarom organisaties van elkaar afhankelijk zijn, zijn de institutionele theorie en de resource dependence theorie. In §3.2 is genoemd dat als organisaties door andere organisaties niet als legitiem worden gezien, dat andere organisaties dan niet of minder graag willen samenwerken (Scott, 2014). Organisaties moeten samenwerken met andere organisaties omdat zij zichzelf niet van alle technische informatie en materiële hulpbronnen kunnen voorzien die nodig zijn om hun doelstellingen te realiseren (Scott, 2014). Zonder die technische informatie en materiële hulpbronnen (en dus zonder legitimiteit) hebben organisaties niet of minder bestaansrecht (Scott, 2014). Dat is althans hoe de institutionele theorie dat ziet. In de resource dependence theorie is onder andere ook uitgelegd hoe organisaties voor (materiële hulpbronnen) afhankelijk zijn van andere organisaties, maar dan op een concretere manier. In de volgende alinea is daar in meer detail op ingegaan.

Volgens de resource dependence theorie hebben organisaties resources nodig om hun doelstellingen te realiseren (Pfeffer & Salancik, 2003). Resources zijn hulpbronnen die in fysieke zin tastbaar (zoals geld of een vergunning) en ontastbaar (zoals een netwerk of macht) zijn (Barney & Arian, 2001). Organisaties (of het nou grote of kleine, publieke of private organisaties zijn) hebben nooit alle hulpbronnen die ze nodig hebben zelf in handen. Integendeel. Juist andere organisaties hebben voor een groot deel zeggenschap over deze hulpbronnen. Bovendien kan het zo zijn dat er tussen organisaties concurrentie is om in het bezit van deze hulpbronnen te komen. Vaak is dat zo in het geval dat hulpbronnen schaars zijn (Pfeffer & Salancik, 2003). Schaarse hulpbronnen zijn lastig en vaak bij een beperkt aantal organisaties te verkrijgen (Pfeffer & Salancik, 2003). Kort samengevat zijn organisaties nooit volledig zelfredzaam, maar altijd afhankelijk van andere organisaties om tot de hulpbronnen te komen die nodig zijn om hun doelstellingen te behalen. Dat is althans hoe de resource dependence theorie dat ziet. Niettemin streven organisaties er altijd naar om niet of zo beperkt mogelijk afhankelijk te zijn van andere organisaties, en op die manier zoveel mogelijk autonoom te zijn in de dingen die ze doen (Oliver, 1991; Pfeffer & Salancik, 2003). In een wederzijdse afhankelijkheidsrelatie (zoals die tussen het Ministerie van VWS en NOC*NSF zoals in §3.2 is beschreven) lukt dat beter dan in een eenzijdige afhankelijkheidsrelatie. In een eenzijdige afhankelijkheidsrelatie zijn organisaties voor het verkrijgen van benodigde hulpbronnen afhankelijk van één of een beperkt aantal andere organisaties (Pfeffer & Salancik, 2003). De organisaties die de hulpbronnen wel in hun bezit hebben macht. Macht betekent in dit geval dat zij de mogelijkheid hebben om te kiezen of én aan welke organisaties zij hulpbronnen verstrekken (Pfeffer & Salancik, 2003). Organisaties kunnen ook onderhandelen met de organisaties waarvan zij afhankelijk zijn met als doel om tot de resources te komen die zij nodig hebben. De organisatie die over de resources beschikt kan de resourcevragende organisatie tegemoet komen door de resource (onder minder strikte voorwaarden) te verstrekken. Pfeffer & Salancik (2003) stellen dat de organisaties die over de gevraagde resources beschikken, daar uiteenlopende belangen bij kunnen hebben die niet in algemene termen zijn samen te vatten. De afhankelijkheid tussen organisaties kan ook afzwakken of geheel verdwijnen. Vaak komt dat door technologische veranderingen (Rossignoli & Ricciardi, 2015), of doordat organisaties de mogelijkheden krijgen om zelf of via meerdere organisaties aan de hulpbronnen te komen die voor hen nodig zijn (Pfeffer & Salancik, 2003).

4.3 Resumé

In deze paragraaf is beschreven is dat organisaties samenwerken omdat zij daar een eigen en/ of gemeenschappelijk belang bij hebben. Meer concreet werken organisaties samen omdat dat strategische meerwaarde oplevert en omdat organisaties elkaar versterken door samen te werken. Samenwerken levert organisaties niet alleen maar voordelen op, maar kan ook kosten met zich meebrengen in bijvoorbeeld de zin van dat organisaties aan autonomie verliezen. In §4.1.3 zijn vier vormen van samenwerkingsrelaties besproken waarin organisaties het eens en/ of oneens kunnen zijn over de doelstelling en strategie van een samenwerking. Factoren die een samenwerking tussen organisaties tot een succes kunnen maken zijn bijvoorbeeld vertrouwen, de aansluiting tussen een beleidsplan en de praktijk waarop een beleidsplan zich richt en frequente en persoonlijke communicatie (Coolsmas & van Montfort, 2014; Mintzberg et al., 1996). Als deze en andere succesfactoren zich niet of in mindere mate voordoen, dan kan een samenwerking tussen organisaties falen. Expliciet uitgelicht in §4.2 is dat organisaties samenwerken omdat organisaties van andere organisaties (wederzijds of eenzijdig) afhankelijk zijn voor fysieke tastbare (zoals geld) en ontastbare (zoals macht) hulpbronnen. Volgens de resource dependence theorie zijn organisaties nooit zelfredzaam en daarom altijd afhankelijk van andere organisaties. Niettemin streven organisaties er altijd naar om hun afhankelijkheid zo veel mogelijk te beperken.

5. Resultaten

Dit resultatenhoofdstuk gaat in op welke betekenissen KNVB medewerkers en bestuurders van voetbalverenigingen geven aan hoe de KNVB, voetbalverenigingen, NOC*NSF en gemeenten samenwerken, en hoe de maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen die in §1.1 zijn beschreven daarin doorwerken. Die betekenissen zijn geïntegreerd met de wetenschappelijke bevindingen die in hoofdstuk 3 en 4 zijn besproken. Het resultatenhoofdstuk bestaat uit vijf paragrafen. In de eerste paragraaf (§5.1) gaat het over de samenwerkingsrelatie tussen de KNVB, NOC*NSF en andere sportbonden. In de drie daaropvolgende paragrafen gaat het de samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen. In §5.2 gaat het over de samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen in zijn algemeen. Daarna (in §5.2) over hoe maatschappelijke ontwikkelingen invloed hebben op hoe de KNVB voetbalcompetities bij en via voetbalverenigingen organiseert, en hoe die invloed doorwerkt in de samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen. In §5.4 gaat het over hoe maatschappelijke ontwikkelingen doorwerken in hoe de KNVB voetbalcompetities bij en via voetbalverenigingen organiseert. §5.5 gaat in op hoe voetbalverenigingen in het licht van gemeentelijke bezuinigingen afhankelijk zijn van gemeenten. In §5.6 is het resultatenhoofdstuk samengevat.

5.1 De samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en NOC*NSF

Zoals in §1.1.1 is beschreven, wenst NOC*NSF in het kader van het beleidsprogramma Transitie in de Sport dat sportbonden hun competitiesport-aanbod vernieuwen door middel van flexibilisering, en dat sportbonden in dat kader meer samenwerken. In §5.1.3 is beschreven dat de door NOC*NSF gewenste vernieuwing en samenwerking volgens de beleidsbepalers van de KNVB nog geen realiteit zijn. Eerst is beschreven hoe dezelfde beleidsbepalers aankijken tegen enerzijds hoe en waarom de KNVB met andere sportbonden en NOC*NSF samenwerkt (in §5.1.1), en anderzijds het empirische probleem dat voor NOC*NSF reden is geweest om het beleidsprogramma Transitie in de Sport te initiëren (in §5.1.2). Namelijk dat het competitiesport-aanbod van sportbonden niet aansluit bij de wijze waarop mensen flexibel willen sporten. Het is relevant om te beschrijven hoe KNVB beleidsbepalers dat empirische probleem zien omdat het beleidsprogramma Transitie in de Sport is ingestoken op basis van hoe NOC*NSF de werkelijkheid ziet, en dat hoeft niet per se overeen te komen met hoe de beleidsbepalers de werkelijkheid zien.

5.1.1 Hoe en waarom de KNVB samenwerkt met NOC*NSF en andere sportbonden

Volgens respondent 2, werkt de KNVB met NOC*NSF samen omdat beide organisaties daar een gezamenlijk belang bij hebben. Dat belang is volgens respondent 2 dat er zoveel mogelijk wordt bewogen en gesport in Nederland:

[“Een goede positionering van sport en bewegen in de Nederlandse maatschappij zou ook tot meer voetbalbeoefening kunnen leiden”.](#)

Een voorbeeld van een concreet thema waaromheen de KNVB en NOC*NSF samenwerken, is volgens respondent 4 het beperken van verenigingsuitstroom onder jongvolwassenen (12 tot 18 jaar). Maar de KNVB werkt ook met andere sportbonden samen vanwege een gemeenschappelijk belang. In hoofdstuk 3 is beschreven dat sportverenigingen in iedere tak van sport (bijvoorbeeld in het zwemmen en volleybal) sportbonden hebben opgericht (van Bottenburg, 2013). Het ontwikkelen en ondersteunen van hun verenigingsachterban is een kerntaak die meerdere sportbonden expliciet of impliciet verwoorden in hun beleidsplan. Zo ondersteunt de Koninklijke Nederlandse Zwem Bond (KNZB) (2013) zwemverenigingen bijvoorbeeld om op lokaal niveau een aantrekkelijk sportaanbod en een sterk kader (bestuurders en trainers) te vormen. De Nederlandse Volleybal Bond (Nevobo) (2012) ondersteunt verenigingen met het werven van voldoende scheidsrechters, en de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB) (2016) geeft aan dat het verenigingen ondersteunt (en daarmee naar zeggen van de KNHB ontwikkelt) om ervoor te zorgen dat iedereen die hockeyt een bekwame trainer of coach heeft. Maar ook in de beleidsplannen van de paardensportbond (KNHS, 2010) en de

KNVB zelf (2013a) komt naar voren dat verenigingen ondersteuning krijgen bij relevante (lokale) vraagstukken om zich verder te kunnen ontwikkelen. Het ondersteunen en ontwikkelen van verenigingen is een gemeenschappelijk belang tussen sportbonden. Uit het interview met respondent 1 blijkt dat de KNVB samenwerkt met sportbonden vanwege dit gemeenschappelijke belang. Een concreet voorbeeld dat de respondent 1 aanhaalt is dat er op dit moment een model wordt ontwikkeld waarin centraal staat hoe verenigingsadviseurs van verschillende sportbonden samenwerken om verenigingen te ondersteunen met hun lokale vraagstukken. Naast de KNVB zijn de KNZB, Nevobo, KNHB en KNHS daarbij betrokken. Over de samenwerking met die sportbonden zegt respondent 1 het volgende:

“Met andere bonden gaan we steeds meer samen werken. We zitten nu midden in een model om verenigingsadviseurs van sportbonden met elkaar samen te laten werken. We hebben allemaal verenigingsadviseurs en volgens mij is een vereniging een vereniging. Alleen de sport is anders. Dus die verenigingsadviseurs zouden meer kunnen betekenen in bepaalde regio’s door gewoon hun handen ineen te slaan”.

In hoofdstuk 4 is besproken tussen welke typen samenwerkingsrelaties Najam onderscheid maakt. De samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en andere sportbonden lijkt coöperatief. In een coöperatieve samenwerkingsrelatie zijn organisaties het eens over de doelstelling waarvoor wordt samengewerkt, en de strategie die wordt gevolgd om die doelstelling te realiseren (Najam, 2000). De gemeenschappelijke doelstelling tussen de hiervoor genoemde sportbonden is om sportverenigingen zo goed mogelijk te ondersteunen. De strategie (de manier om die doelstelling te bereiken (Najam, 2000)) krijgt vorm in het model dat daarvoor in ontwikkeling is. Als dat model er eenmaal is, dan is er onder de betrokken sportbonden draagvlak om via dat model te gaan werken. Met andere woorden: ook over de strategie is men het dan eens.

Zoals in hoofdstuk 3 is beschreven, is NOC*NSF ontstaan vanuit een fusie van de Nederlandse Sport Federatie (NSF) en het Nationaal Olympisch Comité (NOC) (van Bottenburg, 2013). De Nationale Sport Federatie (NSF) is in 1959 opgericht door Nederlandse sportbonden (van Bottenburg, 2013). Waaronder de KNVB. De samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en Nederlandse sportbonden is toen ontstaan. Vanuit de hoedanigheid van het ontstaan van die samenwerkingsrelatie, vindt respondent 2 het vanzelfsprekend dat beide organisaties samenwerken. Hij verwoordt dat als volgt:

“Als grootste bond van een koepel, hetzelfde als grootste voetbalvereniging van de KNVB, zou je mogen verwachten dat daar nauwe betrokkenheid is. En die is er. Er is een grote intrinsieke motivatie om als KNVB en tevens grootste vereniging bij te dragen aan die grotere koepel en het collectieve belang van de sport te dienen”.

Wanneer respondent 2 zich verplaatst in het perspectief van NOC*NSF, zegt hij het ook niet meer dan vanzelfsprekend te vinden dat zij met de KNVB samen willen werken. Dat om twee redenen. Ten eerste omdat de KNVB volgens hem het belangrijkste deel van de verenigingsachterban van NOC*NSF vertegenwoordigt. Dat blijkt ook uit de ledentalrapportage van NOC*NSF (2014a). Omdat de KNVB de bond is die met de meeste leden is aangesloten bij NOC*NSF, kan het volgens respondent 2 *“best impactvol zijn als de beleidsplannen van NOC*NSF aansluiten op de praktijk van voetbalverenigingen”*. Met ‘best impactvol’ wil hij aangeven dat de kans groter is dat NOC*NSF haar beleidsdoelstellingen haalt, als die doelstellingen aansluiten bij wat in de praktijk van voetbalverenigingen actueel en relevant is. Respondent 2 vindt het ten tweede vanzelfsprekend dat de KNVB en NOC*NSF met elkaar samenwerken omdat beide organisaties elkaar dan van kennis voorzien. Hij verwoordt dat als volgt:

“Het zou bijzonder dom zijn als wij niet met andere partijen samenwerken die veel kennis hebben over de onderwerpen die ons aangaan. Als NOC*NSF of een andere partij daarbij kan helpen, dan schromen wij niet om samen te werken. Andersom is dat ook zo”.

Respondent 2 spreekt van ‘onderwerpen die ons aangaan’. Hij bedoelt daarmee bijvoorbeeld het beperken van de verenigingsuitstroom onder jongvolwassenen. Zowel NOC*NSF als de KNVB heeft daar belang bij. Waarbij wel dient opgemerkt te worden dat NOC*NSF als vereniging voor sportbonden (van Bottenburg, 2013) wil dat de verenigingsuitstroom binnen alle takken van sport zoveel mogelijk wordt beperkt, en de KNVB alleen voetbalspecifiek. Voor organisaties kan samenwerken een strategische meerwaarde hebben. Onder andere in de zin van dat organisaties elkaars kennis kunnen verrijken in een samenwerking (Gulzar & Henry, 2005). Uit de uitspraak van respondent 2 die in de vorige alinea als laatste is beschreven, blijkt dat NOC*NSF en de KNVB samenwerken om elkaar van kennis te voorzien. Hetgeen in de vorige alinea is besproken, gaat ook over legitimiteit. Zoals in hoofdstuk 3 is genoemd, verenigen organisaties zich rond een instituut in een institutioneel veld (Scott, 2014). In een institutioneel veld krijgen organisaties legitimiteit als hun doelstellingen en/ of strategieën aansluiten bij de doelstellingen en/ of strategieën van de andere organisaties die deel uitmaken van dat institutioneel veld (Scott, 2014). Zoals tevens in hoofdstuk 3 is beschreven, maken NOC*NSF en voetbalverenigingen deel uit van een veld dat rondom het instituut competitievoetbal is georganiseerd. In de vorige alinea is beschreven dat respondent 2 aangeeft dat het best impactvol kan zijn als beleidsdoelstellingen van NOC*NSF aansluiten bij wat actueel en relevant is voor voetbalverenigingen. Oftewel: NOC*NSF zal door de KNVB en voetbalverenigingen eerder als legitiem worden gezien als haar doelstellingen aansluiten bij de doelstellingen die voetbalverenigingen voorstaan. De volgende subparagraaf gaat over of de KNVB beleidsbepalers de aanleidingen van de Transitie in de Sport die NOC*NSF beoogt, herkennen.

5.1.2 De Transitie in de Sport

Zoals in §1.1.1 in meer detail is beschreven, wil NOC*NSF een Transitie in de Sport realiseren vanwege het door hen veronderstelde empirische probleem dat het competitiesport-aanbod van sportbonden niet aansluit bij hoe mensen heden ten dage flexibel willen sporten (NOC*NSF, 2014 b, c; Projectgroep Transitie in de Sport, 2015). In een beleidsdocument dat betrekking heeft op de Transitie in de Sport is dat als volgt verwoord:

“De huidige sportconsument zorgt in toenemende mate zelf voor het organiseren van de noodzakelijke driehoek: aanbieder-accommodatie-kader. Vroeger werd deze nagenoeg uitsluitend verzorgd door de sportvereniging, tegenwoordig zijn er diverse andere combinaties (=sportaanbieders) gecreëerd. Slechts die verenigingen en sportbonden die met een flexibel aanbod gericht en creatief in weten te spelen op het veranderde sportlandschap, kennen groei en kampen niet met hun bestaansrecht” (NOC*NSF, 2014b).

Een kerntaak van de KNVB is het organiseren van competities bij en via voetbalverenigingen (KNVB, 2013a). Er zijn verschillende competities die de KNVB voor amateurvoetballers organiseert, waarvan het 11 tegen 11 competitievoetbal het meeste wordt beoefend (KNVB, 2015). Hoewel het ledenaantal van de KNVB niet terugloopt (KNVB, 2015), vinden de geïnterviewde KNVB beleidsbepalers wel dat mensen minder vaak (willen) voetballen via het competitievoetbal dat de KNVB organiseert (o.a. gebaseerd op KNVB & Blauw Research, 2015a). Volgens respondent 4 is een reden daarvan dat voetbalverenigingen en de KNVB aan aantrekkingskracht verliezen in de manier waarop zij het voetbal organiseren. Respondent 4 verwoordt dat als volgt:

“Na de industriële revolutie ben je met z'n allen gaan geloven in het feit dat je een instituut nodig hebt. Waar we ervan uitgingen dat een vereniging met een bestuur het voetbal moest organiseren. De wereld was maakbaar. Maar ik denk nu, door die veranderende tijd, dat de hele wereld niet meer maakbaar is. Machtsposities komen onder druk te staan. Jongere generaties hebben niet zoveel meer met een instituut als de voetbalvereniging en de KNVB. De bond en vereniging hebben niet meer het alleenrecht om een sport te organiseren. Mensen organiseren zich buiten voetbalverenigingen zelf of via andere aanbieders. Een leuke vraag vind ik altijd wat er gebeurt als de bond en vereniging niet meer bestaan? Mensen gaan gewoon voetballen hoor. Die verenigen zich dan bijvoorbeeld zelf op een plein of Cruyff Court, of via een commerciële partij die voetbal aanbiedt. Zoals het 5 tegen 5 voetbal in Amsterdam”.

De uitspraak van respondent 4 gaat over legitimiteit. De manier waarop de KNVB bij en via voetbalverenigingen competities organiseert, sluit volgens respondent 4 niet per se aan bij de manier waarop jongere generaties willen voetballen. De strategie van de KNVB en voetbalverenigingen (voetbalcompetities organiseren op de manier zoals dat gebeurt) sluit niet per se meer aan op hoe jongere generaties willen voetballen (hun strategie om hun doel, wat voetballen is, te realiseren). Op basis van hoe legitimiteit in §3.2 is gedefinieerd, zien jongere generaties de KNVB met andere woorden als minder legitiem. Of er daadwerkelijk sprake is van minder legitimiteit, is uiteraard niet op basis van één respondentuitspraak vast te stellen.

Tegen de achtergrond van datgene wat tot nu toe in §5.1.2 is besproken, wenst NOC*NSF dat sportbonden hun competitiesport-aanbod vernieuwen. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de beleidstekst die op de vorige pagina is geciteerd en waarin staat dat *“slechts die verenigingen en sportbonden die met een flexibel aanbod gericht en creatief in weten te spelen op het veranderde sportlandschap, groei kennen en niet met hun bestaansrecht kampen”* (NOC*NSF, 2014b). Zoals in §1.1.1 is besproken, blijft de door NOC*NSF gewenste vernieuwing volgens NOC*NSF zelf uit omdat sportbonden daar niet de financiële middelen voor hebben. Daar weer een reden voor is dat subsidie die sportbonden vanuit de Lotto loterijgelden ontvangen, terugloopt (NOC*NSF, 2014 b, c; Projectgroep Transitie in de Sport, 2015). Het hebben van onvoldoende financiële middelen om de vernieuwing te realiseren, lijkt geen betrekking te hebben op de KNVB. Dit omdat minder dan 10% van de inkomsten van de KNVB uit subsidies komt (KNVB, 2015). Respondent 1 bevestigt dat de KNVB niet afhankelijk van de Lotto gelden is om nieuwe vormen van competitievoetbal te ontwikkelen. Laat staan om haar kerntaken te financieren. Wel geven respondent 1 (de eerste uitspraak hieronder) en respondent 4 (de tweede uitspraak hieronder) aan dat zij het een herkenbare ontwikkeling vinden dat andere sportbonden in financieel zwaar weer verkeren. Met ‘aan een infuus liggen’ bedoelt respondent 4 dat sportbonden hun kerntaken niet of nauwelijks uit eigen financiële middelen kunnen financieren, maar volgens haar volledig of in sterke mate afhankelijk zijn van de subsidie die hen van de Lotto via NOC*NSF toekomt.

“Veel sportbonden zitten financieel gezien bijna met hun neus onder water”.

“Sportbonden liggen financieel gezien aan een infuus”.

Pfeffer & Salancik (2003) zien geld als een tastbare hulpbron of resource waar organisaties van afhankelijk kunnen zijn. De subsidies die NOC*NSF uitkeert zijn een resource zijn waar veel sportbonden volgens respondent 1 en respondent 4 afhankelijk voor zijn van NOC*NSF. In dusdanige mate dat veel sportbonden zonder de subsidie die NOC*NSF hen uitkeert, hun kerntaken niet of nauwelijks kunnen financieren. In dit kader gaat het over wat Pfeffer & Salancik een eenzijdige afhankelijkheidsrelatie noemen. In de volgende paragraaf is dat duidelijk gemaakt omdat uit de

uitspraak van respondent 1 (die in de volgende paragraaf is weergegeven) blijkt dat NOC*NSF de volledig zeggenschap heeft om te bepalen onder welke voorwaarden overheidssubsidies onder sportbonden worden verdeeld. In §3.2 is dat ook besproken door NOC*NSF als een privaat ministerie te bestempelen die het monopolierecht heeft om overheidssubsidies uit te keren aan sportbonden (Enjolras & Steen-Johnsen, 2010).

5.1.3 Vernieuwing bij en samenwerking tussen sportbonden blijft uit

Sportbonden krijgen van NOC*NSF financiering op basis van hun ledenaantallen (De Lotto, 2014). Volgens respondent 1 is deze financiering een continue geven. Juist daardoor is er volgens hem onder sportbonden geen noodzaak en urgentie voor wat NOC*NSF via het beleidsprogramma Transitie in de Sport probeert te realiseren, namelijk: het ontwikkelen van nieuw competitiesport-aanbod en onderliggende winstgevende verdienmodellen. Toen respondent 1 over Sport Intelligence ging praten, werd duidelijk wat hij bedoelt met dat het aan noodzaak en urgentie ontbreekt. Met Sport Intelligence kunnen sportbonden geavanceerder dan tot nu toe monitoren waar, wanneer en hoe mensen willen sporten. De KNVB heeft andere sportbonden volgens respondent 1 benaderd om samen te werken in het kader van Sport Intelligence. NOC*NSF wil sportbonden met de subsidie die voor de Transitie in de Sport is gereserveerd, stimuleren om die samenwerking daadwerkelijk aan te gaan (Projectgroep Transitie in de Sport, 2015). Uit de uitspraak hieronder van respondent 1 blijkt echter dat die samenwerking uitblijft. De uitspraak duidt ook dat sportbonden in zijn algemeen weinig of niet vernieuwen en samenwerken. Volgens respondent 1 komt dat, zoals aan het einde van de vorige paragraaf is genoemd, doordat sportbonden te eenzijdig financieel afhankelijk zijn van NOC*NSF.

“Als er namelijk geen geld zou zijn, dan zouden we noodzaak en urgentie krijgen om samen te werken. Bijvoorbeeld als het gaat om Sport Intelligence. Dan zouden we noodzaak en urgentie hebben om nieuwe financieringsmodellen te zoeken, nieuwe businessvormen te bedenken, nieuwe wedstrijdvormen te bedenken, nieuwe abonnementsvormen te bedenken, nieuwe sponsors te vinden. Dat doen we niet, want we krijgen geld. Dat bedoel ik met dat sportbonden zijn gegijzeld door het geld dat ze van NOC*NSF krijgen. Waar ik een groot voorstander van ben, is dat sportbonden zelf bepalen waar ze het geld dat ze krijgen aan uitgeven. Dat moet onze keuze zijn en niet die van NOC*NSF. Dan krijg je een model dat meer fair is dan nu. Het is nu allemaal top-down gefinancierd. NOC*NSF bepaalt en wij lopen daar achter aan”.

Respondent 1 geeft aan dat hij er voorstander van is dat sportbonden zelf bepalen waaraan zij het geld dat ze van NOC*NSF krijgen, uitgeven. Dat komt overeen met wat Pfeffer & Salancik (2003) zeggen over dat organisaties er altijd naar streven om zo autonoom mogelijk te zijn. Het raakvlak tussen de volgende paragraaf en deze paragraaf is dat het ook over een samenwerkingsrelatie gaat. Maar dan over die tussen de KNVB en voetbalverenigingen.

5.2 De samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen

De samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen lijkt zijn gebreken te hebben en in §5.2.1 gaat het over of de redenen die KNVB medewerkers daarvoor geven, overeenkomen met die van bestuurders van voetbalverenigingen. In §5.2.2 is ingegaan op hoe beleidsbepalers van de KNVB vinden dat de samenwerkingsrelatie met voetbalverenigingen verbeterd kan worden. De inzichten in beide paragrafen zijn relevant omdat ze in het kader van deelvraag 3 wat zeggen over hoe de samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen wordt ervaren.

5.2.1 Gebreken in de samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen

Uit de interviews blijkt dat de samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen vier gebreken kent en hierna zijn deze gebreken besproken.

Gebrek 1: Discrepantie tussen KNVB beleid en verenigingspraktijk

Zoals in hoofdstuk 4 is genoemd, zou de samenwerking tussen de KNVB en voetbalverenigingen succesvol kunnen zijn als het beleid van de KNVB aansluit bij wat in de praktijk van voetbalverenigingen actueel en relevant is (Coolsma & van Montfort, 2014). Op basis van de interviews met KNVB medewerkers bestaat het beeld dat het tegenoverstelde het geval is. De KNVB en voetbalverenigingen hadden in 2013 als doel om een digitale spelerspascontrole te implementeren, maar de ideeën die de KNVB had over de manier om dat te doen, sloten niet goed aan bij de manier waarop verenigingen dat wilden doen op basis van wat in hun lokale situatie van belang was. Respondent 5 zegt daarover het volgende:

“Na het seizoen waarin het incident met Richard Nieuwenhuijzen plaatsvond, hebben we ingevoerd dat er verplicht een digitale spelerspascontrole plaats moest vinden. Dat wilde zowel de verenigingen als de KNVB. Alle energie van de organisatie is toen gaan zitten in het schrijven van een protocol over hoe je dat praktisch gezien op de allerbeste manier zou kunnen doen. Nou, vervolgens sturen we dat protocol naar clubs toe, en zegt de helft van de clubs: ik vind niet dat we de digitale spelerspascontrole op deze manier moeten invoeren, want ik heb geen protocol nodig. En de andere helft zegt: ja, jullie hebben het bedacht, maar als je het op deze manier doet is het veel praktischer. Kortom: wij dachten dat we de beste oplossing hadden bedacht, maar het bleek dat wij onze tijd en energie hadden moeten steken in het gedragen krijgen van dat we überhaupt met spelerpascontrole aan de slag gingen op de manier zoals we dat voor ogen hadden”.

In hoofdstuk 4 is tevens genoemd dat een samenwerking tussen organisaties minder succesvol kan zijn als er niet frequent wordt gecommuniceerd (Mintzberg et al., 1996). Uit de uitspraak van respondent 5 blijkt de KNVB überhaupt niet (en dus ook niet frequent) heeft gecommuniceerd over dat de spelerspascontrole werd geïmplementeerd. Uit de uitspraak hierna van een verenigingsadviseur van de KNVB, komt het beeld naar voren dat het beleid van de KNVB niet goed aansluit bij wat in de praktijk van voetbalverenigingen actueel en relevant is.

“Wij zijn niet in staat om met ons beleid in te spelen op de behoeften van verenigingen. Ik heb in kaart gebracht hoe verenigingen competitievoetbal willen spelen. Dat loopt uiteen van jeugdvoetbal op zondag tot het mixen en dus in één competitie spelen van de standaard zaterdag en zondag. Ze willen bij de meisjes ook een F'jes competitie. Ze willen een Fair Play competitie zonder scheidsrechter. Maar wij, KNVB competitiezaken in dit geval, willen een competitie voor voetballers onder de 10 en 12 jaar. Dus niet meer A1, B1, C1 en D1. Ik ben bij een heleboel verenigingen geweest en ik heb geen één vereniging gehoord die daar op zit te wachten. Dat is nou precies de kern; verenigingen vragen 20 dingen waar wij niet op inspelen omdat er vanuit Zeist beleid komt dat over totaal iets anders gaat. Het gevolg is dat verenigingen steeds vaker zelf of samen met andere verenigingen competities gaan organiseren, zonder met ons samen te werken”.

In een complementaire samenwerkingsrelatie zijn organisaties het eens over het doel om voor samen te werken, maar niet over de strategie (Najam, 2000). Uit de uitspraken van de verenigingsadviseur en respondent 5, blijkt dat de KNVB en voetbalverenigingen het wel eens zijn over de doelstellingen om

samen te werken – namelijk het organiseren van competities en het implementeren van een digitale spelerspascontrole –, maar niet over de manier om die doelstelling te realiseren en dus de strategie. In hoofdstuk 3 is beschreven dat de KNVB en voetbalverenigingen onderdeel uitmaken van een veld van organisaties die zich hebben verenigd rond het instituut competitievoetbal. Organisaties zijn volgens Scott (2014) legitiem als haar doelstellingen en/ of strategieën worden gerealiseerd op een manier die aansluit bij hoe andere organisaties uit hetzelfde institutionele veld hun doelstellingen en/ of strategieën willen realiseren. Voortbouwend op de uitspraak van respondent 5 blijkt dat de strategie waarmee de KNVB de digitale spelerspascontrole wilde implementeren, in de ogen van voetbalverenigingen niet legitiem was. De verenigingsadviseur vindt de manier waarop de KNVB competities wil organiseren niet legitiem. Volgens Scott (2014) kunnen organisaties niet meer of minder gaan samenwerken als zij elkaar als niet of minder legitiem zien. Dat is ook terug te zien in de uitspraak van de verenigingsadviseur. Hij geeft aan dat verenigingen zelf, of samen met andere verenigingen, competities gaan organiseren. Dat omdat de manier waarop de KNVB competities organiseert niet als legitiem wordt gezien.

Gebrek 2: Afstandelijke communicatie van de KNVB naar voetbalverenigingen

Een reden voor een gebrekkige samenwerking die zowel KNVB medewerkers als verenigingsbestuurders noemen, is dat “de KNVB teveel op afstand staat van voetbalverenigingen”. Aan ‘op afstand staan’ is in de interviews op twee manieren betekenis gegeven. Volgens een verenigingsadviseur betekent het dat de KNVB geen goed imago heeft onder voetbalverenigingen. Verenigingen zien de KNVB volgens hem als een “onbereikbare en arrogante club in het Zeisterbos”. Volgens de verenigingsadviseur associëren verenigingen de KNVB met een “bureaucratie, een log instituut, een regel- en boetebond en een ivoren-toren”. De nuance die hier op zijn plek is, is dat deze termen zonder achterliggende betekenis weinigzeggend zijn. De verenigingsadviseur geeft als volgt aan wat hij met deze uitdrukkingen bedoelt:

“Door het negatieve imago van de KNVB werken clubs liever samen met lokale deskundigen, dan met de KNVB. Ik kom als verenigingsadviseur veel bij verenigingen, maar er heerst binnen verenigingen geen cultuur van dat we het samen moeten doen. Nee; het is wij tegen zij”.

De uitspraak van de verenigingsadviseur lijkt gechargeerd. Verenigingsbestuurders geven in de interviews niet aan zij vinden dat een negatief imago dat de KNVB zou hebben een reden is om niet met de KNVB samen te werken. Uit het imago onderzoek dat de KNVB jaarlijks doet blijkt dat verenigingen het als de belangrijkste taak van de KNVB zien dat de KNVB regels opstelt en handhaaft (KNVB & Blauw Research, 2015b). Tegelijkertijd blijkt uit datzelfde imago-onderzoek én uit de servicemeting die de KNVB jaarlijks uitvoert onder verenigingsbestuurders, dat voetbalverenigingen met de KNVB samen willen werken omdat de KNVB servicegericht is (KNVB; 2016c; KNVB & Blauw Research, 2015b). In hoofdstuk 4 is besproken dat een samenwerking tussen organisaties kosten kan hebben in de zin van dat een samenwerking het imago van organisaties negatief beïnvloedt (Schermerhorn, 1975). Als organisaties kosten ervaren aan een samenwerkingsrelatie, dan kan dat twee mogelijke gevolgen hebben. Er kan minder worden samengewerkt, of een samenwerking tussen organisaties kan stoppen. Het negatieve imago dat de KNVB volgens de verenigingsadviseur onder voetbalverenigingen heeft, is voor verenigingen geen reden om te stoppen met samenwerken met de KNVB. Immers blijkt dat niet uit de interviews met verenigingsbestuurders en uit de servicemeting en het imago-onderzoek van de KNVB. Maar de woorden ‘er heerst binnen verenigingen geen cultuur dat we het samen moeten doen’, impliceren wel dat verenigingen op inhoudelijke thema’s wellicht minder samen willen werken met de KNVB.

Van een afstand tussen de KNVB en voetbalverenigingen is ook sprake omdat de communicatie niet optimaal is. Een samenwerking tussen organisaties is minder succesvol als communicatie afstandelijk is (Mintzberg et al., 1996). Van een afstandelijke communicatie is sprake als er in een

samenwerkingsrelatie tussen (mensen uit) organisaties weinig face to face overleg plaatsvindt, en de daadwerkelijke fysieke afstand tussen organisaties daardoor als te groot wordt ervaren (Mintzberg et al., 1996). In de samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen is er om deze redenen van een afstandelijke communicatie te spreken. Een verenigingsadviseur geeft aan dat er bij een dorpsvereniging in KNVB district West I sinds de oprichting van club geen verenigingsadviseur meer fysiek aanwezig is geweest. Daartegen ging alle aandacht van de KNVB in het betreffende district volgens de verenigingsadviseur uit naar: *“Het oplossen van problemen bij voetbalverenigingen in grootstedelijke gebieden als den Haag en Rotterdam. Zoals excessen”*. De secretaris van s.v. ARC geeft aan dat *“als hij de verenigingsadviseur nu zou bellen, dat het te lang duurt voordat je een afspraak kunt maken om tegenover elkaar aan tafel te zitten”*. Volgens de secretaris van s.v. ARC vindt er daardoor naar zijn maatstaf te weinig overleg plaats tussen het bestuur van de vereniging en de verenigingsadviseur van de KNVB. Dat komt volgens hem doordat de fysieke afstand tussen de vereniging en de verenigingsadviseur te groot is: *“De verenigingsadviseur zit te ver van ons vandaan. In Voorhout”*. De voorzitter van s.v. ARC spreekt van een *“afstandelijke relatie waarin te weinig persoonlijk contact is en de verenigingsadviseur en wij, het verenigingsbestuur, elkaar te weinig zien”*. Volgens de voorzitter is dat een reden om niet samen te werken met de KNVB in de persoon van de verenigingsadviseur. Dat blijkt uit de volgende uitspraak die hij doet:

“Ik denk dat de KNVB altijd naar binnen gericht, sterk bureaucratisch en weinig servicegericht is geweest. De doelstelling is vaak niet geweest het ondersteunen van verenigingen, maar zorgen dat er een apparaat staat dat administratief een aantal dingen regelt. Voetbaltechnische zaken. Zoals competities vaststellen, indelingen van competities maken, scheidsrechterszaken. Niet-voetbaltechnische zaken daaromheen lijkt ze nog niet echt te raken. Maar we spreken ze gewoon te weinig om dat goed te weten. Ze staan fysiek teveel op afstand van verenigingen. Als wij iets willen realiseren waarvoor we naast de KNVB ook met andere organisaties kunnen samenwerken, dan gaan we meestal toch voor andere organisaties. Dat gebeurt nu ook al.”

Dat verenigingsbestuurders niet (meer) samen willen werken met een KNVB verenigingsadviseur omdat er weinig face to face contact is, blijkt niet uit de KNVB servicemeting (KNVB, 2016c). Uit de servicemeting blijkt echter wel dat hoe meer face to face contact er is met een KNVB verenigingsadviseur, hoe meer tevreden verenigingsbestuurders zijn over de samenwerking met de KNVB (KNVB, 2016c). De afstandelijke communicatie die de voorzitter en secretaris van s.v. ARC ervaren staat haaks op datgene wat de afdeling verenigingsadvies beoogd. Zoals in §1.1.3 is beschreven, is dat dat de KNVB, naar aanleiding de organisatieverandering ‘the change’ die heeft plaatsgevonden, juist proactief in haar communicatie en zichtbaarheid wil zijn doordat verenigingsadviseurs voetbalverenigingen bezoeken en via die weg inventariseren bij welke lokale vraagstukken verenigingen hulp kunnen gebruiken.

Gebrek 3: Een gebrek aan vertrouwen van voetbalverenigingen in de KNVB

Vertrouwen tussen organisaties die samenwerken ontstaat volgens Gulzar & Henry (2005) onder andere als organisaties afspraken nakomen (betrouwbaarheid). In onderstaande uitspraak maakt het bestuurslid materialen en gebouwen van Rijnsburgse Boys duidelijk dat hij vindt dat de KNVB een gemaakte afspraak niet is nagekomen. Het voorbeeld gaat over dat clubs op een vergadering met de KNVB moesten stemmen over de naamgeving voor een nieuwe amateurvoetbalcompetitie die uiteindelijk ‘Tweede Divisie’ gaan heten.

“Tijdens zo’n vergadering waar alle topklasse clubs uit Nederland zitten, wordt er ter plekke als extra agendapunt bij gezet dat we gaan stemmen op de naam van de nieuwe competitie. Terwijl de afspraak was dat van te voren zou worden medegedeeld wanneer er gestemd zou worden. Dan denk ik: kom eens even op

jongens, weet je hoeveel impact dat heeft op verenigingen, dat kun je toch niet maken. Kom je dan uit een ei en weet je echt niet wat er aan de hand is? Natuurlijk komen ze niet uit een ei, maar ze doen wel alsof. En dat frustrert niet alleen ons, maar meerdere clubs die daar waren”.

Gebrek 4: Geen proactieve houding van de KNVB

In hoofdstuk 3 is beschreven dat een instituut regulatief, normatief of cultureel-cognitief van aard kan zijn, en dat organisaties zich kunnen onttrekken aan een instituut (agency) (Scott, 2014). In het geval van wet- en regelgeving vanuit de overheid (een regulatief instituut) is het voor organisaties vaak lastig om zich aan een instituut te onttrekken. Dat komt omdat de overheid een regulatief instituut vaak handhaaft door middel van sanctionering die daaraan gekoppeld is (Scott, 2014). Een regulatief instituut dat vanuit gemeenten (als handhaver van de wet (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2013)) invloed heeft op voetbalverenigingen, is de Wet Werk en Zekerheid (WWZ). Het gevolg van de WWZ is voor voetbalverenigingen dat zij betaalde verenigingstrainers sneller een vast arbeidscontract aan moeten bieden (KNVB, 2016a). De voorzitters van s.v. MMO en s.v. ARC geven aan daar niet of beperkt financiële middelen voor hebben. De voorzitter van s.v. MMO verwoordt dat als volgt:

“Als wij moeten kiezen tussen twee trainers die kwalitatief net zo goed zijn, maar de een kost ons minder, dan gaan we voor de goedkopere. Die keuze moeten we wel maken”.

Om de voorwaarden die de WWZ voetbalverenigingen oplegt wat te versoepelen (lees: om zich aan het instituut te onttrekken), is de KNVB namens verenigingen intermediair en spreekbuis naar de politiek. Concreet betekent dit dat de KNVB voor voetbalverenigingen een positie probeert te creëren waarin zij in mindere mate aan de contracteisen hoeven te voldoen die de WWZ hun opleggen (KNVB, z.d. f). Als dat werkelijkheid wordt, dan kunnen verenigingen – volgens de voorzitters van s.v. MMO en s.v. ARC - langer een flexibelere arbeidsrelatie aangaan met betaalde trainers. De voorzitter van s.v. MMO zegt daarover:

“Stel dat de samenwerking met de trainer tegenvalt, dan kunnen wij hem makkelijker ontslaan”.

De KNVB en voetbalverenigingen werken samen rondom een gemeenschappelijk belang van het versoepelen van de voorwaarden die de WWZ verenigingen oplegt. De KNVB doet dat vanuit haar kerntaak van het ondersteunen en ontwikkelen van voetbalverenigingen (KNVB, 2013a). De voorzitters van s.v. MMO en s.v. ARC geven echter aan dat de KNVB in de samenwerking rond de WWZ niet pro-actief genoeg en in de samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen is dat ook een gebrek. De voorzitter van s.v. ARC verwoordt dat als volgt:

“Nou de KNVB had op een gegeven moment ook een bijeenkomst georganiseerd over deze kwestie, maar die is afgeblazen omdat ze niet weten welk antwoord ze moeten geven. Dat begrijp ik wel, maar ze hadden veel eerder in de politiek moeten interveniëren en zeggen: dit gaat gebeuren. Hé, dan maken ze weer een uitzondering voor het profvoetbal, maar niet voor het amateurvoetbal die vervolgens met een goed probleem zitten”.

In de volgende subparagraaf gaat het over hoe de KNVB de samenwerkingsrelatie met voetbalverenigingen wil verbeteren.

5.2.2 Naar meer draagvlak voor het beleid van de KNVB onder voetbalverenigingen

Respondent 1 en respondent 5 geven beide aan dat het *“een droom is om met alle amateurvoetbalverenigingen in Nederland het KNVB beleid vorm te geven”*. Hoewel dat volgens hen een utopie is, gaat hierin wel de bottom-line schuil van hoe de beleidsbepalers van de KNVB denken dat de samenwerkingsrelatie met verenigingen verbeterd kan worden. Namelijk om voor de wijze waarop de KNVB haar beleid vaststelt en uitvoert meer draagvlak te creëren onder clubs. Volgens respondent 5 kan de KNVB dat doen door met verenigingen (op locatie) in gesprek gaan over hoe veelvoorkomende problemen kunnen worden voorkomen. ‘Het in gesprek gaan met clubs’ concretiseert respondent 5 met een voorbeeld dat gaat over hoe de KNVB met voetbalverenigingen kan samenwerken om excessen te verminderen of voorkomen. Een voetballer begaat een exces als hij of zij op een verenigingsaccommodatie buitensporig geweld vertoont, of een tegenstander ernstig mishandelt of bespuwt (Romijn, van Kalmthout & Breedveld, 2015). De uitspraak van respondent 5 die gaat over het voorkomen van excessen, is als volgt:

“In het verleden zeiden we: we gaan harder straffen en teams wanneer dat nodig is uitsluiten voor deelname aan de competities die we als KNVB organiseren. We proberen nu juist in contact te komen met verenigingen, met als centrale vraag: waarmee kunnen we jou helpen om dat te voorkomen?”

De uitspraak van respondent 5 impliceert dat de KNVB in gesprek met verenigingen tot oplossingen voor problemen wil komen. Volgens respondent 1 betekent dit dat de KNVB beter moet luisteren naar wat haar verenigingsachterban wil. Aan de hand van een zogenoemde ‘oude coöperatiegedachte’, zoals blijkt uit de volgende uitspraak van respondent 1:

“Wij zijn de afgelopen 20 jaar verleerd om dienstbaar te zijn naar leden, of klanten, of abonnees. Dienstbaar zijn betekent dat je één luistert naar wat het lid, de klant of de abonnee doet. Twee; dat je inspringt op de behoeften die leden hebben. Dat betekent dat wat je besluit, dat je dat met draagvlak doet. Het kan niet zo zijn dat wij wedstrijdvormen bedenken omdat wij dat belangrijk vinden. Maar dat gebeurde altijd wel. Dus als we nu een Tweede Divisie doorvoeren en er moet een nieuwe gele en rode kaarten staffel doorgevoerd worden, dan moeten niet wij maar de verenigingen dat bedenken. Ik wil eigenlijk weer helemaal terug naar de oude coöperatiegedachte. Wij zijn van die leden. Dus als er iets nieuws komt, dan bedenken die leden dat zelf. Wij kunnen ze, omdat we hier professionals rond hebben lopen, helpen om dat te faciliteren”

Te verwachten is dat de KNVB succes heeft met de manier waarop het met haar verenigingsachterban wil gaan communiceren. Persoonlijke en frequente communicatie worden door Mintzberg et al. (1996) als succesfactoren voor een samenwerking gezien. Evenals dat de kans groter is dat beleid slaagt als het aansluit bij wat relevant en actueel is in de praktijk waarop het zich richt (Coolsma & van Montfort, 2014). In §5.2.1 is beschreven dat voetbalverenigingen de KNVB minder legitiem vinden. De reden daarvan is dat het beleid van de KNVB – waarbij de digitale spelerspascontrole en de manier waarop de KNVB competities organiseert als voorbeelden werden genoemd – niet aansluiten op wat actueel en relevant is in de praktijk van voetbalverenigingen. De respondentuitspraken die in deze alinea zijn gepresenteerd, laten zien dat de KNVB legitimiteit terug wil winnen door in overleg met voetbalverenigingen gezamenlijk de KNVB beleidskoers te bepalen. Daarbij moet het uitgangspunt zijn dat de doelstellingen van de KNVB, zoals respondent 1 dat verwoordt, door verenigingen worden bepaald. In de volgende paragraaf gaat het over hoe de in §1.1.1 besproken maatschappelijke ontwikkelingen van invloed zijn op de competities die de KNVB organiseert.

5.3 De invloed van maatschappelijke ontwikkelingen op het beoefenen van voetbal

Zoals in hoofdstuk 3 is besproken, is het geïstitutionaliseerd dat voetbal volgens de standaarden en regels van competities wordt beoefend. De KNVB organiseert voetbalcompetities, en de wedstrijden die als onderdeel daarvan worden gespeeld, voor zowel het amateurvoetbal, het betaald voetbal (de Eredivisie en Jupiler League (KNVB, 2013a)) en het vertegenwoordigende (de nationale teams) (KNVB, 2013a)) voetbal. De geïnterviewde beleidsbepalers vermoeden dat de KNVB het organiseren van competities voor het betaald en vertegenwoordigend voetbal nog lang zal blijven doen en dat heeft als reden dat het sterk geïstitutionaliseerd is dat betaald en vertegenwoordigend voetbal worden gespeeld via competities. Respondent 4 vat betaald en vertegenwoordigend voetbal samen onder de noemer van topvoetbal en verwoordt dat als volgt:

“Er zal in het topvoetbal altijd volgens de UEFA en de FIFA regels van 11 tegen 11 worden gespeeld. Van die regels zijn we afhankelijk. Door de populariteit van de voetbalsport zijn die regels wereldwijd zodanig geïstitutionaliseerd, dat dat niet zal verdwijnen. Talenten die in aanmerking komen voor het topvoetbal, moeten zich dat spelletje ooit een keer eigen maken. Uiteindelijk kom je gewoon in de 11 tegen 11 koker terecht”.

In §5.3.1 gaat het over dat de amateurvoetbalcompetities die de KNVB organiseert minder goed aansluiten bij hoe voetballers willen voetballen. Dat in het licht van de informalisering, digitalisering en individualisering van de samenleving. In §5.3.2 is beschreven waarom KNVB beleidsbepalers vinden dat de behoeften van individuele voetballers meer centraal moeten komen te staan in het competitievoetbal dat de KNVB organiseert.

5.3.1 Hoe amateurvoetbalcompetities aansluiten bij hoe voetballers willen voetballen

“Omdat verenigingsvoetbal in Nederland geïstitutionaliseerd is en is vastgelegd, heeft het nog geen vrije vlucht genomen. Voor andere organisaties is het in mijn optiek zeer lastig om het voetbal te organiseren op een manier en via een omvang zoals de KNVB dat nu bij en via voetbalverenigingen doet. Maar toch denk ik dat de voetbalvereniging als organisatievorm voor mensen steeds minder nodig wordt. Dat is voor ons niet een geheel geruststellende gedachte”.

Bovenstaande uitspraak is van respondent 5 en vat de rode draad samen van hoe de geïnterviewde KNVB beleidsbepalers aankijken tegen hoe individuele voetballers zich verhouden tot het competitievoetbal dat de KNVB voor amateurvoetballers organiseert. Van deïstitutionalisering zou sprake kunnen zijn als een groot deel van de KNVB leden zou stoppen met voetballen in de amateurvoetbalcompetities die de KNVB organiseert (Scott, 2014). Het tegendeel is echter waar omdat het aantal leden dat via de KNVB in amateurvoetbalcompetities speelt, vorig seizoen is gestegen (KNVB, 2015). Desondanks vinden de beleidsbepalers van de KNVB dat de manier waarop de KNVB het competitievoetbal organiseert niet goed aansluit bij de manier waarop voetballers willen voetballen. Dit ondermeer omdat de samenleving informaliseert, digitaliseert en individualiseert en in de volgende alinea's is beschreven waarom dat zo is.

Op basis van de interviews bestaat het beeld dat de KNVB 11 tegen 11 amateurvoetbalcompetities als het ware organiseert via een structuur die bestaat uit een aantal elementen die voor alle mensen gelijk zijn. Deze elementen zijn geïstitutionaliseerd. Dit omdat het onder voetbalverenigingen, de KNVB en individuele verenigings- en KNVB-leden, vanzelfsprekend is dat het voetbal via deze elementen wordt georganiseerd. Voorbeelden van die elementen (die in §5.3 ook wel structurele elementen worden genoemd) zijn spelregels. Zoals dat er door 22 spelers 90 minuten lang wordt gevoetbald en een scheidsrechter beslist of spelers zich aan de spelregels houden (KNVB, 2016b). Maar structurele elementen kunnen ook meer randvoorwaardelijk zijn. Zoals dat mensen alleen deel kunnen nemen

aan de KNVB competities als zij lid zijn van een vereniging en contributie betalen (KNVB, 2016b). Onder KNVB beleidsbepalers en verenigingsadviseurs bestaat het beeld dat mensen juist deze structurele elementen als een beperking ervaren. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de volgende uitspraken van respectievelijk een verenigingsadviseur en respondent 6.

“De regels, reisafstanden en eisen die er bij komen kijken om competitievoetbal bij verenigingen te spelen, passen vaker niet bij wat mensen willen. Zoals dat ze per se lid moeten worden en lidmaatschap moeten betalen”.

“En dan leeft er toch iets van: ja, daar zal de KNVB zich wel weer tegen aan gaan bemoeien. Als we een akkefietje hebben 's avonds dan drinken we een biertje en dan is het klaar. Anders moeten ze het rapporteren aan de KNVB. Komt er een tuchtzaak. Boetes. Regeltjes. Laat maar, denken ze dan”.

In bovenstaande uitspraken van een verenigingsadviseur en respondent 6, zijn zowel de informalisering als de individualisering van de samenleving terug te zien. Individualisering in de zin van dat mensen mondig zijn en zelf willen bepalen of het competitievoetbal dat de KNVB bij en via voetbalverenigingen organiseert, bij hun belangen aansluit. Informalisering is volgens Schnabel (2004) maatschappelijk gezien zichtbaar in deinstitutionalisering. Vertaald naar het competitievoetbal zou Schnabel met deinstitutionalisering bedoelen dat het gedeelde begrip tussen grote groepen mensen over dat en hoe voetbal in competitieverband wordt gespeeld, afzwakt of verdwijnt. Op basis van de uitspraak van de verenigingsadviseur van de KNVB, lijkt deinstitutionalisering aan de orde. Voetballers willen volgens hem minder voetballen via de regels, reisafstanden en eisen die er bij komen kijken om competitievoetbal te kunnen spelen. Oftewel: voetballers willen minder voetballen via de in de vorige paragraaf genoemde structurele elementen, maar op een meer flexibele manier. Dat voetballers flexibeler willen voetballen in de zin van meer variërende speeltijden, speellocaties en teamsamenstellingen, blijkt ook uit onderzoek van de KNVB & Blauw Research (2015a). Uit dat onderzoek blijkt eveneens dat er grosso modo 43.000 voetballers zijn die zelf en zonder tussenkomst van organisaties hun voetbalactiviteiten organiseren. De KNVB beleidsbepalers denken dat die specifieke groep groter kan worden. Respondent 4 verwoordt dat als volgt:

“Ik geloof in marktwerking. Daarmee bedoel ik dat er vanuit de zelforganisatie van mensen ontstaat waar mensen behoefte aan hebben. Ik zie een vereniging als een gezamenlijke groep mensen die zich socialiseren rondom een passie, gedeelde normen en waarden. Zij verbinden zich rondom voetbal. Ik vind een what's app rondom voetbal daarom ook een vereniging. En in het digitale tijdperk waarin we leven kunnen mensen zich steeds makkelijker zelf organiseren”.

In de volgende subparagraaf gaat het over hoe beleidsbepalers van de KNVB individuele voetballers centraal willen stellen in de manier waarop de KNVB amateurvoetbalcompetities organiseert.

5.3.2 De individuele voetballer centraal: het gewenste beleid en de bijbehorende implicaties

De manier waarop mensen willen voetballen moet volgens de beleidsbepalers meer centraal komen te staan in het voetbalaanbod dat de KNVB organiseert. Respondent 1 verwoordt als volgt dat hij vindt dat voetbalverenigingen niet per se de plek hoeven te zijn waar mensen in aanraking komen met het voetbalaanbod van de KNVB:

“Wij moeten veel meer werken en producten bedenken die aansluiten op de wensen van individuele voetballers. Mijn droom is dat zoveel mogelijk mensen voetballen met heel veel plezier en in welke vorm en tegen welk bedrag dat is, dat boeit me eigenlijk niet zoveel. De vereniging is een heel belangrijk kanaal om

voetbal aan te bieden, maar niet per se hét kanaal. Als verenigingen voetbal niet aanbieden op een manier zoals mensen willen voetballen, dan moeten we het anders gaan organiseren. Het is gewoon een retail model. Nike heeft dealers, of retailers waaraan ze producten verkopen. Maar Nike heeft ook een rechtstreeks kanaal en daaruit halen ze heel veel vernieuwing, innovatie en data die ze gebruiken voor hun retail kanalen. Je kunt dat ook op voetbal projecteren met de vereniging als retailer”.

De afdeling marketing van de KNVB draagt zorg voor het bedenken en ontwikkelen van voetbalvormen die beter aansluiten op de wijze waarop mensen willen voetballen (KNVB, 2013b). In het interview met respondent 2 werd duidelijk wat de ideeën van de KNVB zijn om dat te doen:

“Dat voetballers via verenigingen van de KNVB lid worden is niet per se het ultieme doel. Maar meer hoeveel voetballers of betrokkenen er in Nederland aan het voetbal verbonden zijn. De KNVB kan ook aanbod organiseren waarbij de voetballer niet lid is van de vereniging. Als je denkt vanuit de voetballer die wil voetballen en die in sommige gevallen het aanbod bij een vereniging niet vindt passen bij de manier waarop hij wil voetballen, dan heb je als KNVB de verantwoordelijkheid om een passend aanbod te creëren. Als de stap voor voetballers naar een vereniging te groot is, dan is het goed om na te denken over hoe je als KNVB iemand toch weer bij het voetbal kan betrekken en misschien zelf weer langzamerhand aan een vereniging kan koppelen”.

Zoals in §3.1 is beschreven, kan een instituut het gedrag van organisaties zowel richting geven als beperken (Scott, 2014). Gedrag is een abstract begrip, maar kan de manier zijn waarop de KNVB het competitievoetbal organiseert aan de hand van de in de vorige paragraaf genoemde structurele elementen. Respondent 2 spreekt uit dat de KNVB passend aanbod zou moeten creëren om voetballers bij het voetbal te betrekken, maar op basis van de interviews met andere beleidsbepalers bestaat het beeld dat de KNVB daar beperkt in is. Enerzijds omdat het voetbal dat de KNVB organiseert, in competitieverband plaats moet vinden. Moet klinkt misschien wat gewichtig, maar in ieder geval is de KNVB opgericht om voetbalcompetities te organiseren (van Bottenburg, 2013). Respondent 1 zegt daarom dat competitie het uitgangspunt moet zijn:

“De gemene deler die je wilt in de voetbalvormen die je organiseert, is dat het in een competitie of wedstrijdvorm wordt gespeeld. Anders krijg je straks 400 wedstrijdvormen en daar zitten wij en de verenigingen niet op te wachten”.

Anderzijds geeft respondent 6 aan dat de interne organisatiestructuur van de KNVB is ingericht om voetbalcompetities te organiseren en dat het lastig is om daarvan af te stappen. Respondent 6 maakt dat duidelijk door de KNVB te vergelijken met Power League. Power League is een organisatie die in Amsterdam een 5 tegen 5 voetbalvorm organiseert (Power League, z.d).

“Daar zijn de lijntjes heel kort. Zoiets als van we kunnen volgende week niet, dus we regelen het op een ander tijdstip. Wij zijn toch wel een organisatie die aan systemen en regels vastzit en minder flexibel zijn. Bij zo'n Power League organisatie, daar lopen 3 of 4 man 's avonds rond om dat te organiseren. Dat zie ik de KNVB medewerkers nog niet doen. Dus dat vraagt een totale andere benadering, als we dat zouden willen, om dat te organiseren”.

Vanuit de institutionele theorie gezien stelt de KNVB haar eigen legitimiteit ter discussie. Zoals in hoofdstuk 3 is beschreven, is de KNVB legitiem als haar doelstellingen en/ of strategieën aansluiten bij die van voetbalverenigingen. Respondent 1 geeft aan dat de vereniging 'een belangrijk kanaal' is

om het voetbal aan te bieden, 'maar niet per se hét kanaal'. Op het moment dat de KNVB buiten voetbalverenigingen om voetballers aan zich probeert te binden, dan betekent dat mogelijk dat minder voetballers deel gaan nemen aan de voetbalcompetities die leden van voetbalverenigingen spelen en dat is niet de doelstelling van voetbalverenigingen.

Vanuit de institutionele theorie kan gesteld worden dat de KNVB door voetbalverenigingen als legitiem moet worden gezien om (voldoende) bestaansrecht te houden. Van deze gedachte is respondent 6 zich bewust. Zoals blijkt uit zijn uitspraken hieronder. Daarin gaat hij onder andere in op dat de KNVB 'niet kannibaliserend' moet gaan werken. Met 'niet kannibaliserend' werken bedoelt hij dat de KNVB geen dingen moet doen die de belangen van voetbalverenigingen tegenstaan. Eén van de kerntaken van de KNVB is om het Nederlands (vertegenwoordigende) voetbal te ontwikkelen (KNVB, 2013a). In dat kader werkt de KNVB samen met verenigingen door de infrastructuur van (ruim 3000) Nederlandse voetbalverenigingen te benutten (door de accommodaties te gebruiken en in organisatorische zin) om talenten te identificeren, op te leiden en te ontwikkelen. Voor het ontwikkelen van het (vertegenwoordigend) voetbal heeft de KNVB er daarom belang bij dat voetbal zoveel mogelijk in verenigingsverband plaatsvindt. Respondent 6 maakt dat als volgt duidelijk:

"Kooivoetbal. Is dat een vorm van voetbal waarmee wij de ontwikkeling van het Nederlands voetbal naar een hoger niveau kunnen tillen? Ik denk dat je dat met kooivoetbal niet gaat halen. Maar de ontwikkeling van het voetbal is wel onze kerntaak. Via de vereniging kunnen we daar wel aan werken. We kunnen zorgen dat daar trainers zijn en hen opleiden om de juiste dingen te doen. Waardoor spelers beter worden en de doorstroom naar het vertegenwoordigende voetbal wordt bevorderd. Maar we kunnen via de vereniging ook bestuurders en scheidsrechters opleiden. Via kooivoetbal kan dat niet. Die afweging moeten we continue maken".

Een ander belang dat speelt, is dat de eventuele nieuwe voetbalvormen die de KNVB wenst te ontwikkelen, de verenigingsachterban op het gebied van het werven en behouden van leden niet moet verzwakken, maar versterken. In haar beleidskeuzes moet de KNVB daar volgens respondent 6 continue rekening mee houden.

"Onze primaire taak is nog steeds wel dat wij er zijn voor verenigingen. Dat zijn onze klanten en die betalen ons. Je moet je constant verantwoorden aan die achterban. De afweging maken wat het voor verenigingen betekent. Je moet je constant legitimeren. Je bent namelijk een vereniging voor verenigingen. Je moet heel goed oppassen dat je niet kannibaliserend gaat werken richting verenigingen. Dus als je zegt: 'hey jongens, iedere zondagmorgen om 10 uur in het Amsterdamse Bos gaan wij toernooien organiseren voor veteranen van tussen de 60 en 65'. Ik weet niet of we daar vrienden mee maken bij verenigingen, want dat zijn potentiële leden voor Amsterdamse voetbalverenigingen".

In de volgende paragraaf gaat het over hoe voetbalverenigingen afhankelijk zijn van de KNVB. Afhankelijkheid kan voor organisaties namelijk ook een reden zijn om samen te werken (Pfeffer & Salancik, 2003).

5.4 Afhangelijkheid in de samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen

“Ik bedoel: wij gaan niet aan de KNVB vragen hoe ons beleid zou moeten zijn. Dat bepalen wij zelf wel. Ik vind ook dat de KNVB daar niks mee te maken heeft”.

Bovenstaande uitspraak van het bestuurslid technische zaken van Rijnsburgse Boys weerspiegelt hoe alle geïnterviewde verenigingsbestuurders aankijken tegen wat de rol van de KNVB is in het bepalen van het verenigingsbeleid. De verenigingsbestuurders geven aan dat er een grote mate van autonomie zit in de wijze waarop zij met medebestuurders het verenigingsbeleid bepalen. Desalniettemin blijkt uit de interviews dat verenigingen toch op verschillende manieren afhankelijk zijn van de KNVB. Omdat het in deze scriptie over samenwerkingsrelaties gaat, is het relevant om te bespreken hoe (in §5.4.1) en waarom (in §5.4.2) voetbalverenigingen afhankelijk zijn van de KNVB, en vice versa (in §5.4.3).

5.4.1 Hoe verenigingen afhankelijk zijn van de KNVB

In §4.2 is een resource gedefinieerd als een hulpbron die in fysieke zin tastbaar (zoals geld) of ontastbaar (zoals een netwerk en macht) is (Pfeffer & Salancik, 2003). Organisaties beschikken niet over alle hulpbronnen die zij nodig hebben om hun doelstellingen te bereiken, maar zijn voor het verkrijgen van die hulpbronnen afhankelijk van andere organisaties (Pfeffer & Salancik, 2003). De doelstelling van voetbalverenigingen is om competitievoetbal voor hun aangesloten leden te organiseren (van Bottenburg, 2013), en zij doen dat in Nederland vrijwel uitsluitend via de KNVB (KNVB & Blauw Research, 2015a). Wat ook logisch is, omdat voetbalverenigingen de KNVB hebben opgericht om dat te doen (van Bottenburg, 2013). Zoals in hoofdstuk 3 is beschreven, is de beoefening van het competitievoetbal dat de KNVB organiseert sterk gegroeid. Anno 2016 nemen daar ongeveer 1,2 miljoen voetballers aan deel bij ongeveer 3000 voetbalverenigingen (KNVB, 2015). Uit de interviews die zijn afgenomen onder verenigingsbestuurders, blijkt dat voetbalverenigingen verschillende afhankelijkheden hebben rondom de wijze waarop de KNVB de competities organiseert. Anders en vanuit de resource dependence theorie gezegd: om met verenigingsteams deel te kunnen nemen aan de competities die de KNVB organiseert, zijn voetbalverenigingen afhankelijk van verschillende resources die de KNVB in handen heeft (Pfeffer & Salancik, 2003). Hieronder is ingegaan op de twee resources die in de interviews het meeste zijn genoemd. Op basis van de interviews bestaat het beeld dat voetbalverenigingen afhankelijker zijn geworden van de KNVB en daar wordt ook op ingegaan.

Resource 1: Normen voetbalaccommodaties

De KNVB stelt de normen op waaraan voetbalverenigingen zich binnen het hekwerk van een verenigingsaccommodatie moeten houden (KNVB, 2014b). Die normen zeggen niet alleen wat over de faciliteiten waar een voetbalvereniging minimaal over moet beschikken om in een KNVB competitie mee te mogen doen (zoals een veld, kleedkamers en verlichting), maar ook over de capaciteit waaraan die faciliteiten moeten voldoen. Concreet gaat het dan bijvoorbeeld over veldafmetingen, kleedkamergrootte, tribunegrootte en de sterkte van verlichting (KNVB, 2014b). Volgens respondent 7, zijn verenigingen afhankelijk van de KNVB als het gaat om deze normen. Dat blijkt uit de volgende uitspraak van respondent 7:

“Ik stel vanuit mijn functie de normen op over wat binnen de hekwerken van een voetbalaccommodatie aanwezig moet zijn. Zoals de normen voor de grootte en hoeveelheid van verlichting, velden, kleedkamers etcetera. Die normen zijn in feite regels waar verenigingen zich aan moeten houden als ze aan de KNVB competities mee willen doen”.

Zoals de beleidsmedewerker aangeeft, zijn de normen waaraan voetbalverenigingen zich moeten houden in feite regels en dus regulatieve instituties (Scott, 2014). Verenigingen kunnen zich aan die

regels onttrekken (lees: agency – zoals Scott (2014) dat noemt – kan zich voordoen), maar als ze dat doen, dan mogen ze niet in KNVB competities deelnemen (KNVB, 2014b). Geen van de verenigingsbestuurders gaf in de interviews aan wat deze normen betreft afhankelijk te zijn van de KNVB, maar wel voor andere resources die hierna worden besproken.

Resource 2: De competities die de KNVB organiseert

Eén van de kerntaken van de KNVB is het organiseren van competities (KNVB, 2013a). Uit de interviews met verenigingsbestuurders blijkt dat voetbalverenigingen verschillende afhankelijkheden hebben rondom de wijze waarop de KNVB voetbalcompetities organiseert. Het bestuurslid technische zaken van Rijnsburgse Boys geeft bijvoorbeeld aan dat alle verenigingsleden lid van de KNVB moeten zijn om in de KNVB competities uit te komen. Een voorbeeld van een resource die de voorzitter van s.v. ARC noemt, zijn de KNVB reglementen aan de hand waarvan competitiewedstrijden worden georganiseerd en gespeeld. Hij verwoordt dat als volgt:

“Er zijn regels voor verenigingen en voor teams. Voor teams zijn dat de spelregels van tijdens de wedstrijden. Zoals dat je geen buitenspel mag staan en niet opzettelijk hands mag maken. Voor verenigingen zijn dat de regels waarmee de KNVB de competities organiseert. Zoals dat de KNVB velden indeelt. Je bent ook afhankelijk van de KNVB voor het aanwijzen van scheidsrechters en je moet financiële verplichtingen richting de KNVB nakomen”.

De reglementen die er voor verenigingen en verenigingsteams zijn, zijn regulatieve instituties. Voetbalverenigingen (bijvoorbeeld door niet aan haar betalingsverplichtingen te voldoen) en verenigingsteams (bijvoorbeeld door een exces te veroorzaken) die wedstrijden spelen, kunnen de regels overtreden of zich hieraan onttrekken. Maar zoals een regulatief instituut kenmerkt, kan de KNVB deze regels handhaven en via haar tuchtrechtsysteem sancties uitdelen als dat aan de orde is (KNVB, 2015). Volgens een verenigingsadviseur van de KNVB, kan de KNVB verenigingen indien nodig ook royeren. Hij verwoordt dat als volgt:

“We hebben steeds meer sturingsdata. Vanuit tuchtgegevens weten wij gewoon welke verenigingen meer dan gemiddeld overtredingen begaan. Als we dat zien gaan we naar verenigingen toe om dat te duiden. Lukt het niet en komt het nog steeds veel voor, dan gaan we ze helpen. Als het na het helpen nog niet lukt, dan mogen wij de samenwerking stoppen door hen te royeren”.

Verenigingen zijn afhankelijker geworden van de KNVB

De competities die de KNVB organiseert, en alles wat daarmee voor verenigingen samenhangt, zijn een resource waarvoor verenigingen steeds afhankelijker worden van de KNVB. Hierna zijn twee voorbeelden gegeven waaruit dat blijkt. Sportlink is een datasysteem dat door de KNVB is ontwikkeld, maar waar verenigingen gebruik van kunnen maken. Lang was het systeem alleen ingericht om de planning en rangschikking voor competities bij te houden en voor clubs inzichtelijk te maken. Door de jaren heen is de KNVB voetbalverenigingen met Sportlink meer aan gaan bieden (Sportlink, z.d.). Zoals dat verenigingen hun ledenadministratie in Sportlink kunnen organiseren, maar ook financiële transacties kunnen door verenigingen via Sportlink geregeld worden (Sportlink, z.d.). Zoals het afdragen van openstaande boetes aan de KNVB. Uiteindelijk regelen verenigingen deze zaken allemaal zelf via Sportlink (Sportlink, z.d.). Maar de KNVB is wel de organisatie die de resource daarvoor aanbiedt. Door meer verenigingszaken via Sportlink te regelen, zijn verenigingen afhankelijker geworden van de KNVB. De voorzitter van s.v. Baarn vindt dat ook en brengt dat als volgt onder woorden:

“Ik denk dat Sportlink een bron is waar verenigingen in een bepaalde mate van de KNVB voor afhankelijk zijn. De mogelijkheden die Sportlink biedt, bijvoorbeeld

om de ledenadministratie voor voetbalverenigingen te laten fungeren, is natuurlijk ook iets waardoor je steeds afhankelijker wordt van de KNVB. Want je legt eigenlijk die ledenadministratie in handen van de KNVB, zou je kunnen zeggen. Tuurlijk; je doet het nog wel zelf, maar die technische structuur die Sportlink is, wordt door de KNVB aangeboden. En dat is iets, he, wat we ook niet zien, maar waar de KNVB weer achter steekt. Waardoor de afhankelijkheid weer wordt vergroot”.

Een ander voorbeeld waaruit blijkt dat verenigingen afhankelijker zijn geworden van de KNVB, gaat over de Tweede Divisie. De Tweede Divisie is een nieuwe competitie die door de KNVB in het seizoen 2016/2017 wordt geïmplementeerd (KNVB, z.d. e). Via de Tweede Divisie kunnen amateurvoetbalverenigingen terecht komen in de voetbalcompetities waar tot nu toe alleen maar Betaald Voetbal Organisaties (BVO's) aan deel konden nemen. Verenigingen die deel willen nemen aan de Tweede Divisie, gaan dat volgens respondent 6 merken in de licentievoorwaarden die de KNVB stelt. Licentievoorwaarden zijn eisen die de KNVB stelt aan de fysieke en organisatorische infrastructuur van voetbalverenigingen (KNVB, z.d. g). Hoe hoger het voetbaltechnische speelniveau is waarop voetbalverenigingen in de competitie uitkomen, hoe hoger de licentievoorwaarden zijn waaraan zij moeten voldoen. Respondent 6 verwoordt dat als volgt:

“Dus je hebt bij de Eredivisie, zoals nu al het geval is, hele zware voorwaarden. De Jupiler League is al wat minder. De Tweede Divisie nog wat lichter. Enzovoort”.

Rijnsburgse Boys wil met haar eerste selectie-elftal uitkomen in de Tweede Divisie en volgens het bestuurslid technische zaken van Rijnsburgse Boys zijn de licentievoorwaarden waaraan de vereniging moet voldoen daardoor ook strikter:

“De vereniging wordt steeds meer in een keurslijf gedwongen door de KNVB. De eisen die de KNVB stelt worden steeds groter, strenger en hoger”.

Het bestuurslid technische zaken geeft aan dat de eisen waarover hij het heeft er zijn ten aanzien van onder andere de juridische structuur, financiële positie en de (veiligheid van de) accommodatie van de vereniging. De trainer van het eerste elftal moet bijvoorbeeld bepaalde diploma's kunnen overleggen. Ook moet de club EHBO voorzieningen en dopingruimtes hebben, en de mogelijkheid bieden om uit- en thuis spelende supportersscharen van elkaar te scheiden. De eerste selectie-elftallen van de verenigingen waar in het kader van dit onderzoek ook bestuurders zijn geïnterviewd, spelen allemaal in de eerste klasse of lager. Zij geven aan niet of nauwelijks met licentievoorwaarden vanuit de KNVB te maken te hebben. In de volgende subparagraaf gaat het over waarom voetbalverenigingen afhankelijk zijn van de KNVB.

5.4.2 Waarom verenigingen afhankelijk zijn van de KNVB

Voetbalverenigingen zijn van de KNVB afhankelijk geworden vanaf het moment dat het competitievoetbal geïstitutionaliseerd is geraakt. Dat het competitievoetbal geïstitutionaliseerd is geraakt betekent kort gezegd dat er wereldwijd en inmiddels al gedurende verschillende tijdsperiodes gedeeld begrip is over via welke standaarden en regels competitievoetbal wordt beoefend (van Bottenburg, 2013). Binnen zowel het amateur, betaald als vertegenwoordigend voetbal. Eén van die standaarden is - en dat doet het woord 'competitievoetbal' al vermoeden - dat er wordt gevoetbald via competities. In §3.1 is beschreven wat competitievoetbal betekent. Het is in Nederland geïstitutionaliseerd (lees: er is gedeeld begrip tussen mensen) dat voetbal in competitieverband plaatsvindt. Immers heeft de KNVB ongeveer 1,2 miljoen leden die in competitieverband voetballen (KNVB, 2015). Bovendien wordt er weinig gevoetbald buiten de competities die de KNVB organiseert. De verenigingsbestuurders geven aan te verwachten dat voetballers in competitieverband bij

verenigingen willen blijven voetballen. Omdat de KNVB die competities organiseert bij en via verenigingen, blijven verenigingen afhankelijk van de KNVB. Het bestuurslid technische zaken van s.v. MMO verwoordt dat als volgt:

“Voetballers willen wedstrijdes spelen. Zowel in de vereniging, als daarbuiten. Dat is zo en dat blijft zo. De categorie die niet via het idee van een competitie wedstrijdes wilt spelen, is heel klein. Het is ook moeilijk om niet via competities te voetballen. Omdat mensen in competities willen voetballen, blijven ze naar verenigingen komen. De KNVB organiseert die competities en daarom zijn en blijven we als voetbalverenigingen afhankelijk van de KNVB”.

In Nederland is het ook geïnstitutionaliseerd dat de KNVB voetbalcompetities organiseert. Onder verenigingen is er gedeeld begrip dat de KNVB daar verantwoordelijk voor is. De grondslag voor dat gedeeld begrip is overigens vanuit de verenigingen zelf ontstaan toen zij de KNVB oprichtten (van Bottenburg, 2013). De voorzitter van s.v. Baarn geeft aan dat het voor verenigingen moeilijk is om zich te onttrekken aan dat het geïnstitutionaliseerd is dat de KNVB de competities organiseert, omdat dat veel onzekerheid met zich mee zou brengen. Daarom heeft de KNVB volgens de voorzitter van s.v. Baarn een machtspositie. Vanuit de resource dependence theorie is de afhankelijkheidsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen op dit vlak eenzijdig te noemen. Concreet betekent dat in dit geval dat er voor voetbalverenigingen weinig, of beter gezegd geen andere organisaties zien die competities op een schaal kunnen organiseren zoals de KNVB dat nu doet. De KNVB heeft daarom macht (Pfeffer & Salancik, 2003). Dat is ook wat de voorzitter van s.v. Baarn wil aangeven wanneer hij het heeft over een machtspositie van de KNVB ten opzichte van verenigingen. Hij verwoordt dat als volgt:

“Het feit dat het nu zo georganiseerd is, die hele lokale organisatie van het voetbal waardoor je competities kan spelen in de buurt, dat zorgt er gewoon voor dat je vastzit en dat is niet te veranderen. Het organiseren van de competities; ja, logisch dat de KNVB dat nu doet en logisch dat voetbalverenigingen dat zelf niet doen, of dat er zo 1, 2, 3, een andere organisatie op zou staan die zegt: wij gaan het eens doen. Want die machtspositie van de KNVB, daar kom je gewoon niet onderuit. Als je het nu door een andere partij zou willen laten organiseren om één of andere reden, dan is dat gewoon niet mogelijk of heel onzeker. Op welk niveau wordt er dan gespeeld? Hoe groot worden de reisafstanden?”.

Het bestuurslid technische zaken van s.v. Baarn voegt daaraan toe dat hij denkt dat verenigingen planningstechnisch gezien niet zonder de KNVB kunnen.

“Ja, dan moet je bij de tennis- of hockeybond aankloppen, dat die het erbij nemen. Maar ja dat zou zonder KNVB onmogelijk zijn. Alleen het plannen van al die wedstrijden, scheidsrechters regels detecteer. Het lijkt me onmogelijk. Op dat vlak zijn we wel echt afhankelijk van de KNVB”.

Al eerder aangegeven is dat mensen of organisaties de mogelijkheid hebben om zich te onttrekken aan iets dat is geïnstitutionaliseerd. Door Scott (2014) wordt dat agency genoemd. In theorie zouden voetbalverenigingen zich dus ook kunnen onttrekken aan de manier waarop de KNVB de competities organiseert. Hoewel de bestuurders van s.v. Baarn in de alinea hiervoor aangaven dat dat wat hen betreft onmogelijk is, kijkt respondent 4 daar anders tegenaan. Zij refereert daarbij naar het onderzoek dat de KNVB heeft gedaan naar wie de voetballers zijn die niet via de competities voetballen die de KNVB organiseert, en waarom zij dat doen. Binnen de KNVB worden deze voetballers ook wel ‘anders georganiseerde voetballers’ genoemd. Respondent 4 zegt het volgende:

“Als je bijvoorbeeld kijkt naar ons onderzoek naar anders georganiseerd voetbal, dan zie je dat voetballers de meerwaarde van de vereniging zien in dat het aanbod en de randzaken daaromheen goed geregeld zijn. Ik denk dat de afhankelijkheid tussen de KNVB en voetbalverenigingen nog steeds zit in het faciliteren en organiseren van het competitievoetbal. Maar als een vereniging probeert om uit haar eigen adhocratie te denken, dan denk ik dat het helemaal niet gek zou zijn als verenigingen zichzelf de vraag zouden stellen waarvoor zij de KNVB nodig hebben. Verenigingen, en vooral grote verenigingen, kunnen ook gewoon zelf competities organiseren. Intern, of met andere verenigingen. Op een manier zoals de KNVB dat nu doet”.

Deze uitspraak van respondent 4 werpt kanttekeningen op in het licht van hoe de KNVB de meer prestatieve competities (voor selectie elftallen van voetbalverenigingen) op nationale schaal organiseert. Dat is althans zo wanneer dat vanuit het perspectief van verenigingsbestuurders wordt besproken. De bestuurders van Rijnsburgse Boys en s.v. ARC geven aan dat zij met een aantal verenigingen prima competities, en de bijkomstigheden daarvan, kunnen organiseren. Dat gebeurt in de praktijk ook. S.v. ARC en Rijnsburgse Boys doen bijvoorbeeld mee in competities voor spelers van onder de 17 en 23 jaar. Vrijwilligers vanuit verschillende verenigingen, waaronder s.v. ARC, hebben deze competitie zelf georganiseerd. Naar zeggen van de secretaris van s.v. ARC omdat dat de verenigingen in organisatorische zin verschillende voordelen biedt:

“De competities van ARC onder de 17 en 23 jaar worden buiten de KNVB om heen georganiseerd. Dat zijn kleine competities. Die zijn als vereniging makkelijker te organiseren. Je kunt dan makkelijker wedstrijden verzetten, wedstrijdsschema's maken en het scheelt in de kosten. Als er door omstandigheden wedstrijden niet door kunnen gaan dan kun je daar makkelijker op inhaken. Nu hebben we de sterkste clubs uit de regio bij elkaar en daar spelen we een competitie mee. Anders zit je misschien opgescheept met clubs waar je niet op zit te wachten, en als je het via de KNVB doet moet je inschrijfgeld betalen, scheidsrechtersgeld betalen enzovoort. Nu doe je dat zelf”.

Toch stelt de secretaris van s.v. ARC kritisch en realistisch (dat is althans zo op basis van hoe ook andere verenigingsbestuurders dat zien) dat het zelf organiseren van nationale prestatieve competities een stuk lastiger zou zijn. Dit omdat er lokaal minder gedifferentieerd kan worden naar het voetbaltechnisch speelniveau van competities en dat conflicteert met dat de verenigingen waar is geïnterviewd er volgens de bestuurders naar streven om met selectie elftallen op een zo hoog mogelijk voetbaltechnisch speelniveau uit te komen. In de volgende subparagraaf gaat het over waarom de KNVB afhankelijk is van voetbalverenigingen.

5.4.3 Waaronder de KNVB afhankelijk is van voetbalverenigingen

Een resource kan tastbaar of ontastbaar zijn en een netwerk is een voorbeeld van een ontastbare resource (Pfeffer & Salancik, 2003). De KNVB realiseert haar beleidsdoelstellingen voor een deel via het netwerk van de bij de KNVB aangesloten voetbalverenigingen. In die zin zijn voetbalverenigingen voor de KNVB een resource en dat maakt dat voetbalverenigingen niet alleen afhankelijk zijn van de KNVB, maar dat de KNVB ook afhankelijk is van voetbalverenigingen. Door Pfeffer & Salancik (2003) wordt dat een wederzijdse afhankelijkheidsrelatie genoemd. Dat voetbalverenigingen en de KNVB van elkaar afhankelijk zouden kunnen zijn, is vanuit de institutionele theorie ook niet ondenkbaar. Als de doelstellingen en/ of strategieën van de KNVB niet aansluiten bij die van voetbalverenigingen, dan zouden voetbalverenigingen de KNVB als minder legitiem kunnen zien (Scott, 2014). Als de KNVB door voetbalverenigingen niet als legitiem wordt gezien, dan zouden voetbalverenigingen in theorie niet of minder met de KNVB samen willen werken (Scott, 2014). Omdat de KNVB bestaat vanwege haar verenigingsachterban (van Bottenburg, 2013), zou dat in theorie problematisch kunnen zijn. Voor

de KNVB is het daarom van belang om door voetbalverenigingen als legitiem te worden gezien en in dat geval sluit de KNVB met haar doelstellingen en/ of strategieën aan bij wat voor voetbalverenigingen actueel en relevant is. Toch weet alleen het bestuurslid technische zaken van Rijnsburgse Boys te benoemen dat de KNVB afhankelijk is van voetbalverenigingen. Hij verwoordt dat als volgt:

“Clubs zeggen ook wel tegen de KNVB: je regelt maar een goede competitie, en je zorgt maar dat er goede scheidsrechters zijn. Je verwacht van ons wat als clubs, dat wij ons aan de regels houden en alles netjes doen, zorg jij dan even voor scheidsrechters die de spelregels kennen en zorgen dat de wedstrijd niet uit de klauwen loopt. Maar ik vind ook wel dat ze dat gewoon goed moeten regelen. Dat er op tijd communicatie is, dat Sportlink het doet”.

Omdat geen van de andere verenigingsbestuurders vindt dat de KNVB afhankelijk is van voetbalverenigingen, bestaat op basis van de interviews het beeld dat voetbalverenigingen afhankelijker zijn van de KNVB dan andersom. De voorzitter van s.v. Baarn vindt dat ook en uit de volgende uitspraak van hem komt naar voren, net als in §5.4.2 is besproken, dat de afhankelijkheidsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen eenzijdig is:

“Die afhankelijkheid andersom, die is er wel, maar heel beperkt. He, als één vereniging zegt we stappen uit de KNVB, dan heeft dat veel minder effect dan andersom. Stel dat de KNVB zegt: wij helpen jullie niet meer met wat je doet, dan heeft dat voor die vereniging ontzettende impact. Andersom is dat heel anders. Een vereniging meer of minder maakt voor de KNVB niet zo heel veel uit. Dus daar zie je ook die machtspositie die er is”.

In §5.5 is ingegaan op hoe voetbalverenigingen tegen de achtergrond van gemeentelijke bezuinigingen (zie §1.1.2) afhankelijk zijn van gemeenten.

5.5 Afhangelijkheid in de samenwerkingsrelatie tussen voetbalverenigingen en gemeenten

In deze paragraaf gaat het eerst (in §5.5.1) over hoe voetbalverenigingen afhankelijk zijn van gemeenten op het gebied van het aanleggen en onderhouden van velden. Daarna gaat het in §5.5.2 over hoe gemeenten oog hebben voor het belang van voetbalverenigingen.

5.5.1 Afhangelijkheid voetbalverenigingen van gemeenten rondom het aanleggen en onderhouden van voetbalvelden

In deze paragraaf zijn twee voorbeelden gegeven van hoe verenigingen afhankelijk zijn van gemeenten gerelateerd aan het aanleggen en onderhouden van voetbalvelden. Eén vanuit s.v. ARC en één vanuit s.v. Baarn.

S.v. ARC moet een marktonderzoek doen

Het verenigingsbestuur van s.v. ARC wil de verenigingsaccommodatie vernieuwen. Volgens de secretaris van s.v. ARC is het daarbij het belangrijkste dat het hoofdveld een kunstgrasveld wordt. Hetgeen de vereniging wil realiseren, kost volgens de secretaris van s.v. ARC om en nabij de 1,5 miljoen euro en dat bedrag kan s.v. ARC volgens de secretaris van de vereniging niet zelf betalen. Bovendien is de gemeente Alphen aan den Rijn eigenaar van de grond waarop het veld op gerealiseerd moet worden. De secretaris van s.v. ARC verwoordt dat als volgt:

“Als alles gerealiseerd moet worden zoals wij dat willen, dan kost dat 1,5 miljoen. Als vereniging kunnen wij dat nooit bekostigen. Omdat het gemeentegrond is kun je niet zomaar tegen de gemeente zeggen dat ze een kunstgrasveld moeten aanleggen”.

Volgens de secretaris wil de gemeente Alphen aan den Rijn het veld niet zomaar bekostigen omdat er wordt bezuinigd op het gemeentelijk budget ten behoeve van sportaccommodaties. Dat de gemeente Alphen aan den Rijn bezuinigt op sportaccommodaties, is ook te lezen in de kadernota welzijn, cultuur en sport van de gemeente zelf (Gemeente Alphen aan den Rijn, 2015). Daarin staat dat expliciet dat *“de gemeente wil bezuinigen op sport door sportverenigingen meerdere taken zelf te laten doen”* (Gemeente Alphen aan den Rijn, 2015, p. 20). Voordat de gemeente eventueel overgaat tot een investering in een nieuw kunstgrasveld, wil het de potentiële bezettingsgraad daarvan in kaart hebben gebracht. De secretaris van s.v. ARC geeft aan dat de gemeente s.v. ARC daarom recent opdracht heeft gegeven om daar een marktonderzoek naar te doen. De voorzitter van s.v. ARC zegt dat de vereniging dat volgens de gemeente onder andere zou moeten doen door met basisscholen in gesprek te gaan. Problematisch is echter dat s.v. ARC niet de tijd, kennis en (vooral financiële) middelen binnen haar gelederen heeft om een marktonderzoek te doen. De voorzitter van s.v. ARC vindt dat de vereniging niet verantwoordelijk hoort te zijn voor het doen van een marktonderzoek. Uit zijn volgende uitspraak blijkt dat hij vindt dat dat een taak van de gemeente is. Uit de uitspraak blijkt ook dat het twijfelachtig is dat er een kunstgrasveld komt omdat de gemeente niet af lijkt te willen wijken van haar voorwaarde om s.v. ARC een marktonderzoek te laten doen.

“Ze zeggen van: ja, als jullie betere voorzieningen hebben dan zouden er dus vanuit de scholen meer sportactiviteiten kunnen plaatsvinden. Kom maar met een marktonderzoek waarin ook verklaringen naar voren komen van directies van scholen dat dat zo is. Zij zijn veel meer voor de gang van zaken binnen het onderwijs verantwoordelijk dan de sportverenigingen. De zaak wordt omgekeerd en wij krijgen gewoon geen kunstgrasveld als de gemeente niet meewerkt. Ze willen vooralsnog niet afwijken van de voorwaarde dat wij marktonderzoek moeten doen”.

Bovenstaande uitspraak van de voorzitter van s.v. ARC haakt op twee manieren aan bij (theoretische) bevindingen die eerder in deze scriptie zijn besproken. Allereerst is het een voorbeeld van hoe een gemeentelijke overheidsorganisatie taken in de huidige participatiesamenleving afstoot naar niet-overheidsorganisaties. In dit geval naar een voetbalvereniging die deel uitmaakt van het maatschappelijk middenveld. Ten tweede is dit voorbeeld te relateren aan de resource dependence theorie. De kennis, tijd en middelen waar het de vereniging aan ontbreekt om een marktonderzoek te kunnen doen, zijn resources. Want een resource kan ook ontastbaar zijn en dat zijn kennis, tijd en, in mindere mate, (financiële) middelen (Pfeffer & Salancik, 2003). Die resources heeft de gemeente wel in handen, maar de gemeente vindt het vanwege gemeentelijke bezuinigingen niet aan zichzelf om die resource aan s.v. ARC aan te rijken. Geredeneerd vanuit de resource dependence theorie is de afhankelijkheidsrelatie tussen de gemeente en s.v. ARC eenzijdig en heeft de gemeente macht omdat s.v. ARC zonder handreiking van de gemeente waarschijnlijk geen kunstgrasveld krijgt.

In §3.2 is besproken dat het voor de KNVB vanuit haar bestaansrecht van belang is dat verenigingen de KNVB als legitiem zien. Vanuit de institutionele theorie gezien is de KNVB voor voetbalverenigingen legitiem (zie ook §3.2) als het haar kerntaken uitvoert ten faveure van het belang van voetbalverenigingen. Voortbouwend daarop zou de vraag kunnen worden gesteld hoe de KNVB de belangen van voetbalverenigingen zo goed mogelijk kan behartigen richting gemeenten in een casus die soortgelijk is aan die van s.v. ARC. Aan respondent 7 is dat uitgevraagd en hij gaf aan dat de KNVB ten aanzien van dit soort casussen niet per se het belang van voetbalverenigingen behartigt, maar een onafhankelijke en adviserende rol heeft richting zowel gemeenten als voetbalverenigingen. De beleidsmedewerker verwoordt dat als volgt:

“Stel: een vereniging vraagt om een kunstgrasveld, maar de vereniging heeft meer dan voldoende velden in relatie tot het aantal teams dat is aangesloten bij

de KNVB. Ja, dan kan de KNVB daar niet in mee gaan. Omdat de behoeftebepaling aangeeft dat die vereniging meer dan voldoende wedstrijd- en trainingsvelden heeft. Dus dan stellen wij ons gewoon onafhankelijk op. Maar goed, dat kan ook andersom zijn. Bijvoorbeeld als een vereniging ondercapaciteit heeft en vraagt om kunstgras. Wij kunnen dan met een behoeftebepaling aantonen dat een vereniging ruimtegebrek heeft en dan kan een vereniging in samenspraak met de KNVB richting een gemeente. En dan wordt het toch onafhankelijk aangetoond dat een vereniging behoefte heeft aan bijvoorbeeld kunstgras. In principe hebben we dan een beetje de onafhankelijke intermediairsol en gemeenten gaan steeds vaker inzien dat de KNVB niet altijd de bond van alleen maar voetbalverenigen is”.

In hoofdstuk 3 is beschreven dat gemeenten en de KNVB onderdeel uitmaken van een veld aan organisaties die zich hebben verenigd rond het instituut competitiesport. Toch hebben gemeenten vanuit het verleden een samenwerkingsrelatie met voetbalverenigen en niet zozeer met de KNVB. Het zijn immers de sportverenigen voor wie gemeenten accommodaties (en met name velden (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2015a)) aanleggen en onderhouden. De woorden ‘gemeenten gaan dat ook steeds vaker inzien’ impliceren echter dat gemeenten en de KNVB meer met elkaar te maken hebben gekregen in het institutioneel veld rondom competitievoetbal. Dat mede als gevolg van gemeentelijke bezuinigen.

Een mogelijke fusie van Baarnse voetbalverenigen

Gemeenten bezuinigen ook op sportaccommodaties door verenigen te verzoeken, of soms zelfs te dwingen, om te fuseren (Mulier Instituut, 2015). Volgens respondent 7 gebeurt dat steeds vaker. Vaak tegen het zere been in van voetbalverenigen zelf. De geïnterviewde verenigingsadviseurs van de KNVB geven namelijk aan dat zaken als een verenigingslogo, een verenigingscultuur en een verenigings sfeer veranderen of verloren kunnen gaan na een fusie. Anders en vanuit de institutionele theorie verwoordt: cultureel-cognitieve instituties deinstitutionaliseren in dat geval (Scott, 2014). De voorzitter van s.v. Baarn geeft aan dat een fusie tussen drie voetbalverenigen in de gemeente Baarn niet ondenkbaar is. Als een fusie in Baarn realiteit wordt, dan hebben verenigen daar volgens de voorzitter van s.v. Baarn weinig tegen in te brengen:

“De gemeente betaalt natuurlijk nog steeds wel een heel groot bedrag van de kosten die hier voor het aanleggen en exploiteren van velden gemaakt worden. Als de gemeente op een gegeven moment bepaalt om dat terug te draaien, of daar bepaalde voorwaarden aan gaat hangen... He, zo zitten we op dit moment in Baarn met drie voetbalverenigen op eenzelfde sportpark. Als de gemeente zegt: wij willen dat jullie fuseren, dan kunnen we piepen wat we willen, maar als de geldkraan dicht wordt gedraaid, dan moeten wij gaan fuseren”

Geld is in dit geval een resource waarvan s.v. Baarn sterk afhankelijk is van de gemeente. Dusdanig sterk dat als gemeente besluit dat s.v. Baarn moet fuseren, dat s.v. Baarn dan geen keuze heeft. Dit zou daarom kunnen worden gezien als een eenzijdige afhankelijkheidsrelatie waarin s.v. Baarn weinig autonomie heeft, en de gemeente veel macht. Zoals in §4.2 is genoemd, streven organisaties er altijd naar om zo autonoom mogelijk te zijn. In dit geval is dat niet aan de orde, maar in de volgende paragraaf worden twee voorbeelden gegeven van hoe verenigen toch enigszins autonomie hebben verworven in de samenwerkingsrelatie met gemeenten.

5.5.2 Gemeenten hebben oog voor het belang van voetbalverenigen

Dat gemeenten oog hebben voor het belang van voetbalverenigen, is onder andere terug te zien in de relatie die s.v. MMO heeft met gemeente Kaag en Braassem. De gemeente Kaag en Braassem had volgens de voorzitter van s.v. MMO plannen om de vereniging te laten fuseren met

voetbalverenigingen uit omliggende dorpen. Daarmee kon de gemeente geld besparen op het onderhouden van de voetbalvelden. De betrokken voetbalverenigingen waren echter tegen een fusie. De belangrijkste reden daarvoor was volgens de voorzitter van s.v. MMO dat de clubs allemaal een eigen cultuur en identiteit hebben (zoals in §5.5.1 is genoemd, zijn dat voorbeelden van cultureel-cognitieve instituties) waar leden en betrokkenen zich mee verbinden. Als dat allemaal op zou gaan in één club, zou dat verloren gaan. Om dat te voorkomen, hebben de voetbalverenigingen bij de gemeente protest aangetekend tegen de fusieplannen. Met succes, zo blijkt uit de volgende uitspraak van de voorzitter van s.v. MMO:

“We willen dorps blijven. De gedachtegang is op een gegeven moment geweest om één centraal sportcomplex neer te zetten voor de omliggende dorpen. Alle voetbalverenigingen moesten dan gaan fuseren. Dat zagen we niet zitten. Hoogmade is Hoogmade. Woubrugge is Woubrugge. Rijpwetering is Rijpwetering. Dat moet z'n identiteit houden en fuseren werkt niet. Er is gezonde vorm van rivaliteit tussen de clubs en dat moet zo blijven. De mensen hier zien het bovendien niet zitten dat de jeugd hier op de fiets naar Rijpwetering gaat om te trainen. Dat werkt gewoon niet en daarom zijn alle clubs tegen een fusie in verzet gekomen. Uiteindelijk is dat een belangrijke reden geweest voor de gemeente om clubs niet te laten fuseren”.

Bovenstaande uitspraak is een voorbeeld van agency. Agency verwoordt Scott (2014) als de mogelijkheid die mensen en organisaties hebben om zich te onttrekken aan het gedrag dat instituties hen opleggen. Fusies tussen sportverenigingen worden in Nederland vastgelegd in een reglement (NOC*NSF, z.d a.), en een reglement is een voorbeeld van een regulatief instituut (Scott, 2014). Aan regels kunnen organisaties zich lastig onttrekken omdat regels een dwingend karakter hebben en omdat de overheid regels handhaaft door middel van sanctionering (Scott, 2014). In bovenstaand voorbeeld was er weliswaar nog geen sprake van een regel (de fusie was immers nog niet beklonken), maar volgens Scott (2014) kan agency zich ook manifesteren voordat een regel vastgesteld wordt. In dit geval is dat aan de orde want de fusie is niet doorgegaan als gevolg van dat clubs, naar zeggen van de voorzitter van s.v. MMO, in verzet kwamen.

Ook uit de volgende uitspraak van het bestuurslid materialen en gebouwen van Rijnsburgse Boys, blijkt dat een gemeente (Katwijk in dit geval) oog heeft voor het belang van een voetbalvereniging (Rijnsburgse Boys in dit geval).

“De gemeente Katwijk heeft natuurlijk 5 voetbalverenigingen met best heel veel velden. Toen wij veld 5 lieten aanleggen in 2011, liepen wij tegen het probleem aan dat we te weinig ampère hadden om alle lichten op de vereniging aan te zetten. Op dat moment liet voetbalvereniging Rijnvogels volgens mij een veld aanleggen, Valken 2 en Katwijk volgens mij ook nog eentje. In ieder geval liet de gemeente Katwijk 5 velden aanleggen dat jaar. Daar was natuurlijk 5 jaar van te voren al een bepaald budget voor gereserveerd, maar daar bleef ruimte in over. Ik heb toen het verzoek ingediend van die hele stroomvoorziening en omdat er zoveel ruimte in het budget zat hebben wij een travo gekregen. Zo'n ding kost 170.000 euro he. Dat zouden we zelf nooit kunnen betalen. Maar wij zijn voor de toekomst klaar voor stroom, of er moet iets heel gek gebeuren. Dus dat is dan weer het voordeel als je met elkaar onder één gemeente valt die veel geld aan sport kan besteden”.

Budget om adequate verlichting te regelen is voor Rijnsburgse Boys een resource is waarvoor het afhankelijk is van de gemeente Katwijk. De resource dependence theorie veronderstelt dat organisaties in hun eigen belang kunnen onderhandelen met de organisaties waarvan zij afhankelijk

zijn (Pfeffer & Salancik, 2003). Met als doel om tot de resources te komen die het nodig heeft. De organisatie die over de resources beschikt (de gemeente in dit geval) kan in die onderhandelingen toegeven aan het belang van de resourcevragende organisatie (Rijnsburgse Boys in dit geval). Vaak gebeurt dat als de eigenaar van de resource daar een bepaald belang bij heeft (Pfeffer & Salancik, 2003). Wat in deze casus exact het belang van de gemeente is, blijkt niet uit de uitspraak van het bestuurslid materialen en gebouwen. Vermoedelijk het maatschappelijk belang dat §1.2 is beschreven en is dat de overheid (en dus ook gemeenten) er baat bij heeft dat er zoveel mogelijk in competitieverband wordt gesport.

5.6 Resumé

NOC*NSF stimuleert sportbonden om met het beleidsprogramma Transitie in de Sport om hun competitiesport-aanbod meer te vernieuwen en in dat kader meer onderling samen te werken. Maar volgens beleidsbepalers van de KNVB blijven de gewenste vernieuwing en samenwerking uit omdat er onder sportbonden geen noodzaak en urgentie voor zou zijn. Dat zou komen omdat sportbonden verzekerd zijn van inkomsten uit subsidie die NOC*NSF hen uitkeert (zie §5.1). De samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen heeft zijn gebreken door onder andere onpersoonlijke communicatie en omdat het beleid van de KNVB niet goed aansluit bij wat in de praktijk van voetbalverenigingen actueel en relevant is (zie §5.2). In §5.3 is beschreven dat het competitievoetbal dat de KNVB organiseert niet per se overeenkomt met hoe voetballers willen voetballen. Hoewel er bij de KNVB wel gedachten zijn om te vernieuwen in de wijze van het organiseren van voetbalcompetities – bijvoorbeeld door buiten verenigingen een directe verbinding aan te gaan met voetballers – is beschreven dat het voor de KNVB, als vereniging voor voetbalverenigingen, wel van belang is dat die vernieuwing ten faveure is van het belang van voetbalverenigingen. In §5.4 is beschreven dat voetbalverenigingen afhankelijker van de KNVB zijn geworden, en dat de KNVB minder afhankelijk is van voetbalverenigingen dan andersom. Voetbalverenigingen worden afhankelijker van de KNVB naarmate het voetbaltechnische speelniveau waaraan verenigingsteams deelnemen stijgt. Voetbalverenigingen zijn vooral afhankelijk van gemeenten als het gaat om de financiering van verenigingsaccommodaties (zie §5.5). Het volgende hoofdstuk is een verdieping op het resultatenhoofdstuk omdat is ingegaan op wat de onderzoeksresultaten zeggen over hoe de in §1.1 beschreven maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen doorwerken in samenwerkingsrelaties.

6. Analyse

Dit analysehoofdstuk gaat in op wat de gevonden betekenissen die in het resultatenhoofdstuk zijn gepresenteerd, zeggen over hoe maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen doorwerken in inter-organisatorische samenwerkingsrelaties rondom competitievoetbal. Dat is gedaan door stellingen te poneren die zijn onderbouwd door de empirische opbrengsten van dit onderzoek en die waar relevant zijn besproken in het licht van bevindingen uit reeds verricht wetenschappelijk sportonderzoek.

Stelling 1: Het besturen van voetbalverenigingen krijgt een regulatiever karakter

De samenwerkingsrelaties tussen voetbalverenigingen en de KNVB en gemeenten zijn in het verleden ontstaan vanuit bepaalde gemeenschappelijke belangen. Voetbalverenigingen hebben de KNVB opgericht om voetbalcompetities te organiseren en gemeenten werken met de KNVB en voetbalverenigingen samen omdat competitievoetbal bijdraagt aan het realiseren van overheidsdoelstellingen (zie hoofdstuk 3) (van Bottenburg, 2013). Hoewel deze organisaties nog steeds vanuit deze gemeenschappelijke belangen samenwerken, blijkt uit het onderzoek dat het besturen van voetbalverenigingen een regulatiever karakter krijgt doordat voetbalverenigingen met meer wetten en regels te maken hebben gekregen. Anders en vanuit de institutionele theorie gezegd: regulatieve instituties zijn belangrijker geworden in samenwerkingsrelaties van voetbalverenigingen met de KNVB en gemeenten (Scott, 2014).

De samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen is onder andere regulatiever geworden door de in §5.2.1 beschreven spelerspascontrole. De KNVB verplicht verenigingen om de gegevens van spelers die meedoen aan de KNVB competities, op te geven (KNVB, 2013c). Op het moment dat de KNVB de digitale spelerspascontrole implementeert, dan zijn verenigingen verplicht om daarin mee te gaan als zij via de KNVB competities willen blijven voetballen (KNVB, 2013c). Om überhaupt mee te mogen doen in de KNVB competities, moeten de accommodatie en financiële en juridische positie van voetbalverenigingen voldoen aan bepaalde regels die licentievoorwaarden heten en die trapsgewijs oplopen als verenigingen uitkomen in competities met een hoger voetbaltechnisch speelniveau (KNVB, 2014b, 2016b, z.d. g). Met de invoering van de Tweede Divisie zijn die licentievoorwaarden, zoals in §5.4 is besproken, aangescherpt. De samenwerkingsrelatie tussen gemeenten en voetbalverenigingen krijgt een regulatiever karakter omdat voetbalverenigingen aan de Wet Werk en Zekerheid (WWZ) moeten voldoen. Een ander voorbeeld gaat over dat de gemeente Baarn s.v. Baarn en andere voetbalverenigingen mogelijk wil laten fuseren. Een fusie is vastgelegd in een reglement (NOC*NSF, z.d. a) en zodoende is een fusie ook een voorbeeld van een regulatief instituut. Tegen de achtergrond van dat gemeenten voetbalverenigingen steeds vaker willen laten fuseren (Mulier Instituut, 2015), komt er in potentie ook meer regelgeving op voetbalverenigingen af. Zoals in §1.1.2 is beschreven stoten gemeenten taken omtrent het aanleggen en onderhouden van voetbalvelden ook steeds vaker af naar voetbalverenigingen (Mulier Instituut, 2015). Dat kan ook regels met zich meebrengen. Een voorbeeld uit het onderzoek waaruit dat blijkt is dat de gemeente Alphen aan den Rijn in feite als regel stelt dat s.v. ARC, voordat het eventueel een kunstgrasveld krijgt, een onderzoek moet doen naar de potentiële bezettingsgraad van het veld.

Dat de regelgeving waarmee sportverenigingen zich geconfronteerd zien toeneemt, blijkt ook uit reeds verricht onderzoek. Boessenkool (2011) en Boessenkool et al. (2008) stellen dat het managen van een sportvereniging steeds complexer wordt in de zin van dat sportbonden en overheden via regels steeds meer van sportverenigingen zijn gaan verwachten. Zij stellen dat die regels vooral voortvloeien uit projecten waarin de overheid sport in zijn algemeen, en sportverenigingen in het bijzonder, wil benutten als maatschappelijk instrument (Boessenkool, 2011; Boessenkool et al., 2008). De regels die in dit onderzoek in relatie tot sportverenigingen zijn besproken zijn echt niet direct het gevolg van maatschappelijke projecten omtrent sport. Maar de regels zijn zoals in resultatenhoofdstuk ook is besproken, bijvoorbeeld wel een gevolg van dat de overheid (gemeenten in dit geval) vanwege bezuinigingen taken afstoot naar het maatschappelijk middenveld. Volgens Boessenkool et al. (2008) kan een toename van regels voor sportverenigingen een bottle-neck zijn omdat vrijwillige bestuurders binnen de vereniging vaak niet de tijd en expertise hebben om om te gaan met de administratieve last

die regelgeving als gevolg heeft. Verenigingen zijn daarom soms genoodzaakt om te professionaliseren in de zin van dat betaalde krachten worden aangenomen om bij te dragen aan het besturen van de vereniging (Boessenkool et al., 2008). Hoewel professionalisering niet aan de orde is bij de verenigingen waar in het kader van het onderzoek geïnterviewd is, blijkt wel dat de toegenomen regelgeving problematisch is. Bijvoorbeeld voor s.v. ARC omdat zij niet de tijd en expertise hebben om een marktonderzoek uit te voeren voor het kunstgrasveld dat door hen gewenst is.

Stelling 2: Door regulering meer afhankelijkheden in de samenwerkingsrelaties

Door de Transitie in de Sport die NOC*NSF beoogt, is de KNVB indirect meer afhankelijk geworden van NOC*NSF. Een doelstelling van de Transitie in de Sport is dat sportbonden meer samen gaan werken omtrent het ontwikkelen van nieuw competitiesport-aanbod en onderliggende winstgevende verdienmodellen. De KNVB wil met andere sportbonden samenwerken omdat onder beleidsbepalers het vermoeden bestaat dat het competitievoetbal dat de KNVB organiseert minder goed aansluit bij hoe voetballers willen voetballen (zie §5.3). De KNVB wil bijvoorbeeld met andere sportbonden samenwerken in het kader van datasysteem Sport Intelligence (zie §5.1). Het datasysteem is inmiddels door de KNVB ontwikkeld, maar de samenwerking die de KNVB met andere sportbonden op wil zetten, blijft uit. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat andere sportbonden niet met de KNVB willen samenwerken omdat zij daar geen economische noodzaak en urgentie voorzien. De reden daarvan is dat zij verzekerd zijn van de subsidies die zij van NOC*NSF ontvangen (zie §5.1). NOC*NSF draagt er op die manier zelf aan bij dat de doelstelling die het met de Transitie in de Sport voorstaat (samenwerking tussen sportbonden in het kader van vernieuwing van het competitiesport-aanbod) niet wordt gerealiseerd. De KNVB is daarmee indirect afhankelijk van NOC*NSF. Immers blijft een samenwerking tussen de KNVB en andere sportbonden uit omdat de wijze waarop NOC*NSF sportbonden financiert, dat in de weg staat.

Zoals in het resultatenhoofdstuk al is aangegeven, bestaat op basis van de interviews het beeld dat voetbalverenigingen meer direct afhankelijk worden van de KNVB en gemeenten. Dat is niet los te zien van dat de samenwerkingsrelaties die voetbalverenigingen met de KNVB hebben een regulatiever karakter hebben gekregen. Hoe hoger het voetbaltechnische speelniveau is van de competities waarin verenigingsteams spelen, hoe meer licentievoorwaarden er zijn waar verenigingen aan moeten voldoen (KNVB, z.d. g) (zie §5.4). Voetbalverenigingen kunnen zich in theorie wel onttrekken aan de licentievoorwaarden, maar als zij mee willen doen in de competities die de KNVB organiseert, dan zullen zij zich aan de KNVB licentievoorwaarden moeten conformeren. Alle verenigingen waar is geïnterviewd hebben onder andere als doel om met selectie elftallen mee te doen in amateurvoetbalcompetities op een zo hoog mogelijk voetbaltechnisch speelniveau. Dat blijkt uit de interviews met verenigingsbestuurders. Voortbouwend daarop, en tegen de achtergrond van dat de KNVB steeds striktere licentievoorwaarden stelt naarmate het voetbaltechnisch speelniveau van de competities hoger wordt, kan worden gesteld dat voetbalverenigingen steeds sterker afhankelijk worden van de KNVB. Door de Wet Werk en Zekerheid (WWZ) worden voetbalverenigingen ook afhankelijker van de KNVB. Zoals in §5.2 is beschreven, wensen voetbalverenigingen dat zij via de belangenbehartiging van de KNVB minder hoeven te voldoen aan de eisen die gemeenten hen via de WWZ stellen. Voetbalverenigingen worden daardoor afhankelijker van de KNVB. Immers zijn er geen andere organisaties die de belangen van ruim 3000 voetbalverenigingen (KNVB, 2015) richting de politiek behartigen.

Niet alleen van de KNVB, maar ook van gemeenten worden voetbalverenigingen afhankelijker. In §6.1 ging het over de mogelijke fusie van s.v. Baarn en andere voetbalverenigingen (vastgelegd in een reglement). Ook is ingegaan op dat de gemeente Alphen aan den Rijn s.v. ARC als regel stelt dat het een marktonderzoek moet doen voordat het eventueel een nieuw kunstgrasveld krijgt. S.v. Baarn en s.v. ARC kunnen er wel voor kiezen om niet mee te gaan in deze gemeentelijke voorwaarden, maar uit de interviews blijkt dat dat niet in hun belang is. S.v. ARC krijgt in dat geval geen kunstgrasveld en het bestaansrecht van s.v. Baarn kan zelfs in gevaar komen als het niet meegaat in een mogelijke fusieregel die de gemeente de vereniging oplegt. De reden daarvan is dat de voorzitter van s.v. Baarn

aangeeft dat de financiële steun van de gemeente een dusdanig belangrijke resource is, dat s.v. Baarn zonder die steun haar velden niet kan behouden (zie §5.5).

In het resultatenhoofdstuk is een aantal keer genoemd dat de afhankelijkheidsrelaties zoals die hiervoor zijn besproken, vanuit de resource dependence theorie als eenzijdige afhankelijkheidsrelaties kunnen worden getypeerd. Echter blijkt uit een verkenning in de online Universiteitsbibliotheek dat er niet of nauwelijks is onderzocht hoe de KNVB, voetbalverenigingen, NOC*NSF en gemeenten in termen van resources van elkaar afhankelijk zijn, en wat die afhankelijkheid betekent voor de samenwerkingsrelaties. De empirische opbrengsten van dit onderzoek kunnen daarom niet worden besproken in het licht van reeds verricht onderzoek. Vooruitlopend op de discussie zou het wel relevant kunnen zijn om daar vervolgonderzoek naar te doen.

*Stelling 3: De wijze waarop NOC*NSF de sport financiert staat de beoogde Transitie in de Sport in de weg*

Zoals in hoofdstuk 3 is beschreven, kan Nederland getypeerd worden als een land dat een liberaal sportmodel heeft. Dat betekent dat niet het Ministerie van VWS het sportbeleid ontwikkelt en implementeert, maar NOC*NSF. Omdat sportbonden en sportverenigingen NOC*NSF vormen, zou het sportbeleid op basis van samenwerking tussen NOC*NSF, sportbonden en sportverenigingen decentraal bepaald en geïmplementeerd moeten worden (Enjolras & Steen-Johnsen, 2010). NOC*NSF is door het Ministerie van VWS onder andere verantwoordelijk gesteld voor het verdelen van overheidssubsidies (waartoe ook de Lotto loterijgelden behoren) onder sportbonden (Enjolras & Steen-Johnsen, 2010). In een liberaal sportmodel is het vastgesteld dat overheidssubsidies worden verdeeld op basis van het ledenaantal van sportbonden. Enjolras & Steen-Johnsen (2010) stellen dat de manier waarop de verdeling van overheidssubsidies in liberale sportmodellen op basis van het ledenaantal van sportbonden is vastgelegd, een beperking is. De reden daarvan is dat er op die manier geen economische prikkels zijn voor sportbonden om doelstellingen van NOC*NSF (en dus het Ministerie van VWS) te realiseren (op een pro actieve manier). Immers zijn sportbonden er zeker van dat zij via de vastgestelde verdeelsleutel op basis van hun ledenaantal overheidssubsidie krijgen. Enjolras & Steen-Johnsen (2010) stellen daarom dat deze manier waarop de overheid haar beleidsdoelstellingen via de sport probeert te realiseren, inefficiënt en niet effectief is.

Op basis van empirische data kan worden gesteld dat de manier waarop subsidies in Nederland via NOC*NSF worden verdeeld, ertoe hebben geleid dat sportbonden een grotere resource afhankelijkheid hebben van NOC*NSF. Zoals respondent 1 en respondent 4 aangeven, zijn sportbonden voor het financieren van hun kerntaken sterk afhankelijk van de overheidssubsidies die zij van NOC*NSF ontvangen. De financieringsstroom tussen NOC*NSF en sportbonden is een zekerheid omdat het geformaliseerd is in de lidmaatschapsstructuur van NOC*NSF (z.d. b). Respondent 1 geeft aan dat sportbonden door deze zekerheid een stok achter de deur hebben en dat heeft volgens respondent 1 ook als gevolg dat sportbonden niet genoodzaakt zijn om – wat in het kader van de Transitie in de Sport wel gewenst is - hun competitieaanbod te vernieuwen en in dat kader samen te werken. Volgens respondent 1 zijn sportbonden ‘gegijzeld door het geld dat ze van NOC*NSF krijgen’. Anders gezegd: het sportbeleid van de overheid wordt niet zoals gewenst gerealiseerd omdat het door de inrichting van financieringsstromen aan een economische prikkel ontbreekt. Gesteld kan daarmee worden dat het liberale sportmodel in Nederland alleen maar zorgt voor meer centralisatie omdat sportbonden voor het krijgen van geld als resource sterk afhankelijk zijn van NOC*NSF als centrale organisatie. Enjolras & Steen-Johnsen (2010) komen tot dezelfde conclusie op basis van het onderzoek dat zij hebben gedaan naar hoe het Noorse NOC subsidies verdeeld onder sportbonden. De vraag is of het problematisch is dat sportbonden in Nederland afhankelijk van NOC*NSF. Enerzijds wel, omdat de Lotto loterijgelden die NOC*NSF aan sportbonden uitkeren teruglopen (De Lotto, 2014). Anderzijds niet, omdat sportbonden door sportverenigingen zijn opgericht om sportcompetities te organiseren en dat kunnen zij heden ten dage nog steeds doen. Ondanks dat NOC*NSF stelt dat sportbonden hun competitieaanbod moeten vernieuwen om bestaansrecht te houden NOC*NSF, 2014 b, c; Projectgroep Transitie in de Sport, 2015).

Stelling 4: De Transitie in de Sport is teveel bepaald op basis van het belang van de overheid

Zoals in hoofdstuk 3 is beschreven is NOC*NSF een intermediaire organisatie die vanuit haar bestuurlijke rol in de sport moet balanceren tussen de belangen die het Ministerie van VWS en de bij haar aangesloten sportbonden hebben (Enjolras & Steen-Johnsen, 2010). Die belangen kunnen verschillen en dat kan er toe leiden dat de doelstellingen die NOC*NSF wil realiseren niet aansluiten bij wat sportbonden willen. Dat de Transitie in de Sport niet wordt gerealiseerd, heeft zoals gezegd volgens respondent 1 als reden dat sportbonden geen economische noodzaak en urgentie zien om nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen. Zoals tevens eerder is gezegd komt dat volgens respondent 1 omdat sportbonden verzekerd zijn van de inkomsten die zij van NOC*NSF krijgen. Desalniettemin betekent het 'ontbreken van urgentie' ook dat het blijkbaar niet in het belang van sportbonden is om hun sportaanbod te vernieuwen op de manier zoals dat vanuit NOC*NSF en het Ministerie van VWS gewenst is. Terwijl die urgentie voor NOC*NSF en het Ministerie van VWS wel een reden is om een Transitie in de Sport te realiseren. Immers stellen zij, zoals in §5.1 is beschreven, dat sportverenigingen- en bonden alleen bestaansrecht houden als zij 'met flexibel aanbod gericht en creatief in weten te spelen op het veranderende sportlandschap' (NOC*NSF, 2014d). Dat de belangen botsen lijkt niet aan de orde zijn, maar op basis van het onderzoek bestaat het beeld dat de Transitie in de Sport teveel is ingestoken op basis van wat het Ministerie van VWS wil, en niet op basis van draagvlak onder sportbonden over dat vernieuwing van het competitiesport-aanbod strikt noodzakelijk is. De vraag kan worden gesteld of dat problematisch is. Voor NOC*NSF en het Ministerie van VWS wel, omdat het beleidsprogramma niet gerealiseerd wordt op de manier waarop zij dat wensen. Voor de KNVB niet direct, omdat het haar kerntaken ook uit kan blijven voeren zonder de subsidie die het vanuit de Transitie in de Sport zou kunnen ontvangen. Hoewel de geïnterviewde beleidsbepalers, zoals in §5.1 en §5.3 is beschreven, wel aangeven dat het competitievoetbal anders georganiseerd moet worden om beter aan te sluiten bij hoe mensen willen voetballen, geven zij tegelijkertijd aan dat het competitievoetbal dusdanig geïnstitutionaliseerd is dat dat niet zomaar niet meer op grote schaal beoefend wordt. Voortbouwend daarop kan gesteld worden dat de beleidsbepalers verwachten dat de KNVB bestaansrecht houdt op de manier waarop het nu competities bij en via verenigingen organiseert.

Stelling 5: Het beleid van de KNVB wordt top-down ontwikkeld en geïmplementeerd en is daarom niet effectief

Volgens Skille (2008) zijn sportverenigingen uiteindelijk degenen die sportbeleid implementeren. De reden daarvan is dat zij op lokaal niveau de sportactiviteiten aanbieden aan mensen die willen sporten (Skille, 2008). Sportbeleid wordt pas succesvol geïmplementeerd als sportverenigingen er als beleidsuitvoerders belang bij hebben om dat sportbeleid actief te implementeren. Het beleid van de KNVB richt zich op voetbalverenigingen en daarom zijn voetbalverenigingen in dat geval de beleidsuitvoerders. Een crux of 'bottle-neck', zoals Skille (2008) dat verwoordt, is dat sportverenigingen autonoom tot hun beleid komen (Skille, 2008). Ondanks dat subsidies dat kunnen stimuleren, betekent dat dat zij niet verplicht zijn om het beleid van sportbonden te implementeren (Boessenkool et al., 2008). Sportbonden doen er volgens Skille (2008) goed aan om sportbeleid niet top-down te ontwikkelen én implementeren, maar vanuit draagvlak daarvoor dat onder sportverenigingen als beleidsuitvoerders is verkregen (bottom-up). Wanneer beleid toch top-down wordt ontwikkeld en geïmplementeerd – zonder dat het dus duidelijk is of beleidsuitvoerders daar draagvlak voor hebben – dan kan er volgens Skille (2008) een afstand ontstaan tussen het beleid van sportbonden en de praktijk van sportverenigingen.

Uit dit onderzoek blijkt dat de manier waarop de KNVB haar beleid heeft ontwikkeld en geïmplementeerd, teveel op afstand staat van voetbalverenigingen. In §5.2.1 is daar al op ingegaan door te spreken van een discrepantie tussen KNVB beleid en verenigingspraktijk. Die discrepantie komt enerzijds doordat de strategie aan de hand waarvan de KNVB de digitale spelerspascontrole wilde implementeren, niet aansluit bij hoe voetbalverenigingen dat voor ogen hadden. Anderzijds doordat de vormen van competitievoetbal die de KNVB wil organiseren, niet aansluiten bij de

behoeften van leden van voetbalverenigingen. Maar ook de eveneens in §5.2.1 beschreven manier waarop de KNVB zich namens voetbalverenigingen naar de politiek beweegt om de voorwaarden die de Wet Werk en Zekerheid (WWZ) stelt te versoepelen, sluit niet aan op de manier waarop voetbalverenigingen dat voor ogen hebben. Oftewel: dit zijn voorbeelden waaruit blijkt dat er onder voetbalverenigingen geen draagvlak is voor de wijze waarop de KNVB beleid ontwikkelt en implementeert. In §5.2.2 is echter verwoordt dat beleidsbepalers van de KNVB daar zelf ook weet van hebben en het voor de KNVB van belang is om eerst het draagvlak van voetbalverenigingen te toetsen voordat beleid wordt ontwikkeld of geïmplementeerd. Vanuit de institutionele theorie beredeneerd is het essentieel dat de KNVB probeert om dat draagvlak te creëren. Via die weg kan de KNVB haar doelstellingen en/ of strategieën mogelijk beter in lijn brengen met die van voetbalverenigingen. Als die doelstellingen en/ of strategieën overeenkomen, dan zien voetbalverenigingen de KNVB als legitiem (Scott, 2014). Voor het bestaansrecht van een ledenorganisatie als de KNVB is het – zoals in hoofdstuk 3 is beschreven – essentieel om als legitiem te worden gezien (Enjolras & Steen-Johnsen, 2010; Scott, 2014).

7. Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de conclusies van het onderzoek besproken door de hoofdvraag en deelvragen van het onderzoek te beantwoorden. Met uitzondering van deelvraag 1, 2 en 5 omdat die in respectievelijk hoofdstuk 3, 4 en 6 zijn beantwoord.

7.1 Deelconclusies over de samenwerkingsrelaties van de KNVB

In deze paragraaf is deelvraag 3 beantwoord en daarom gaat het enerzijds over hoe KNVB medewerkers betekenis geven aan de samenwerkingsrelaties met NOC*NSF en voetbalverenigingen, en anderzijds over hoe het beleidsprogramma Transitie in de Sport en de organisatieverandering 'the change' die bij de KNVB heeft plaatsgevonden (zie §1.1.1 en §1.1.3), daar als bestuurlijke ontwikkelingen in doorwerken.

*De samenwerkingsrelatie tussen de KNVB (en andere sportbonden) en NOC*NSF*

Zoals in hoofdstuk 3 is beschreven, heeft Nederland een liberaal sportmodel waarin het Ministerie van VWS NOC*NSF als vertegenwoordiger van sportbonden- en verenigingen verantwoordelijk heeft gesteld voor het grotendeels ontwikkelen en implementeren van het overheidsbeleid op het gebied van sport (Enjolras & Steen-Johnsen, 2010). Het sportbeleid zou met andere woorden niet centraal door de overheid, maar decentraal door sportorganisaties ontwikkeld en geïmplementeerd moeten worden. Een rationele voor overheden om het sportbeleid via een liberaal sportmodel te ontwikkelen en implementeren is volgens Enjolras & Steen-Johnsen (2010) dat de effectiviteit van het beleid toeneemt omdat de beleidsuitvoerders (sportbonden- en verenigingen waaruit NOC*NSF bestaat) zelf betrokken zijn bij de ontwikkeling en implementatie daarvan. Met andere woorden: er is draagvlak vanuit de sport zelf van het overheidsbeleid (Enjolras & Steen-Johnsen, 2010). Uit dit onderzoek blijkt echt het tegenovergestelde en kan als antwoord op deelvraag 3 worden geconcludeerd dat de Transitie in de Sport (een voorbeeld van overheidsbeleid op het gebied van sport) niet de effectiviteit heeft die NOC*NSF (en dus het Ministerie van VWS) wenst.

De doelstellingen van het beleidsprogramma Transitie in de Sport zijn dat sportbonden nieuw competitiesport-aanbod en onderliggende winstgevendende verdienmodellen moeten gaan ontwikkelen, en dat sportbonden in dat kader meer samen gaan werken. Maar zoals in het analysehoofdstuk ook al is beschreven, ontbreekt het door de wijze waarop NOC*NSF sportbonden financiert juist aan economische urgentie en noodzaak voor sportbonden om hun competitiesport-aanbod te vernieuwen. Dat komt omdat het is vastgelegd dat sportbonden subsidies krijgen van NOC*NSF. Via die weg kunnen sportbonden hun kerntaken (zoals het organiseren van competities) blijven financieren. Geconcludeerd kan daarom worden dat NOC*NSF de effectiviteit van de gewenste Transitie in de Sport in de weg staat door de manier waarop het sportbonden zelf financiert. Een andere conclusie is dat het liberale sportmodel dat Nederland heeft, heeft geleid tot centralisatie waarin sportbonden sterk afhankelijk zijn (resource-dependence) van NOC*NSF als centrale organisatie voor het financieren van hun kerntaken. Enjolras & Steen-Johnsen (2010) komen tot dezelfde conclusie in een onderzoek waarin zij hun licht hebben geschinen op de effectiviteit van sportbeleid in het Noorse liberale sportmodel.

Zoals in §1.1.1 is beschreven, is de Transitie in de Sport voor de KNVB een actueel en relevant thema. Daar zijn twee redenen voor. Enerzijds omdat respondent 4 heeft afgevaardigd naar de projectgroep die een plan moeten maken om het beleidsprogramma te gaan implementeren (Projectgroep Transitie in de Sport, 2015). Anderzijds omdat de KNVB de wijze waarop de Transitie in de Sport uitkristalliseert, meeneemt in het ontwikkelen van haar nieuwe beleidsplan voor de periode na 2018 (KNVB manager research & intelligence, persoonlijke communicatie, 29-6-2016). Tegen de achtergrond van die ontwikkelingen was een empirisch doel van het onderzoek om inzichtelijk te maken hoe beleidsbepalers tegen het beleidsprogramma en de bredere samenwerking van de KNVB met NOC*NSF en sportbonden aankijken. Terugkomend op dat doel kan worden geconcludeerd dat de geïnterviewde beleidsbepalers het vanzelfsprekend vinden dat de KNVB vanuit een gemeenschappelijk belang en het delen van kennis als strategische meerwaarde, samenwerkt met

NOC*NSF en andere sportbonden. Geconcludeerd kan ook worden dat de KNVB de samenwerking met andere sportbonden wil intensiveren. Daarover is in §5.1.3 als casus het project Sport Intelligence geschetst. NOC*NSF wil sportbonden met subsidie vanuit de Transitie in de Sport stimuleren om die intensievere samenwerking te realiseren. Maar zoals hiervoor is beschreven ontbreekt het daarvoor aan economische prikkels. Voor de KNVB is dat overigens niet heel problematisch. Zoals Enjolras & Steen-Johnsen (2010) ook stellen zijn grote sportbonden minder afhankelijk van publieke collectieve middelen (overheidssubsidies van NOC*NSF in dit geval) omdat zij hun inkomsten ook uit andere (commerciële) bronnen halen. Grote sportbonden hebben daarom geen noodzaak om met NOC*NSF en andere sportbonden samen te werken. Dat geldt ook voor de KNVB omdat minder dan 10% van de inkomsten van de KNVB uit overheidssubsidies komen (KNVB, 2015).

De samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen

Geconcludeerd kan worden dat de samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen zijn gebreken kent. Twee gebreken die daaraan ten grondslag liggen zijn dat de KNVB voor voetbalverenigingen onvoldoende zichtbaar is en onpersoonlijk en afstandelijk communiceert (zie §5.2). Deze gebreken staan haaks op hoe de KNVB voetbalverenigingen vanuit de organisatieverandering 'the change' wil ondersteunen bij lokale vraagstukken. Namelijk door proactief te communiceren en in fysieke zin zichtbaar te zijn met als doel om lokale vraagstukken letterlijk 'op te halen' bij voetbalverenigingen. Zoals in het analysehoofdstuk is beschreven, kan op basis van het onderzoek worden geconcludeerd dat een ander gebrek in de samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen is dat de KNVB haar beleid top-down ontwikkelt en implementeert. Als voorbeelden zijn gegeven dat het beleid van de KNVB omtrent de digitale spelerpascontrole en het organiseren van voetbalcompetities, geen draagvlak had en heeft van voetbalverenigingen als beleidsuitvoerders. Anders gezegd (zie §5.2): de strategie van de KNVB om de digitale spelerpascontrole te implementeren, en het doel van de KNVB om voetbalcompetities te organiseren, worden door voetbalverenigingen niet als legitiem beoordeeld. Een gevolg van minder of geen legitimiteit kan zijn dat voetbalverenigingen minder of helemaal niet meer met de KNVB samen willen werken (Scott, 2014). Dat kan in theorie problematisch zijn voor de KNVB, omdat de KNVB een ledenorganisatie is die is opgericht door voetbalverenigingen (van Bottenburg, 2013). Geconcludeerd kan echter worden dat het onrealistisch is dat voetbalverenigingen daadwerkelijk minder of niet meer met de KNVB gaan samenwerken. Dat komt omdat voetbalverenigingen afhankelijk zijn van de KNVB (zie §5.3). Vooral als het gaat om het organiseren van competities. Geconcludeerd kan worden dat de vier verenigingen waar is geïnterviewd, in theorie ook alleen maar afhankelijker kunnen (en wellicht zullen) worden van de KNVB. De vier verenigingen streven namelijk na om in competities uit te komen die met een zo hoog mogelijk voetbaltechnisch speelniveau, en hoe hoger het voetbaltechnische speelniveau, hoe afhankelijker voetbalverenigingen van de KNVB worden (zie ook §5.3).

Een laatste conclusie die aan deelvraag 3 kan worden verbonden, is dat de in §1.1 beschreven informalisering, digitalisering en individualisering van de samenleving niet doorwerken in de samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen. Weliswaar stellen KNVB beleidsbepalers dat het competitievoetbal dat de KNVB organiseert minder goed aansluit bij hoe mensen willen voetballen. Ideeën die zij hebben om voetballers ook buiten voetbalverenigingen aan de KNVB en het voetbal te verbinden zijn nog geen realiteit. Zoals in §5.3.2 is beschreven ligt daar een spanningsveld aan ten grondslag dat gaat over hoe legitiem voetbalverenigingen de KNVB vinden als voetbalcompetities buiten voetbalverenigingen om worden georganiseerd.

7.2 Deelconclusies over de samenwerkingsrelaties van voetbalverenigingen

In §7.1 zijn al conclusies getrokken over de samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen en daarom is deelvraag 4 in deze paragraaf alleen beantwoord door in te gaan op de betekenissen die bestuurders van voetbalverenigingen geven aan de samenwerkingsrelaties met gemeenten, en aan hoe gemeentelijke bezuinigingen daar als bestuurlijke ontwikkeling in doorwerken.

Een empirische aanleiding voor het onderzoek was dat gemeenten bezuinigen op sport en dat voetbalverenigingen daardoor moeite hebben om hun begroting sluitend te krijgen (NOC*NSF & DVJ Insights, 2016). Tegen die achtergrond wilde de KNVB met dit onderzoek specifiek in beeld krijgen of en hoe gemeentelijke bezuinigingen voor voetbalverenigingen nog meer problematisch kunnen zijn. Dat met als doel dat de KNVB afdeling verenigingadvies voetbalverenigingen mogelijk gerichter en intensiever kan ondersteunen met lokale vraagstukken die in het licht van gemeentelijke bezuinigingen spelen. Uit het onderzoek kan worden geconcludeerd dat het geld dat gemeenten steken in het aanleggen en onderhouden van voetbalaccommodaties (met name velden) een resource is waarvan voetbalverenigingen sterk afhankelijk zijn van gemeenten. Dusdanig sterk dat voetbalverenigingen zich niet kunnen onttrekken aan regels die gemeenten gerelateerd aan het aanleggen en onderhouden van voetbalaccommodaties stellen (besproken zijn dat s.v. ARC een marktonderzoek moet doen en s.v. Baarn mogelijk moet fuseren). Niettemin kan op basis van dit onderzoek ook geconcludeerd worden dat gemeentelijke reglementen niet allesbepalend zijn. Vanuit de institutionele theorie kan worden gezegd dat voetbalverenigingen agency hebben om zich te verzetten tegen gemeentelijke reglementen (zoals dat s.v. MMO zich heeft verzet tegen een fusie). Vanuit de resource dependence theorie kan geconcludeerd worden dat gemeenten er als resource verstrekker belang bij hebben dat competitievoetbal bij verenigingen plaatsvindt, waardoor voetbalverenigingen als resourcevragende organisaties kunnen onderhandelen met gemeenten als resource verstrekker (het reglementair vastgestelde sportbudget van de gemeente Katwijk werd herzien ten behoeve van Rijnsburgse Boys). Terugkomend op het hiervoor genoemde doel van het onderzoek: buiten het feit dat de KNVB s.v. ARC mogelijk kan ondersteunen met een marktonderzoek, zijn er op voor de KNVB basis van dit onderzoek geen redenen die het direct urgent maken om haar verenigingsondersteuning op de lijn voetbalverenigingen versus gemeenten te intensiveren.

7.3 Hoofdconclusies van het onderzoek

De hoofdvraag van het onderzoek is in deze paragraaf beantwoord en die hoofdvraag luidt: *Hoe werken maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen door in inter-organisatorische samenwerkingsrelaties rondom het competitievoetbal?*

Om te beginnen werkt de Transitie in de Sport als bestuurlijke ontwikkeling niet door in de samenwerkingsrelatie tussen sportbonden op een manier zoals NOC*NSF dat zou willen. Sportbonden zijn er zeker van dat zij van NOC*NSF subsidie ontvangen en daarom is er voor hen geen economische urgentie en noodzaak om hun competitiesport-aanbod te vernieuwen en om in dat kader meer als sportbonden onderling samen te werken. Op basis van het onderzoek kan tevens worden geconcludeerd dat de wijze waarop NOC*NSF sportbonden subsidieert, centralisatie en resource-dependence heeft gecreëerd. Dat in de zin van dat sportbonden afhankelijk zijn van de subsidie die zij van NOC*NSF als centrale organisatie ontvangen om hun kerntaken te financieren. Ten tweede kan op basis van dit onderzoek worden geconcludeerd dat de organisatieverandering the change als bestuurlijke ontwikkeling niet doorwerkt in de samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen zoals dat vanuit de KNVB gewenst is. De communicatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen wordt als afstandelijk en onpersoonlijk ervaren. En dat staat haaks op hoe de KNVB wenst dat de organisatieverandering 'the change' doorwerkt in hoe verenigingsbestuurders een proactieve communicatie en zichtbaarheid van KNVB verenigingsadviseurs ervaren. Een ander belangrijk gebrek in de samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen is dat er onder voetbalverenigingen niet optimaal draagvlak is voor de doelstellingen en strategieën die de KNVB nastreeft. Het ontbreekt aan (voldoende) draagvlak omdat de KNVB haar doelstellingen en strategieën te weinig bepaald op basis van wat voor voetbalverenigingen actueel en relevant is.

Omdat de maatschappij door informalisering, digitalisering en individualisering verandert, sluit het competitievoetbal dat de KNVB organiseert volgens beleidsbepalers van de KNVB niet altijd even goed aan op de manier waarop mensen willen voetballen. KNVB beleidsbepalers hebben daarom ideeën om het competitievoetbal buiten voetbalverenigingen om te organiseren. Die ideeën zijn nog geen realiteit en daarom kan gesteld worden dat de informalisering, digitalisering en individualisering van de samenleving niet doorwerken in de samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en

voetbalverenigingen. De ideeën om het voetbal anders te organiseren zijn nog geen realiteit omdat de KNVB beleidsbepalers zich beseffen dat de KNVB als vereniging voor voetbalverenigingen mogelijk haar legitimiteit ter discussie stelt als het voetballers buiten voetbalverenigingen om aan zich bindt. Dat is immers niet in het belang van voetbalverenigingen. In de samenwerkingsrelatie met gemeenten zijn voetbalverenigingen sterk afhankelijk van gemeentelijke financiering (als resource) op het gebied van het aanleggen en onderhouden van verenigingsaccommodaties. Voetbalverenigingen ontkomen daardoor niet aan de wijze waarop gemeenten op dat gebied willen bezuinigen en de reglementen die gemeenten in dat kader stellen. Daarom kan op basis van het onderzoek worden geconcludeerd dat gemeentelijke bezuinigingen een bestuurlijke ontwikkeling zijn die voetbalverenigingen afhankelijker maken van gemeenten.

8. Discussie

Dit discussiehoofdstuk stelt de opbrengsten van het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat ter discussie. Eerst door de limitaties van het onderzoek te bespreken (§8.1). Daarna is ingegaan op achtereenvolgens suggesties voor vervolgonderzoek (§8.2), de bredere betekenis van de onderzoeksresultaten (§8.3), en praktische aanbevelingen die op basis van het onderzoek aan de KNVB kunnen worden gedaan (§8.4).

8.1 Limitaties van het onderzoek

Een eerste belangrijke kanttekening, die weliswaar inherent is aan kwalitatief onderzoek, is dat de respondentuitspraken die in hoofdstuk 5 zijn beschreven, vaak gechargeerd zijn op basis van hoe respondenten de werkelijkheid zien. Als voorbeelden stelt respondent 1 bijvoorbeeld dat “alle sportbonden gegijzeld zijn door het geld dat ze van NOC*NSF krijgen”, en geeft een verenigingsadviseur van de KNVB aan dat verenigingen de KNVB zien als “een bureaucratie, een log instituut, een regel- en boetebond en een ivoren-toren”. Deze voorbeelden en andere, maar ook andere uitspraken die in hoofdstuk 5 zijn beschreven, zijn generaliserend. Terwijl het niet hoeft zo hoeft te zijn dat alle sportbonden en alle voetbalverenigingen de werkelijkheid in dit geval ook zo zien.

Methodologisch gezien heeft het onderzoek beperkingen. Om te beginnen zijn er per voetbalvereniging twee bestuurders geïnterviewd. Dat terwijl een verenigingsbestuur minimaal uit een voorzitter, een secretaris en een penningmeester bestaat. Het kan zijn dat andere bestuurders binnen de voetbalverenigingen waar is geïnterviewd, anders tegen de verenigingssamenwerking met de KNVB en gemeenten aankijken. De onderzoeksresultaten zijn daarom, zoals in hoofdstuk 2 is beschreven, alleen analytisch generaliseerbaar. Het onderzoek is in zijn generaliseerbaarheid ook beperkt omdat bij de keuze van de verenigingen waar is geïnterviewd alleen rekening is gehouden met de ledenomvang van de vereniging. Mogelijk zijn variabelen als de mate van stedelijkheid, het aantal clubs binnen een gemeente en het opleidingsniveau van de verenigingsachterban (volgens respondent 3 zijn verenigingen met een relatief hoog opgeleide achterban zelfredzamer, waardoor zij minder hulp van de KNVB nodig hebben en dus in theorie minder met de KNVB samen zouden kunnen werken) ook van invloed op hoe de samenwerkingsrelaties met de KNVB en gemeenten worden ervaren. Omwille van de tijd is er bij het bepalen van de steekproef geen rekening gehouden met deze variabelen. De onderzoeksresultaten zijn ook in hun generaliseerbaarheid beperkt omdat er bij maar 4 van de ruim 3000 bij de KNVB aangesloten voetbalverenigingen bestuurders zijn geïnterviewd.

Verder is er bij de keuze van zowel KNVB- als verenigingsrespondenten geen rekening gehouden met variabelen als leeftijd, geslacht (uiteindelijk was 94% van de respondenten in dit onderzoek man, en 6% vrouw) en opleidingsniveau. Een literatuurstudie had bijvoorbeeld gedaan kunnen worden naar hoe geslacht, opleidingsniveau en leeftijd van invloed zijn op hoe een vereniging wordt bestuurd. Omwille van de tijd is dat nu niet gedaan. Een andere methodologische beperking is dat er geen respondenten vanuit gemeenten en NOC*NSF zijn geïnterviewd. In §5.1 is beschreven dat sportbonden hun competitiesport-aanbod niet vernieuwen, en in dat kader niet samenwerken, vanwege de wijze waarop NOC*NSF de sport financiert. Beleidsbepalers van NOC*NSF – en in het bijzonder degenen die betrokken zijn bij de Transitie in de Sport – zouden de werkelijkheid anders kunnen zien. Net als geldt voor medewerkers van gemeenten, zijn er omwille van de beperkte tijd die er voor het onderzoek stond, geen beleidsbepalers van NOC*NSF geïnterviewd. Gedurende het onderzoeksproces zijn er verder geen factoren of redenen geweest die het onderzoek hebben bemoeilijkt of vertraagd. De volgende paragraaf gaat over suggesties voor vervolgonderzoek.

8.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Voortbouwend op wat in §8.1 is genoemd, kan de onderzoekspopulatie voor wat betreft verenigingen en verenigingsbestuurders, in een volgend onderzoek meer worden bepaald op basis van hoe variabelen als leeftijd, geslacht en de ligging van een vereniging, correleren met in hoeverre (en op welke thema's) er wordt samengewerkt met KNVB en gemeenten. Dit door daar een literatuurstudie naar te doen, of door daar voorafgaand aan een kwalitatief onderzoek (en in dat geval kan het onderzoek worden getypeerd als een mixed-method studie) een kwantitatief onderzoek naar te doen. Ook zou het zoals eerder beschreven relevant kunnen zijn om medewerkers of beleidsbepalers van NOC*NSF en gemeenten te bevragen over de samenwerkingsrelaties met respectievelijk de KNVB en voetbalverenigingen.

De resultaten die in deze scriptie zijn beschreven, bieden ook andere aanknopingspunten voor vervolgonderzoek. Zoals in hoofdstuk 5 is beschreven, spelen er onder beleidsbepalers van de KNVB ideeën om voetbalaanbod te ontwikkelen waarmee de KNVB direct en zonder tussenkomst van een voetbalvereniging een verbinding met voetballers aangaat. In de literatuur staat deze vorm van verbinding bekend als individueel lidmaatschap (van der Roest, van Bottenburg & Meijs, 2014). Zoals in hoofdstuk 5 is genoemd, staat de legitimiteit (vanuit de institutionele theorie gezien) van de KNVB mogelijk ter discussie als het een directe verbinding met voetballers aangaat en de KNVB voetbalverenigingen in zin dus zou negeren. Relevant zou kunnen zijn om kwalitatief te onderzoeken hoe verenigingsbestuurders daar betekenis aan zouden geven, en in hoeverre de KNVB met een individueel lidmaatschap strategisch inspeelt op hoe mensen heden ten dage willen voetballen. Voor het onderzoeken van dit vraagstuk zou *institutionele legitimiteit* als analysekader kunnen worden gebruikt.

Zoals eerder is aangegeven, vindt respondent 1 dat de manier waarop NOC*NSF voorwaarden stelt aan hoe sportbonden subsidies moeten besteden, niet aansluit bij hoe vernieuwing in het competitiesportaanbod en samenwerking in dat kader (datgene wat NOC*NSF met het beleidsprogramma Transitie in de Sport wil stimuleren) gerealiseerd zouden kunnen worden. Uiteraard zouden andere beleidsbepalers (bijvoorbeeld van NOC*NSF, zoals in de vorige alinea is genoemd) daar op een andere manier betekenis aan kunnen geven. Desalniettemin kan het interessant zijn om onderzoek te doen naar in hoeverre het belang van waaruit het Ministerie van VWS haar belang over het vast te stellen sportbeleid naar NOC*NSF delegeert, overeenkomt het belang van sportbonden. Het *Advocacy Coalition Framework (ACF)* van Sabatier is daar mogelijk een relevant analysekader voor. Het ACF bestudeert hoe beleid tot stand komt door fundamentele overtuigingen (lees: een ideologie van een organisatie), door het strategisch of lange termijn denken van organisaties, of door instrumentele of adhoc beslissingen die organisaties nemen (Sabatier & Jenkins-Smiths, 1993). In hoofdstuk 5 is genoemd dat het beleid van de KNVB niet altijd even goed aansluiting vindt bij wat in de praktijk van voetbalverenigingen actueel en relevant is. In hoofdstuk 4 is genoemd dat een beleid pas succesvol is wanneer het aansluit bij de praktijk waarop het gericht is (Coolsma & van Montfort, 2014). Voor de KNVB, dat is opgericht door voetbalverenigingen, is het van belang is dat haar beleid goed aansluit bij wat verenigingen willen. Bestuurs- en organisatiewetenschap bestudeert de kloof tussen beleid en uitvoering c.q. plan en praktijk. Voortbouwend daarop kan het interessant kunnen zijn om onderzoek te doen naar factoren die de verbinding tussen KNVB beleid en verenigingspraktijk bevorderen en/ of belemmeren, en wat voor de KNVB de beste strategie is om haar beleid succesvol te implementeren. Het *beleidsfactorenmodel* van van Coolsma & van Montfort (2014) kan daarvoor als analysekader worden gebruikt. In de volgende paragraaf gaat het over de bredere betekenis van de resultaten van het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat.

8.3 Breder betekenis van de onderzoeksresultaten

Dit onderzoek is ook voor andere sportbonden relevant. Zoals in het resultatenhoofdstuk en in het bijzonder in §5.3 is besproken, kan vanuit de institutionele theorie gesteld worden dat de legitimiteit van sportbonden ter discussie kan komen te staan wanneer zij sporters buiten verenigingen om gaan verbinden aan competitiesport. Nederlanders sporten steeds vaker buiten sportverenigingen (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2015a). Zij doen dat alleen, via informele sportgroepjes of via commercieel sportaanbod (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2015a). Tegen die achtergrond heeft dit in onderzoek een bredere betekenis in de zin van dat het voor sportbonden van belang is om strategisch na te denken over wat een eventuele directe verbinding met sporters betekent voor de relatie met hun achterban van sportverenigingen.

8.4 Aanbevelingen aan de KNVB op basis van dit onderzoek

Zoals in §1.2 is beschreven, had het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat ook praktijkgerichte doelstellingen voor de KNVB. Namelijk enerzijds om inzicht te krijgen in of en hoe de manier waarop de KNVB haar kerntaken van het organiseren van competities en het ondersteunen van voetbalverenigingen (en wat met die kerntaken samenhangt) uitvoert, aansluit bij wat voor voetbalverenigingen actueel en relevant is. Anderzijds om inzicht te krijgen in of en hoe de samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen succesvol is en kan zijn. In dat licht wil ik de KNVB hierna twee aanbevelingen doen.

Zoals in §1.1.3 is beschreven, is het de bedoeling dat verenigingsadviseurs van de KNVB na de organisatieverandering 'the change' meer proactief gaan communiceren en zichtbaar zijn. Dat betekent bijvoorbeeld dat zij in fysieke zin naar voetbalverenigingen toe gaan om te inventariseren of er voetbalverenigingen lokale vraagstukken spelen waar zij hulp van de KNVB bij kunnen gebruiken (KNVB coördinator verenigingsadvies, persoonlijke communicatie, 30-5-2016). Ik adviseer de KNVB om deze werkwijze aan te houden en waar mogelijk te intensiveren. In §5.2 is beschreven dat verenigingsbestuurders de samenwerkingsrelatie met een verenigingadviseur als afstandelijk kunnen ervaren als er geen persoonlijke of face to face communicatie plaatsvindt. Zoals in hoofdstuk 4 is besproken, is persoonlijke communicatie een factor die een samenwerking tussen organisaties succesvol kan maken. Door voetbalverenigingen proactief te bezoeken, en op verenigingslocaties face to face af te spreken met verenigingsbestuurders, kan de KNVB haar samenwerkingsrelatie met voetbalverenigingen in mijn ogen verbeteren.

In §5.2.1 is beschreven dat er een kloof is tussen het beleid van de KNVB en datgene wat relevant en actueel is in de praktijk van voetbalverenigingen. In §5.2.2 is beschreven dat de KNVB die kloof wil dichten door het beleid meer vast te stellen op basis van datgene wat volgens (bestuurders van) voetbalverenigingen) relevant en actueel is. Ik adviseer de KNVB om die ideeën realiteit te laten worden. Sterker nog: de KNVB zou er in mijn optiek goed aan doen om hiervoor frequent (bijvoorbeeld 1 keer per kwartaal) binnen de districten die de KNVB heeft aangemerkt (bijvoorbeeld Zuid I en West II) brainstormsessies bij verenigingen te organiseren. Dusdanig gekaderd dat er alleen over relevante onderwerpen wordt gesproken. Voetbalverenigingen zijn namelijk de praktijk waar de KNVB zich met haar beleid op richt. Voetbalverenigingen zijn letterlijk de KNVB en binnen voetbalverenigingen is daarom in mijn optiek de kennis aanwezig die de KNVB zou moeten benutten om tot een constructief en breed gedragen beleidsplan te komen. In hoofdstuk 4 is beschreven dat een samenwerking tussen organisaties succesvol kan zijn als organisaties het eens zijn over een doelstelling en een bijbehorende strategie, er frequent gecommuniceerd wordt en als een beleidsplan aansluit bij de praktijk waarop het zich richt (Coolisma & van Montfort, 2014; Mintzberg et al., 1996). Door op de manier zoals ik hierboven beschrijf brainstormsessies te organiseren, vermoed ik dat de samenwerkingsrelatie tussen de KNVB succesvol kan zijn en blijven.

Literatuurlijst

- Barney, J., & Arikan, M. (2001). The Resource-based View: Origins and Implications. *Handbook of Strategic Management* (pp. 124-188). New Jersey: Blackwell Publishing Ltd.
- Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.
- Boessenkool, J. (2011). *Sportverenigingen: een plaatsbepaling*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Boessenkool, J., Eekeren, F. van., & Lucassen, J. (2008). *Moderniseringsambities voor sportverenigingen gaan aan behoeften van driekwart clubs voorbij*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Boessenkool, J., Waardenburg, M., & Lucassen, J. (2011). Inleiding. In: Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F. *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities* (pp. 1-10). Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Bottenburg, M. van. (2013). Om de sport verenigd. Instituties en organisaties in de sportwereld. In: Duyvendak, J.W., Bouw, C., Gërxhani, K. & Velthuis, O. *Sociale kaart van Nederland. Over instituties en organisaties* (pp. 223-238). Den Haag: Boom Lemma.
- Bovens, M., 't Hart, P., & van Twist, M. (2012). *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek*. Deventer: Kluwer.
- Breedveld, K., Poel, H., van der. & Elling, A. (2012). *10 jaar sportonderzoek- en beleid: essay ter gelegenheid van het tienjarig bestaan van het Mulier Instituut*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Burg, E. van. (2011). *Kwaliteitscriteria voor ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Commissie Goed Sportbestuur. (2005). De 13 aanbevelingen voor een goed sportbestuur. Pas toe of leg uit! Geraadpleegd op: <http://www.nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=1555>
- Coolsma, J., & Montfort, A. van. (2014). De uitvoering van beleid. In: Hoogerwerf, A. & Herweijer, M. *Een inleiding in de beleidswetenschap* (p. 133-151). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Czarniawska, B. (2009). Emerging Institutions: Pyramids or Anthills? *Organization Studies*, 30, 423-441.
- Deetz, S. (2000). Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. In: P. J. Frost, A. Y. Lewin & R. L. Daft. *Talking About Organization Science* (pp. 123-152). London: Sage Publications.
- De Lotto. (2014). Jaarverslag De Lotto 2014. Geraadpleegd op: <https://www.delotto.nl/files/De%20Lotto/DeLottoJaarverslag2014-webversie.pdf>
- Doesum, A. van. (2009). *Contractuele samenwerkingsverbanden in de btw*. Deventer: Kluwer.
- Dom, L. (2005). Het nut van Giddens structuratietheorie voor empirisch onderzoek in de sociale wetenschappen. In: *Mens en maatschappij*, 80(1), 69-91.
- Edwards, A., & Skinner, J. (2009). *Qualitative Research in Sport Management*. Amsterdam: Elsevier.

- Eekeren, F., van. Verweel, P., Bottenburg, M. van., Cannegieter, N., & Harlaar, B. (2007). *Uitwerking van de bouwsteen 'Maatschappelijke betekenis' in het kader van het Olympisch Plan 2028*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Enjolras, B., & Steen-Johnsen, K. (2010). *Sport organizations as policy implementers in Norway*. Unpublished paper. Utrecht: USBO.
- Gajda, R. (2004). Utilizing collaboration theory to evaluate strategic alliances. *The American journal of evaluation*, 25, 65-77.
- Gebrekidan, D. & Awuah, G. (2002). Interorganizational cooperation: a new view of strategic alliances. The case of Swedish firms in the international market. *Industrial marketing management*, 31, 679-693.
- Gemeente Alphen aan den Rijn. Kadernota 2015-2018. Zoekrichting Welzijn, Cultuur en Sport. Geraadpleegd op: <http://www.alphenaandenrijn.nl/dsresource?type=org&objectid=ff589682-3ab4-49c6-b816-d424b256f643&versionid=&subobjectname=>
- Geurts, P. (1999). *Van probleem naar onderzoek. Een praktische handleiding met COO-cursus*. Bussum: Coutinho.
- Glesne, C. (2006). *Becoming qualitative researchers. An introduction*. Boston: Pearson.
- Gratton, C. Jones, I., & Robinson, T. (2011). *Onderzoeksmethoden voor Sportstudies*. London: Routledge.
- Gulzar, L., & Henry, B. (2005). Interorganizational collaboration for health care between nongovernmental organizations (NGOs) in Pakistan. *Social science & medicine*, 61, 1930-1943.
- Heuvel, J., van den. (2012). *Beleidsinstrumentatie. Sturingsinstrumenten voor het overheidsbeleid*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Hoekman, R. (2013). *Recessiepeiling gemeenten 2013*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Hoekman, R., & Bol, P. van der (2014). *Sport in collegeprogramma's 2014. Van armoedebeleid tot zelfredzaamheid*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Hox, J. (2005). Operationaliseren, Betrouwbaarheid & Validiteit. In: H. Boeije, H. 't Hart & J. Hox. *Onderzoeksmethoden* (pp. 149-176). Den Haag: Boom Lemma.
- Ibsen, B., & Seippel, Ø. (2010). Voluntary organized sport in Denmark and Norway. *Sport in society*, 13 (4), 593-608.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties. Samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnerships*. Deventer: Kluwer.
- King, A. (2004). The New Symbols of European Football. In: *International Review for the Sociology of Sport*, 39(3), 323-336.
- Klijn, E., Edelenbos, J., Kort, M., & Twist, M. van (2006). *Management op het grensvlak van publiek en privaat. Hoe managers omgaan met dilemma's in complexe ruimtelijke PPS-projecten*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.

- KNHB. (2016). Jaarplan 2016. Geraadpleegd op: http://www.knhb.nl/knhb/organisatie/beleidsplan+en+jaarverslag/DU24704_Jaarplan+2016.aspx
- KNHS. (2010). De Paardensporter Centraal. Meerjarenbeleidsplan 2011-2016. Geraadpleegd op: <https://www.knhs.nl/media/1112/meerjarenbeleidskader-knhs-2011-2016.pdf>
- KNVB. (2013a). Voetbal om van te houden: Beleidsplan 2014-2018. Geraadpleegd op: <http://downloadcentrum.knvb.nl/sportlink/knvh/document/knvh%20beleidsplan%20knvh.nl.pdf?id=110366>
- KNVB. (2013b). *Voetbal om van te houden: Marketingplan 2014-2018*. Zeist: KNVB.
- KNVB. (2013c). Handleiding spelersspas. Geraadpleegd op: <http://www.knvh.nl/downloads/bestand/1865/handleiding-spelersspas>
- KNVB. (2014a). *KNVB Jaarverslag 2013/14*. Zeist: KNVB.
- KNVB. (2014b). Kwaliteitsnormen voetbalaccommodatie. Regens, richtlijnen en aanbevelingen amateurvoetbal. Geraadpleegd op: <http://www.knvh.nl/downloads/bestand/1466/kwaliteitsnormen-voetbalaccommodatie>
- KNVB. (2015). KNVB Jaarverslag 2014/15. Geraadpleegd op: http://knvh.h5mag.com/jaarverslag_2014/cover
- KNVB. (2016a). Q&A – Wet Werk en Zekerheid. Geraadpleegd op: <http://www.knvh.nl/downloads/bestand/1933/wet-werk-en-zekerheid-uitgebreide-info>
- KNVB. (2016b). Reglementen amateurvoetbal. Seizoen 2015/16. Geraadpleegd op: <http://downloadcentrum.knvh.nl/sportlink/knvh/document/reglementenbundel%20amateurvoetbal.pdf?id=88>
- KNVB. (2016c). *Servicemeting bestuurders 2016. Behoeftte verenigingen*. Zeist: KNVB.
- KNVB. (z.d. a). Amateurvoetbal. Geraadpleegd op: <http://www.knvh.nl/competities/amateurvoetbal>
- KNVB. (z.d. b). Model-statuten voor KNVB-verenigingen. Geraadpleegd op 21-12-2015 via <http://www.passart-vkc.nl/documenten/organisatie/StatutenPassartVKC.pdf>
- KNVB. (z.d. c). Historie. Geraadpleegd op: <http://www.knvh.nl/over-ons/over-de-knvh/historie>
- KNVB. (z.d. d). Infographic Iedenraad KNVB. Geraadpleegd op: <http://bin617-03.website-voetbal.nl/sites/voetbal.nl/files/infographic-knvh-ledenraad.pdf>
- KNVB. (z.d. e). Tweede Divisie. Geraadpleegd op: <http://www.knvh.nl/competities/tweede-divisie>
- KNVB. (z.d. f). Wet Werk en Zekerheid: 'Minister Asscher, reik amateursport de helpende hand'. Geraadpleegd op: <http://www.knvh.nl/nieuws/assist/assist/16377/wet-werk-en-zekerheid-minister-asscher-reik-amateursport-helpende-hand>
- KNVB. (z.d. g). Licentievoorwaarden in de top van het amateurvoetbal. Geraadpleegd op: <http://www.knvh.nl/nieuws/betaald-voetbal/competitiezaken/15338/licentievoorwaarden-de-top-van-het-amateurvoetbal>

KNVB. (z.d. h). Walking Football. Geraadpleegd op: <http://www.knvb.nl/doe-mee/voetbalvormen/walking-football>

KNVB. (z.d. i). 7x7 35/ 45+ voetbal. Geraadpleegd op: <http://www.knvb.nl/doe-mee/voetbalvormen/7x7-35-plus-voetbal>

KNVB & Blauw Research. (2015a). *Anders en zelf georganiseerde voetballers*. Zeist: KNVB.

KNVB & Blauw Research (2015b). *Imago onderzoek*. Zeist: KNVB.

KNZB. (2013). De Zwemmer Centraal! Meerjarenbeleidsplan 2013-2016. Geraadpleegd op: <http://www.knzb.nl/StippWebDLL/Resources/Handlers/DownloadBestand.ashx?ID=1000018604>

Leroi, Y. (2014). FIFA raakt grote sponsors kwijt. Geraadpleegd op: <http://www.volkskrant.nl/sport/fifa-raakt-grote-sponsors-kwijt~a3797911/>

Mills, S. (2016). Leicester City confirmed as 2015/16 Premier League Champions. Geraadpleegd op: <http://www.skysports.com/football/news/11712/10267194/leicester-city-confirmed-as-201516-premier-league-champions>

Ministerie van Algemene Zaken. (2014). Participatiesamenleving. Geraadpleegd op: <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/kamerstukken/2014/04/07/brief-van-de-minister-president-over-de-participatiesamenleving-n-a-v-het-vezoek-van-de-heer-slob/participatiesamenleving.pdf>

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2013). *Wetsvoorstel Werk en Zekerheid inclusief memorie van toelichting*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Mintzberg, H., Dougherty, D., Jorgensen, J. & Westley, F. (1996). Samenwerking tussen organisaties. *M & O Quarterly*, 31-49.

MMO Sportvereniging Hoogmade. (z.d.). Home. Geraadpleegd op: <http://www.mmo-hoogmade.nl/>

Mohr, J. S., & Speckman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management Journal*, 15, 135-152.

Mulier Instituut. (2015). *Gemeentelijke uitgaven aan sport. Een overzicht van de ontwikkelingen 2010-2015*. Utrecht: Mulier Instituut.

Najam, A. (2000). The Four-C's of Third Sector–Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity, and Co-optation. *Nonprofit Management & Leadership*, 10(4), 375-396.

Nevobo. (2012). Volleybal Agenda 2013-2016. Geraadpleegd op: <https://www.nevobo.nl/cms/download/2/7.1.volleybal-agenda-2013-2016.pdf>

NOC*NSF. (2013). *Financieel jaarverslag NOC*NSF 2013*. Arnhem: NOC*NSF

NOC*NSF. (2014a). *Ledentallenrapportage 2014*. Arnhem: NOC*NSF.

NOC*NSF. (2014b). *Notitie. Schiphof in Zee: Transitie van de Sport*. Arnhem: NOC*NSF.

NOC*NSF. (2014c). *Sportagenda & Transitie. Processchets. Versie 29 oktober 2014*. Arnhem: NOC*NSF.

NOC*NSF. (2014d). *Financieel jaarverslag NOC*NSF 2014*. Arnhem: NOC*NSF

NOC*NSF. (2015a). *Sportbonden Monitor 2014. Ontwikkeling van organisaties in de sport*. Arnhem: NOC*NSF.

NOC*NSF. (2015b). *Totaal bestand Algemene Leden Vergadering 18 mei 2015*. Arnhem: Zeist.

NOC*NSF. (z.d. a). Juridisch stappenplan fusie. Geraadpleegd op: <http://www.nocnsf.nl/cms/streambin.aspx?requestid=F210B991-376B-4B7C-B664-9E3DAA46DCD3>

NOC*NSF. (z.d. b). Uitwerking Nieuwe Lidmaatschapsstructuur NOC*NSF. Geraadpleegd op: <http://www.nocnsf.nl/stream/7.1-bijlage-uitwerking-lidmaatschapsdefinitie-noc-nsf.pdf>

NOC*NSF & DVJ Insights. (2016). *Sportaanbieders-monitor 2015*. Arnhem: NOC*NSF.

NTFU, Bike Motion & GfK. (2014). Nederlandse wielersportmonitor 2014. Geraadpleegd op: [https://www.ntfu.nl/Portals/0/Images/Wielersportmonitor%202014%20\(GfK-NTFU-BMB\).pdf](https://www.ntfu.nl/Portals/0/Images/Wielersportmonitor%202014%20(GfK-NTFU-BMB).pdf)

Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *The Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. In: *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179

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

Power League. (z.d.). Competities. Geraadpleegd op: <http://powerleague.nl/competities/>

Projectgroep Transitie in de Sport. (2015). *Transitie in de Sport. "Be the Change". Plan van Aanpak fase 2*. Arnhem: NOC*NSF.

Putters, K. (2013). De verzorgingsstad tussen verzorgingsstaat en participatiesamenleving. Geraadpleegd op: http://degemeente.nl/sites/degemeente.nl/files/files/wibautl2013_def_web.pdf

Rijnsburgse Boys. (z.d.). Geschiedenis. Geraadpleegd op: http://www.rijnsburgseboys.nl/?page_id=231

Roest, J. van der. (2015). *From participation to consumption? Consumerism in voluntary sport clubs*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Roest, van der. J., Bottenburg, van. M., & Meijs, L. (2014). De sport groeit, maar lidmaatschap is minder van betekenis. Geraadpleegd op: <http://www.socialevraagstukken.nl/de-sport-groeit-maar-lidmaatschap-is-van-minder-betekenis/>

Rosignoli, C., & Ricciardi, F. (2015). *Inter-Organizational Relationships. Towards a Dynamic Model for Understanding Business Network Performance*. New York: Springer.

Sabatier, P.A., & Jenkins-Smith, H.C. (1993). *Policy change and learning: An advocacy coalition approach*. Boulder: Westview Press.

Schermerhorn, J.R. (1975). Determinants of interorganizational cooperation. *The academy of management journal*, 18, 846-856.

Schnabel, P. (2004). Het zestiende Sociaal en Cultureel Rapport kijkt zestien jaar vooruit. In: *SCP, In het zicht van de toekomst. Sociaal en Cultureel Rapport 2004* (pp. 45-90). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Scott, W.R. (2014). *Institutions and Organizations*. London: Sage.

Skille, E.A. (2008). Understanding Sport Clubs as Sport Policy Implementers: A Theoretical Framework for the Analysis of the Implementation of Central Sport Policy through Local and Voluntary Sport Organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 43, 181-200.

Skille, E.A. (2011). The conventions of sport clubs: enabling and constraining the implementation of social goods through sport. In: *Sport, Education and Society*. 16(2), 241-253.

Sociaal en Cultureel Planbureau. (2015a). *Rapportage Sport 2014*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Sociaal en Cultureel Planbureau. (2015b). *De sociale staat van Nederland 2015*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Sportlink. (z.d.). Over Sportlink. Geraadpleegd op: <http://www.sportlinkclub.nl/over-sportlink/>

Sportvereniging ARC. (z.d.). De Club. Geraadpleegd op: <http://www.svarc.nl/arcsv1/algemeen/algemeen.asp>

Sportvereniging Baarn. (z.d.). Home. Geraadpleegd op: <http://www.svbaarn.nl/>

Sugden, J., Tomlinson, A., & Darby, P. (1998). FIFA versus UEFA in the struggle for control of the World football. In: *Fanatics! Power, identity and fandom in football* (pp. 11-32). London: Sage.

Taylor, M. (2006). Global Players? Football, Migration and Globalization, c. 1930-2000. In: *Historical Social Research*, 31(1), 7-30.

Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boomonderwijs.

Vermeulen, P. (2012). *Omgaan met institutionele complexiteit. Tussen Scylla, Charybdis en andere zeemonsters. Inaugurale rede door prof. dr. Patrick Vermeulen*. Nijmegen: Radboud Universiteit.

Weijers, D. (2010). *Loopgroepen anders georganiseerd: vrijheid, blijheid?*. (Master's Thesis, Universiteit Utrecht, Nederland). Geraadpleegd op: <http://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/187271/Scriptie%20andersgeorganiseerde%20loopgroepen%20Dennis%20Weijers.pdf?sequence=1>

Yin, R.K. (2011). *Case Study Research: Design and Methods*. Los Angeles: SAGE.

Bijlagen

Hierna volgen twee bijlagen. In bijlage A is het interviewprotocol weergegeven. Dat interviewprotocol bestaat uit vier gedeeltes. Dat zijn: een inleiding, een middenstuk, een afsluiting en een opsomming van algemene aandachtspunten waar tijdens de interviews op gelet is. Bij het middenstuk van het interview worden de topics (in hoofdstuk 2 is beschreven wat topics zijn) opgesomd. En zijn bij ieder topic startvragen beschreven. Deze startvragen zijn open en brede vragen die gerelateerd zijn aan het topic. Op basis van het antwoord dat respondenten op die startvraag geven, kan worden doorgevraagd. Tijdens de interviews die zijn afgenomen is een topic vaak aan de hand van deze startvraag ingeleid. Maar niet altijd. Het middenstuk (lees de topics en startvragen waarover is gesproken) verschilt per interview. Concreet is in de interviews met beleidsbepalers van de KNVB, verenigingsadviseurs van de KNVB en bestuurders van voetbalverenigingen met een ander middenstuk gewerkt. Ook het middenstuk van het interview met respondent 7 (in het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat wordt hij als een beleidsbepaler gezien) was anders. Dit omdat de topics en startvragen in het interview met deze beleidsbepaler specifiek gingen over het aanleggen en onderhouden van de accommodaties waar voetbalverenigingen gebruik van maken. En de rol van de KNVB daaromtrent. In bijlage A wordt onderscheid gemaakt tussen de verschillende middenstukken. In bijlage B is de codeboom weergegeven. Deze is, zoals in hoofdstuk 2 is beschreven, voortgekomen uit het coderen van de interviewtranscripties. De codeboom is als leidraad gebruikt bij het schrijven van het resultaten hoofdstuk.

A. Interviewprotocol

Inleiding

- Mijzelf voorstellen:
 - Studie (waar relevant mijn functie bij de KNVB noemen, of mijn voorzitterschap van de vrijwilligerscommissie binnen mijn eigen vereniging).
- Korte schets van mijn scriptieonderzoek. Dit door in te gaan op:
 - De aanleiding van het onderzoek:
 - Vanuit het verleden zijn er in de sport samenwerkingsrelaties ontstaan (tussen NOC*NSF en sportbonden (waaronder de KNVB), de KNVB en voetbalverenigingen en gemeenten en voetbalverenigingen).
 - Echter is de maatschappij veranderd (en aan verandering onderhevig). En de wijze waarop de (voetbal)sport als door middel van beleid wordt bestuurd. Zoals dat gemeenten bezuinigen op het aanleggen en onderhouden van verenigingsaccommodaties.
 - Doelstelling van het onderzoek:
 - Analyseren hoe deze veranderingen in de maatschappij en sportbeleid van invloed zijn op de samenwerkingsrelaties tussen NOC*NSF en de KNVB, de KNVB en voetbalverenigingen en voetbalverenigingen en gemeenten.
 - Structuur van het interview:
 - Opbouw van het interview aan de hand van de te noemen interviewtopics;
 - Geschatte duur ca. één uur;
 - Noemen van hoe de data wordt verwerkt;
 - Verzoek tot interviewopname.

Middenstuk

Hieronder worden eerst de topics en startvragen geschetst die tijdens de interviews met de KNVB beleidsbepalers zijn aangehouden. Daarna worden de topics en startvragen weergegeven die zijn aangehouden tijdens de interviews met achtereenvolgens respondent 7 van de KNVB, de verenigingsadviseurs van de KNVB en de bestuurders van voetbalverenigingen.

Topics en startvragen KNVB beleidsbepalers

- Functie respondent:
 - In hoeverre draag je vanuit jouw functie bij aan het bepalen van het KNVB amateurvoetbalbeleid?
- De samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en NOC*NSF:
 - In hoeverre werkt de KNVB samen met andere sportbonden en NOC*NSF? En in het kader van de Transitie in de Sport die NOC*NSF beoogt?
 - Hoe ervaar jij de samenwerking tussen de KNVB en andere sportbonden en NOC*NSF? En in het kader van de Transitie in de Sport die NOC*NSF beoogt?
 - Hoe afhankelijk is NOC*NSF van de KNVB (en andere sportbonden) en vice versa?
- De samenwerkingsrelatie tussen de KNVB en voetbalverenigingen:
 - Hoe ervaar jij de samenwerking tussen de KNVB en voetbalverenigingen?
 - Hoe sluit het beleid van de KNVB volgens jou aan bij de praktijk van voetbalverenigingen? Welke spanningen spelen daarbij?
- Afhangelijkheid tussen de KNVB en voetbalverenigingen:
 - Wat betekent het voor verenigingen als de KNVB niet meer bestaat?
 - Wat betekent het voor de KNVB als verenigingen niet meer lid zijn?
- Binding met voetbalverenigingen:
 - Hoe ervaar jij de binding die leden hebben met voetbalverenigingen?
 - In hoeverre en waarom is die binding volgens jou veranderd?
 - Wat is de rol van de KNVB om in te spelen op die verandering?
 - In hoeverre wordt er buiten verenigingen gevoetbald en hoe speelt de KNVB daar op in, of hoe wenst het dat te doen?

Topics en startvragen respondent 7 van de KNVB

- Functie respondent:
 - In hoeverre draag je vanuit jouw functie bij aan het bepalen van het KNVB amateurvoetbalbeleid?
- Trends en ontwikkelingen in het sportbeleid van gemeenten:
 - In hoeverre is het sportbeleid van gemeenten volgens jou veranderd?
 - Hoe heeft dat volgens jou invloed op het aanleggen en onderhouden van verenigingsaccommodaties?
- De samenwerkingsrelatie tussen de voetbalverenigingen en gemeenten:
 - Hoe werken voetbalverenigingen en gemeenten samen op het gebied van het aanleggen en onderhouden van verenigingsaccommodaties?
 - Wat betekent een veranderd gemeentelijk sportbeleid op het gebied van accommodaties, voor verenigingen?

- De samenwerkingsrelatie die de KNVB heeft met voetbalverenigingen en gemeenten:
 - Wat is het beleid van de KNVB op het gebied van accommodatiezaken?
 - Hoe werkt de KNVB daarbij samen met voetbalverenigingen?
 - Hoe werkt de KNVB daarbij samen met gemeenten?

Topics en startvragen KNVB verenigingsadviseurs

- Functie respondent:
 - Waar hou je je als verenigingsadviseur mee bezig?
- Samenwerking tussen de KNVB en voetbalverenigingen:
 - Hoe werk jij als verenigingsadviseur samen met voetbalverenigingen?
 - Hoe ervaar je de samenwerking met voetbalverenigingen?
 - Hoe sluit het verenigingsadvies van de KNVB (je zou kunnen zeggen dat dat het beleid is, of het aanbod van de KNVB) aan bij de praktijk of hulpvragen van voetbalverenigingen?
 - En hoe sluit het KNVB beleid aan op de praktijk volgens jou aan bij de verenigingspraktijk?
- Binding met voetbalverenigingen:
 - Hoe ervaar jij de binding die leden hebben met voetbalverenigingen?
 - In hoeverre en waarom is die binding volgens jou veranderd?
- Afhankelijkheid tussen de KNVB en voetbalverenigingen:
 - Wat betekent het voor verenigingen als de KNVB niet meer bestaat?
 - Wat betekent het voor de KNVB als verenigingen niet meer lid zijn?

Topics en startvragen bestuurders van voetbalverenigingen

- Functie respondent:
 - Hoe ziet jouw bestuurlijke rol eruit binnen deze voetbalvereniging?
 - Wat zijn de belangrijkste doelstellingen van de vereniging?
- De samenwerkingsrelatie tussen voetbalverenigingen en de KNVB:
 - Wat is de rol van de KNVB (geweest) in het bepalen van de doelstellingen van de vereniging?
 - Hoe wordt er vanuit de vereniging samengewerkt met de KNVB?
 - Hoe ervaar jij die samenwerking met de KNVB?
 - Hoe afhankelijk is de vereniging van de KNVB? En hoe is dat vice versa?
 - Wat zou het voor de vereniging betekenen als de KNVB er niet meer zou zijn?
- De samenwerkingsrelatie tussen voetbalverenigingen en gemeenten:
 - Wat is de rol van de gemeente (geweest) in het bepalen van de doelstellingen van de vereniging?
 - Hoe wordt er vanuit de vereniging samengewerkt met de gemeente?
 - Hoe wordt de samenwerking met de gemeente ervaren?
 - Hoe afhankelijk is de vereniging van de gemeente?
- Binding met voetbalverenigingen:
 - In hoeverre ervaar je veranderingen in de binding van leden met de vereniging?
 - Welke uitdagingen levert dat de vereniging op?
 - Hoe spelen jullie daar als vereniging op in?

Afsluiting

- Gesprek afbouwen en beknopt samenvatten;
- Hoe heb je dit interview ervaren?;
- Zijn er nog gespreksonderwerpen die niet aan de orde zijn gekomen, maar wel relevant zijn?;
- Heb je verder nog vragen of opmerkingen?;
- Vervolgstappen van het onderzoek;
- Procedure van de terugkoppeling van de gegevens schetsen;
- Vragen of een eventueel vervolginterview mogelijk is;
- Bedanken voor de tijd en moeite.

Opsomming van algemene aandachtspunten om op te letten tijdens de interviews

- Samenvatten, luisteren en doorvragen;
- Doorvragen naar waarom respondent bepaalde uitspraken doet en waarop deze uitspraken zijn gestoeld. Doorvragen naar de betekenis van uitspraken en niet zelf een definitie toekennen aan een begrip waarover respondent spreekt;
- Daarom open, korte en gerichte vragen stellen;
- Naar voorbeelden vragen;
- Een tussensamenvatting geven (of respondent vragen dat te doen);
- Geen conclusies trekken, vooringenomenheid laten doorschemeren of het interview sturen door suggestieve vragen;
- Aangeven wanneer de laatste vraag komt;
- Vragen naar mogelijkheid tot een eventueel vervolginterview;
- Interviewtechnieken toepassen. En dat zijn: een (open) houding, papegaaien, parafraseren, samenvatten, knikken, variëren in intonatie, indien nodig respondent vriendelijk maar kritisch confronteren met tegenstellingen;
- Bij het per telefoon of per mail uitnodigen van respondenten het volgende bespreken: een korte introductie van mijzelf en het doel van het interview, de gespreksduur aangeven, de interviewlocatie regisseren en argumenten aandragen voor waarom respondent deel zou moeten nemen aan het interview.

B. Codeboom

In onderstaande codeboom zijn de codes onderverdeeld naar een aantal categorieën. Die categorieën gaan over samenwerkingsrelaties die in dit onderzoek zijn geanalyseerd. En er is een categorie die gaat over hoe voetballers zich verhouden tot het competitievoetbal dat de KNVB bij voetbalverenigingen organiseert.

Samenwerkingsrelatie tussen de KNVB (en andere sportbonden) en NOC*NSF

- Samenwerken vanuit een gemeenschappelijk belang
- Samenwerken vanuit ontstaan relatie sportbonden en NOC*NSF
- Samenwerken vanwege meerwaarde kennis
- Sportbonden afhankelijk van NOC*NSF financiering
- NOC*NSF bepaalt de voorwaarden gekoppeld aan financiering
- KNVB voor financiering projecten afhankelijk van de KNVB
- Transitie in de Sport: financiering NOC*NSF remt samenwerking
- Transitie in de Sport: financiering NOC*NSF remt vernieuwing

Relatie tussen voetbalverenigingen en de KNVB

- KNVB bepaalt niet de verenigingsdoelstellingen
- KNVB Beleid sluit niet aan bij verenigingspraktijk
- Fysieke afstand KNVB en voetbalverenigingen (te) groot
- (Te) weinig persoonlijke communicatie met KNVB verenigingsadviseur
- Politieke lobby KNVB niet sterk genoeg
- Imago KNVB niet positief
- Tweede Divisie: KNVB komt afspraak niet na
- Meer verenigingsdraagvlak voor beleid creëren
- KNVB normeert voetbalaccommodaties
- KNVB bepaalt licentievoorwaarden
- Licentievoorwaarden trapsgewijs strikter
- Verenigingsafhankelijkheid van hoe de KNVB competities organiseert
- Verenigingsafhankelijkheid groter naarmate spelniveau hoger wordt
- Verenigingsafhankelijkheid door competitiviteit mensen
- Verenigingen organiseren zelf competities
- Prestatieve competities lastig buiten de KNVB te organiseren
- KNVB weinig afhankelijk van voetbalverenigingen

Hoe voetballers zich verhouden tot het KNVB competitievoetbal

- Amateurvoetbalcompetities verliezen aantrekkingskracht
- Zelforganiserend vermogen voetballers groot
- Betaald en vertegenwoordigend voetbal houden bestaansrecht
- Regels amateurvoetbalcompetitie als beperking ervaren
- Manier waarop individu wil voetballen centraal zetten
- Binding met voetballers belangrijker dan lidmaatschap
- Verenigingen belangrijke manier van verbinding met voetballers
- Directe verbinding tussen KNVB en voetballers
- Voetbal spelen via competities
- KNVB moet verenigingen met organiseren competities versterken
- KNVB als organisatie ingericht op organiseren competities

Samenwerkingsrelatie tussen voetbalverenigingen en gemeenten

- s.v. ARC: financieel afhankelijk van de gemeente inzake kunstgrasveld
- s.v. Baarn: financiële afhankelijkheid van de gemeente inzake fusie
- s.v. MMO: belang verenigingen door gemeente meegewogen in fusie
- Rijnsburgse Boys: ruimte in budget
- KNVB is onafhankelijk in samenwerkingsrelatie tussen voetbalverenigingen en gemeenten