

# **De relatie tussen de Triathlonbond en haar lid verenigingen**

*Een kwalitatief onderzoek naar de relatie tussen de Triathlonbond en haar lid verenigingen.  
Hoe reageren lid verenigingen op de sturing vanuit de Triathlonbond en wat voor invloed heeft  
dit op de relatie tussen de lid verenigingen en de Triathlonbond?*



**Utrecht, augustus 2016**

**Opleiding:** Universiteit Utrecht  
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschappen  
Master Sportbeleid en Sportmanagement

**Eerste begeleider:** Drs. Sabah Chalhi

**Tweede lezer:** Drs. Michel van Slobbe

**Auteur:** Roel Kleijkamp

**Studentnummer:** 5538785

**Email:** roelkleijkamp@gmail.com





## Voorwoord

Deze masterscriptie betekent de afsluiting van mijn academische tijd aan de universiteit. Na 1 jaar Bewegingswetenschappen, 3 jaar Psychologie, een half jaartje reizen en 2,5 jaar Bestuur en Organisationswetenschappen is het tijd om af te studeren en mijn tijd aan de universiteit vaarwel te zeggen. Met trots presenteer ik u dan ook mijn afstudeeronderzoek naar de relatie tussen de Triathlonbond en haar lid verenigingen. Deze scriptie is het slotstuk van mijn tweejarige master opleiding Sportbeleid- en Sportmanagement aan de USBO. Ik heb erg genoten en veel geleerd van deze jaren in een prettige leeromgeving. Daarnaast bood deze opleiding een unieke combinatie van theorie en praktijk. Mijn praktijk deel vond plaats bij sport&zaken, waar ik de afgelopen twee jaar, drie dagen per week stage heb gelopen. Bij sport&zaken heb ik ervaren hoe het is om te werken in de sportsector. Hierbij wil ik hen bedanken voor de twee leerzame en leuke jaren. In het bijzonder wil ik mijn stagebegeleider Eric van der Veen bedanken die me de afgelopen twee jaar goed heeft begeleid. Vooral de bila's waarin mijn persoonlijke ontwikkeling centraal stond, zullen me altijd bijblijven en hopelijk helpen naar een mooie toekomst.

Er zijn nog een aantal mensen die ik langs deze weg wil bedanken. Ten eerste de Triathlonbond, die ervoor open stond om mijn onderzoek bij hun uit te voeren. Daarnaast wil ik ook alle respondenten bedanken die tijd hebben vrijgemaakt voor de interviews. Ook mijn scriptie begeleider Sabah Chalhi en mijn tweede begeleider Michel van Slobbe wil ik bedanken voor alle feedback en tijd die ze voor mij vrijgemaakt hebben. Daarnaast mijn studiematjes van de afgelopen twee jaar. We hebben veel tijd in de kelder van de USBO doorgebracht, maar door jullie aanwezigheid maakte dit het harde werken veel dragelijker. Ten slotte wil ik mijn vriendin Lieke bedanken die me de afgelopen maanden gesteund heeft in het schrijven van deze scriptie. Vooral de laatste weken heeft je feedback en advies me enorm geholpen.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Roel Kleijkamp - Utrecht, augustus 2016



## Samenvatting

In dit onderzoek is aangetoond dat de sportbond en sportvereniging te maken hebben met maatschappelijke ontwikkelingen, zoals individualisering, commercialisering en vitalisering. Het aantal leden bij de georganiseerde sport daalt en er is sprake van een inkomstendaling bij de sportbonden. Dit heeft tot het idee geleid dat er een 'Transitie in de Sport' moet komen. Er wordt nagedacht door de overheid, NOC \* NSF en de sportbonden over nieuwe vormen van inkomsten en ledenbinding. Hierbij wordt ingezet op de sporter als consument. Echter is nog niet bewezen dat de sporter ook echt een consument is (Van Der Roest, Vermeulen en Van Bottenburg, 2015). In dit onderzoek wordt betoogd dat de sportverenigingen slechts een geringe rol hebben in het opzetten van dit beleid. Echter wordt er door de sportbonden druk uitgevoerd op verenigingen om mee te gaan in deze verandering. Vervolgens wordt bepleit dat het belangrijk is om de reacties van verenigingen te onderzoeken op dit beleid. Door deze reacties te analyseren kan inzicht gegeven worden in de relatie tussen de Triathlonbond en haar lid verenigingen. De vraag die in dit onderzoek centraal staat is: *Hoe reageren lid verenigingen op de sturing vanuit de Triathlonbond en wat voor invloed heeft dit op de relatie tussen de lid verenigingen en de Triathlonbond?*

Dit onderzoek is uitgevoerd bij de Triathlonbond en haar lid verenigingen. Om inzicht te verkrijgen in de wijze waarop bondsmedewerkers en verenigingsbestuurders betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen, is in dit onderzoek gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. De data is verzameld doormiddel van semigestructureerde interviews met 4 medewerkers van de Triathlonbond en 12 bestuurders van triathlonverenigingen.

Uit dit onderzoek blijkt dat de Triathlonbond haar lid verenigingen aanstuurt op ledenwerving en het vermakten van de sport. De lid verenigingen reageren verschillend op deze sturing. Sommige verenigingen conformeren zich aan de sturing van de Triathlonbond, waar andere zich niet conformeren. De Triathlonbond zet duidelijk in op de 'sterke' verenigingen die ambitieus zijn, proactief en meegaan met de sturing van de Triathlonbond. Doordat de Triathlonbond weer positief reageert op de lid verenigingen die de sturing vanuit de Triathlonbond internaliseren, ontstaat er een vicieuze cirkel. Hierdoor worden de 'sterke' verenigingen nog sterker. De minder 'sterke' verenigingen krijgen minder aandacht. In dit onderzoek worden verder aanbevelingen gedaan voor beleidsmakers om de sport toekomstbestendig te maken.



## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	3
<b>Samenvatting</b> .....	4
<b>Inleiding</b> .....	7
1.1 Aanleiding .....	7
1.2 Probleemstelling .....	13
1.3 Doelstelling en onderzoeksvraag.....	16
1.4 Triatlonsport context als casus .....	17
1.5 Organisatorische, maatschappelijke en bestuurlijke context.....	18
1.6 Maatschappelijke relevantie .....	19
1.7 Wetenschappelijke relevantie .....	20
1.8 Leeswijzer.....	21
<b>2. Literatuurstudie</b> .....	23
2.1 Ontwikkeling georganiseerde sport in Nederland .....	23
2.2 Spanningen tussen de sportbond en de sportvereniging.....	26
2.3 Reacties van verenigingen op invoeren van beleid .....	28
<b>3. Theoretisch kader</b> .....	32
3.1 Het organisatieveld van de georganiseerde sport in Nederland .....	32
3.2 De geïnstitutionaliseerde relatie tussen de sportbond en de sportvereniging.....	33
3.3 Institutionele druk.....	34
3.4 Reactiepatronen op institutionele druk.....	36
3.4.1 Berusten (acquiescence).....	37
3.4.2 Tegemoetkomen (compromise) .....	37
3.4.3 Ontwijken (avoidance).....	38
3.4.4 Tarding (Defiance).....	39
3.4.5 Manipuleren (Manipulation).....	39
3.4.6 Proactieve internalisering.....	40
3.5 Conclusie .....	40
<b>4. Methoden</b> .....	42
4.1 Onderzoeksperspectief.....	42
4.2 Dataverzameling .....	42
4.3 Selectie respondenten .....	43
4.4 Data Analyse.....	44



4.5 Betrouwbaarheid en validiteit.....	45
<b>5. Resultaten.....</b>	<b>47</b>
5.1 Sturing van de Triathlonbond .....	47
5.1.1 Sturing op ledengroei .....	47
5.1.2 Sturing op het vermarkten van de sport .....	51
5.2. Reacties verenigingen op sturing van de bond .....	54
5.2.1 Conformiteit.....	54
5.2.2 Non - Conformiteit.....	57
5.3. (Pro) actieve verenigingen worden beloond.....	60
5.4 Conclusie .....	62
<b>6. Analyse .....</b>	<b>63</b>
6.1 De institutionele druk op de vereniging?.....	63
6.2 Reacties van lid verenigingen op sturing van de Triathlonbond .....	65
6.3 'Sterke' vereniging worden sterker.....	67
<b>7. Conclusie .....</b>	<b>69</b>
7.1 Deelvragen.....	69
7.2 Hoofdvraag .....	72
<b>8. Discussie en aanbevelingen .....</b>	<b>74</b>
<b>Literatuurlijst .....</b>	<b>76</b>
<b>Bijlagen.....</b>	<b>79</b>
1. Topiclijst interviews bondsmedewerkers .....	79
2. Topiclijst interviews verenigingsbestuurders .....	81



## **Inleiding**

In deze studie wordt onderzocht hoe sportverenigingen reageren op sturing van de Triathlonbond. Daarnaast wordt onderzocht welke invloed deze reacties hebben op de relatie tussen de Triathlonbond en haar lid verenigingen. In dit hoofdstuk wordt een introductie op dit onderwerp gegeven. Ten eerste wordt de aanleiding voor dit onderzoek besproken. Vervolgens wordt de probleemstelling en het doel van dit onderzoek geformuleerd. Ook wordt de onderzoeksvraag met bijbehorende deelvragen opgesteld. Daarna wordt de context waarbinnen dit onderzoek is verricht, besproken. Er wordt ingegaan op de bestuurlijke, organisatorische en maatschappelijke context van het onderzoek en de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie wordt besproken. Het hoofdstuk eindigt met een leeswijzer waarin de verdere opbouw van dit onderzoeksrapport wordt besproken.

### **1.1 Aanleiding**

In het Nederlandse sportlandschap bevinden zich talloze sportverenigingen in verschillende sporten, verspreid door het land. Een sportvereniging is van, voor en door vrijwilligers en is democratisch georganiseerd. De organisatie van deze sportverenigingen leunt vooral op vrijwilligers die een "passie" voor de sport hebben (Boessenkool et al. 2011). De sportvereniging opereert hiermee relatief autonoom, omdat de sportverenigingen instituties zijn met hun eigen regulerende en normerende functie die de sport als autonome wereld overstijgen (Van Bottenburg, 2013). De sportverenigingen worden vertegenwoordigd door sportbonden. Deze sportbonden stellen regels, handhaven deze en organiseren sportcompetities. Sportverenigingen maken gebruik van de producten van de sportbond. Sportverenigingen nemen bijvoorbeeld deel aan de competities en participeren daarmee in het organisatieveld van de sportbonden. Andersom legitimeren de sportverenigingen het bestaansrecht van de sportbonden; de functie van de sportbond bestaat uit het vertegenwoordigen van en leveren aan sportverenigingen. De sportbond en de sportvereniging zijn daarmee wederzijds afhankelijk. Sportbonden worden vertegenwoordigd door de koepelorganisatie NOC \* NSF. NOC \* NSF, de sportbonden en de sportverenigingen vormen samen de georganiseerde sport in Nederland (Boessenkool et al. 2011; Van Bottenburg, 2013).



NOC \* NSF (2015) stelt dat de georganiseerde sport te maken heeft met de gevolgen van maatschappelijke veranderingen zoals de individualisering, commercialisering en vitalisering van de samenleving. Individualisering zorgt voor verandering in sociale bindingen doordat mensen een grotere keuzevrijheid hebben en de individuele voorkeur een steeds belangrijke rol speelt in sociale contacten (NOC \* NSF, 2015). Door deze individualisering is er ook binnen de georganiseerde sport meer behoefte aan informele ontmoetingen op eigen gezette tijden. Hierdoor ontstaan bijvoorbeeld particuliere loop- en fietsgroepjes (NOC \* NSF, 2015). Door de opkomst van commerciële sportaanbieders ontstaat de mogelijkheid tot sporten zonder tussenkomst van de georganiseerde sport. Bijvoorbeeld middels aansluiting bij een fitness club (Van Bottenburg, 2013). Door de vitalisering van de samenleving zien mensen het belang van gezondheid steeds meer als maatschappelijke waarde (NOC \* NSF, 2015). Dit heeft een groeiende aandacht voor bewegen tot gevolg. Door de opkomst van middelen om het beweeggedrag te monitoren is de tussenkomst van een trainer vaak niet meer nodig en kunnen meer mensen op hun eigen manier sporten (NOC \* NSF, 2015). Deze algemeen maatschappelijke ontwikkelingen zijn dus van invloed op de georganiseerde sport. Daarnaast is de samenleving aan het vergrijzen en ontgroenen (Tiessen-Raaphorst, 2015). Ook deze vergrijzing en ontgroening hebben gevolgen voor de sportdeelname, omdat ouderen over het algemeen minder sporten (Tiessen-Raaphorst, 2015). Deze individualisering, commercialisering, vitalisering, vergrijzing en ontgroening van de samenleving hebben invloed op de organisatie, financiën en bemensing van de georganiseerde sport. In de volgende alinea's worden de uitdagingen die hiermee gepaard gaan in kaart gebracht door de dalende sportparticipatie en de financiële situatie van de georganiseerde sport te bespreken.

Er wordt in Nederland in de afgelopen jaren meer structureel gesport, alleen anders dan via het lidmaatschap van de sportbond (GfK, 2014). Zo blijkt uit onderzoek van Growth for Knowledge (GfK) (2014) dat het aantal Nederlanders tussen 5 en 80 jaar dat minimaal 1x per maand sport is gestegen van 65% in 2013, naar 67% in 2014. Dit zijn circa 300.000 meer sporters in 2014. Daarnaast blijkt ook dat deze populatie vaker is gaan sporten. Het aantal Nederlanders dat 4 x per maand of vaker sport is gestegen van 57% (2013) naar 59% (2014). Dit komt neer op circa 300.000 mensen die vaker sporten in 2014 (GfK, 2014).

Het gemiddelde aantal lidmaatschappen bij de sportbonden stijgt echter niet meer sinds 2013 (Sportbondenmonitor NOC \* NSF, 2015). In 2014 waren er 76 bonden aangesloten bij NOC \* NSF. In totaal zijn er 5.322.891 leden aangesloten bij deze bonden.





Het aantal lidmaatschappen groeide van 2004 tot 2013 gemiddeld met 0,4%. Vanaf 2013 is er echter een trendbreuk te zien. Minder mensen hebben een lidmaatschap. Deze trend zet zich door in 2014. Zo waren er in 2013 in totaal 5.317.358 lidmaatschappen bij de sportbonden in Nederland. Relatief gezien is het aantal lidmaatschappen met 0,1% gestegen. Echter dient hierbij worden aangetekend dat Sportvisserij Nederland een forse groei heeft doorgemaakt die grotendeels te danken is aan een administratieve wijziging. Het aantal lidmaatschappen van Sportvisserij Nederland over 2013 is gecorrigeerd van 589.773 naar 541.136. Door aanlevering van minder Kennis- en Informatie Systeem sport (KISS) gegevens dan het voorheen gecommuniceerde aantal, werd een geringer aantal leden gehanteerd. Het werken met het verschillende vispassen ligt hier waarschijnlijk aan ten grondslag. Wanneer deze groei buiten beschouwing wordt gelaten, is er sprake van een daling van het aantal lidmaatschappen bij de sportbonden van 40.669 (Ledentalrapportage NOC \* NSF, 2015). Uit bovenstaande onderzoeken blijft dat de georganiseerde sport marktaandeel verliest.

De sportsector blijft stabiel in termen van economische waarde. De bijdrage van sport aan de Nederlandse economie is 1%. Dit is onveranderd gebleven in de afgelopen jaren (Sportbondenmonitor NOC \* NSF, 2015). Echter lijkt binnen de sportsector wel het één en ander te veranderen. De sportdeelname stijgt, terwijl er gemiddeld minder lidmaatschappen zijn bij de sportbonden. Sportbonden krijgen geld in de vorm van subsidie uitgekeerd door de Lotto. De sportbonden krijgen een bedrag per lid dat is aangesloten bij de sportbond, dan wel via de lidverenigingen. De bestedingsruimte van Lotto werd in 2014 met 3 miljoen euro verlaagd, waardoor de sportbonden minder geld ontvangen per aangesloten lid. De uitgaven van Nederlandse huishoudens aan sport blijven hetzelfde, maar de verhoogde lasten van accommodaties en de terugloop aan inkomsten uit Lotto gelden worden doorberekend in de contributies van de leden (NOC \* NSF, 2015).

De sportbonden aangesloten bij NOC \* NSF zijn van economisch belang voor de sport (Sportbondenmonitor NOC \* NSF, 2015). Deze sportbonden realiseren in totaal 2,8 miljard euro. Dit zijn voornamelijk lidmaatschap- en deelnamegelden aan evenementen, waarvoor sportbonden en hun verenigingen voor het grootste deel verantwoordelijk zijn. Hoewel de sportsector stabiel blijft in termen van economische waarde, lijkt er daarbinnen wel degelijk sprake van verschuivingen (Sportbondenmonitor NOC \* NSF, 2015). Sportbonden halen hun inkomsten vooral uit contributie, sponsoring en subsidies. De inkomsten uit subsidies komen voornamelijk uit de Lotto gelden. Doordat de Lotto gelden teruglopen, worden organisaties



van sportbonden geraakt door verminderde inkomsten. Er lijken echter nog relatief weinig sportbonden in financiële problemen te komen (Sportbondenmonitor NOC \* NSF, 2015). Dat heeft te maken met de huidige financiële reserves van de bonden en hun mogelijkheid om de contributies voor lid verenigingen te verhogen. Grote bonden lijken hun tekorten te repareren door hun reserves aan te spreken. Kleine bonden verhogen voornamelijk de contributie van hun lid verenigingen.

Op verenigingsniveau speelt hetzelfde verschijnsel. Bijna de helft van de sportverenigingen rapporteert een enigszins tot sterke toename in inkomsten uit contributies van leden (Sportbondenmonitor NOC \* NSF, 2015). De inkomsten uit contributies voor sportbonden groeiden van €104,8 miljoen in 2013 naar € 110,7 miljoen in 2014. De gemiddelde contributie per lid steeg van €16,20 (2013) naar €17,60 (2014). Deze stijging van contributie zou een aanleiding kunnen zijn voor de dalende sportparticipatie bij sportbonden, echter is dit nog niet onderzocht.

De georganiseerde sport heeft dus te maken met dalende ledenaantallen en een verlies van marktaandeel ten opzichte van de commerciële aanbieders. Daarnaast zijn er verminderde inkomsten vanuit de Lotto gelden, waardoor sportbonden minder bestedingsruimte hebben. Door deze veranderingen is het idee ontstaan dat er binnen de georganiseerde sport ook het één en ander moet veranderen. Dit wordt binnen de georganiseerde sport de 'Transitie in de sport' genoemd (NOC \* NSF, 2016). Deze term is bedacht door beleidsmakers bij de overheid, NOC \* NSF en de sportbonden. NOC \* NSF heeft in samenwerking met ministerie van VWS een werkgroep opgestart om met de veranderingen in de georganiseerde sport om te gaan. Deze werkgroep heeft de toepasselijke naam 'Transitie in de sport'. De doelstelling van deze werkgroep is het opstellen van beleid om georganiseerde sport in de toekomst meer sporters te laten bereiken; het sportlandschap efficiënter en effectiever in te richten; de beschikbaar gestelde middelen om te zetten in een kostenbesparing of inkomstenstijging; werknemers in de sport minder afhankelijk te maken van subsidies en door middel van kennisdeling meer in te spelen op de toekomst (Jonker, 2015).

Laura Jonker zit in deze werkgroep en omschrijft de veranderende rol van de sportbond onder invloed van individualisering in de samenleving. Ze stelt dat de voornaamste functie van de sportbond van oudsher ligt in het opstellen en handhaven van regels en het organiseren van de competitie (Jonker, 2015). Vroeger melden sporters aan bij een



vereniging, tegenwoordig zijn er commerciële vormen die beter passen bij de huidige, meer individualistische tijdgeest (Jonker, 2015). Daarnaast is er volgens Aquina (2015) in de huidige tijdgeest sprake van grotere concurrentie van buiten de sport:

*'Tegenwoordig is er concurrentie van de hele gamingindustrie, Netflix, Facebook, noem maar op. De sport heeft in die concurrentiestrijd één groot voordeel: er zit een competitie-element in en dat heeft een grote aantrekkingskracht. Je ziet ook dat de entertainmentindustrie dat kopieert met programma's als The Voice of Holland.' Om zich in die concurrentieslag staande te houden, moet de sport op zoek naar nieuwe manieren om mensen aan zich te binden.'* (Aquina 2015)

De georganiseerde sport heeft te maken met concurrentie van de gaming industrie en met vormen van sport die beter passen bij de huidige tijdgeest. Door deze veranderingen is het voor sportbonden moeilijker om hun meerwaarde te blijven behouden (Jonker, 2015). Op de website van NOC \* NSF (2016) wordt ook gesproken over de 'Transitie in de Sport' en de invloed daarvan op de georganiseerde sport in Nederland:

*'Steeds meer Nederlanders sporten op ongeorganiseerd basis (zonder lidmaatschap bij een sportclub) op tijdstippen en locaties die voor hen het prettigst zijn. De rol van sportbonden en NOC\*NSF verandert hiermee ook. De vraag hierbij is; welke rol willen en kunnen wij innemen in deze veranderde wereld? Het afgelopen jaar is binnen het project transitie in de sport gekeken naar toekomstbeelden voor de sport. Hieruit is voorgekomen dat wij (sportbonden en NOC\*NSF) het voor iedereen in Nederland mogelijk willen maken om op zijn of haar manier te kunnen sporten, waar en wanneer dan ook. Dat betekent dat wij relevant willen zijn voor alle sporters in Nederland.'* (NOC \* NSF, 2016)

NOC \* NSF wil in samenwerking met de sportbonden, sport voor iedereen in Nederland toegankelijk maken. De 'Transitie in de Sport' geeft aan dat sportbonden zich klaar moeten maken voor de toekomst. NOC \* NSF voorspelt op haar website dat de rol van sportbonden en NOC \* NSF hierdoor gaat veranderen. In deze stukken wordt echter met weinig woorden gesproken over de rol van de sportvereniging binnen deze transitie. Door de structuur van wederzijdse afhankelijkheid tussen sportbond en sportvereniging, is de verandering van een sportbond van directe invloed op de sportverenigingen. Mijns inziens kan de sportbond niet



veranderen zonder verandering bij de sportvereniging. In de volgende alinea wordt daarom het belang van de rol van de sportvereniging in de 'Transitie in de Sport' verder uiteengezet.

In het begin van deze paragraaf is de wederzijdse afhankelijkheid geschetst tussen de sportbond en de sportvereniging. Door deze afhankelijkheid is de verandering van een sportbond van directe invloed op de sportverenigingen. Dus als de sportbond nadenkt over de veranderende rol is het belangrijk om de sportvereniging hier bij te betrekken. Zeker als deze verandering directe invloed heeft op de organisatie van de sportvereniging.

De 'Transitie in de Sport' heeft als één van de doelstellingen meer sporters te bereiken. Momenteel sporten er ruim vijf miljoen mensen bij de sportverenigingen (Ledentalrapportage NOC \* NSF, 2015). Hoewel de sportbond officieel vertegenwoordiger is voor deze vijf miljoen sporters, bereikt zij hen vrijwel altijd via de sportvereniging. Het beleid dat sportbonden ontwikkelen wordt daarmee veelal uitgevoerd bij de lokale sportverenigingen. Ook ontvangen sportbonden subsidies per aangesloten lid bij de sportverenigingen waardoor er indirecte financiële afhankelijkheid bestaat. Wanneer de sportbond met medewerking van NOC \* NSF dus nadenkt over hun eigen veranderende rol, lijkt het van belang de sportvereniging hierin te betrekken. Om een 'Transitie in de Sport' door te voeren lijkt het van essentieel belang om de rol van de sportverenigingen mee te nemen in dit proces.

In deze paragraaf is besproken dat de georganiseerde sport te maken heeft met uitdagingen die gepaard gaan met veranderingen in de maatschappij. De verminderde inkomsten vanuit de Lotto gelden, de terugloop van ledenaantallen en het verlies van marktaandeel hebben er voor gezorgd dat de georganiseerde sport nadenkt over een verandering, oftewel transitie. Deze 'Transitie in de Sport' is ingegeven door beleidsbepalers bij de overheid, NOC \* NSF en de sportbonden. Binnen deze 'Transitie in de Sport' wordt voornamelijk gesproken over veranderingen voor de sportbonden. Echter door de wederzijdse afhankelijkheid van de sportbond en de sportvereniging is het mijns inziens van belang om aandacht te hebben voor de rol van de sportverenigingen in deze 'Transitie in de Sport'. In de volgende paragraaf wordt er besproken dat de sportbonden samen met NOC \* NSF reeds bezig zijn om veranderingen te bewerkstelligen. Er wordt besproken hoe NOC \* NSF en de sportbonden hun verenigingen aansturen om mee te gaan in deze veranderingen. Dit levert naar mijn inziens een aantal uitdagingen op, die in de volgende paragraaf besproken worden.



## 1.2 Probleemstelling

Binnen de georganiseerde sport wordt er door NOC \* NSF en sportbonden reeds nagedacht over nieuwe manieren om potentiële sporters aan zich te binden. Uit beleidstukken van NOC \* NSF en vijftien grote sportbonden in Nederland, blijkt dat de NOC \* NSF en de sportbonden het individu zien als consumentist (Van Der Roest, Vermeulen en Van Bottenburg, 2015). Deze discours is ontstaan uit een consumentenlogica waarbij de sporter wordt gezien als consument van de sport. Sportverenigingen in Nederland zijn van oudsher georganiseerd aan de hand van de associatielogica (Ibsen & Seippel, 2010). De associatielogica kan worden gezien als een oriëntatie naar de idealen en sportdoelen door leden van een sportvereniging, die democratisch is en van, voor en door vrijwilligers. Deze associatielogica wordt gezien als een essentieel onderdeel van hoe sportverenigingen georganiseerd zijn (Ibsen & Seippel, 2010). Naast deze associatielogica ontstaat er nu dus een consumentlogica, ook wel marktlogica genoemd, die in gaat tegen de traditionele associatielogica in de sport (Lorentzen & Hustinx, 2007). De consumentlogica zorgt er namelijk voor dat leden van een sportvereniging zich gaan gedragen als klanten of consumenten van een organisatie. Een voorbeeld van consumentlogica is een individu dat er op rekt dat het betalen van lidmaatschapsgeld, toegang geeft tot een product. Om te besluiten zich aan te melden voor een lidmaatschap, moet de balans tussen het lidmaatschapsgeld en het product dat het individu er voor terugkrijgt, in het voordeel uitvallen van het individu (Lorentzen & Hustinx, 2007). Hierdoor verschuift de vraag van: 'Wat kan ik doen voor de sportvereniging?' naar: 'Wat kan de sportvereniging doen voor mij?' (Lorentzen & Hustinx, 2007). De intrede van deze consumentenlogica in de sportvereniging, kan de basis waarop een vereniging georganiseerd is, de associatielogica, in gevaar brengen (Enjolras, 2002). Onder invloed van deze consumentgerichte discours stimuleren sportbonden hun lid verenigingen bijvoorbeeld om andere soorten van lidmaatschap aan te bieden waarbinnen mensen flexibeler kunnen sporten (Van Der Roest, Vermeulen en Van Bottenburg, 2015). Het inzetten van professionals bij de sportvereniging wordt gezien als oplossing, zodat de 'consument' op elk uur van de dag bediend kan worden (Van Der Roest, Vermeulen en Van Bottenburg, 2015). Deze nieuwe beleidsmaatregelen stroken niet met de manier waarop sportverenigingen oorspronkelijk georganiseerd zijn, namelijk op vrijwillige basis van, voor en door leden.



Er is nog weinig kennis over de rol en het effect van beleid gericht op consumentenlogica binnen de sportvereniging (Van Der Roest, Vermeulen en Van Bottenburg, 2015). Ondanks het mogelijke gevaar voor de sportverenigingen, en daarmee indirect ook voor de sportbond, voeren de sportbonden dit consumentgerichte discours momenteel reeds door in hun beleid. Wanneer de consumentenlogica inderdaad niet blijkt te stroken met de associatielogica binnen verenigingen, kan de sportbond met dit beleid bovendien de medewerking van de sportvereniging verliezen. Terwijl een goede samenwerking essentieel is voor voortbestaan van beide, wederzijds afhankelijke, partijen. Van Der Roest, Vermeulen en Van Bottenburg (2015) suggereren dat de sportbond niet goed op de hoogte is of wil zijn van de behoefte van de sporter bij de sportvereniging.

In de literatuur wordt gewezen op meer aanwijzingen die suggereren dat de sportbond niet goed op de hoogte is van de wensen van de individuele sporter bij de sportvereniging. Ten eerste is het onbekend of de inzet op de sporter als consument en professionalisering, mede gevormd door de 'Transitie in de Sport', daadwerkelijk al heeft geleid tot veranderingen in de organisatie of activiteiten van sportverenigingen (Van Der Roest, Vermeulen en Van Bottenburg, 2015). De sportbond stimuleert in de vorm van beleid haar lid verenigingen bijvoorbeeld om andere lidmaatschappen aan te bieden, echter weet de sportbond niet of dit wel tot uitvoer wordt gebracht. Ten tweede is in onderzoek nog niet bewezen dat de Nederlandse sporter zich ook daadwerkelijk als een consument gedraagt (Van Der Roest, Vermeulen en Van Bottenburg, 2015). Geen van deze onderzochte bonden of NOC \* NSF heeft onderzoek gedaan naar de hypothese dat individuele leden zich gedragen als consument. Toch dient deze veronderstelling als vertrekpunt voor de beleidsplannen van de sportbond (Van Der Roest, Vermeulen en Van Bottenburg, 2015). Met de constatering dat sportbonden niet goed op de hoogte zijn hetgeen er bij hun lid verenigingen speelt, ontstaat het beeld van sportbonden en hun beleidsmakers in een ivoren toren. De sportbonden zijn niet goed op de hoogte van de behoefte van hun leden en hebben weinig inzicht in het effect van hun beleid op de sportverenigingen.

Dit onderzoek poogt bij te dragen aan dit hiaat in kennis door te onderzoeken hoe verenigingen reageren op de sturing vanuit de sportbond. Daarnaast wordt onderzocht welk effect deze reacties hebben op de relatie tussen sportbond en vereniging. Deze informatie is waardevol voor de werkgroep 'Transitie in de Sport'. Beleidsbepalers verkrijgen hiermee meer inzicht in hetgeen er bij de sportverenigingen speelt en het effect van hun reeds ingezette



beleid. Deze reacties geven input aan het debat over de 'Transitie in de Sport', doordat met deze informatie de beleidsbepalers de belangen van de verenigingen beter kunnen integreren. De visie van sportverenigingen kan hierdoor meegenomen worden in het toekomstbestendig maken van de sport. De sportverenigingen zijn immers de plekken waar sporters terecht kunnen om te sporten. Als de beleidsbepalers deze informatie gebruiken, kan dit helpen om het beleid breed te laten dragen door heel de georganiseerde sport. Informatie over de relatie tussen bond en vereniging geeft daarnaast aanknopingspunten voor optimalisering van deze samenwerking. Een goede samenwerking is van belang voor het doorvoeren van breed gedragen beleid.

De sportbonden die het beleid aanpassen, omdat ze toekomstbestendig willen worden in het kader van 'Transitie in de Sport', hebben veel baat bij het onderzoeken van de reacties van hun lid verenigingen op deze sturing. Deze reacties geven essentiële informatie voor beleidsbepalers over de behoeften van de sportvereniging. Hierdoor kan er inzicht verkregen worden in de redenen voor sportverenigingen om zich te confirmeren aan de consument gerichte discours. Daarnaast kan het ook inzicht geven in de nadelen van het ingezette beleid. De sportbond kan dit gebruiken om het beleid te verbeteren. Doordat sportverenigingen relatief autonoom opererende organisaties zijn, kan dit onderzoek daarnaast inzicht geven in de verschillende krachten die op de vereniging spelen. Hiermee kunnen de obstakels in het doorvoeren van beleid in kaart worden gebracht en kunnen beleidsbepalers hun beleid hier op aanpassen. Ten slotte levert het onderzoeken van de reacties van sportverenigingen ook waardevolle informatie op voor de sportverenigingen zelf. Ze krijgen inzicht in de mate waarin ze zelf functioneren en hoe ze dit kunnen verbeteren.

Door wederzijdse afhankelijkheid tussen bond en vereniging is hun samenwerking van belang voor het invoeren van nieuw beleid. Immers kan een bond die in een ivoren toren zit niets 'doordrukken' wat verenigingen niet willen, omdat de sportvereniging de legitimiteit aan sportbonden geeft om te bestaan. Een goede relatie is daarom een voorwaarde voor het succesvol doorvoeren van nieuw beleid. De reacties van sportverenigingen geven belangrijke informatie over de relatie tussen de sportbond en de sportverenigingen. Om de sportbonden toekomstbestendig te maken, is dus informatie over hun relatie met de sportvereniging belangrijk. Door de reacties te analyseren kan er onderzocht worden of de lid verenigingen dezelfde doelen nastreven als de sportbond. Daarnaast geeft een goede samenwerking met de lid verenigingen waardevolle informatie over de individuele sporter. De sportverenigingen



hebben het meeste contact met deze individuele sporter en kunnen daarmee een informatieve rol vervullen met betrekking tot informatie over de behoeftes van de individuele sporter. De sportbond kan deze belangrijke bron van informatie gebruiken om hun beleid vorm te geven.

### 1.3 Doelstelling en onderzoeksvraag

Het onderzoek heeft als doel om doormiddel van interpretatief onderzoek kennis te verwerven over de relatie tussen de bond en haar lidverenigingen. Hierbij zal gekeken worden naar de reacties van verenigingen op de sturing vanuit de sportbond. Specifiek zal dit onderzocht worden bij de Triathlonbond en haar lid verenigingen. De onderzoeksvraag die centraal staat in dit onderzoek is:

*Hoe reageren lid verenigingen op de sturing vanuit de Triathlonbond en wat voor invloed heeft dit op de relatie tussen de lid verenigingen en de Triathlonbond?*

Aan de hand van een drietal deelvragen zal de hoofdvraag beantwoordt worden:

*Waar stuurt de Triathlonbond haar lid verenigingen op aan?*

*Wat wordt er in de literatuur verstaan onder institutionele druk en wat doet deze druk met de relatie tussen de Triathlonbond en de lid verenigingen?*

*Welke reacties geven lid verenigingen op sturing van de Triathlonbond?*





## 1.4 Triathlonsport context als casus

Dit onderzoek zal plaatsvinden in de triathlonsport context. Er is gekozen voor de triathlon context omdat de onderzoeker hier toegang kon krijgen tot het verzamelen van data. De triathlonsport heeft net zoals alle andere Nederlandse sporten een bond met lid verenigingen. De triathlon, wat driekamp betekent, is een sport die uit meerdere disciplines bestaat. Tijdens een hele triathlon wordt er 3,8 kilometer gezwommen, 180 kilometer gefietst en 42,195 kilometer hard gelopen. Echter zijn er ook vele één achtste en kwart triathlons, zodat de afstand voor het breder publiek ook aantrekkelijk is. De triathlonsport is een relatief jonge sport en de Nederlandse Triathlon Bond bestaat bijna 30 jaar. De Triathlonbond is de bond voor alle combiduursporten in Nederland waar zwemmen, hardlopen en/of fietsen gedaan wordt. Hieronder valt bijvoorbeeld ook een zwemloop, run-bike-run en de wintertriathlon. Bij de Nederlandse Triathlon Bond (NTB) zijn ongeveer 60 organisaties aangesloten, die op jaarbasis meer dan 100 evenementen organiseren. Deze evenementen zijn terug te vinden op de jaarkalender van de NTB. Daarnaast heeft de NTB ook 125 verenigingen die ruim 6000 leden tellen. De leden van deze verenigingen worden geregistreerd als verenigingslid. Deze verenigingsleden kunnen kiezen uit een basislicentie of atletenlicentie. Bij een basislicentie wordt er een kleine vergoeding afgestaan aan de bond. Dit lidmaatschap is bedoeld voor verenigingen die weinig of geen wedstrijden organiseren en kan alleen via de vereniging worden aangeschaft. De atletenlicentie biedt het de leden om mee te doen aan de evenementen zonder dat op de evenementen zelf extra kosten betaald dienen te worden. De overige lidmaatschappen worden door de bond bij de evenementen verstrekt. Triatleten die mee willen doen aan een evenement dienen een daglicentie aan te vragen, behalve als ze al een atletenlicentie hebben via de vereniging. Deze daglicenties worden meegeteld in het ledenaantal dat bij NOC \* NSF wordt opgegeven voor de jaarlijkse subsidie. De gemiddelde leeftijd van de triatleten ligt relatief hoog. Het ledenbestand bestaat voor 50% uit 40 plussers en er zijn weinig jeugdleden in verhouding tot andere sporten. De NTB heeft in de categorie onder de 20 jaar ongeveer 400 vaste jeugdleden. De NTB wil dit aantal jeugdleden graag laten groeien en werkt daar actief aan door onder ander het aanstellen van opleidingsverenigingen. Dit zijn verenigingen die een regionale functie vertolken voor de jeugdleden. Ze bieden regelmatig trainingen aan voor de jeugd. Het bondsbureau van de Triathlonsport bestaat uit 6 á 7 medewerkers en het hoofdkantoor is gevestigd in het Huis van de Sport in Nieuwegein.



In de inleiding is beschreven dat de georganiseerde sport marktaandeel verliest ten opzichte van de commerciële sportaanbieder in Nederland. Bij de NTB is dit niet het geval. In de ledentalrapportage over 2014 van NOC \* NSF blijkt dat het aantal lidmaatschappen is gestegen van 7.797 in 2013 lidmaatschappen naar 8.333 lidmaatschappen in 2014. Dit is een stijging van 6,9% (Ledentalrapportage NOC\*NSF, 2015). Deze lidmaatschappen bestaan uit de leden van de vereniging en de daglicenties die worden afgegeven bij de triathlon evenementen. Volgens de NTB heeft deze stijging zich ook weer doorgezet in 2015. Ondanks de dalende lidmaatschappen bij vele bonden in Nederland, blijkt er bij de Triathlonbond dus sprake van een stijging.

### **1.5 Organisatorische, maatschappelijke en bestuurlijke context**

De organisatorische context van dit onderzoek vindt plaats bij de Nederlandse Triathlonbond en haar lid verenigingen. Echter reikt de organisatorische context verder dan enkel de Triathlonbond en haar lid verenigingen. In dit onderzoek speelt heel de georganiseerde sport een rol. NOC \* NSF, de sportbonden en de sportverenigingen vormen samen de georganiseerde sport in Nederland (Boessenkool et al. 2011; Van Bottenburg, 2013). Ook de overheid valt binnen de organisatorische context, omdat zij samen met NOC \* NSF de werkgroep 'Transitie in de Sport' is opgestart.

De maatschappelijke context van dit onderzoek vindt plaats in de veranderende maatschappij. De georganiseerde sport heeft te maken met gevolgen van maatschappelijke veranderingen zoals individualisering, commercialisering en vitalisering (NOC \* NSF, 2015). Door deze maatschappelijke veranderingen heeft de georganiseerde sport te maken met dalende ledenaantallen, verlies van marktaandeel en verminderde inkomsten. Vanwege de uitdagingen die met deze veranderingen gepaard gaan, is de werkgroep 'Transitie in de Sport' opgericht. Er wordt door deze werkgroep nagedacht over nieuwe manieren om sporters aan de georganiseerde sport te binden. Daarbij heerst het idee dat sporters zich steeds meer als klant gedragen. Dit zorgt ervoor dat NOC \* NSF en de sportbonden inzetten op de consument (Van Der Roest, Vermeulen en Van Bottenburg, 2015). Echter is er niet bewezen dat de sporter een consument is (Van Der Roest, Vermeulen en Van Bottenburg, 2015). Daarnaast heeft de sportbond ook geen kennis over de gevolgen van dit beleid voor hun lid verenigingen (Van Der Roest, Vermeulen en Van Bottenburg, 2015). Door de maatschappelijke veranderingen,



wordt er ingezet op een transitie. Deze transitie wordt uitgevoerd zonder dat de sportbond goed op de hoogte is wat er bij de verenigingen speelt.

De bestuurlijke context van dit onderzoek vindt plaats in het debat van de 'Transitie in de Sport'. Het doel van deze werkgroep is om de georganiseerde sport toekomstbestendig te maken. Dit onderzoek kan een bijdrage leveren aan het toekomstbestendig maken van de georganiseerde sport. Door de reacties van sportverenigingen op beleid van de bond te onderzoeken, wordt er informatie verkregen over de gevolgen van het beleid bij de sportvereniging. Dit geeft inzicht in de voordelen en belemmeringen die dit beleid met zich meebrengt bij de sportverenigingen. Daarnaast geeft dit onderzoek inzicht in de samenwerking tussen de bond en de verenigingen. Door deze samenwerking optimaal te benutten, kan de bond het toekomstige beleid succesvol door voeren. Deze informatie helpt de georganiseerde sport aan meer kennis rondom zaken die bij de sportverenigingen spelen. Het meenemen van de visie van de sportverenigingen in het opstellen van beleid vanuit 'Transitie in de Sport', helpt om dit beleid breed te dragen door heel de georganiseerde sport.

## **1.6 Maatschappelijke relevantie**

Sportverenigingen zijn plekken waar sporters de mogelijkheid hebben om in hun eigen omgeving een sport te beoefenen. De organisatie van sportverenigingen leunt vooral op vrijwilligers die een "passie" voor de sport hebben. Zij zorgen ervoor dat meerdere mensen de sport kunnen beoefenen. Op de sportvereniging vinden vaak ontmoetingen plaats tussen mensen. Naast het beoefenen van een gezamenlijke sport, organiseren leden ook vaak niet sportgerelateerde activiteiten. Sportverenigingen vervullen daarmee dus een belangrijke sociale functie in de maatschappij (Van der Roest, Vermeulen en Van Bottenburg, 2015). De sportbonden vertegenwoordigen ook een belangrijke functie. Zij zijn de vertegenwoordigers van de sport en zorgen ervoor dat de topsporters zich kunnen profileren in de sport. De bonden zijn het uithangbord van deze sport. Daarnaast regelt de bond ook de breedtesport via de verenigingen.

In de inleiding is beschreven dat de georganiseerde sport inzet op veranderingen in de sport. Er is een werkgroep 'Transitie in de Sport' opgestart door het ministerie van VWS en NOC \* NSF om te onderzoeken hoe er met deze veranderingen om gegaan moet worden. Het



doel van deze werkgroep is dat sportbonden en haar lidverenigingen toekomstbestendig worden. De overheid erkent het belang van het toekomstbestendig maken van de sport en draag daarom bij aan de financiering van deze werkgroep. Door naar de reacties te kijken van de triathlonverenigingen op sturing vanuit de Triathlonbond kan er meer inzicht worden verkregen in wat deze relatie betekent voor de bond en voor haar lid vereniging. Welke voordelen en belemmeringen zien sportverenigingen in het beleid van de sportbond. Met deze informatie kunnen sportbonden hun samenwerking verbeteren met de sportvereniging. Doordat sportbonden beter op de hoogte zijn van de behoeftes van sportverenigingen kan de belangrijke sociale functie van de sportverenigingen hiermee behouden worden. Daarnaast kan de visie van de sportvereniging ook een rol spelen in de 'Transitie in de Sport'. Door de visie van sportverenigingen mee te nemen kan het beleid breed gedragen worden door heel de georganiseerde sport. De overheid kan met behulp van NOC \* NSF, de sportbonden en de visie van de sportverenigingen beleid ontwikkelen dat helpt in het behalen van de maatschappelijke doelen van de overheid. De overheid gebruikt de sport om maatschappelijke doelen zoals sociale cohesie en gezondheid via sportparticipatie te halen (Tiessen-Raaphorst, 2015). Door de 'Transitie in de Sport' te financieren hoopt de overheid dat de georganiseerde sport toekomstbestendig wordt en dat ze deze maatschappelijke doelen via sport kunnen blijven bereiken.

Ten slotte is één van de doelstellingen in de 'Transitie van de Sport' om de beschikbaar gestelde middelen om te zetten in een kostenbesparing (Jonker, 2015). Door bij te dragen aan beleidsvoering en succesvolle operationalisering van dat beleid, kan dit onderzoek indirect bijdragen aan een kostenbesparing in de sport.

### **1.7 Wetenschappelijke relevantie**

Uit de aanleiding blijkt dat de georganiseerde sport in transitie is. De sportbond en sportvereniging zijn onderhevig aan vele maatschappelijke ontwikkelingen. Daarnaast daalt het aantal leden bij de georganiseerde sport en zijn er ook minder inkomsten bij de sportbonden. De georganiseerde sport probeert mee te bewegen met deze ontwikkelingen om zo voort te blijven bestaan. Er heerst een consumentenlogica waarbij de gedachte is dat een lid van een vereniging zich als een klant gedraagt (Van der Roest, Vermeulen en Van



Bottenburg, 2015). NOC \* NSF en de sportbonden sturen hier hun verenigingen op aan, terwijl niet bewezen is dat de sporter ook echt een consument is (Van der Roest, Vermeulen en Van Bottenburg, 2015). Als leden van een sportvereniging zich meer gaan gedragen als klanten of consument, dan komt deze associatie logica mogelijk in gevaar (Van der Roest, Vermeulen en Van Bottenburg, 2015). De principes van 'mutual support organisations' en 'van en door leden' waarop de sportvereniging gebouwd is, stroken mogelijk niet met dit consumentisme (Van Bottenburg, 2013). Echter zijn de effecten van deze consumentenlogica bij de sportvereniging nog niet onderzocht. Ook is het nog niet onderzocht of sporters zich daadwerkelijk gedragen als consumenten. Kennis over de reactie van sportverenigingen op de consument gerichte discours kan meer licht schijnen op het gedrag van de individuele sporter

Daarnaast wordt in de onderzoek de invloed van institutionele druk op de relatie tussen de Triathlonbond en de lid verenigingen onderzocht. Is er sprake van institutionele druk en zo ja, hoe reageren de verenigingen op deze institutionele druk? In het theoretisch kader wordt besproken dat organisaties door institutionele druk steeds meer op elkaar gaan lijken (DiMaggio en Powell, 1983). Echter wordt er ook gesteld dat organisaties weerstand kunnen bieden aan deze institutionele druk (Oliver, 1991). Het model van Oliver (1991) wordt gebruikt om de reacties op institutionele druk in kaart te brengen. De reacties van lid verenigingen op institutionele druk geeft informatie over hoe deze institutionele processen werken tussen de Triathlonbond en de lid verenigingen. Deze institutionele processen zijn interessant om te onderzoeken, omdat de sportverenigingen instituties zijn met hun eigen regulerende en normerende functie die de sport als autonome wereld overstijgt (Van Bottenburg, 2013). Dit onderzoek geeft daarmee nieuwe informatie over de werking van het model van Oliver (1991) bij relatief autonoom opererende organisaties.

## **1.8 Leeswijzer**

Na dit inleidende deel zal in het hoofdstuk 2 aan de hand van bestaande literatuur besproken worden wat er al bekend is over de relatie tussen de bond en de vereniging en hoe verenigingen reageren op sturing vanuit de overheid. In hoofdstuk 3 zal het theoretisch kader geschetst worden die gebruikt zal worden om de resultaten van het onderzoek te analyseren. In hoofdstuk 4 wordt de aanpak van het onderzoek besproken. Hierin zullen de keuzes over de methodologie toegelicht worden. In hoofdstuk 5 worden de resultaten van het onderzoek



besproken. In hoofdstuk 6 worden de resultaten geanalyseerd en geïnterpreteerd. In hoofdstuk 7 zal er vervolgens een antwoord op de deelvragen en hoofdvraag komen. Ten slotte volgt er in hoofdstuk 8 een discussie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.



## 2. Literatuurstudie

In dit hoofdstuk zal beschreven worden wat er in de literatuur al bekend is over de relatie tussen de sportbond en de sportvereniging. Om dit in een brede context te plaatsen wordt eerst de ontwikkeling van de georganiseerde sport in Nederland besproken. Vervolgens wordt besproken hoe sportbonden in Nederland hun beleid aanpassen op de gestelde doelen vanuit de overheid en NOC \* NSF. Ook wordt ingegaan op wat voor spanningen dit teweeg brengt tussen de bond en haar lidverenigingen. In hoofdstuk 2.3 wordt er besproken hoe sportverenigingen omgaan met het implementeren van landelijk sportbeleid bij de lokale sportvereniging. Ten slotte volgt er een resumé van de besproken literatuur.

### 2.1 Ontwikkeling georganiseerde sport in Nederland

Sportbeoefening is ontstaan en grotendeels ontwikkeld in het kader van verenigingsverband (Van Bottenburg, 2013). In verenigingsverband zijn er regels en standaard processen gekomen voor de tot dan toe sportachtige vermaken. Dit heeft geleid tot een piramidale opbouw van sportorganisaties. Bijvoorbeeld in het voetbal zijn er door het land talloze verenigingen verspreid. Deze verenigingen zijn aangesloten bij de KNVB, de bond op nationaal niveau. De KNVB is aangesloten bij de FIFA, een overkoepelende internationale federatie. Deze structuur is bijna in elke sport en op internationaal niveau terug te vinden.

In 1959 werd door de Nederlandse sportbonden de Nederlandse Sport Federatie (NSF) opgericht, om de belangen van de sportbonden te vertegenwoordigen en overleg te voeren met de Rijksoverheid over het landelijk sportbeleid. De verenigingssport is vlak na de Tweede Wereldoorlog uitgegroeid van 0,5 miljoen sporters naar 1,5 miljoen in 1963 en 3,5 miljoen in 1980 (Maanen & Venekamp, 1991). De overheid erkende het maatschappelijke belang van de georganiseerde sport in de samenleving en verhoogde het budget in deze periode naar 40 miljoen gulden. Dit budget werd vooral als subsidie uitgekeerd aan de nationale sportbonden. Een gevolg hiervan was dat de bonden meerdere functies kregen: naast het regelen van activiteiten voor de sportbeoefening, moesten sportbonden van het geld van de subsidie ook politiek-maatschappelijke doelen nastreven (Van Bottenburg, 2013). Sportbonden werden daardoor minder afhankelijk van inkomsten vanuit de lid verenigingen en dit leidde tot een versterkte positie van de sportbonden ten opzichte van de lid verenigingen (Stokvis, 1989).



In de jaren zestig en zeventig gingen mensen steeds meer losse en informele gedragswijzen aanhangen, ook wel informalisering genoemd (Schnabel, 2004). Steeds meer mensen gingen sport op een ongestructureerde en informele wijze beoefenen (Van Bottenburg, 2013). In het verlengde hiervan trad ook meer verscheidenheid en variatie in de sportbeoefening op. Er kwamen sporten die niet eerder als sport werden gezien, zoals fitness, mountainbiken en spinning. Deze sporten werden geïntroduceerd door commerciële sportaanbieders die met deze sporten inspeelden op de toenemende behoefte aan spanning, avontuur en op de hogere maatschappelijke waardering voor slankheid, gespierdheid en gezondheid (Van Bottenburg, 2013).

Deze commerciële aanbieders hadden een ander organisatie-model voor de sportbeoefening. De sportvereniging draait volledig op vrijwilligers, terwijl de commerciële sportaanbieder wordt geleid door ondernemers en managers. Zij benaderden de sportbeoefening als bedrijfsmatig en introduceerde nieuwe management- en marketingtechnieken in de sport. Zo bootsten de commerciële aanbieders de gezelligheid van een sportvereniging na. Hierdoor vindt de bindende kracht van een sportvereniging ook plaats bij de commerciële aanbieder (Van Bottenburg, 2013). Door de opkomst van de commerciële sportaanbieder kwam de groei van het verenigingsleven tot dan toe nog niet in gevaar. Het aantal leden van alle sportverenigingen nam toe van 3,5 miljoen in 1980 tot 4,5 miljoen in 2004 (Van Bottenburg, 2013).

Ondanks de stijgende ledenaantallen bij de sportverenigingen in de jaren '90, was er een wens tot meer kennis over ontwikkelingen bij de sportvereniging. Deze wens werd gevoed door de vermeende individualisering van de Nederlandse sporter (Boessenkool et al., 2011). Schnabel (2004) beschrijft deze individualisering als de vrijheid en zelfs de plicht te kiezen en ook weer iets anders te kunnen kiezen, ook als deze keuze tegen tradities of het belang van andere ingaat. Dit sluit niet uit dat mensen dezelfde keuzes maken, maar het houdt wel in dat zij het gevoel moeten hebben dat hun gedrag in ieder individueel geval een eigen keuze is geweest. Door onder andere de individualisering en de opkomst van de commerciële sportaanbieder kwam er de afgelopen jaren steeds meer een 'externe oriëntatie' van de sport: er worden meer verbanden aangegaan met de markt en de publieke sector (Boessenkool et al., 2011).





Door deze 'externe oriëntatie' gingen sportverenigingen meer inspelen op de veranderingen in de omgeving (Boessenkool et al., 2011). De vereniging werd vroeger vanuit de oorspronkelijk invalshoek "passie" georganiseerd. De betekenis van "passie" is het spelen en organiseren van het spel met en onder soortgenoten, dit is gebaseerd op vrijwillige associatie (Boessenkool et al., 2011). Onder vrijwillige associatie wordt verstaan dat de deelname vrijwillig is, als je lid bent van een sportvereniging en geen lid meer wilt zijn, dan kun je meteen stoppen bij de vereniging (Dekker, 2002). Daarnaast wordt de vereniging bestuurd en georganiseerd door vrijwilligers (Dekker, 2002). De "passie" waarop de vereniging georganiseerd was, komt in gevaar doordat verenigingen gingen professionaliseren (Boessenkool et al., 2011).

De professionalisering kwam voort doordat de sportverenigingen in de afgelopen jaren meer afhankelijk zijn geworden van overheidsinvesteringen en dit leidde tot externe verwachtingen. De overheid ging meer investeren in de sportvereniging doormiddel van subsidies. Dit zorgde er echter voor dat de sportvereniging onder andere sportaanbod moest ontwikkelen voor specifieke doelgroepen, zoals gehandicapten en allochtonen (Van Bottenburg, 2013). Door deze vermaatschappelijking worden sportverenigingen als publieke dienstverleners gezien. Daarnaast leidde de wens tot meer marktgericht ondernemen van de sportvereniging ook tot externe verwachtingen. Deze wens kwam onder andere voort uit de opkomst van de commerciële sportaanbieder. Bij deze commerciële sportaanbieder is de sporter een klant die een dienst afneemt en hiervoor alleen maar betaalt en geen andere wederdienst hoeft te leveren. Ook stellen de sporters eisen aan deze diensten en als dit niet bevalt, stappen ze over naar een andere aanbieder. Door deze ontwikkelingen ontstond er een vermarkting en werden meer sportverenigingen op profijt gerichte organisaties. Een gevolg van deze vermarkting en vermaatschappelijking is dat van verenigingen wordt verwacht dat zij hun primaire taak op een andere manier gaan uitvoeren of verbreden. Dit wordt aangeduid als een verschuiving van sport als doel naar sport als middel en gaat tegelijkertijd gepaard met professionalisering (Boessenkool et al. 2011). Deze professionalisering zorgt ervoor dat sportverenigingen zich verder gaan ontwikkelen van 'mutual - support' organisaties naar 'service - delivery' organisaties (Van Bottenburg, 2013). 'Mutual - support' organisaties zijn organisaties die van voor en door leden zijn. Terwijl 'service - delivery' organisaties meer als hulpbiedend en dienstverlenend worden beschouwd.



Door de maatschappelijke ontwikkelingen, professionalisering en het afnemende marktaandeel van de georganiseerde sport zetten de overheid, NOC \* NSF en de sportbonden hun beleid in op de 'sterke vereniging' (Van Bottenburg, 2013). Dit zijn verenigingen die ondernemend zijn, ambitie hebben, professionaliseren en met andere verenigingen en lokale organisaties de samenwerking aangaan (Van Bottenburg, 2013). De overheid met NOC \* NSF en de sportbonden proberen hiermee het beleid dat ontwikkeld is op landelijk niveau te implementeren bij de lokale vereniging. Van Bottenburg (2013) stelt dat de keuze om de 'sterke vereniging' te ondersteunen wijst op een vergroting van de autonomie van de sportbonden en NOC \* NSF ten opzichte van de aangesloten verenigingen. Echter groeit de maatschappelijke druk op de sportbond om hun relatief autonoom opererende verenigingen hierin mee te krijgen (Van Bottenburg, 2013).

In deze paragraaf is besproken hoe de georganiseerde sport zich heeft ontwikkeld. De veranderingen in de samenleving hebben invloed gehad op de georganiseerde sport in Nederland. Deze veranderingen hebben ook voor spanningen tussen de sportbond en haar lid verenigingen gezorgd. Deze spanningen worden in de volgende paragraaf besproken.

## **2.2 Spanningen tussen de sportbond en de sportvereniging**

In deze paragraaf wordt besproken dat door een marktgerichte houding van de sportbonden er spanningen optreden tussen de sportbond en de sportvereniging. Sportbonden zijn non-profit organisaties en zijn door hun gedeeld overkoepelend orgaan, namelijk NOC \* NSF, hun verenigingsstructuur en democratische besluitvormingstructuur vergelijkbare en verwante organisaties. (Van 't Verlaat, 2010). De besluitvorming bij sportbonden vindt plaats in de algemene leden vergaderingen of bondsraad. De leden zijn de aangesloten sportverenigingen van de sportbonden. Deze leden vormen in veel sportbonden een onderdeel van de institutionele omgeving waarin verenigingswaarden dominant zijn en waar veel aandacht is voor belangenbehartiging van verenigingen en het wedstrijdreglement, dit wordt ook wel 'verenigingsvertoog' genoemd (Van 't Verlaat, 2010). Onder vertoog wordt verstaan een door mensen gecreëerd systeem dat structuur aanbrengt in de manier waarop de waarheid geconstrueerd en geïnterpreteerd wordt. De institutionele norm binnen in de georganiseerde sport in Nederland werd lange tijd gevoed door dit 'verenigingsvertoog' (Van 't Verlaat, 2010). Hiermee wordt bedoeld dat de georganiseerde sport handelde naar dit 'verenigingsvertoog'.



Sportbonden werden gezien als belangenbehartiger en ondersteuner van de lid verenigingen. Sportbonden hielden zich bezig met het organiseren van de competities, toernooien, aanbieden van cursussen, opleidingen en verzekeringen (Van 't Verlaat, 2010). Echter kwam hier een verandering in. Doordat sportbonden afhankelijk werden van de lottogelden en subsidies zijn NOC \* NSF en het ministerie van VWS ook onderdeel geworden van de institutionele omgeving van sportbonden (Van 't Verlaat, 2010). Sportbonden moesten een grote bijdrage leveren aan de doelen van NOC \* NSF en het ministerie van VWS. Het aannemen van een marktgerichte houding is hierdoor de institutionele norm geworden (Van 't Verlaat, 2010). Doordat NOC \* NSF de lottogelden verdeelt, dwingen ze de institutionele norm af (Van 't Verlaat, 2010). Sportbonden gingen daardoor meer inzetten op het aanspreken van nieuwe doelgroepen met nieuwe producten en diensten. Doordat sportbonden deze marktgerichte houding doorvoeren bij de vereniging, ontstaan er een aantal spanningsvelden tussen de verenigingsvertoog die heerst bij verenigingen en deze marktbenadering waar bonden op aansturen.

Van 't Verlaat (2010) geeft aan dat er vier spanningsvelden zijn te identificeren tussen de bond en haar lid verenigingen. Ten eerste zet het bondsbestuur in op een vergroting van het aantal leden bij de sportvereniging, terwijl de vereniging de sportbond ziet als competitieorganisator en belangenbehartiger. Indien verenigingen aansturen op het vergroten van het aantal leden, zijn er meer leden bij de vereniging om te bedienen en gaat dit ten koste van competitieorganisatie en de ledenservice. De consequentie hiervan is het tweede spanningsveld. Sportbonden willen investeren om meer leden aan te trekken die nog niet aangesloten zijn bij de verenigingen, terwijl verenigingen liever investeren in de eigen leden. Het derde spanningsveld dat Van 't Verlaat (2010) benoemd is de marktbenadering die gestuurd wordt van bovenaf door NOC \* NSF en de overheid, terwijl verenigingen door de besluitvormingsstructuur het beleid van de landelijke sportbond zouden moeten bepalen. Het vierde spanningsveld is dat door een marktgerichte benadering ingezet wordt op nieuwe doelgroepen, zodat er zoveel mogelijk leden bij de vereniging komen. Echter hebben deze nieuwe leden niet altijd dezelfde 'passie' voor de sport als de leden die er al zitten. Hierdoor ontstaat er een botsing in mentaliteit tussen de leden, terwijl een vereniging juist gebaseerd is op vrijwillige associatie (Van 't Verlaat, 2010). In het onderzoek Van 't Verlaat (2010) is nog weinig aandacht voor hoe verenigingen omgaan met deze spanningen en wat hun reacties zijn op de druk die wordt uitgevoerd op verenigingen om beleid van de bond te volgen.



### 2.3 Reacties van verenigingen op invoeren van beleid

Sportbeleid wordt meestal gemaakt door fulltime werknemers bij de overheid, NOC \* NSF of de sportbonden, terwijl de implementatie van dit beleid meestal wordt uitgevoerd door vrijwilligers bij de lokale sportverenigingen (Enjolras & Waldahl, 2007). Deze vrijwilligers van de sportclub lijken te handelen naar wat vertrouwd voor hun voelt en ze reageren op de sociale lokale omgeving (Skille, 2008). Sportverenigingen werken vooral samen met de lokale autoriteiten, zodat er door de leden van de vereniging gesport kan worden (Skille, 2008). Vrijwilligers bij de verenigingen trekken zich weinig aan van de beleidsplannen die worden bedacht door de overheid, NOC \* NSF en de sportbonden omdat dit niet in hun sociale lokale omgeving valt. Vertegenwoordigers van sportverenigingen overwegen alleen beleid op te volgen als het zorgt voor het uitvoeren van deze sportactiviteiten bij de vereniging (Skille, 2008). Dus als er bijvoorbeeld vanuit de overheid beleid komt om nieuwe doelgroepen aan het sporten te krijgen, dan gaan de verenigingen hier alleen in mee als het helpt bij het uitvoeren van de sportactiviteiten. Dit kan bijvoorbeeld een extra subsidie zijn.

In Engeland is er ook onderzoek gedaan naar de rol van verenigingen in het uitvoeren van het nationale sportbeleid. Dit nationale sport beleid wordt in Engeland bedacht door 'Sport England'. 'Sport England' is een overheidsinstantie die nauw samenwerkt met de nationale sportbonden om er voor te zorgen dat iedereen kan sporten in Engeland. De doelen van 'Sport England' zijn onder andere het verhogen van de sportparticipatie en zoveel mogelijk talenten te ontdekken, beter te maken en uiteindelijk op topniveau te krijgen. 'Sport England' lijkt in dat opzicht op NOC \* NSF, dat deze doelen ook samen met de aangesloten sportbonden probeert te bereiken. Sportbonden in Engeland blijken voor een moeilijke taak te staan om de doelen over te brengen naar de lokale sportvereniging (Harris, Mori en Collins, 2009). Vrijwilligers bij een sportvereniging weten namelijk weinig over doelen die gesteld zijn door 'Sport England' en hun bonden (Harris, Mori en Collins 2009). Bonden kunnen dit volgens Harris, Mori en Collins (2009) oplossen door duidelijker hun doelstellingen te communiceren naar de sportverenigingen. Een andere moeilijkheid is het committeren van deze sportverenigingen aan deze gestelde doelen, ondanks dat de verenigingen een kleine of geen rol hebben gehad in het ontwikkelen van beleid (Harris, Mori en Collins, 2009). Harris, Mori en Collins (2009) suggereren om een doelgerichte aanpak te ontwikkelen, doormiddel



van onderzoek, zodat er beter begrip en respect voor de diversiteit van sportverenigingen ontstaat.

Garret (2003) heeft onderzoek gedaan naar de reacties van sportverenigingen in Engeland op de mogelijkheid om financiering te krijgen uit de 'Sport England's Lottery'. Deze gelden worden uitgegeven door 'Sport England' (Garret, 2003). Het grootste gedeelte van dit geld gaat naar de sportverenigingen. Het doel van deze subsidie is om een aantal politieke doelstellingen te behalen, waaronder het verbeteren van sociale integratie. De sportvereniging heeft het potentieel om bij te dragen aan sociale integratie (Garret, 2003). Deze loterij gelden zijn onlosmakelijk verbonden met de politieke doelen om verenigingen aan te sporen om zich toe te leggen op de visie 'Sport for all'. Echter ondanks het positieve oordeel van de sportverenigingen over het ontvangen van loterijgeld van 'Sport England', is hun bereidheid en vermogen om de gestelde voorwaarden te halen erg verschillend (Garret, 2003). In het onderzoek van Garret is het model van Oliver (1991) gebruikt om de mogelijke reacties op institutionele druk van 'Sport England' in kaart te brengen. Het blijkt dat sportverenigingen, ondanks dat ze een goede relatie hebben met hun bond, niet gegarandeerd voldoen aan de voorwaarden van de loterij gelden. De onafhankelijkheid en het belang van de eigen waarde van de sportverenigingen kan het implementeren van sportbeleid remmen, omdat de belangen en waarden van de vereniging niet overeenkomen met die van het gestelde beleid (Garret, 2003).

In het onderzoek van Garret (2003) is onderzocht hoe verenigingen omgaan met het beleid gesteld vanuit 'Sport England'. Echter is dit onderzoek uitgevoerd in Engeland en gaat dit onderzoek niet in op de reactie van verenigingen op het beleid van de sportbonden in Nederland. In dit onderzoek zal het model van Oliver (1991) gebruikt worden om inzicht te krijgen in de reactie van sportverenigingen op beleid van de sportbonden in Nederland. In het volgende hoofdstuk (3.4) wordt het model van Oliver (1991) nader toegelicht en besproken waarom dit model in dit onderzoek wordt gebruikt.

## **2.4 Conclusie**

In deze literatuurstudie is besproken hoe de georganiseerde sport in Nederland zich ontwikkeld heeft. Het blijkt dat onder druk van de overheid en NOC \* NSF de sportbonden steeds meer inzetten op het aanspreken van nieuwe doelgroepen met nieuwe producten en



diensten (Van 't Verlaat, 2010). Ook sportverenigingen zijn meer verbindingen aangegaan met de markt en de publieke sector (Boessenkool et al., 2011). Hierdoor verschuiven steeds meer verenigingen van 'mutual - support' organisaties naar 'service - delivery' organisaties (Van Bottenburg, 2013). Echter blijkt niet dat alle verenigingen ook deze verschuiving kunnen of willen maken. Hierdoor blijkt dat de marktgerichte benadering van de sportbonden een aantal spanningsvelden op levert tussen de sportbond en de sportvereniging (Van 't Verlaat, 2010). Dit komt doordat het 'verenigingsvertoog' onder druk komt te staan door de marktgerichte benadering (Van 't Verlaat, 2010). Deze spanningen zijn zeker te herkennen in de georganiseerde sport in Nederland. Echter is er in Nederland nog weinig onderzoek gedaan hoe verenigingen reageren op deze spanningen.

In Engeland is wel onderzocht hoe sportverenigingen reageren op beleid vanuit de overheid. Sportverenigingen kunnen altijd extra geld gebruiken om hun vereniging sterker te maken, maar willen daarvoor niet altijd voldoen aan de voorwaarden die gesteld worden door de overheid (Garret, 2003). De sportverenigingen hebben sport als doel in plaats van sport als middel. Daarnaast weten de vrijwillige bestuurders van de sportverenigingen niet altijd wat deze gestelde doelen zijn (Harris, Mori en Collins 2009). Dit is een probleem wat zich voordoet; sportbeleid wordt gemaakt door fulltime werknemers bij de overheid, NOC \* NSF en de sportbonden (Enjolras & Waldahl, 2007). Daarnaast concludeerden Harris, Mori en Collins (2009) dat het moeilijk is om sportverenigingen te laten committeren aan de gestelde doelen, omdat ze geen of kleine rol gehad hebben in het opstellen van het beleid. In de inleiding is al geschetst dat er binnen de 'Transitie in de Sport' weinig rekening wordt gehouden met de rol van de sportverenigingen. Daarom is de verwachting in dit onderzoek dat verenigingen zich niet altijd conformeren aan de gestelde doelen van de sportbond.

Daarnaast zetten de overheid, NOC \* NSF en de sportbonden ook in op de 'sterke' verenigingen. Doordat er ingezet wordt op de 'sterke' verenigingen zijn sportbonden minder financieel afhankelijk van de sportverenigingen (Van Bottenburg, 2013). Sportverenigingen zijn relatief autonome opererende instituties (Van Bottenburg, 2013). Echter geeft de inzet op 'sterke' verenigingen van de overheid, NOC \* NSF en de sportbond aan dat de reacties van sportverenigingen op beleid van de sportbond zeker consequenties voor de vereniging heeft. Welke consequenties dit heeft is nog niet onderzocht. In dit onderzoek worden de reacties op sturing vanuit de Triathlonbond van 'sterke' en minder 'sterke' onderzocht. Door naar deze



reacties te kijken, kan dit inzicht geven in de consequenties die dit heeft voor de relatie van deze verenigingen met de Triathlonbond.

In dit onderzoek worden de reacties van verenigingen onderzocht. Hoe gaan de verenigingen om met de inzet van de sportbond op nieuwe doelgroepen en nieuwe producten en diensten? Deze reacties geven inzichten in de voordelen en belemmeringen van sportverenigingen om dit beleid op te volgen. Door deze reacties te onderzoeken geeft dit essentiële informatie voor beleidsbepalers over de behoeftes van de sportvereniging in Nederland. Sportbonden kunnen met deze informatie beter begrijpen hoe de sportverenigingen omgaan met hun beleid. Daarnaast geven de reacties inzicht in de consequenties van sportverenigingen in het opvolgen of niet opvolgen van bondsbeleid. Wat voor invloed hebben deze consequenties op de relatie met de bond? Ten slotte kan dit onderzoek door inzicht te geven in de behoeftes van de sportvereniging en ervoor zorgen dat sportverenigingen gehoord worden. Indien sportverenigingen gehoord worden is het aannemelijk dat sportverenigingen zich committeren aan beleid opgesteld vanuit de sportbonden en de 'Transitie in de Sport' (Harris, Mori en Collins 2009).



### 3. Theoretisch kader

In de inleiding is besproken welke organisaties de georganiseerde sport in Nederland vormen. Deze organisaties zijn aan elkaar verbonden en beïnvloeden elkaar. Aan de hand van de institutionele theorie wordt uitgelegd hoe de organisaties in de vorm van een piramidestructuur invloed uitoefenen op elkaar. In het bijzonder wordt ingegaan op de invloed die de sportbond uitoefent op de vereniging. Deze invloed wordt ook wel institutionele druk genoemd. Door deze institutionele druk lijken sportverenigingen op elkaar in de manier waarop ze hun taken organiseren. In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe dit werkt. Vervolgens wordt kritiek op de institutionele theorie besproken. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt besproken hoe de institutionele theorie wordt gebruikt in dit onderzoek.

#### 3.1 Het organisatieveld van de georganiseerde sport in Nederland

Dit onderzoek vindt plaats in het organisatieveld van de sport in Nederland. Binnen dit veld spelen NOC \* NSF, de sportbonden en de sportverenigingen een rol. Eerder in dit onderzoek is dit al de georganiseerde sport in Nederland genoemd (Boessenkool et al. 2011; Van Bottenburg, 2013). Binnen dit organisatieveld speelt ook de overheid een grote rol. Naast de overheid worden er door de georganiseerde sport ook verbindingen aangegaan met welzijnsorganisaties en scholen (Van Bottenburg, 2013). Dit organisatieveld van de sport in Nederland kan worden gezien als een institutioneel veld, omdat het organisaties betreft die gebonden zijn door gelijkheid van hun diensten, producten of functies (Garret, 2003). In Scott (2014: p. 56) wordt een instituut als volgt gedefinieerd: *'Een instituut omvat regulatieve, normatieve en cultureel - cognitieve elementen, die samen met gerelateerde activiteiten en middelen, stabiliteit en betekenis aan maatschappelijk leven geven.'* Het gedrag van actoren binnen organisaties wordt beïnvloedt door hun institutionele omgeving (Scott, 2014). Het organisatieveld van sport is een relatief autonoom institutioneel veld met eigen unieke normen, waarden, regels en overtuigingen (Bourdieu, 1988).

Het organisatieveld van sport in Nederland heeft een piramidestructuur. Zoals eerder aangegeven komt een groot deel van de financiering van sport uit de Lotto gelden. Dit is publiekelijk geld. De recentelijk fusie van de Lotto met de Staatsloterij benadrukt de bepalende rol van de overheid. De overheid bepaalt uiteindelijk hoe de kansspel belasting verdeeld wordt. De overheid heeft NOC \* NSF een mandaat gegeven om dit geld te besteden





aan de georganiseerde sport in Nederland. Sportbonden krijgen een deel van dit geld per aangesloten lid bij de aangesloten lid verenigingen van de sportbond. Onderaan de piramidestructuur bevindt zich de sportvereniging. De sportvereniging neemt echter een speciale rol in deze structuur in. Sportverenigingen zijn een groep van organisaties met een primaire functie namelijk: sporters de mogelijkheid geven om te sporten. In verenigingsverband zijn er regels en standaard processen gekomen voor de sportachtige vermaken (Van Bottenburg, 2013). Sportverenigingen kunnen der halve gezien worden als een instituut, omdat ze gebonden zijn door gelijkenis van hun diensten en functies. Sportverenigingen zijn uitgegroeid tot instituties met regulerende en normerende functies die de sport als autonome wereld overstijgen (Van Bottenburg, 2013).

### 3.2 De geïnstitutionaliseerde relatie tussen de sportbond en de sportvereniging

De relatie tussen de sportbond en de sportvereniging is geïnstitutionaliseerd (Houlihan, 2014). Covalski en Dirsmith (1988: p. 562) definiëren institutionalisering als: *“the process by which societal expectations of appropriate organizational form and behavior come to take on rule-like status in thought and action”*. Doordat de interacties tussen sportbonden en sportverenigingen routine is geworden is het organisatieveld van de sport in Nederland zeer gestructureerd. Door deze routine neemt de diversiteit van sportverenigingen af en lijken organisaties steeds meer op elkaar. Dit wordt ook wel isomorfisme genoemd (DiMaggio en Powell, 1983). Zoals eerder aangegeven is een sportbond de koepelorganisatie voor de sportverenigingen. Sportbonden hebben middelen, zoals bijvoorbeeld de competitie, waarvan de sportverenigingen gebruik maken. Dat de sportbond dit mag organiseren komt niet alleen omdat ze deze middelen hebben, maar ook omdat de organisatie van de sportbond als legitiem wordt beschouwd. In Scott (2014: p. 71) wordt legitimiteit als volgt gedefinieerd: *“legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions.”*

In de sector van het sportbeleid zijn er bepaalde waarden waar consensus over bestaat. Deze waarde stuurt het gedrag van de samengestelde organisaties en de toewijzing van middelen (Houlihan, 2014). Het is bijvoorbeeld normaal in de sport dat sportbonden vanuit de Lotto een bepaald bedrag krijgen per aangesloten lid bij de lid verenigingen. Dit betekent dat de overheid middels deze gelden via NOC \* NSF en de sportbonden druk kan uitoefenen om



door hen gestelde doelen na te streven en beleid op te volgen. Zo kan de overheid proberen om de sportparticipatie te verhogen via de sportverenigingen. Dit blijkt ook uit de eerder genoemde beleidstukken van de NOC \* NSF en de sportbonden waarin ze inzetten op de individu als consumentist om meer leden te binden aan de sportverenigingen (Van Der Roest, Vermeulen en Van Bottenburg, 2015). Echter hebben sportverenigingen hierin ook een autonome rol. Sportverenigingen kunnen hun eigen associatieloga gaan volgen, maar ze kunnen ook kiezen om mee te gaan in het beleid van NOC \* NSF en de sportbonden en de consumentenlogica accepteren. NOC \* NSF en de sportbonden lijken hier op in te zetten door zich te richten op de 'sterke' verenigingen die zich conformeren aan het beleid, doordat deze verenigingen professionaliseren en ondernemend zijn (Van Bottenburg, 2013). De mogelijke consequentie hiervan is dat 'sterke' verenigingen nog sterker worden. Merton (1968) onderzocht dit fenomeen in de wetenschap en concludeerde dat wetenschappers die een hoge peer-review krijgen vaker geloofwaardiger worden geacht dan onbekende wetenschappers, ondanks de vergelijkbare kwaliteit van de publicaties. Daardoor krijgen deze geloofwaardige wetenschappers meer de kansen om grote wetenschappelijke problemen aan te pakken en zo worden ze sterker en sterker. Dit Matteüs effect lijkt ook op te treden bij het inzetten van beleid op 'sterke' verenigingen. Hierdoor ontstaat er wellicht een kloof tussen de 'sterke' en de minder 'sterke' verenigingen.

Naast de sturing op het verhogen van sportparticipatie middels financiële middelen, bestaat er ook sturing vanuit de sportbond op de sportvereniging middels de organisatie van competities. Sportverenigingen kunnen daar alleen aan deelnemen wanneer ze voldoen aan voorwaarden gesteld door de sportbond. Dit wordt ook wel normatief isomorfisme genoemd (Scott, 2014). De sportbond kan hiermee de sportvereniging zijn eigen waarden en normen opleggen. Doordat de sportbond de sportvereniging echter in zijn competitie nodig heeft om inkomsten te genereren, is de mate waarin via deze weg druk kan worden uitgeoefend door de sportbond beperkt.

### **3.3 Institutionele druk**

Eerder is al geschetst dat sportverenigingen steeds meer op elkaar gaan lijken, doordat de interacties tussen sportbonden en sportverenigingen routine is geworden. Deze homogeniteit onder organisaties wordt ook wel isomorfisme genoemd. Deze homogeniteit komt voort uit



drie pilaren van isomorfisme waarin druk wordt uitgeoefend op organisaties om zich te conformeren naar institutionele normen en gebruiken (DiMaggio en Powell, 1983). In dit onderzoek wordt deze druk, institutionele druk genoemd. Om deze institutionele druk beter te begrijpen wordt de werking van deze pilaren uitgelegd. Deze pilaren geven weer op welke manier het gedrag van organisaties beïnvloed wordt (Scott, 2014).

De regulatieve pilaar zorgt voor een regulerend of beperkend effect van instituties op sociaal gedrag. Hierdoor komt er formele druk op organisaties. Instituties kunnen het gedrag reguleren en beperken door het opstellen van regels, wetten en het controleren van de organisaties. Ook kunnen er sancties worden genomen om het gedrag van een organisatie te beïnvloeden. Een voorbeeld binnen de sportcontext is dat sportverenigingen verplicht een scheidsrechter moeten leveren om deel te nemen aan de competitie van de sportbond. Indien ze dit niet kunnen leveren, worden ze uitgesloten van de competitie. Bij de normatieve pilaar vormen instituties normen en waarden. Deze normen en waarden zorgen voor de juiste manier van handelen door het gedrag van organisatie te beïnvloeden op basis van verwachtingen en sociale verplichtingen (Scott, 2014). Een voorbeeld hiervan is sportiviteit. Een sporter geeft zijn mede sporter geen duw als de scheidsrechter even niet kijkt. Dit is niet sportief en valt niet binnen de normen en waarden van de sport. Deze persoon handelt niet naar de sociale verplichtingen, maar er volgt geen straf zoals bij de regulatieve pilaar zou voorkomen, maar wordt er op de normen en waarden gewezen van de vereniging en van deze persoon. De cultureel - cognitieve pilaar omvat geen sturing vanuit regelgeving of normatieve verwachtingen, maar vanuit gewoonte (Scott, 2014). Het gaat bij de cultureel - cognitieve pilaar om gedrag dat vanzelfsprekend is. Een voorbeeld hierbij is bijvoorbeeld dat je voor een sportwedstrijd iedereen een fijne wedstrijd wenst.

Deze drie pilaren zorgen allemaal voor een verschillende basis voor legitimiteit (Scott, 2014). De regulatieve pilaar brengt legitimiteit doordat er overeenstemming is met de regels. Legitieme organisaties zijn opgericht volgens bepaalde regels en voeren hun activiteiten ook uit omdat het in overeenstemming is met de gestelde regels. De legitimiteit van de normatieve pilaar is gebaseerd op wat het heersende moraal is. Een institutie wordt gezien als legitiem als het in overeenstemming is met de omringende normen, waarden en verwachtingen (Scott, 2014). De legitimiteit vanuit de cultureel - cognitieve pilaar is gebaseerd op het aannemen van een gemeenschappelijk referentiekader (Scott, 2014). Het is de gewoonte dat dit gedaan wordt, dus daarom vertonen we dit gedrag. Het stoelt op voor lief aangenomen overeenkomsten er wordt niet bewust stil gestaan bij dit gedrag. De institutionele omgeving wordt gevormd door



hoe organisaties acties ontwikkelen en legitieme beslissingen nemen aan de hand van deze drie pilaren (Scott, 2014).

### 3.4 Reactiepatronen op institutionele druk

In de vorige paragraaf is besproken dat door de drie pilaren het gedrag van organisaties beïnvloed wordt. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat organisaties conformeren aan institutionele druk (Scott, 2014). Op macroniveau gaan organisaties meer op elkaar lijken, omdat ze conformeren aan deze druk. Echter stelt Oliver (1991) dat organisatie op microniveau de vrijheid hebben om weerstaand te bieden aan de institutionele druk. Het wordt niet altijd verwacht van organisaties dat ze standaarden vanuit de instituties nakomen (Oliver, 1991). Dat komt overeen met de kritiek die Covaleski en Dirsmith (1998) geven op de institutionele theorie. Zij stellen dat organisaties niet altijd passief zijn en ook strategisch gedrag kunnen vertonen (Covaleski en Dirsmith, 1998). Oliver (1991) heeft de mogelijke reacties op institutionele druk in kaart gebracht. In de volgende alinea wordt uitgelegd waarom er in dit onderzoek gebruikt gemaakt wordt van het model van Oliver (1991).

In dit hoofdstuk is al beschreven dat sportbonden legitieme organisaties zijn. Sportbonden voeren institutionele druk uit op sportverenigingen, middels de drie pilaren. Vanuit het instituut van de sportbond worden de verenigingen gestimuleerd om bijvoorbeeld in te zetten op nieuwe doelgroepen (Van 't Verlaat, 2010) of de sporter als consument (Van Der Roest, Vermeulen en Van Bottenburg, 2015). In het onderzoek Van 't Verlaat (2010) is besproken dat de inzet op nieuwe doelgroepen een aantal spanningsvelden opleveren. Er is echter weinig onderzoek gedaan naar de reacties van sportverenigingen op deze spanningsvelden. Ook uit het onderzoek Van Der Roest, Vermeulen en Van Bottenburg (2015) blijkt dat het niet duidelijk is of de inzet van sportbonden op de sporter als consument al veranderingen teweeg brengt in de organisatie en activiteiten van sportverenigingen. Door het model van Oliver (1991) te gebruiken, kan onderzocht worden hoe verenigingen omgaan met de druk vanuit de sportbond. Hoe zien de reactiepatronen van de sportverenigingen eruit? Dit geeft de sportbond informatie over of de sportverenigingen zich inzetten om de gestelde doelen van de sportbond te behalen. Daarnaast geeft het inzicht in de overwegingen van sportverenigingen om zich al dan niet te conformeren aan de sturing vanuit de bond. Dit geeft weer waardevolle informatie om het beleid aan te passen en de samenwerking tussen de sportbond en de sportvereniging te versterken. In de literatuurstudie is besproken dat het



model van Oliver (1991) in Engeland is gebruikt om de reacties van sportverenigingen te onderzoeken op beleid gesteld vanuit 'Sport England' (Garret, 2003). Door de opkomst van de 'Transitie in de Sport' is het interessant om dit model nu ook toe te passen in Nederland. De reacties geven informatie die waardevol voor de 'Transitie in de Sport' is. Beleidsbepalers verkrijgen hiermee informatie over wat er bij de sportverenigingen speelt. De visie van sportverenigingen kan meegenomen worden in het toekomstbestendig maken van de sport.

### **3.4.1 Berusten (acquiescence)**

Bij berusting geven organisaties bewust of minder bewust zich over aan de institutionele druk (Oliver, 1991). Organisaties geven zich over aan de institutionele druk als ze verwachten dat het onderwerpen aan deze druk in het belang van de eigen organisatie is. Het doel van berusting is het verkrijgen dan wel behouden van legitimiteit en sociale steun. Berusting bestaat uit verschillende vormen: gewoonte (habit), imitatie (imitation) en naleving (compliance). Gewoonte verwijst naar onbewust of blindstarend vasthouden aan voor lief aangenomen regels en waarden (Oliver, 1991). Organisatie reproduceren handelingen en praktijken van de institutionele omgeving die in het verleden vaak herhaald zijn, nu gebruikelijk en voor lief aangenomen zijn. Imitatie verwijst naar bewuste of onbewuste nabootsing van institutionele modellen (Oliver, 1991). Dit is bijvoorbeeld het navolgen van succesvolle organisaties en het aanvaarden van advies van adviesbureaus. Dit concept lijkt erg op het mimetische isomorfisme, doordat organisaties elkaar gaan nabootsen (Scott, 2014). Ten slotte valt naleving onder de categorie berusten. Naleving is het bewust gehoorzamen van de waarden en normen (Oliver, 1991). Naleving wordt als actiever beschouwd dan gewoonte en imitatie. Naleving zorgt ervoor dat een organisatie bewust en strategisch kiest om de institutionele druk na te leven om hier bijvoorbeeld zelfdienende voordelen uit te halen.

### **3.4.2 Tegemoetkomen (compromise)**

Organisaties worden vaak geconfronteerd met tegenstrijdige institutionele eisen of met inconsistentie tussen institutionele verwachtingen en interne organisatorische doelstellingen. Onder deze omstandigheden kunnen organisaties proberen om dit weer in evenwicht te brengen. Tegemoetkoming is dan ook gedeeltelijke onderwerping aan institutionele druk (Oliver, 1991). Tegemoetkoming wordt gebruikt om te voldoen aan de institutionele normen,



waarden en regels. In tegenstelling tot berusting vindt er bij tegemoetkoming echter slechts gedeeltelijke berusting plaats, omdat het eigen belang actiever wordt bevorderd. Vormen van tegemoetkoming zijn balans (balance), pacificeren (pacifying tactics) en onderhandelen (bargaining). Balans verwijst naar de organisatorische poging om gelijkheid te bereiken tussen verschillende belanghebbenden en de interne belangen (Oliver, 1991). Balans treedt vooral op als de externe verwachtingen niet overeenkomen met de belangen van de organisatie. Door een aanvaardbare tegemoetkoming te sluiten worden de belangen van organisatie het best behartigd. Pacificeren vormt ook een gedeeltelijke overeenstemming met de verwachtingen van één of meer partijen (Oliver, 1991). Een organisatie die aan het pacificeren is, probeert zich in kleine mate tegen de institutionele druk te verzetten en aan de minimumnorm te voldoen. De meeste energie wordt besteed aan het kalmeren van de institutionele bron waartegen de organisatie zich verzet. Onderhandelen is meer een actieve vorm van tegemoetkomen dan pacificeren. Bij onderhandelen heeft de organisatie als inzet om een aantal concessies te onttrekken bij de organisatie waartegen het zich verzet (Oliver, 1991).

### **3.4.3 Ontwijken (avoidance)**

Bij berusting en tegemoetkoming is de strategische reactie om gedeeltelijk of volledig in overeenstemming te zijn met de institutionele processen. Echter bij ontwijken proberen organisaties de noodzaak tot overeenstemming te vermijden (Oliver, 1991). Organisaties bereiken dit door te verbergen dat ze zich niet onderwerpen, door te bufferen van institutionele druk, of door het ontsnappen aan institutionele regels of verwachtingen. Bij ontwijken gaat het om de voorwaarden omzeilen die het gedrag van overeenstemming noodzakelijk maken. Vormen van ontwijken zijn: verborgenheid (concealment tactics), bufferen (buffering) of ontsnappen (escape). Verborgenheid start door het vermommen van het niet eens zijn achter een façade van berusting (Oliver, 1991). Dit wordt ook wel 'window dressing' genoemd. Met bufferen probeert de organisatie de mate waarin ze gecontroleerd worden van buitenaf, in detail onderzocht en geëvalueerd terug te brengen door zich los te maken van extern contact (Oliver, 1991). Een wat meer dramatische reactie van ontwijken van institutionele druk is ontsnappen. De organisatie kan het domein waar binnen de druk wordt uitgeoefend verlaten, verandert de eigen doelstelling en activiteiten of ontwijkt de noodzakelijkheid tot overeenstemming helemaal (Oliver, 1991).



### 3.4.4 Tarding (Defiance)

Tarding is een meer actieve vorm van verzet tegen institutionele processen (Oliver, 1991). Tarding wordt gebruikt wanneer blijkt dat het niet meewerken met de institutionele druk weinig gevolgen heeft. Of wanneer de interne belangen erg uiteenlopen met de institutionele druk. Ook wanneer organisaties geloven dat er een alternatieve keuze is of als de organisatie niks te verliezen heeft. De vormen van tarding in oplopende vorm van actief verzet zijn: afwijzen (dismissing), uitdagen (challenge) en aanvallen (attack). Afwijzen is het negeren van institutionele regels en waarden (Oliver, 1991). Deze optie gebruiken organisaties wanneer het potentieel voor externe handhaving van de institutionele regels als laag wordt beschouwd of wanneer de interne doelstellingen sterk verschillen of conflicteren met de institutionele waarden of vereisten. Uitdagen is het actiever afstand doen van de regels, normen en verwachtingen (Oliver, 1991). Organisaties die de institutionele druk uitdagen doen dit op een aanvallende manier. Organisaties zullen de institutionele regels uitdagen wanneer er minder waarde wordt gehecht aan wijd verspreide externe meningen dan de eigen gevormde visie. De laatste vorm van tarding is aanvallen. Aanval is te onderscheiden van uitdaging door een meer intense en agressieve strategie om actief afstand te doen van institutionele druk en verwachtingen (Oliver, 1991). Organisaties die aanvallen streven naar bestormen, kleineren of het krachtig opzeggen van de geïnstitutionaliseerde waarden die opgelegd worden door externe partijen. Organisaties gebruiken aanvallen wanneer de institutionele waarden en verwachtingen organisatiespecifiek zijn in plaats van algemeen; als deze waarden en verwachtingen vooral negatief en wantrouwend zijn; als de organisatie gelooft dat zijn rechten, privileges of autonomie in ernstig gevaar zijn.

### 3.4.5 Manipuleren (Manipulation)

Manipuleren is de meest actieve reactie op institutionele druk, omdat de intentie is om actief de inhoud van verwachtingen van de institutionele druk te veranderen of om macht uit te oefenen op de partijen die deze druk uitvoeren (Oliver, 1991). Manipuleren wordt vooral gebruikt door organisaties als de institutionele regels en waarden zwak zijn. Verschillende vormen van manipuleren zijn: uitkiezing (co-opt), beïnvloeden (influence) of beheersen (controlling). Bij uitkiezing kan iemand intern toetreden tot de organisatie of tot de directie. Het doel van uitkiezing is om de institutionele oppositie te neutraliseren en meer legitimiteit te verkrijgen (Oliver, 1991). Bij uitkiezing is het ook mogelijk om coalities te vormen en



strategisch gebruik te maken van de institutionele banden. In de vorm van beïnvloeding wordt er gericht op institutionele waarden en overtuigingen (Oliver, 1991). Ook kunnen organisaties invloed proberen uit te oefenen op hoe ze geëvalueerd worden. Bij beïnvloeding is het doel van organisaties om institutionele bronnen of processen te neutraliseren. In de vorm van beheersen worden er specifieke pogingen gewaagd om macht en dominantie over de externe partijen te krijgen die druk uitvoeren op de organisatie (Oliver, 1991). Beheersen is een meer actieve, agressieve reactie op institutionele druk dan de andere twee vormen, omdat het doel van de organisatie eerder het domineren is dan beïnvloeden, vormen of neutraliseren van institutionele bronnen en processen.

### **3.4.6 Proactieve internalisering**

De typologieën van Oliver (1991) worden in de literatuur bekritiseerd. Er is geen strategie opgenomen die verder gaat dan berusting (Cashore & Vertinsky, 2000). De typologieën houden rekening met een vorm van actieve verzet (manipulatie), maar het houden geen rekening met actief accepteren (Louche, 2004). Cartwright (1998 in Louche, 2004) voegt als extra typologie internalisering (internalisation) toe. Wanneer de institutionele normen en verwachtingen zijn geïnternaliseerd kunnen organisaties verder gaan dan berusting en overeenstemming (Cartwright, 1998, in Louche, 2004). Organisaties kunnen zodoende opinieleiders worden en interne praktijken ontwikkelen die verder gaan dan de institutionele verwachtingen. Ze gebruiken de institutionele verwachtingen in hun voordeel door deze verwachtingen actief te promoten (Cartwright, 1998, in Louche, 2004). Door Cashore en Vertinsky (2000) wordt dit de proactieve categorie genoemd. Organisaties die verder gaan dan berusting kunnen interne procedures ontwikkelen die omgaan met de institutionele druk. Deze organisaties zijn proactief en daarmee in staat een concurrentievoordeel te halen (Cashore & Vertinsky, 2000).

## **3.5 Conclusie**

In dit hoofdstuk is het organisatieveld van de georganiseerde sport in Nederland besproken. Doordat de interacties tussen sportbonden en sportverenigingen routine is geworden, is het organisatieveld van de sport in Nederland gestructureerd. Sportverenigingen zijn daardoor op elkaar gaan lijken. De sportbonden oefenen institutionele druk uit op het gedrag van de





sportverenigingen doormiddel van de regulatieve pilaar, de normatieve pilaar en de cultureel - cognitieve pilaar (Scott, 2014). Volgens Scott (2014) gaan organisaties daardoor meer op elkaar lijken, omdat ze zich conformeren aan deze institutionele druk. Echter zijn er in de literatuur ook andere geluiden te vinden. Oliver (1991) stelt dat organisaties de vrijheid hebben om weerstand te bieden aan de institutionele druk en beschrijft vijf mogelijke reactiepatronen. In de loop van de jaren is er door onderzoekers een zesde reactie aan toegevoegd om het model completer te maken. Met het model van Oliver (1991) wordt gesteld dat organisaties in kunnen gaan tegen de institutionele druk.

In dit onderzoek worden de reacties van de lid verenigingen op de druk vanuit de Triathlonbond onderzocht. Hoe ervaren de verenigingen deze druk en wat zijn hun reacties op de institutionele druk. In Nederland is nog niet eerder onderzoek gedaan naar de reacties van sportverenigingen op institutionele druk van de sportbond (Van 't Verlaat, 2010; Van Der Roest, Vermeulen en Van Bottenburg, 2015). Terwijl de manier waarop sportverenigingen reageren essentieel is voor het succesvol implementeren van beleid vanuit de overheid, NOC \* NSF en de sportbonden. Het onderzoeken van de reactiepatronen aan de hand van het model van Oliver (1991) geeft daarmee waardevolle informatie over belemmeringen en beperkingen en biedt aanknopingspunten voor verbeteringen van beleidsplannen en de implementatie daarvan. De beleidsbepalers binnen de 'Transitie in de Sport' verkrijgen hiermee inzichten die ze kunnen gebruiken om de hele georganiseerde sport toekomstbestendig te maken, inclusief de sportverenigingen.



## 4. Methoden

### 4.1 Onderzoeksperspectief

In dit onderzoek is gebruikt gemaakt van kwalitatief onderzoek, omdat er inzicht gezocht wordt in de wijze waarop bondsmedewerkers/verenigingsmedewerkers betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen (Boeije, 2012). Hoe reageren lid verenigingen op de sturing vanuit de Triathlonbond en wat voor invloed heeft dit op de relatie tussen de lid verenigingen en de Triathlonbond? Dit vraagstuk wordt onderzocht met een interpretatieve benadering. In dit onderzoeksperspectief bestaat er niet één werkelijkheid, maar meerdere waarheden omdat elk persoon zijn eigen interpretatie heeft van de objectieve werkelijkheid. Deze subjectieve werkelijkheid is niet te reduceren tot cijfers, maar op verschillende manieren te interpreteren. De bevindingen in de data worden geïnterpreteerd aan de hand van de kennis uit de opgedane literatuur (Edwards & Skinner, 2009). Op deze manier wordt er in dit onderzoek niet gezocht naar één waarheid, maar wordt er van meerdere kanten de relatie tussen de bond en de vereniging bekeken om met behulp van de literatuur meer inzicht te krijgen in deze relatie.

### 4.2 Dataverzameling

In dit onderzoek is de data verzameld door middel van semigestructureerde interviews. Bij het semigestructureerd interview is er aan de hand van een topiclijst informatie verzameld over de vraagstelling (Boeije, 2012). In dit onderzoek is voor het semigestructureerde interview gekozen, omdat de onderzoeker de onderzoeksvraag omzet naar topics, zodat de juiste vragen aan de participanten konden worden gesteld. De topics zijn van tevoren vastgesteld aan de hand van kennis uit de praktijk en de wetenschappelijke literatuur (voor topiclijst: zie bijlage 1 en 2). Deze vragen werden open gesteld, zodat het tegelijkertijd ook ruimte bood voor de respondenten. De topics waren een leidraad voor het gesprek, maar de doorvragen waren zeker belangrijk zodat de respondenten hun gedachten goed konden verwoorden en betekenis gaven over bepaalde onderwerpen.

Bij dit kwalitatieve onderzoek is een open onderzoeksprocedure gebruikt, waarbij rekening is gehouden met veranderende inzichten die zijn verkregen in de loop van het



onderzoek, waardoor het onderzoek met de dataverzameling methodiek is veranderd (Boeije, 2012). Tijdens het data verzamelen werd tevens de data analyse gestart. Daardoor is in de loop van het onderzoek gebleken dat er een aantal topics toegevoegd moesten worden aan de lijst. Dit om de kwaliteit van de vragen aan de respondenten en het onderzoek te verbeteren. Zo is onder andere een vraag over de afdrachten van de vereniging aan de bond toegevoegd en wat volgens verenigingsbestuurders de speerpunten van de bond zijn (voor topiclijst: zie bijlage 2) Om de analyse van dit onderzoek te voltooien, zijn de interviews getranscribeerd. Daarom is aan de respondenten van het onderzoek gevraagd of ze toestemming willen geven om het interview op te nemen met een spraakrecorder.

### 4.3 Selectie respondenten

Het onderzoek richt zich op bondsmedewerkers van de Triathlonbond en verenigingsbestuurders van de triathlonverenigingen. Voor de selectie is contact gelegd met NOC \* NSF, die goed contact hebben met bondsmedewerkers die verenigingen ondersteunen. Via NOC \* NSF is de onderzoeker terecht gekomen bij de Triathlonbond, die open stond voor het onderzoek. De Triathlonbond heeft vier bondsmedewerkers beschikbaar gesteld voor het onderzoek. De Triathlonbond is een kleine bond, dus dit aantal bondmedewerkers was voldoende om een beeld te krijgen van hoe de bondmedewerkers de relatie met de lid verenigingen zien. Daarnaast is er een duidelijk beeld geschetst hoe de Triathlonbond institutionele druk uitoefent op haar lid verenigingen. De Triathlonbond heeft toegang gegeven tot alle e-mailadressen van de triathlonverenigingen. De onderzoeker heeft een mail gestuurd naar alle verenigingen en vervolgens een selectie gemaakt van twaalf verenigingsbestuurders voor een interview. Deze verenigingen zijn gekozen aan de hand van een aantal criteria om zo een goed beeld te krijgen van hoe verschillende verenigingen tegen de relatie met de bond aankijken. Ten eerste is gekozen voor een spreiding door heel Nederland, zodat verenigingen door het hele land vertegenwoordigd zijn. Daarnaast is gevraagd of de verenigingsbestuurder contact heeft gehad met de bond, omdat er anders kan er geen inzicht gegeven worden in deze relatie. Ten slotte is er gekozen voor een mix van opleidingsverenigingen (zie hoofdstuk 1.4) en normale verenigingen. Dit omdat de opleidingsverenigingen als 'sterke' verenigingen worden beschouwd. In de paragraaf triathlonsport context is beschreven wat een opleidingsvereniging is. Deze criteria zijn



gehanteerd, zodat er een zo breed mogelijk scala aan verenigingen geïnterviewd kon worden. Hierdoor zijn de uitkomsten beter generaliseerbaar naar de Triathlonbond toe.

In dit onderzoek is gekozen om alleen de Triathlonbond te onderzoeken om meer duidelijkheid te geven over de relatie tussen de bonden en haar lidverenigingen. Er kunnen een aantal kleine nuances gemaakt worden, maar over het algemeen is de structuur van de georganiseerde sport in Nederland overal hetzelfde. Dit onderzoek verzameld inzichten in de relatie tussen de Triathlonbond en haar lid verenigingen die mogelijk ook interessant kunnen zijn voor andere bonden en verenigingen. Daarnaast geeft dit onderzoek mogelijk ook waardevolle informatie voor beleidsbepalers binnen de 'Transitie in de Sport'.

#### **4.4 Data Analyse**

Voordat de data analyse was gestart zijn de gegevens eerst voorbereid. Dit is het proces waarbij de interviews worden getranscribeerd en bewerkt zodat de gegevens klaar zijn voor analyse (Boeije, 2012). Het analyseren van de data is gebeurd doormiddel van uiteenrafelen en structuren. Boeije (2012) geeft aan dat uiteenrafelen na de voorbereiding van de data de eerste manipulatie is van de gegevens. De uiteenrafeling is nodig om te doorgronden welke onderwerpen er in de ruwe gegevens aan bod komen. De respondenten geven immers geen pasklare antwoorden op alle vragen en dus dienen de antwoorden uiteengerfeld te worden. Na de uiteenrafeling is de onderzoeker de data gaan structureren. Boeije (2012) noemt het structuren het in elkaar zetten van de gegevens die voortkomen uit de uiteenrafeling. Het eindresultaat van deze uiteenrafeling en structurering dient uiteindelijk in dienst te staan van de probleemstelling. De uiteenrafeling en structurering is gedaan aan de hand van coderen. Bij coderen onderscheidt de onderzoeker categorieën of thema's in de onderzoeksdata en geeft dit een code. Codering vindt plaats in drie fases: open codering, axiale codering en selectieve codering (Boeije, 2012).

Tijdens het open coderen werd gekeken wat de respondenten vertelden over het de relatie tussen de bond en de lidverenigingen. Boeije (2012) geeft aan dat het doel van open coderen een verkenning van het terrein is en het ontwikkelen van een begrippenkader dat de data dekt. Onderwerpen werden in deze uiteengelegd en kregen een code. Vervolgens werd er overgegaan naar axiaal coderen, waarbij er gekeken werd op de codes die zijn ontwikkeld, de



verzamelde data genoeg dekten. Er zijn clusters van codes gemaakt die bij elkaar hoorden en hiervan zijn hoofdcodes onderscheiden van de subcodes. Zo is er een onderscheid gemaakt in de belangrijke en minder belangrijke elementen van het onderzoek. Daarnaast is de omvang van het aantal gegevens gereduceerd (Boeije, 2012). Ten slotte is er selectief gecodeerd, waarbij de onderzoeker de data bij elkaar brengt er structuur aan geeft. De data wordt geïntegreerd en er worden verbanden gelegd tussen de verschillende hoofdcodes om zo antwoord te kunnen geven om de probleemstelling te beantwoorden. (Boeije, 2012). Door gebruik van coderen wordt er dieper ingegaan op de betekenissen die bondmedewerkers en verenigingsbestuurders geven aan de relatie tussen de bond en de vereniging en de manier hoe ze hier invloed op uitoefenen.

#### **4.5 Betrouwbaarheid en validiteit**

Twee belangrijke indicatoren voor de kwaliteit van het onderzoek zijn betrouwbaarheid en validiteit. Indien een herhaling van waarneming tot gelijke uitkomsten leidt is een onderzoek betrouwbaar (Boeije, 2012). Bij kwalitatief onderzoek is de betrouwbaarheid moeilijker te waarborgen doordat de onderzoeksmethoden een minder gestandaardiseerd karakter hebben dan bij kwantitatief onderzoek. Om de betrouwbaarheid te waarborgen is in dit hoofdstuk besproken hoe de onderzoeker te werk is gegaan, hierdoor kunnen de stappen van de onderzoeker na worden gegaan (Boeije, 2012). Daarnaast neemt de onderzoeker binnen kwalitatief onderzoek een grote rol in (Edwards & Skinner, 2009). Door de onafhankelijke rol van de onderzoeker te benadrukken tijdens de interviews is geprobeerd de vertekening van de verkregen data zoveel mogelijk tegen te gaan. Daarnaast is de onderzoeker bewust geweest van zijn rol in het onderzoek. Dit is gedaan door een college te volgen over de rol van de onderzoeker tijdens de dataverzameling. Hierdoor heeft de onderzoeker geleerd een open en neutrale blik te houden. Zo is de onderzoeker zich bewust geweest van het feit dat hij zich als actor in de sportwereld begeeft. De onderzoeker is werkzaam in de sport en dit kan bepaalde vooroordelen met zich meebrengen.

Een kwalitatief onderzoek is valide als de mate waarin de methode en de structuur van het onderzoek ervoor zorgen dat de resultaten en conclusies ook werkelijk het beoogde verschijnsel meten (Boeije, 2012). De validiteit in dit onderzoek is gewaarborgd door het gebruik van de methode nauwkeurig te overwegen. Dit is gedaan doormiddel van verdieping



in de theorieën over methode en in reflectie met de begeleider van het onderzoek. De onderzoeker is in het onderzoek zo gestructureerd mogelijk te werk gegaan, zodat er niet afgeweken is van de methode van het onderzoek.



## 5. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen aan de hand van drie paragrafen de resultaten gepresenteerd worden. Eerst wordt laten zien hoe de Triathlonbond haar lid verenigingen aanstuurt. Vervolgens worden de reacties van verenigingen op sturing van de Triathlonbond besproken. Ten slotte wordt besproken hoe de (pro) actieve verenigingen worden beloond bij de Triathlonbond. In hoofdstuk 6 zullen de resultaten uit dit hoofdstuk vervolgens geanalyseerd worden aan de hand van de literatuurstudie en het theoretisch kader.

### 5.1 Sturing van de Triathlonbond

Er zijn vier interviews afgenomen met bondsmedewerkers van de Triathlonbond. De bondsmedewerkers die gesproken zijn hebben de volgende functies binnen de Triathlonbond: beleidsmedewerker, communicatiemanager, organisator van de teamcompetitie en iemand die verantwoordelijk is voor de trainers en de opleidingsverenigingen van de Triathlonbond. Uit de gesprekken blijkt dat de Triathlonbond haar lid verenigingen aanstuurt om bepaalde doelstellingen te bereiken. De Triathlonbond heeft de verenigingen nodig om deze doelen te bereiken. Aan de hand van de interviews met de bondsmedewerkers wordt in deze paragraaf besproken wat deze doelstellingen zijn en hoe ze de lid verenigingen hier op aansturen. In deze paragraaf komen de volgende vormen van sturing aan bod: sturing op ledengroei en het sturen op het vermarkten van de sport. In subparagraaf 5.1.1 zal eerst de sturing op ledengroei aan bod komen.

#### 5.1.1 Sturing op ledengroei

De bondsmedewerkers geven aan dat het belangrijk is om nieuwe leden te binden. De Triathlonbond probeert zoveel mogelijk potentiële triatleten te bereiken en ziet hier een grote rol weggelegd voor de vereniging. De communicatiemanager van de Triathlonbond geeft aan hoe de Triathlonbond de rol van verenigingen ziet op het gebied van ledenwerving:

*'Het moet een nieuwe uitdaging zijn. Kennelijk heeft iedereen al een marathon gerend dus het moet allemaal gekker of leuker of fraaiër. Dat betekent ook dat er nog heel veel mensen zijn die onze sport nog helemaal niet kennen. Die helemaal niet weten wat triathlon is, daar zitten ongetwijfeld nog heel veel potentiële triatleten. En jullie*



*(verenigingen) hebben dat soort mensen in beeld, als je verenigingsleden hebt die mensen kennen omdat je lokale activiteiten organiseert, omdat je op lokale sportevenementen bent of op sportevenementen van je gemeente, dat soort dingen. Dus ledenwerving, ledengroei, gaat voor een groot deel door die verenigingen.'*

[Bondsmedewerker 1]

Deze bondsmedewerkers van de Triathlonbond geeft hiermee aan dat ledenwerving en ledengroei voor een groot deel via de verenigingen gaat. De Triathlonbond stelt hiermee dat de verenigingen een grote rol hebben in de ledenwerving. Om de verenigingen hiermee een handje te helpen wordt er door de Traithlonbond nagedacht over manieren om nieuwe potentiële leden te binden aan de verenigingen. De Traithlonbond kijkt daarvoor ook naar hoe andere sportbonden in Nederland dit organiseren. Een voorbeeld is het Start to Run programma van de AtletiekUnie. Met dit programma kunnen beginnende hardlopers doormiddel van een cursus in zeven weken kennis maken met hardlopen. Deze cursussen worden bij lokale verenigingen in de buurt van de potentiële sporter gegeven. De organisatie van de Start to Run ligt bij de AteltiekUnie. Zij zorgen voor de promotie en schakelen de verenigingen in, zodat de sporter hier terecht kan. De Triathlonbond vindt dit een interessant concept en gebruikt dit idee ook om zelf leden via de verenigingen te werven. Dit blijkt uit het volgende citaat van de communicatiemanager van de Traithlonbond:

*'We hebben veel verenigingen ook gestimuleerd om een soort start met triathlon cursus te organiseren, zoals je ook Start to Run (Hardloopprogramma van de AtletiekUnie, om te leren hardlopen) bijeenkomsten hebt en best wel wat verenigingen die in het voorjaar een triathloncursus geven. Waar mensen dan voor hun eerste evenementje kunnen trainen, via de vereniging. De geluiden daarvan zijn wel dat een deel daarna blijft hangen als lid. Bij de ene vereniging is dat een relatief laag percentage en bij de ander blijft bijna iedereen plakken. En dat wisselt per jaar nog wel eens. Maar daar haal je wel rechtstreeks nieuwe leden uit. En dat probeer je wel als bond bij de vereniging te stimuleren.'* [Bondsmedewerker 1]

De Triathlonbond gebruikt deze cursus als middel om nieuwe leden te binden. De lid verenigingen worden gebruikt om de trainingen te verzorgen en potentiële nieuwe leden te binden aan de vereniging. Doordat de leden zich aanmelden bij de vereniging worden ze ook lid van de Triathlonbond en daar haalt de Triathlonbond weer extra inkomsten uit. Naast dat





de Triathlonbond inzet op breedtesport door extra leden bij de verenigingen te werven, zijn er ook doelen gesteld voor de topsport. De Triathlonbond is altijd opzoek naar potentiële topsporters. Echter is het voor de Triathlonbond lastig om bij elke vereniging opzoek te gaan naar deze topsporters. Dat is één van de redenen voor de Triathlonbond om opleidingsverenigingen op te starten. Deze opleidingsverenigingen geven regionale trainingen waar jeugd uit de regio op af kan komen. Een beleidsmedewerker van de Triathlonbond geeft aan wat het idee is van deze opleidingsverenigingen:

*'Omdat jeugd voor ons heel belangrijk is en we heel weinig jeugd hebben, dus met name de verenigingen die een jeugdtak hebben, grote of minder groot, maar in elk geval waar ze daar wel mee actief zijn. Die hebben, gaan we extra faciliteren, extra goede trainers, zodat en die opleidingsverenigingen zijn ook verspreid over het land zoveel mogelijk, zodat er in elk geval ook weer een voorbeeldfunctie vanuit gaat, olievlek werking, daar kunnen we talentdagen organiseren, dan kunnen we regiotrainingen, dan kunnen we atleten die we wel zien en dat we denken nou jij zou in de triathlon goed terecht kunnen of dat ze dat zelf ook zeggen, nou er is geen vereniging bij ons in de buurt, nou dan kunnen we in elk geval zeggen, daar en daar is een hele goede vereniging als je nou echt wat wil, dan moet je misschien inderdaad wat verder rijden, maar dan heb je daar, dan hebben we je daar echt iets speciaals te bieden. En daar ja, dat blijkt daar werken we nu een paar jaar mee, dat werpt wel zijn vruchten af. Het blijft lastig omdat het er nog maar 6 zijn. Maar je hebt wel verspreid over het land, echt goede verenigingen, die extra trainingen bieden, want dat is het dan ook.'* [Bondsmedewerker 4]

Uit dit citaat blijkt dat opleidingsverenigingen dus als voorbeeldfunctie dienen. Deze verenigingen hebben een voortrekkersrol in de regio. Het zijn goede verenigingen die extra trainingen bieden. Hierdoor hebben potentiële topsporters de kans om in de buurt te trainen. Naast dat een opleidingsvereniging ingezet wordt om de potentiële topsporter te bereiken, is het ook een middel om überhaupt meer leden te binden. Dit blijkt uit het volgende citaat van een beleidsmedewerker van de Triathlonbond:

*'Ik kom uit (stad x), dus het voorbeeld van (stad x) is makkelijk gegeven omdat ik daar heel dichtbij sta en mijn kinderen trainen daar ook. Toen ze nog geen opleidingsvereniging waren, er was wel veel jeugd, maar het hing er een beetje bij,*



*nou ja ook verhoudingsgewijs is het een klein groepje. Die hadden dan 1 uurtje op zaterdag en een keer een looptrainingje. Maar nu wordt er echt ruimte voor ze gemaakt, het groeit ook en er komen groeien trainen op en meerdere trainers op, om ook niveau verschillen te kunnen bedienen en je ziet gewoon dat daar een ontwikkeling gaande is en dat komt wel eens waar uit de hele regio, maar ook binnen (stad x) gaat dat daar door groeien. En dat is wat we willen, vaak zijn het zij instromers, die wij, dus die vanuit het zwemmen of vanuit de atletiek met name komen, maar ook die hele jeugd die wij nu hebben bij verenigingen, die zouden ook op termijn kunnen doorgroeien, maar niet alleen voor topsport want dat zijn er maar een paar die uiteindelijk in de topsport terecht komen, maar al is het alleen maar om te laten zien dat je als kind ook aan triathlon kan doen. We willen echt heel graag daar ook wat meer massa, op elk niveau.' [Bondsmedewerker 4]*

Deze bondsmedewerker geeft dus aan dat het doel van de opleidingsverenigingen ook is om meer massa te creëren. De opleidingsverenigingen worden gebruikt om meer leden te binden aan de vereniging en dus de bond. Deze leden zorgen voor meer inkomsten en meer potentiële topsporters. De Triathlonbond probeert de goede verenigingen nog op een andere manier in te zetten om meer leden te werven. De Triathlonbond probeert succesvolle verenigingen met veel leden te koppelen aan kleine verenigingen, ten behoeve van kennisdeling tussen deze verenigingen. Een beleidsmedewerker van de Triathlonbond legt uit hoe het verbinden van de verenigingen werkt en wat het idee achter deze verbinding is.

*'We zien dat nu, we hebben een platform in (provincie x) met alle verenigingen en organisaties en in (stad) heb je de 1 na grootste Triathlonvereniging van Nederland. We hadden daar afgelopen week overleg mee en in (stad y) zit een piep kleine vereniging. In (stad x) zijn 260 leden, in (stad ) eigenlijk vergelijkbaar met hoe het leeft in de polder, 35 leden. En hoe is het mogelijk dat er dan zo'n groot verschil is. Maar die komen nu dan wel bij elkaar en die zien wel (stad y) die ziet wel hoe dat leeft in (stad x) en je ziet dat dat wel heel langzaam begint te broeien, dat daar wellicht op termijn, ik weet het niet hoe dat zich gaat ontwikkelen, maar dat er toch wat enthousiasme ontstaat en dat ze met elkaar gaan meedenken. Kunnen wij misschien iets voor je betekenen en dat het een olievlek wordt.'* [Bondsmedewerker 4].



Uit dit citaat blijkt dus dat de Triathlonbond hoopt dat de goede verenigingen als voorbeeld dienen voor de kleinere verenigingen in de buurt. Doormiddel van het verbinden van deze verenigingen hoopt de Triathlonbond dat er een kennisdeling ontstaat tussen deze verenigingen met als doel om ook de kleinere vereniging groter te maken.

Uit deze subparagraaf blijkt dat de Triathlonbond als doel heeft om meer leden te werven. Deze nieuwe leden moeten via de vereniging bereikt worden. De Triathlonbond stuurt hier op verschillende manieren op aan. De Triathlonbond heeft een met Start to Triathlon een nieuw programma ontwikkeld voor de verenigingen, zodat mensen kennis kunnen maken met de triathlonsport. Daarnaast zijn er opleidingsverenigingen opgestart. Deze opleidingsverenigingen hebben extra goede trainers en faciliteiten, zodat deze verenigingen aansprekend zijn om bij te gaan sporten. Ten derde probeert de Triathlonbond de succesvolle verenigingen te verbinden aan de wat kleinere verenigingen. Door deze verbinding hoopt de Triathlonbond dat er kennisdeling ontstaat en dat deze kleine verenigingen daardoor ook meer leden gaan binnen halen. In deze subparagraaf is duidelijk geworden dat de Triathlonbond inzet op het aansturen van ledengroei via de verenigingen. In de volgende subparagraaf wordt besproken hoe de Triathlonbond haar lid verenigingen aanstuurt om de sport meer te vermarkten.

### **5.1.2 Sturing op het vermarkten van de sport**

Een aantal jaar geleden is de Triathlonbond gestart met de organisatie van de teamcompetitie. Daarin kunnen verenigingen met een team aan deelnemen. Zowel de verenigingen als de bond zijn erg te spreken over deze competitie. Dit blijkt uit de volgende citaat van een bondsmedewerker die de organisator is van de teamcompetities:

*'De bond ziet het heel erg, de teamcompetities heel erg als, (de directeur) heeft wel eens gezegd. We hebben goud in handen met die teamcompetities, want op de een of andere manier is dat nu iets dat zo past blijkbaar bij de behoefte van de verenigingen.'*

[Bondsmedewerker 2]

Deze gewaardeerde teamcompetitie is een uithangbord van de sport. De Triathlonbond gebruikt deze teamcompetitie en de lid verenigingen om zo meer merken aan zich te binden



voor sponsorgelden Zo heeft de communicatiemanager van de bond een workshop gegeven over sponsoring:

*'Ik heb weleens met een collega een workshop gegeven over sponsoring, omdat verenigingen die aan zo'n teamcompetitie wilden deelnemen en dan met name op een hoger niveau er relatief veel kosten aan zitten. Maar hoe zorgen wij er dan voor dat wij dan ook sponsoren aan ons weten te binden. Wij hadden daar een idee over en we wilden ook dat ze dat deden om sterke merken de sport binnen te trekken. Dan laat je op een praktische manier zien hoe dat kan. Dan praat je er met ze over. Dan laat je goede voorbeelden zien van andere die het al gedaan hebben. En dan zeg je daarna laten we nog een vervolg hebben waarin jullie ervaringen met elkaar delen.'*

[Bondsmedewerker 1]

Uit dit citaat blijkt dat er vanuit de Triathlonbond wordt aangestuurd op het vermarkten van de sport. De Triathlonbond organiseert een workshop, zodat de verenigingen leren hoe ze sponsoren de sport in kunnen trekken. Vervolgens initiëren ze ook nog een vervolgmeeting, zodat de verenigingen ervaringen met elkaar kunnen delen. De Triathlonbond helpt nog op meerdere manieren op het vlak van sponsoring bij de verenigingen. Zo blijkt uit het citaat van de communicatiemanager van de Triathlonbond:

*'Dat zijn vaak diegene die niet zo gek veel hulp nodig hebben. Het is natuurlijk allemaal geen hogere wiskunde wat je dan moet doen he. Je gaat partijen benaderen waar je het liefst al een beetje een ingang hebt. En die proberen je te enthousiasmeren voor waar je mee bezig bent en dan haal je ze aan boord. Lui die al enthousiast zijn die volgen je een beetje of het ze lukt. En wat we dan als competitieorganisatie voor ze deden was op het moment dat ze daarin dan geslaagd zijn geef ons dan even een seintje en dan helpen we ook nog even om dat voor je te promoten. Waarmee je dan ook weer aan andere laat zien van ze zijn er ingeslaagd om die en die partij aan zich te binden. Voor jullie kan dit ook mogelijk zijn. Zonder dat je dat er expliciet bij zegt, maar dat signaal geef je dan wel af. En ook voor zo'n vereniging die dat bericht dan nog even extra geplugd krijgt landelijk. Die is dan blij want de sponsor staat weer netjes in de etalage zeg maar. En als mensen wel concrete vragen hebben, mijn marketingcollega die zegt weet je hier is mijn telefoonnummer hier is mijn mailadres bel of mail me gewoon, dan help ik je op weg weet je wel. Als ik*



*je sponsorpropositie nog een keer moet lezen of als je een eerste gesprek en je weet niet zo goed hoe je dat aanvliegt, laat het gewoon weten.'* [Bondsmedewerker 1]

De Triathlonbond helpt de verenigingen met de promotie van hun sponsor. Deze sponsor staat dan weer extra landelijk in de etalage en dat is natuurlijk goed voor zo'n sponsor. Daarnaast geeft de Triathlonbond hiermee ook een signaal af naar andere verenigingen dat hun mede verenigingen erin geslaagd zijn om een sponsor aan zich te binden. De Triathlonbond hoopt hiermee andere verenigingen ook te inspireren om sponsoren aan zich te binden. De Triathlonbond heeft iemand voor marketing in dienst die bereid is om de verenigingen te helpen door hun sponsorpropositie te lezen of vragen te beantwoorden. De Triathlonbond heeft het gevoel doordat ze de verenigingen helpen dit een effect heeft. Zo geeft de communicatiemanager het volgende aan:

*'Nu zie je bij onze eredivisiecompetitie zijn er best wel wat teams die sponsornamen aan hun team weten te verbinden. En als je ziet hoe netjes ze er allemaal bij lopen, wat voor materiaal ze inmiddels hetzelfde hebben als hun teamgenoten. Dan zie je gewoon dat ze sponsors aan zich hebben weten te binden. En dit komt niet door die workshop, maar dat komt wel omdat je ze op een aantal momenten op weg hebt geholpen en met elkaar.'* [Bondsmedewerker 1]

De bondsmedewerker geeft hiermee aan dat door de hulp van de Triathlonbond de verenigingen het voor elkaar hebben gekregen om sponsors aan zich te binden. Uit deze subparagraaf blijkt dat de Triathlonbond aanstuurt op het vermarkten van de sport. Ze stimuleren hun lid verenigingen doormiddel van workshops, promotie en hulp om sponsoren aan de verenigingen te binden. Het doel hiervan is dat de verenigingen hier beter van worden, maar ook zoals in het begin van de paragraaf blijkt om sterke merken de sport in te trekken.

Uit deze paragraaf blijkt dat de Triathlonbond haar lid verenigingen aan stuurt om meer leden te binden en de sport te vermarkten. In de volgende paragraaf wordt besproken op welke manier de lid verenigingen omgaan met deze sturing.



## 5.2. Reacties verenigingen op sturing van de bond

In deze paragraaf wordt doormiddel van citaten van verenigingsbestuurders besproken welke reacties verenigingen geven op sturing van de Triathlonbond. In de eerste subparagraaf wordt besproken hoe de lid verenigingen conformeren aan de sturing van de bond. In de tweede subparagraaf wordt er besproken wanneer verenigingen van de Triathlonbond kiezen voor non - conformiteit.

### 5.2.1 Conformiteit

In de triathlonsport doen de triathlonverenigingen afdrachten aan de Triathlonbond. Deze afdrachten worden per lid betaald aan de hand van de atleten- of basislicenties (zie paragraaf 1.4). Bij verenigingsbestuurders is over het algemeen weinig discussie over deze contributie. Veel van de verenigingbestuurders beschouwen dit als vanzelfsprekend, dit blijkt uit onderstaand citaat:

*'Het is eigenlijk een vanzelfsprekend iets (de contributie), het is er al. En je hebt met elkaar te maken, en de verwachtingen worden niet zo zeer over en weer geuit. In het kader van de opleidingsvereniging hebben we contracten en afspraken en zeg maar verwachtingen'* [verenigingsbestuurder 1]

Verenigingbestuurders begrijpen over het algemeen waarom deze afdrachten er zijn. Deze afdrachten dienen immers onder andere voor de competitie, verzekeringen en het faciliteren van de sport. Veel verenigingsbestuurders waarderen dit en vinden het logisch dat daarvoor betaald moet worden. Zo blijkt ook uit een citaat van een verenigingsbestuurder:

*'In mijn inziens logisch, ik bedoel als er iets tegenover staat, zoals een competitie en dergelijke dat kost geld en om dat goed neer te zetten, is dat geld gewoon hard nodig. De bond zal ergens inkomsten vandaan moeten halen. Wij hebben contributie van onze leden, als de bond laat zien dat daar echt iets tegenover staat, dan zie ik dat als contributie vanuit de vereniging.'* [verenigingsbestuurder 12]

Dit citaat geeft aan dat verenigingbestuurders er wat terug voor willen zien. De Triathlonbond moet hierin meerwaarde tonen. Verenigingsbestuurders krijgen namelijk soms vragen vanuit



de leden van de vereniging over de hoogte van de afdrachten. Deze individuele leden begrijpen soms niet waarom ze afdrachten aan de bond moeten doen. Een verenigingsbestuurders gaf aan dat dit een grote rol speelt in zijn vereniging.

*'Wat het meeste speelt is zeg maar de afdracht aan de bond. Nou komt er iemand bij ons hardlopen dan moet hij [bedrag x] aan de club betalen, maar hij moet ook een keer [bedrag x], ik weet het niet uit mijn hoofd aan de bond betalen. Dat is voor sommige mensen, ja dat vinden ze eigenlijk, dat willen ze helemaal niet. Ze willen niet lid zijn van de bond, ja als je bij ons lid wordt dan ben je verplicht lid van de bond.'*  
[verenigingsbestuurder 3]

Deze verenigingsbestuurder geeft ook aan dat hij vaker hoort dat dit speelt bij andere verenigingen.

*'Wat ik vaak hoor, is inzicht waaruit die contributie nou bestaat en dat hoor ik iedere keer terug ook als ik op een gewestvergadering ben, alles leuk en aardig, maar wat doet die bijdrage van de individuele triatleet, waar gaat dat nou heen.'*  
[verenigingsbestuurder 3]

Het lijkt alsof verenigingsbestuurders de meerwaarde zien in afdracht aan de Triathlonbond. Deze verenigingsbestuurder geeft aan dat individuele leden verplicht lid worden van de Triathlonbond als ze bij zijn vereniging willen komen sporten. Voor de verenigingsbestuurders is de afdracht vanzelfsprekend en daarmee geïnstitutionaliseerd. De verenigingsbestuurders conformeren zich aan het betalen van de contributie, omdat ze de meerwaarde ervan in zien. Echter hebben verenigingsbestuurders problemen om de meerwaarde van de Triathlonbond aan te geven bij hun individuele leden.

Uit de eerste paragraaf van de resultaten blijkt dat de Triathlonbond bepaalde doelen heeft die ze graag willen integreren bij de verenigingen. Het blijkt dat de communicatie over deze doelen van de Triathlonbond door de lid verenigingen als prettig worden ervaren. De Triathlonbond communiceert open, is meedenkend en staat open om de verenigingen te helpen. Dit blijkt uit het volgende citaat van een verenigingsbestuurder:



*'Maar ik heb nog nooit een reactie gehad, jullie moeten dit, of dat is niet wat we afgesproken hebben. Dus meer eigenlijk van kunnen we helpen om het uit te bouwen of het op te zetten, als dat we eigenlijk er commentaar op krijgen.'*

[Verenigingsbestuurder 2]

Deze samenwerking komt ook naar voren bij de organisatie van wedstrijden. Een aantal verenigingen van de Triathlonbond organiseert zelf wedstrijden. De Triathlonbond bepaalt aan de hand van een ingediend bid of de vereniging de wedstrijd mag organiseren. Voor de Triathlonbond is het belangrijk dat er wedstrijden georganiseerd worden, zodat er extra inkomsten gegenereerd worden. Verenigingen halen hier ook extra inkomsten uit en willen dus graag een wedstrijd organiseren. De Triathlonbond gunt het deze vereniging om de wedstrijd te organiseren en geeft een kleine bijdrage. Zo blijkt uit een citaat van een verenigingsbestuurder:

*'Je hebt elkaar nodig, dat [Toernooi x]. De bond heeft ons dat bid gegund. Daar zijn ze wel financieel in tegemoet gekomen. Dus we hebben een lage bijdrage gevraagd, daar zijn we zeer erkentelijk voor.'* [Verenigingsbestuurder 1]

De vereniging is hierin afhankelijk van de Triathlonbond om deze wedstrijd te mogen organiseren. Ze trekken hierin samen op om een goede organisatie neer te zetten. Uit interviews blijkt dat verenigingen ook op andere vlakken samenwerken met de bond. In paragraaf 5.1.1. kwam naar voren dat de Triathlonbond via haar lid verenigingen ledengroei probeert te stimuleren. Eén van de manieren om dit te bereiken is via de opleidingsverenigingen. De Triathlonbond stuurt verenigingen aan die al een goed kader voor jeugd hebben om een opleidingsvereniging te worden. Deze opleidingsverenigingen zijn meestal de al goed lopende verenigingen die ook al wat jeugdleden hebben. Uit het volgende citaat van een verenigingsbestuurder blijkt dat de Triathlonbond verenigingen aanstuurt om een opleidingsvereniging te worden:

*'Wij hebben best wel een grote jeugdafdeling. Eigenlijk bestempelde de NTB ons al als opleidingsvereniging voor we het überhaupt waren. Eigenlijk kregen we, dus jullie hebben zoveel jeugd, er komen best veel toppers hier uit, jullie zijn eigenlijk een opleidingsvereniging, maar waarom ben je het niet. Dan zijn we dat traject ingegaan,*





*dus hebben we een paar jeugdtrainers die hebben we dus getraind. We hebben aan een paar andere eisen voldaan. Trainingenfaciliteiten voor de jeugd, iets meer zwemuren geregeld voor de jeugd. Toen werden wij eigenlijk vanzelf werden we, omdat we voldeden aan alle criteria werden we een opleidingsvereniging.'*

[Verenigingsbestuurder 11]

Verenigingen gaan soms actief mee in de sturing van de Triathlonbond en conformeren zich aan de doelstellingen van een opleidingsvereniging. Dit doen ze omdat het goed is voor de Triathlonbond, maar ook zeker om hun eigen doelstellingen makkelijker te behalen. Deze verenigingsbestuurder geeft aan waarom ze een opleidingsvereniging zijn geworden:

*'Eigenlijk was het de vraag vanuit de bond, waarom zou je het niet doen. Het staat ook wat qua politiek is het ook wat beter, richting de gemeente en richting de provincie. Triathlon is een kernsport in (provincie x). Als er een triathlonvereniging, opleidingsvereniging is van de bond, dat spreekt natuurlijk ook meer publiciteit uit. Soms moeten wij als grote vereniging ook je verantwoordelijkheid nemen, als de bond iets organiseert en je staat er niet negatief tegenover, dan moet je daar ook de bond in steunen. Een voorbeeldfunctie zijn voor andere verenigingen. Die daar ook actief mee bezig zijn.'* [Verenigingsbestuurder 11]

In bovenstaand citaat is goed te zien dat de doelen van de Triathlonbond en de vereniging hier samen komen. Deze vereniging voelt zich verantwoordelijk en staat open om de bond te steunen. Ze voelen zich een voorbeeldfunctie voor de andere verenigingen. Uit paragraaf 5.1 bleek al dat de Triathlonbond ook inzet op verbinding van andere verenigingen doormiddel van kennisdeling. Deze vereniging ziet dit ook zo en conformeert zich aan de doelstellingen van de bond. Echter is dit niet altijd het geval. In de volgende subparagraaf zal aangetoond worden dat verenigingen ook niet conformeren aan de doelstellingen van de Triathlonbond.

### **5.2.2 Non - Conformiteit**

In de eerste paragraaf van de resultaten is gebleken dat de Triathlonbond verenigingen aanstuurt om op zoek te gaan naar nieuwe sponsors en leden. Deze sturing levert soms een spanning op tussen de Triathlonbond en de verenigingen, zo blijkt uit een interview met een verenigingsbestuurder:



*'Met gemeentes en sponsoren moet je toch zelf doen. Vind ik ook wel weer leuk, maar het zou makkelijker zijn als er een breedtesport pot bij de bond is. Die zegt we hebben 20 verenigingen, 2 ton, iedereen 10.000 euro en daar gaan we iets moois voor organiseren. Dat is voor verenigingen het lastigste om aan geld te komen en überhaupt iets te doen. Dus ze vragen eigenlijk, joh ga van alles doen rondom het WK en doe veel voor de jeugd. Terwijl heel veel verenigingen die aansluiting met de jeugd niet hebben en daar eigenlijk niet de middelen niet hebben om wat te organiseren. Daar loopt het allemaal vast denk ik. [Verenigingsbestuurder 1]*

Dit citaat van de verenigingsbestuurder geeft aan dat de Triathlonbond vraagt aan verenigingen om dingen op te starten rondom het WK en veel te doen voor de jeugd. De vereniging geeft aan hier wel interesse in te hebben. Echter beschikken ze niet over voldoende middelen en geld om hierin mee te werken. Hier houdt het dus voor de vereniging mee op. Ze conformeren dus niet met de sturing van de bond, omdat ze teveel zelf moeten doen. De vereniging heeft te maken met vrijwilligers en daardoor kunnen ze deze plannen van de bond moeilijk bolwerken. Zo ligt een verenigingsbestuurder dit ook toe:

*'Kijk het zijn altijd vrijwilligers. De bond wil verder, daar moet je iets tegenover zetten denk ik, geen kopje koffie en een stukje vlaai, maar de verenigingen hebben het ook niet altijd even makkelijk. Dus dat zal iets van een werkgroep of iets kunnen maken die daar een vergoeding tegenover heeft staan.'* [Verenigingsbestuurder 12]

Dit citaat geeft aan dat onder de juiste voorwaarden, in dit geval als er een vergoeding tegenover staat, de vereniging wel bereid is om te helpen. De verenigingen hebben te maken met vrijwilligers en geven aan dat er beperkingen zitten aan hun tijdsinvestering. Ook geven de verenigingsbestuurders aan dat vrijwilligers zich vooral willen inzetten voor specifieke verenigingstaken en minder behoefte hebben om met bondsplannen mee te werken. Dit zorgt ervoor dat verenigingen niet altijd conformeren aan de sturing van de Triathlonbond.

Lid verenigingen kunnen hun trainers opleiden bij de Triathlonbond in de vorm van een cursus. Deze trainers cursussen hebben ook een vervolgcursus die nodig is om bepaalde trainerslicenties te verkrijgen. De Triathlonbond vraagt geld voor deze cursus. Een verenigingsbestuurder geeft aan dit voor spanning zorgt:



*'Maar goed daar moet je soms ook vervolg cursussen voor volgen, nou het zijn allemaal mensen die het allemaal in hun vrije tijd doen en daar zijn ze soms een dagdeel of een hele dag onder de pannen, daarnaast kost het ook nog geld en dat moeten wij dan als vereniging ophoesten. Wij hebben daar onze twijfels bij of het wel echt een meerwaarde heeft of is dat gewoon een middel voor de bond om geld te genereren. Nou goed daar hebben wij bij een aantal verenigingen gepolst hoe hun daar in staan en die zaten het probleem niet zo van in. Dus ja dan gaan wij daar als vereniging verder ook niet. Dat accepteren we dan.'* [Verenigingsbestuurder 11]

De spanning die hier naar boven komt is tweeledig. Ten eerste geeft deze verenigingsbestuurder aan dat de vereniging te maken heeft met vrijwilligers. Deze vrijwilligers moeten een dagdeel of een hele dag vrij plannen om deze cursus te volgen. Dit is veel tijd gevraagd van een vrijwilliger. Daarnaast heerst er een gevoel bij deze verenigingsbestuurder dat de Triathlonbond winst probeert te maken op deze cursussen. In plaats van zomaar mee te doen met deze cursus, wordt eerst gepolst bij andere verenigingen hoe zij hier tegenover staan. Hieruit blijkt dat verenigingen zich niet altijd conformeren aan de sturing van de Triathlonbond, maar er ook echt over nadenken of het past bij de waarden van hun vereniging.

In deze paragraaf is besproken hoe verenigingen omgaan met de sturing van de Triathlonbond. Er zijn een aantal gevallen te vinden waarin de verenigingen conformeren aan de sturing van de Triathlonbond. De Triathlonbond probeert verenigingen te helpen door ze bijvoorbeeld bij te staan in het organiseren van een evenement. De Triathlonbond stuurt aan op verenigingen die een voorbeeldfunctie dienen te zijn voor de verenigingen in de regio. De vereniging gaat hierin mee, omdat ze vinden dat ze hier ook verantwoordelijk voor zijn en de bond hierin steunen. Echter blijkt ook dat er verenigingen zijn die niet mee gaan in de sturing. Vaak komt dit doordat verenigingen te maken hebben met vrijwilligers en dat verenigingen niet de tijd en de middelen hebben om zich bezig te houden met de plannen van de Triathlonbond. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk wordt besproken hoe verenigingen die door de Triathlonbond als (pro) actieve verenigingen worden beschouwd, beloond worden.



### 5.3. (Pro) actieve verenigingen worden beloond

In deze paragraaf wordt doormiddel van citaten uit de interviews met bondsmedewerkers en verenigingsbestuurder laten zien hoe de Triathlonbond de (pro) actieve verenigingen beloond. Uit de interviews met de bondsmedewerkers komt naar voren dat de Triathlonbond meer bezig is met de (pro) actieve verenigingen. De Triathlonbond besteedt minder aandacht aan verenigingen die niet proactief zijn en hun eigen plan trekken. Dit blijkt ook de volgende citaat van de communicatiemanager van de Triathlonbond:

*'En verenigingen die zeggen van ons hoeft het allemaal niet zo, we hebben gewoon een paar, en we doen wat we doen, ja we gaan daar niet aan blijven trekken. Dus het is, we investeren vooral in de actieve verenigingen.'* [Bondsmedewerker 4]

De Triathlonbond heeft in beeld welke verenigingen proactief zijn en welke verenigingen het beleid van de Triathlonbond opvolgen. Een bondsmedewerker geeft aan dat deze actieve verenigingen eerder worden benaderd voor nieuwe plannen van de Triathlonbond:

*'Als je zelf een keer een campagne aan het opzetten bent. Dan denk je natuurlijk wel na, van wie zouden mijn ambassadeurs erin kunnen zijn en wie hoef ik op voorhand niet te benaderen omdat die daar waarschijnlijk niet enthousiast over zijn.'*

[Bondsmedewerker 1]

In de eerste paragraaf van de resultaten is getoond dat de Triathlonbond probeert meer potentiële leden te binden. Een andere manier om dit te bereiken is doormiddel van de opleidingsverenigingen van de Triathlonbond. Dit zijn verenigingen die een jeugd tak hebben en deze verenigingen hebben een regionale rol in het aanbieden van trainingen voor de jeugd. De Triathlonbond heeft dit bewust ingezet om meer jeugdleden bij de verenigingen te krijgen, daarnaast is ook bewust gekozen voor de succesvollere verenigingen, zo gaf een bondsmedewerker aan:

*'We hebben ook opleidingsverenigingen, dat is het hele jeugdverhaal. Dat de echt goede verenigingen dat zijn er inmiddels 6 die de titel opleidingsvereniging hebben gekregen.'* [Bondsmedewerker 1]



Deze verenigingen leiden de jeugd op en krijgen hier een kleine extra vergoeding voor. Deze verenigingen geven echter aan dat dit niet het grootste voordeel is, maar vooral het contact met de Triathlonbond helpt deze verenigingen verder. Deze verenigingen kunnen de weg naar de bond goed vinden en hebben daar ook baat bij, zo blijkt uit een interview met een verenigingsbestuurder van een opleidingsvereniging.

*'Ik vind het contact prima, [bondsmedewerker x] ken ik dan inmiddels een beetje, die is heel meegaand zeg maar. Met het [triathlon x] heeft hij ons ook wel gematst met de financiële bijdrage waardoor het voor ons gewoon haalbaar werd.*

*[bondsmedewerker x] spreek ik regelmatig, [bondsmedewerker x], ik mail ze regelmatig en dat maakt het veel gemakkelijker zeg maar. Vorig jaar moest ik nog kijken van bij wie moet ik zijn. Dit jaar met die [triathlon x], ik stuur een mail naar [bondsmedewerker x] en die helmen zijn weer geregeld. Het is ook wel makkelijk.'*

[Verenigingsbestuurder 1]

Verenigingen die proactief zijn, lijken makkelijker geholpen worden door de bond. De (pro) actieve verenigingen komen bij de bond met ideeën en plannen. Deze verenigingen hebben een positief imago bij de Triathlonbond en daarom helpt de bond deze verenigingen graag. Hetzelfde geldt als er een keer een campagne gevoerd moet worden namens de bond en deze uitgezet wordt bij verenigingen. De eerste verenigingen waar aan gedacht wordt zijn de (pro) actieve verenigingen. De Triathlonbond is bereid om mee te gaan naar de gemeente als dit voordeel heeft voor de opleidingsvereniging. Onderstaand citaat komt van een verenigingsbestuurder:

*'Ik ben een keer samen met [bondsmedewerker x] en [bondsmedewerker x] hier naar de gemeente geweest, toch belangrijk dat dit soort mensen met de gemeente laten zien waar we naar toe willen en dat helpt ons gewoon in het behalen van die doelstellingen, dus ik ja, toen dat samen kwam met de opleidingsverenigingen, we krijgen onze trainers bijna gratis opgeleid. Mijn gevoel ja, als we vragen en het is reëel dan worden we naar mijn inziens meteen geholpen.'* [Verenigingsbestuurder 12]

De verenigingen die niet proactief zijn, worden minder snel benaderd door de Triathlonbond voor onder andere nieuwe campagnes. Deze minder actieve verenigingen geven aan hier ook



geen behoefte aan te hebben, omdat ze er bijvoorbeeld geen tijd voor hebben. Dit blijkt uit een citaat van een verenigingsbestuurder:

*'Ik sport zelf graag, ik heb 40 uren baan en mijn tijd is ook een beetje beperkt. Voor mezelf weet ik niet wat ik daar zou kunnen bijdragen. Kijk als ik gevraagd wordt zou ik er misschien eens over nadenken, maar uit mezelf zal ik niet mijn vinger opsteken en zeggen van he joh ik zou graag in het regiobestuur of weet ik veel wat. Dus ja ik begrijp dat er een bond moet zijn, om met die wedstrijden vooral een beetje te organiseren, de juryleden te faciliteren enzovoorts. Maar ik als sporter, heb er al niet zoveel, ja ik betaal mijn contributie aan de bond en ik krijg dat bondsblaadje, wat ik leuk vind om te lezen, die blader ik door. Ik bezoek regelmatig de site. Op facebook wat verbindingen, elke dag kijk ik wel eventjes wat er in de triathlonwereld gebeurt. Maar persoonlijke band met mensen die op dat bureau zitten dat heb ik niet.'*

[Bondsmedewerker 5]

Verenigingen die minder met de Triathlonbond te maken hebben, omdat ze bijvoorbeeld geen tijd hebben, worden hierdoor minder benaderd door de bond. Hierdoor worden de (pro) actieve verenigingen beloond.

## 5.4 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de resultaten besproken. Uit de interviews met bondsmedewerkers komen een aantal doelstellingen naar voren waar de Triathlonbond haar lid verenigingen op aan stuurt. Zo probeert de Triathlonbond via de lid verenigingen meer leden te werven en sturen ze aan om merken de triathlonsport in te trekken. Uit de interviews met verenigingsbestuurders blijkt dat de verenigingen zich soms conformeren aan de sturing van de Triathlonbond. Echter kiezen verenigingen soms ook hun eigen pad en conformeren ze niet aan de sturing van de bond. Het blijkt dat verenigingen die als (pro) actief worden beschouwd, beloond worden. Ze staan dicht bij de Triathlonbond en halen hier voordeel uit. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten geanalyseerd met behulp van de literatuur uit hoofdstuk 2 en het theoretisch kader uit hoofdstuk 3.



## 6. Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten geïnterpreteerd aan de hand van de literatuurstudie en het theoretisch kader. Op basis van de resultaten wordt de relatie tussen de Triathlonbond en haar lid verenigingen geanalyseerd. Ten eerste wordt de geïnstitutionaliseerde relatie tussen de Triathlonbond en de lid verenigingen weergegeven. Vervolgens wordt ook besproken of er institutionele druk wordt uitgevoerd door de Triathlonbond. In paragraaf 6.2 wordt ingegaan op de reacties van verenigingen op de sturing van de Triathlonbond aan de hand van het model van Oliver (1991). Ten slotte wordt de consequentie van deze reacties besproken door te bespreken dat de Triathlonbond vooral investeert in de 'sterke' verenigingen en dat deze verenigingen daardoor nog sterker worden.

### 6.1 De institutionele druk op de vereniging?

Uit de resultaten blijkt dat er over de afdracht van de verenigingen aan de Triathlonbond weinig discussie bestaat onder de verenigingsbestuurders. De Triathlonbond organiseert voor deze afdrachten onder andere een competitie, juryleden, verzekeringen en opleidingen voor trainers. De Triathlonbond bepaalt hoe dit wordt ingericht en een vereniging kan hieraan deelnemen als ze de afdracht betalen. Houlihan (2014) onderzocht dat doordat er bepaalde waarde worden gesteld, dit het gedrag van de samengestelde organisaties en de toewijzing van middelen stuurt (Houlihan, 2014). Doordat de Triathlonbond de voorwaarden voor onder andere de competitie schept en hier consensus over bestaat, sturen deze voorwaarden het gedrag van de sportverenigingen. Het gedrag van de verenigingsbestuurders heeft hetzelfde patroon en daardoor tonen de verenigingen gelijkenissen met elkaar. De betaling van de contributie en de interactie die hier bij hoort is routine geworden. De relatie tussen de Triathlonbond en de vereniging is daarom geïnstitutionaliseerd (Covaleski en Dirsmith, 1988).

In het theoretisch kader zijn de drie pilaren van instituties omschreven die de manier waarop gedrag van organisaties beïnvloed omschrijft (Scott, 2014). Doordat de Triathlonbond de regels voor de competitie opstelt, heeft de Triathlonbond hiermee een regulerend effect op het gedrag van de verenigingen. Voldoet een vereniging niet aan de regels, dan mag het niet mee doen aan de competitie van de Triathlonbond. Door deze regulatieve pilaar komt er



formele druk op de organisatie van de sportvereniging (Scott, 2014). Daarnaast geeft de vanzelfsprekendheid ook aan dat het voor lief aangenomen overeenkomst is. Uit de resultaten blijkt dat de verenigingsbestuurders deze contributie eigenlijk nooit ter discussie stellen. Het is in de Triathlonsport de gewoonte dat je een afdracht doet naar de bond. Hierin komt de cultureel - cognitieve pilaar die Scott (2014) omschrijft naar boven. De Triathlonbond en haar lid verenigingen hebben een gemeenschappelijk referentiekader dat stoelt op deze voor lief aangenomen overeenkomsten. Deze overeenkomst geeft de Triathlonbond legitimiteit om te bestaan.

In het theoretisch kader is de institutionele theorie besproken, waarbij Scott (2014) stelt dat organisaties op elkaar lijken, omdat ze conformeren aan de institutionele druk. Uit de resultaten blijkt dat verenigingen verschillende keuzes maken met betrekking tot sturing van de Triathlonbond. Er zijn verenigingen die mee gaan met de sturing van de Triathlonbond door op zoek te gaan naar sponsors en het vermarkten van hun vereniging. Doordat sommige verenigingen dit wel doen en andere niet, gaan de verenigingen steeds meer van elkaar verschillen. Dit strookt niet met de institutionele theorie die Scott (2014) beschrijft, waarin hij stelt dat organisaties op elkaar gaan lijken. Het lijkt dus dat verenigingen de vrijheid hebben om weerstand te bieden aan de institutionele druk (Oliver, 1991). Echter blijkt uit de vorige alinea ook dat verenigingen in sommige aspecten op elkaar lijken. Dat verenigingen toch weerstand kunnen bieden aan deze institutionele druk heeft in mijn inziens een aantal redenen.

Ten eerste is in de inleiding beschreven dat sportverenigingen uitgegroeid zijn tot instituties met regulerende en normerende functies die de sport als autonome wereld overstijgen (Van Bottenburg, 2013). Zo blijkt uit de resultaten dat het niet altijd duidelijk is voor individuele leden van de vereniging waarom er afdrachten naar de Triathlonbond gaan. Zij stellen hier soms vragen over en trekken daarmee de legitimiteit van de Triathlonbond in twijfel. Dit doet vermoeden dat de relatie met de Triathlonbond voor het individuele verenigingslid niet geïnstitutionaliseerd is. Ondanks deze vragen van individuele leden, blijven verenigingsbestuurders toch aangesloten bij de Triathlonbond. Daarnaast geven verenigingsbestuurders aan dat ze niet altijd kunnen conformeren aan de sturing van de Triathlonbond, omdat ze te maken hebben met vrijwilligers. Zonder deze vrijwilligers kan de sportvereniging niet voort blijven bestaan, omdat deze georganiseerd is van, voor en door leden. Het is daarom van belang voor de sportvereniging om te luisteren naar deze leden.





Hieruit blijkt dat de vereniging haar eigen institutionele omgeving heeft. Er spelen verschillende krachten op de vereniging, waardoor de vereniging niet altijd kan conformeren aan de sturing van de Triathlonbond. Individuele leden stellen ook eisen aan het bestuur van de vereniging en daarnaast speelt de lokale omgeving ook een rol. Dit is de reden waarom verenigingen ook weerstand bieden tegen de institutionele druk vanuit de Triathlonbond. Ten tweede is de Triathlonbond ook afhankelijk van haar lid verenigingen, omdat een deel van de inkomsten van de Triathlonbond vanuit de lid verenigingen komen. Dus de Triathlonbond kan niet teveel druk bij de lid verenigingen uitvoeren, omdat ze dan misschien niet meer aangesloten willen blijven bij de Triathlonbond onder druk van hun eigen lokale omgeving. Ten derde blijkt uit hoofdstuk 1.4 dat de Triathlonbond een van de weinige bonden is waar er een ledenstijging is. Daarnaast krijgt de Triathlonbond ook inkomsten uit deelname geld van de wedstrijdorganisaties, hierdoor is wellicht de noodzaak om druk op de lid verenigingen uit te voeren niet zo groot.

In deze paragraaf is aangetoond dat lid verenigingen te maken hebben met institutionele druk van de Triathlonbond. Echter door hun relatieve autonome rol hebben de lid verenigingen de vrijheid om weerstand te bieden aan de institutionele druk van de Triathlonbond. In de volgende paragraaf worden de reacties van lid verenigingen op sturing van de Triathlonbond in kaart gebracht aan de hand van het model van Oliver (1991).

## **6.2 Reacties van lid verenigingen op sturing van de Triathlonbond**

In het theoretisch kader is beschreven hoe organisaties om kunnen gaan met institutionele druk (Oliver, 1991). Verenigingen hebben verschillende reacties gegeven op de sturing van de Triathlonbond. In de volgende alinea's worden een aantal verschillende reacties van verenigingen beschreven.

Uit de resultaten blijkt dat de Triathlonbond sommige van haar lidverenigingen heeft aangestuurd om een opleidingsvereniging te worden. De verenigingen die hiervoor gekozen zijn, gaan actief mee in dit bondsbeleid en conformeren zich aan de doelstellingen van de Triathlonbond. De vereniging geeft zich in dit voorbeeld bewust over aan sturing vanuit de Triathlonbond. De reactie kan derhalve geclassificeerd worden als de typologie 'berusting' in het model van Oliver (1991). Dieper ingegaan op de reactie van berusting kan gesteld worden dat deze vereniging de vorm van naleving heeft gebruikt. De vereniging kiest er bewust voor



om de sturing van de Triathlonbond na te leven, omdat ze hier ook een zelfdienend voordeel uithalen (Oliver, 1991). Dit zelfdienend voordeel halen ze uit meer publiciteit en betere samenwerking en zichtbaarheid bij de gemeente en de provincie.

Eén vereniging die haar trainers liet opleiden door een cursus van de Triathlonbond, toonde zich kritisch met betrekking tot bondsbeleid op het gebied van trainers cursussen. Er komt hier een duidelijke spanning naar boven waarbij de verenigingsbestuurder de cursus en de doelen van de Triathlonbond in twijfel trekt. Echter door rondgang bij andere verenigingen, die deze kritische mening niet bleken te delen, en vervolgens te merken dat ze het probleem er niet van inzagen heeft deze vereniging dit beleid uiteindelijk toch geaccepteerd. Dit reactiepatroon kan geclassificeerd worden als imitatie, waarbij de andere organisaties bewust nagevolgd worden (Oliver, 1991). Dit reactiepatroon kan ook in de categorie 'berusting' vallen, omdat de vereniging zich uiteindelijk bewust over geeft aan de sturing van de Triathlonbond. Deze vereniging had ook voor tegemoetkoming kunnen kiezen door zich gedeeltelijk te onderwerpen aan de sturing van de Triathlonbond en in discussie te gaan met de Triathlonbond. In de volgende alinea wordt een verenigingen besproken die reactiepatronen van tegemoetkoming laat zien.

Verenigingen van de Triathlonbond gaan vaak mee in de sturing van de bond. Veel verenigingen hebben een drang om zich te ontwikkelen en vooruit te gaan. Echter hebben deze verenigingen niet altijd de middelen en het geld om dit te doen. De externe verwachtingen van de Triathlonbond komen dan niet overeen met de interne belangen van de vereniging (Oliver, 1991). Een verenigingsbestuurder gaf aan dat hij graag zou zien dat vrijwilligers een vergoeding krijgen voor het werken aan bepaalde doelen van de bond. Deze vereniging onderwerpt zich gedeeltelijk aan de sturing van de Triathlonbond. Oliver (1991) geeft aan dat tegemoetkoming wordt gebruikt om te voldoen aan de institutionele normen, waarden en regels. Doordat deze vereniging het niet helemaal eens is met deze sturing proberen ze balans in de tegemoetkoming te vinden. Als de bond een aanvaardbare tegemoetkoming aanbiedt, wordt het belang van de vereniging beter behartigd en is de vereniging bereid om mee te werken (Oliver, 1991).

Een derde strategie die verenigingen hanteren in reactie op sturing van de Triathlonbond is die van ontwijken (Oliver, 1991). Een verenigingsbestuurder geeft aan dat ze niet altijd aan de vraag van de Triathlonbond kunnen voldoen vanwege financiële redenen.



Verenigingen hebben moeite om aan geld te komen en de Triathlonbond vraagt toch aan de verenigingen om allemaal dingen op te tuigen om bijvoorbeeld met het WK veel te doen voor de jeugd. Deze vereniging kiest ervoor om de voorwaarden om hier aan de verwachtingen van de Triathlonbond te voldoen, te omzeilen. Er wordt gebruik gemaakt van de vorm van verborgenheid volgens het model van Oliver (1991). Deze vereniging doet net alsof ze het eens zijn, maar voeren vervolgens ze de plannen van de bond niet uitvoeren. De vereniging toont een façade van berusting, er wordt aan 'window dressing' gedaan (Oliver, 1991).

Uit deze paragraaf blijkt dat lid verenigingen verschillende reacties geven op sturing vanuit de Triathlonbond. In de volgende paragraaf wordt besproken wat een consequentie is van de reactie die lid verenigingen geven op de sturing vanuit de Triathlonbond.

### **6.3 'Sterke' vereniging worden sterker**

In deze paragraaf wordt de suggestie uit het theoretisch kader dat, 'sterke' verenigingen 'sterker' worden, bevestigd. Uit de resultaten van hoofdstuk 5.3 blijkt dat de (pro) actieve verenigingen van de Triathlonbond worden beloond. Van Bottenburg (2013) schetste al dat met behulp van de overheid, NOC \* NSF en de sportbonden inzetten op de 'sterke' verenigingen die ambitie hebben, ondernemend zijn en professionaliseren (Van Bottenburg, 2013). De als door de Triathlonbond geschetste (pro) actieve verenigingen die beschreven zijn in de resultaten hebben dezelfde kenmerken als de 'sterke' verenigingen die Van Bottenburg (2013) beschrijft. De Triathlonbond kan waarschijnlijk op deze 'sterke' verenigingen inzetten, omdat de autonomie ten opzichte van de lid verenigingen is vergroot (Van Bottenburg, 2013). Dit komt onder andere door het speciale bondslidmaatschap (hoofdstuk 1.4) dat is ontwikkeld door de Triathlonbond. De Triathlonbond is daardoor financieel minder afhankelijk van haar lid verenigingen. De Triathlonbond haalt losse inkomsten via licenties uit de triathlon evenementen en heeft zo minder inkomsten nodig van de lid verenigingen. Daardoor kan de Triathlonbond het zich permitteren om meer aandacht uit te laten gaan naar de proactieve, 'sterke' verenigingen.

Verenigingen die conformeren aan de sturing van de Triathlonbond worden vaak als proactieve, ambitieuze verenigingen gezien. Deze verenigingen zijn vooruitstrevend en uit de resultaten blijkt dat de Triathlonbond graag met deze lid verenigingen samen werkt. Zoals al eerder geschetst wordt ingezet op deze 'sterke' verenigingen. Verenigingen worden eerder



geholpen door de Triathlonbond als ze als 'sterke' vereniging worden beschouwd. 'Sterke' verenigingen lijken zo nog sterker te worden. Dit komt overeen met het Matteüs effect wat onderzocht is door Merton (1968). Merton (1968) onderzocht dit fenomeen en concludeerde dat wetenschappers die een hoge peer-review krijgen vaker geloofwaardiger worden geacht dan onbekende wetenschappers, ondanks de vergelijkbare kwaliteit van de publicaties. Daardoor krijgen deze geloofwaardige wetenschappers meer de kansen om grote wetenschappelijke problemen aan te pakken en zo worden ze sterker en sterker. Dit Matteüs effect lijkt ook op te treden bij de triathlonverenigingen. De 'sterke' verenigingen komen bij de Triathlonbond met ideeën en plannen. Omdat de actieve verenigingen een goed imago hebben bij de Triathlonbond, helpt de Triathlonbond deze verenigingen graag. Daarbij komt dat deze verenigingen ook eerder benaderd worden door de Triathlonbond voor nieuwe campagnes. Hetzelfde effect is te zien bij de opleidingsverenigingen die als 'sterk' worden beschouwd. Uit de resultaten blijkt dat er voor deze opleidingsverenigingen is gekozen, omdat ze als goede verenigingen bekend stonden.

Zoals uit de resultaten blijkt heeft een verenigingsbestuurder gevraagd of de Triathlonbond mee wilde naar de gemeente om te helpen bij het behalen van de doelstellingen van de vereniging. Deze doelstellingen zijn echter ook van waarde voor de Triathlonbond. De vereniging maakt gebruik van de strategie proactieve internalisering (Cartwright, 1998, in Louche, 2004): deze vereniging gaat verder dan berusting en heeft de sturing van de Triathlonbond geïnternaliseerd. Hierdoor stijgt deze vereniging boven de institutionele verwachtingen uit en door proactief te zijn is zij in staat een concurrentievoordeel te halen (Cashlore & Vertinsky, 2000). Doordat deze vereniging de sturing van de Triathlonbond heeft geïnternaliseerd en de Triathlonbond deze inzet erg waardeert en daardoor nog meer aandacht geeft aan deze verenigingen, worden de 'sterke' verenigingen nog sterker. Ook hier lijkt het Matteüs effect in werking te treden (Merton, 1968). De suggestie in het theoretisch kader dat 'sterke' verenigingen 'sterker' worden, kan hiermee bevestigd worden. Uit dit onderzoek blijkt dat het Matteüs effect ook bij de Triathlonbond en haar lid verenigingen optreedt. Lid verenigingen die zich conformeren aan de sturing van de Triathlonbond en daardoor als 'sterk' worden beschouwd, worden hierdoor nog sterker. In het volgende hoofdstuk worden aan de hand van de literatuurstudie, theoretisch kader, de resultaten en deze analyse de deel- en hoofdvraag beantwoord.



## 7. Conclusie

In deze studie is onderzocht hoe sportverenigingen reageren op sturing van de Triathlonbond. Daarnaast is onderzocht welke invloed deze reacties hebben op de relatie tussen de Triathlonbond en haar lid verenigingen. Dit is in kaart gebracht aan de hand van interviews met bondsmedewerkers van de Triathlonbond en verenigingsbestuurders van de lid verenigingen. Daarnaast is theoretisch onderzoek gedaan naar dit onderwerp. In dit hoofdstuk zal eerst antwoord gegeven op de drie deelvragen geformuleerd in de inleiding (hoofdstuk 1.3). Dit zal leiden tot het antwoord op de hoofdvraag. Deze antwoorden vormen de conclusie van dit onderzoek.

### 7.1 Deelvragen

#### *Waar stuurt de Triathlonbond haar lid verenigingen op aan?*

Uit dit onderzoek blijkt dat de Triathlonbond haar lid verenigingen op verschillende manieren aanstuurt. Zo is een doel van de Triathlonbond om zoveel mogelijk potentiële sporters kennis te laten maken met de Triathlonsport. Deze nieuwe leden moeten via de verenigingen bereikt worden. De Triathlonbond probeert doormiddel van het ontwikkelen van een nieuw programma (Start to Triathlon) potentiële sporters kennis te laten maken met de sport. Ook is er gekozen om opleidingsverenigingen te starten die extra faciliteiten, goede trainers en kader voor jeugd hebben om zo meer jeugd aan de triathlon sport te verbinden. Daarnaast wordt er door de Triathlonbond gestuurd op ledengroei door de grote verenigingen te koppelen aan de kleine verenigingen ten behoeve van de kennisdeling. Hierdoor hoopt de bond dat de verenigingen wat van elkaar leren. Doordat de Triathlonbond subsidie krijgt van NOC \* NSF per aangesloten lid bij de lid verenigingen is deze ledenwerving een belangrijk doel van de Triathlonbond.

In de probleemstelling is besproken dat sportbonden inzetten op de sporter als consument (Van Der Roest, Vermeulen en Van Bottenburg, 2015). Bovenstaande constatering geven aan dat de Triathlonbond ook inzet op de sporter als consument. Door bijvoorbeeld het opstarten van de opleidingsverenigingen gaat de Triathlonbond er van uit dat er behoefte is aan extra faciliteiten, goede trainers en extra kader van jeugd. Dit zijn producten om de sporter beter te voorzien. Met deze inzet proberen ze de sporter aan zich te binden en



zien ze de sporter als klant of consument van de vereniging. Ook het opstarten van de Start to Triathlon cursus is een indicatie dat de Triathlonbond de sporter als consument ziet. De Triathlonbond stuurt haar lid vereniging aan om andere soorten van lidmaatschap aan te bieden om er voor te zorgen dat mensen flexibeler kunnen sporten (Van Der Roest, Vermeulen en Van Bottenburg, 2015).

Naast dat de Triathlonbond haar lid verenigingen aanstuurt om meer leden te verkrijgen, stuurt ze ook aan op het vermarkten van de sport. Onder andere door het geven van workshops worden de verenigingen geleerd om sponsors te binden aan de verenigingen. Dit is in de ogen van de Triathlonbond natuurlijk goed voor de verenigingen zelf, maar zoals uit de resultaten blijkt is dit ook om sterke merken de sport in te trekken. De Triathlonbond faciliteert de vereniging hier op verschillende manieren mee.

***Wat wordt er in de literatuur verstaan onder institutionele druk en wat doet deze druk met de relatie tussen de Triathlonbond en de lid verenigingen?***

Institutionele druk wordt uitgeoefend op organisaties om zich te conformeren naar institutionele normen en gebruiken (DiMaggio en Powell, 1983). Door deze institutionele druk gaan organisaties steeds meer op elkaar lijken, doordat de interacties tussen organisaties routine is geworden. Deze homogeniteit onder organisaties wordt ook wel isomorfisme genoemd (DiMaggio en Powell, 1983). De homogeniteit komt voort uit de regulatieve, normatieve en cultureel - cognitieve pilaar van isomorfisme waarin druk wordt uitgeoefend op organisaties om zich te conformeren (Scott, 2014). Deze pilaren geven weer op welke manier het gedrag van organisaties beïnvloed wordt (Scott, 2014).

Uit dit onderzoek blijkt dat de Triathlonbond haar lid verenigingen beïnvloed onder andere door de regulatie en cultureel - cognitieve pilaar (Scott, 2014). Doordat de Triathlonbond en haar lid verenigingen een gemeenschappelijk referentiekader hebben dat de bond de competitie voor de lid verenigingen organiseert en dit als vanzelfsprekend wordt beschouwd kan er gesteld worden dat dit de Triathlonbond legitimiteit geeft om te bestaan. Door de beïnvloeding van de Triathlonbond op de lid verenigingen kan gesteld worden dat de Triathlonbond institutionele druk uitoefent op de lid verenigingen. Echter blijkt ook uit dit onderzoek dat verenigingen verschillend omgaan met de institutionele druk en dus de vrijheid hebben om weerstand te bieden aan de institutionele druk (Oliver, 1991). Dit komt omdat



sportverenigingen uitgegroeid zijn tot instituties met regulerende en normerende functies die de sport als autonome wereld overstijgen (Van Bottenburg, 2013). Daardoor spelen er op verenigingen verschillende krachten, waardoor verenigingen niet altijd conformeren aan de institutionele druk vanuit de Triathlonbond. Individuele leden stellen namelijk ook eisen van het bestuur van de triathlonvereniging en daarnaast speelt de lokale omgeving van de vereniging ook een rol.

Uit dit onderzoek blijkt dat de institutionele druk een rol speelt in de relatie tussen de Triathlonbond en de lid verenigingen. Verenigingen conformeren aan de druk vanuit de Triathlonbond, echter doordat de verenigingen relatief autonoom opererende instituten zijn, kunnen ze weerstand bieden aan de institutionele druk vanuit de Triathlonbond. Dit komt, doordat de druk van de lokale omgeving groter is dan vanuit de Triathlonbond.

### ***Welke reacties geven lid verenigingen op sturing van de Triathlonbond?***

Om de reacties van sturing van de Triathlonbond op de lid verenigingen in kaart te brengen is het model van Oliver (1991) gebruikt. Het blijkt dat verenigingen verschillende reacties vertonen op de sturing vanuit de Triathlonbond. Een aantal verenigingen ontwijken de sturing vanuit de Triathlonbond. Deze verenigingen worden daar door de Triathlonbond vrijwel niet op aangesproken en worden zo met rust gelaten. Een ander reactiepatroon is die van tegemoetkoming, waarin verenigingen zich alleen conformeren aan de institutionele druk als hier bijvoorbeeld een vergoeding voor vrijwilligers tegenover staat. Uit de resultaten blijkt dat het werken met vrijwilligers, gebrek aan middelen en geld de belangrijkste redenen zijn voor triathlonverenigingen om voor een van deze twee bovenstaande reacties te kiezen. Een derde reactie patroon dat naar voren komt in dit onderzoek is berusting. Deze verenigingen conformeren zich aan de druk vanuit de Triathlonbond. Ten slotte komt ook het reactiepatroon van proactieve internalisering voor bij de Triathlonbond. Deze verenigingen hebben de sturing van de Triathlonbond geïnternaliseerd en kunnen daardoor proactief zijn en een concurrentievoordeel ten opzichte van andere verenigingen halen.



## 7.2 Hoofdvraag

### *Hoe reageren lid verenigingen op de sturing vanuit de Triathlonbond en wat voor invloed heeft dit op de relatie tussen de lid verenigingen en de Triathlonbond?*

Uit dit onderzoek is gebleken dat lid verenigingen van de Triathlonbond verschillend reageren op de sturing van de Triathlonbond. De reacties zijn onderzocht door gebruik te maken van het model van Oliver (1991). De reactiepatronen die gegeven worden door lid verenigingen zijn: ontwijking, tegemoetkoming, berusting en proactieve internalisering. Door naar deze reacties te kijken geeft dit onderzoek inzicht in hoe de lid verenigingen omgaan met deze sturing. Uit de reacties van lid verenigingen is op te maken dat ze niet altijd conformeren aan de sturing van de Triathlonbond. Dit komt, omdat ze te maken hebben met de institutionele omgeving van hun eigen vereniging. Uit dit onderzoek blijkt dat de individuele leden van de lid verenigingen ook druk uitvoeren op de verenigingen. Bijvoorbeeld door vragen te stellen over de contributie die de individuele leden moeten betalen aan de Triathlonbond. In dit onderzoek is ook besproken dat de implementatie van beleid wordt uitgevoerd door vrijwilligers bij de lokale sportverenigingen (Enjolras & Waldahl, 2007). De Triathlonbond stuurt de lid verenigingen ook aan om het gestelde beleid uit te voeren. Bijvoorbeeld door rondom het WK Triathlon dingen te organiseren voor de jeugd om ze te kennis te laten maken met de triathlonsport en ze uiteindelijk lid te laten worden van de vereniging. De vereniging ontwijkt deze sturing, omdat ze niet de middelen hebben om dit doel te bereiken. De vereniging heeft te maken met vrijwilligers die in hun eigen tijd dit moeten uitvoeren. De individuele leden zien het nut er niet van in om hier aan bij te dragen. De inzet op jeugd draagt niet bij op de uitvoer van hun eigen sportactiviteiten. Daarnaast kost dit de verenigingen ook geld en dat hebben de verenigingen niet beschikbaar. De conclusie uit het onderzoek van Skille (2008) waarin gesteld wordt dat vertegenwoordigers van sportverenigingen alleen beleid overwegen op te volgen als het zorgt voor het uitvoeren van deze sportactiviteiten bij de vereniging, wordt hiermee beaamt. Deze reacties geven de Triathlonbond waardevolle informatie. Door in toekomstig beleid rekening te houden met deze vrijwilligers bij de lokale sportvereniging kunnen doelstellingen van de Triathlonbond wel gehaald worden. Een oplossing wordt door een verenigingsbestuurder al aangegeven. Door de vrijwilligers een tegemoetkoming te bieden, zijn ze wellicht wel bereid om doelen van de Triathlonbond te bewerkstelligen.





Dit onderzoek geeft ook waardevolle informatie over de invloed van de reacties van vereniging op de relatie met de Triathlonbond. Door de reacties van lid verenigingen nader te bekijken, valt het op dat de Triathlonbond op haar beurt ook weer reageert op de verschillende reactiepatronen van verenigingen. Verenigingen die met deze sturing toestemmen of zelf verder gaan en deze sturing internaliseren worden gezien als proactieve, 'sterke' verenigingen. Doordat de verenigingen de sturing accepteren en de Triathlonbond hierdoor weer eerder deze verenigingen inzet voor bijvoorbeeld campagnes, treedt er een vicieuze cirkel in werking waardoor 'sterke' verenigingen steeds sterker worden. In de inleiding is al besproken dat onder druk van de overheid de sportbonden en NOC \* NSF steeds meer inzetten op deze 'sterke' verenigingen. Naast deze sturing van de overheid is dus ook te zien dat de Triathlonbond meer energie steekt in de 'sterke' vereniging. Dit zorgt ervoor dat de minder 'sterke' verenigingen bewust of onbewust minder bediend worden door de Triathlonbond.

De kennis van dit onderzoek kan ook bijdragen aan het debat van de 'Transitie in de Sport'. Doordat beleidsbepalers weten hoe verenigingen reageren op sturing vanuit de sportbond, kunnen ze deze informatie gebruiken om beleid in te zetten dat breed gedragen wordt. Uit dit onderzoek blijkt dat de proactieve, 'sterke' verenigingen open staan voor sturing van de Triathlonbond. Echter een groot deel van de verenigingen gaat niet mee in de sturing, omdat ze bezig zijn met hun eigen idealen bij de sportvereniging. Daarom is het van belang voor beleidsbepalers om deze verenigingen in hun waarde te laten. De lokale institutionele omgeving van deze verenigingen hebben meer invloed op het gedrag van de verenigingen dan de bonden. Dus als er een andere koers gevaren wordt, bestaat er de kans dat deze verenigingen afhaken en de legitimiteit van de bond in twijfel trekken. Ondanks dat in dit onderzoek is gebleken dat de rol van het individuele lid van de vereniging groot is, kan op basis van dit onderzoek niet geconcludeerd worden wat de behoefte is van dit individuele lid. Een oplossing voor deze werkgroep is om te onderzoeken wat de behoeftes zijn van de individuele sporter. Met deze informatie kunnen ze inspelen op de behoefte en van de individuele sporter en deze behouden voor de georganiseerde sport.



## 8. Discussie en aanbevelingen

Het is gebleken dat op de verenigingen verschillende krachten spelen. Zo speelt de lokale omgeving een grote rol. Een van deze krachten komt voort uit de individuele leden van de lid verenigingen. Uit de analyse bleek al dat de afdrachten voor verenigingen door verenigingsbestuurders als vanzelfsprekend wordt beschouwd. Echter staan individuele leden van de vereniging hier kritisch tegenover. Ze stellen hier vragen over en trekken daarmee de legitimiteit van de bond in twijfel. Ondanks deze vragen van de individuele leden blijven verenigingsbestuurders toch aangesloten bij de Triathlonbond. Een aanbeveling van de onderzoeker zal zijn om deze vragen van de individuele leden serieus te nemen. De individuele leden voeren ook druk uit op verenigingsbestuurder, waardoor verenigingsbestuurders deze afdrachten ook in twijfel kunnen gaan trekken.

In de conclusie is al geschetst dat het van belang is om te onderzoeken wat de behoefte is van de individuele sporter. De sportbonden zetten met hun beleid in op de sporter als consument (Van Der Roest, Vermeulen en Van Bottenburg, 2015). Echter is het niet bekend of de sporter wel echt een consument is. Dit onderzoek heeft aangetoond dat de individuele sporter een grote rol speelt in het wel of niet uitvoeren van beleid van de sportbonden. Echter heeft dit onderzoek geen inzicht kunnen geven in de behoeftes van de sporter. Door bijvoorbeeld de middelen van de werkgroep 'Transitie in de Sport' te gebruiken om de behoefte van de individuele sporter te onderzoeken, kan dit gebruikt worden om beleid op deze individuele sporter te maken. Dit geeft informatie over hoe de georganiseerde sport deze individuele sporter kan bereiken en daarmee blijft de georganiseerde sport toekomstbestendig.

De dalende ledenaantallen binnen de georganiseerde sport zijn onder andere de reden om op zoek te gaan naar nieuwe manieren om leden te binden. Bij de Triathlonbond blijkt dat er echter een ledengroei is. In mijn inziens kan dit komen doordat de Triathlonbond daglicenties aanbiedt bij de evenementen. Deze evenementen worden niet georganiseerd door mensen die vrijwillig geassocieerd zijn. Doordat de Triathlonbond ook inzet op deze evenementen en hiermee geld verdient, is er minder noodzaak om ook meer leden te werven bij de verenigingen. Hiermee lijkt het alsof de consumentlogica bij de evenementen uitgevoerd kan worden en de associatielogica bij de verenigingen. Er is aanvullend onderzoek nodig of deze vorm van ledenbinding de oplossing is.



Ten slotte wil de onderzoeker adviseren om in vervolgonderzoek naar de relatie tussen een sportbond en de lid verenigingen gebruik te maken van observaties. Er is veel gezegd door de respondenten over de samenwerking met de Triathlonbond en de verenigingen. Veel van dit contact gaat via mail, maar er zijn ook regiovergaderingen en een jaarlijks congres. Het is interessant om bij dit soort activiteiten als onderzoeker te gaan observeren, omdat dit bijdraagt aan het begrijpen van hoe de bondsmedewerkers zich opstellen ten opzichte van de verenigingsbestuurders en vice versa. Hierdoor kan nog beter de reacties van verenigingen in kaart worden gebracht en wat voor invloed dit heeft op de relatie tussen de Triathlonbond en de lid verenigingen.



## Literatuurlijst

- Aquina, L. (2015, 16 juli). *NOC\*NSF denkt na over de toekomst van sportbonden*.  
Geraadpleegd op 21-07-2016 via: <http://www.sportknowhowxl.nl/nieuws-en-achtergronden/nieuwsberichten/nieuwsbericht/98557/noc-nsf-denkt-na-over-de-toekomst-van-sportbonden>
- Boessenkool, J. , J. Lucassen, M. Waardenburg en F. Kemper (2011). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag, Boom Onderwijs.
- Bourdieu, P. (1988). Program for a Sociology of Sport. *Sociology of Sport Journal*, 5 (2), 153-161.
- Cashore, B. & I. Vertinsky (2000). “Policy networks and firm behaviours: Governance systems and firms responses to external demands for sustainable forest management”. *Policy Sciences*, 33: 1-30
- Covaleski, M.A. & M.W. Dirmith (1988). “An institutional perspective on the rise, social transformation and fall of a university budget category”. *Administrative Science Quarterly*, 33(4): 562-587.
- Dekker, P. (2002). *De oplossing van de civil society: over vrijwillige associaties in tijden van vervagende grenzen*. Den Haag: SCP.
- DiMaggio, P.J. & W.W. Powell (1983). “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”. *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.
- Edwards, A., & Skinner, J. (2009). *Qualitative Research in Sport Management*. Routledge.
- Enjolras, B. and Waldahl, R. (2007) ‘Policy-making in Sport: The Norwegian Case’, *International Review for the Sociology of Sport* 42(2): 201–16.
- Enjolras, B., 2002. The commercialization of voluntary sport organizations in Norway. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 31 (3), 352–376



- Garrett, R., (2003). The response of voluntary sport clubs to sport England's lottery funding: cases of: compliance, change and resistance. In: G. Nichols, ed. *Volunteers in sport*. Eastbourne: LeisureStudies Association, 55–79.
- GfK (2014). NOC\*NSF Sportdeelname Index. Achmea Sport index t/m 18. Ontwikkelingen sportdeelname 2012 – 2014. In opdracht van NOC\*NSF.
- Harris, S., Mori, K., and Collins, M., (2009). Great expectations: voluntary sports clubs and their role in delivering national policy for English sport. *Voluntas*, 20 (4), 405–423. doi:10.1007/s11266-009-9095-y
- Houlihan, B. (2014) *Government and the Politics of Sport*, London, Routledge.
- Ibsen, B. and Seippel, Ø., 2010. Voluntary organized sport in Denmark and Norway. *Sport in society*, 13 (4), 593–608.
- Jonker, L. (2015). Van leden naar impact. Geraadpleegd op 25-06-2016 via: <http://www.sportenstrategie.nl/2015/sportbeleid/ontwikkelingen-en-prioriteiten/van-leden-naar-impact/>
- Lorentzen, H. and Hustinx, L., (2007). Civic involvement and modernization. *Journal of civil society*, 3 (2), 101–118.
- Louche, C. (2004). Ethical Investment – Processes and mechanisms of institutionalisation in the Netherlands, 1990-2002. PhD dissertation, Erasmus University Rotterdam.
- Maanen, E.P. van & Venekamp, G.J. (1991). *Sporters in cijfers. Ledenontwikkeling van NSF organisaties, 1963-1989*. Arnhem: NSF.
- Merton, R. (1968). 'The Matthew effect in science', *Science*, 159, pp. 56-63.
- NOC\*NSF (2015). Ledental NOC\*NSF over 2014. Arnhem: Repro NOC\*NSF
- NOC\*NSF (2015). Sportbondenmonitor 2014. Arnhem: Repro NOC\*NSF
- NOC \* NSF (2016). Toekomstbeeld van de Nederlandse sport in een veranderende wereld. Geraadpleegd op 17-08-2016 via: <http://nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=21795>
- Oliver, C. (1991) Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management Review*, 16, 145–179.



- Roest, J. Van Der, J. Vermeulen & M. Van Bottenburg (2015). Creating sport consumers in Dutch sport policy. *International Journal of Sport Policy and Politics*. 7 (1), pp. 105-121.
- 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: Ideas, Interests and Identities*. Fourth edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Skille, E.Å. (2008). Understanding sport clubs as sport policy implementers. *International Review for the Sociology of Sport*, 43(2): 181–200.
- Sport en Strategie, *van leden naar impact*, 6 juni 2015,  
<http://www.sportenstrategie.nl/2015/sportbeleid/ontwikkelingen-en-prioriteiten/van-leden-naar-impact/>
- Stokvis, R. (1989). *De sportwereld. Een sociologische inleiding*. Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Tiessen-Raaphorst, A., (2015). *Rapportage Sport 2014*. Den Haag: SCP.
- Van Bottenburg, M. (2013). Om de sport verenigd. Instituties en organisaties in de sportwereld. In: Duyvendak, J.W., Bouw, C., Gërkhani, K. & Velthuis, O. (red.), *Sociale kaart van Nederland. Over instituties en organisaties*. Den Haag: Boom Lemma, pp. 223-238.
- Van 't Verlaat, M.N., (2010). *Marktgerichte sportbonden: een paradox?* [Market-Oriented National Sport Organizations: a Paradox?]. Oosterwijk: BOXPress.



## Bijlagen

### 1. Topicijst interviews bondsmedewerkers

Doel onderzoek  
 Rol onderzoeker  
 Tijdsduur interview  
 Anoniem verwerkt  
 Opnemen

#### Algemeen

Vraag	Evt. Vervolgvraag
Wat kun je me vertellen over de Triathlonbond?	
Wat is je functie bij de Triathlonbond?	
Wat zijn je taken bij de Triathlonbond?	
Hoe is het werk verdeeld?	

#### Algemene vragen over sportbonden

Vraag	Evt. Vervolgvraag
Wat zijn de doelstellingen van de Triathlonbond?	Door wie worden deze gesteld?
Wat/Wie bepaald jou werk?	
Door wie worden de taken gedefinieerd?	
Is het lastig dit waar te maken?	Zo ja, waar merk je dit aan?
Waar halen jullie je inkomsten als bond vandaan?	Voeren deze bronnen ook druk uit? Zo ja, hoe doen ze dat?
Streven jullie ook maatschappelijke doelen na?	Zo ja, welke zijn dat dan?

#### Betekenis verenigingen voor sportbond

Vraag	Evt. Vervolgvraag
Wat betekenen de lidverenigingen voor jullie?	Zijn jullie afhankelijk van ze?
Wat organiseren jullie voor de lidverenigingen?	Voorbeelden
Wat verwachten jullie van verenigingen?	voorbeelden geven
Is deze verwachting in de loop van de jaren veranderd?	Zo ja, zo nee --> Waar merk je dit aan?
Zetten jullie ook in op het vergroten van het aantal leden bij de sportvereniging?	Zo ja, hoe dan?
Jullie zetten ook in op 'sterke verenigingen' Waarom doen jullie dit?	
Hoe gaan jullie om met de	Voorbeelden



vereniging die niet als 'sterk' worden beschouwd?	
---	--

**Relatie bond met de lid vereniging (Model Oliver)**

<b>Vraag</b>	<b>Evt. Vervolg vraag</b>
Hoe sturen jullie je verenigingen aan?	Voorbeelden
Welke middelen hebben bonden om invloed uit te oefenen op verenigingen?	Voorbeelden
Hoe reageren verenigingen op de sturing van de bonden ?	Voorbeelden
Zijn er ook verenigingen die zich weinig van deze sturing aantrekken?	Zo ja, hoe merk je dit?
Welke middelen hebben verenigingen om zich weinig van de sturing aan te trekken?	Voorbeelden
Hoe gaan jullie met deze verenigingen om?	
Zijn er ook verenigingen die veel met jullie sturing doen?	Zo ja, voorbeelden. Wat betekenen deze verenigingen voor jullie?





## 2. Topiclijst interviews verenigingsbestuurders

Doel onderzoek  
 Rol onderzoeker  
 Tijdsduur interview  
 Anoniem verwerkt  
 Opnemen

### Algemeen

Wat kun je me vertellen over de vereniging?	
Wat is je functie bij de vereniging?	
Wat zijn je taken bij de vereniging?	
Hoe ziet de organisatiestructuur eruit van de vereniging?	

### Druk op vereniging

Vraag	Evt. Vervolg vraag
Wat zijn de doelstellingen van de vereniging?	Door wie worden deze gesteld?
Wat/wie bepaald jou werk?	
Door wie worden deze taken gedefinieerd?	
Is het lastig dit waar te maken?	Zo ja, waar merk je dit aan?
Waar halen jullie je inkomsten als vereniging vandaan?	Voeren deze bronnen ook druk uit? Zo ja, hoe doen ze dat?

### Betekenis sportbond voor vereniging

Vraag	Evt. Vervolg vraag
Wat betekenen de sportbond voor jullie?	Zijn jullie afhankelijk van ze?
Wat organiseert de sportbond allemaal voor de vereniging?	Voorbeelden
Waar staat de bond voor?	Voorbeelden
Waar zet de bond op in?	Voorbeelden
Wat betekent de sportvereniging voor de bond?	
Wat verwachten jullie van de sportbond	Voorbeelden
Is deze verwachting in de loop van de jaren veranderd?	Zo ja/nee. Waar merk je dat aan?
Wat kun je me vertellen over de Triathlonraad?	Wat betekent dit voor jullie?
Wat vinden jullie van de afdrachten aan de bond?	
Zetten jullie ook in op het vergroten van het aantal leden bij de sportvereniging?	Zo ja, hoe dan?



<b>Vraag voor opleidingsvereniging:</b> Waarom zijn jullie een opleidingsvereniging geworden?	Voorbeelden
---	-------------

#### Relatie lidvereniging met model (Model Oliver)

Vraag	Evt. Vervolg vraag
Ervaren jullie druk vanuit de sportbond?	Voorbeelden
Hoe merken jullie deze druk?	Welke machtsmiddelen hebben bonden om invloed uit te oefenen op verenigingen. Voorbeelden.
Hoe gaan jullie om met deze druk?	Voorbeelden
Merken jullie dat sportbonden inzetten op het verkrijgen van meer leden?	Voorbeelden
Wat kan de sportbond verbeteren?	
Wat vind je goed aan de sportbond?	

**Laatste vraag:** Als je zelf de relatie tussen de bond en jullie moet omschrijven hoe zou je deze omschrijven?