

De vergrijzing voorbij

Onderzoek naar de legitimiteit van de Koninklijke Nederlandse Biljartbond in een dynamische omgeving

Bram van Pelt



Universiteit Utrecht

De vergrijzing voorbij

Kwalitatief onderzoek naar de legitimiteit van de Koninklijke Nederlandse Biljartbond in een dynamische omgeving, vanuit het perspectief van verenigingsbestuurders.

Auteur: Bram van Pelt
Studentnummer: 5712211

Universiteit Utrecht (UU)
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)
Master Sportbeleid & Sportmanagement

Scriptiebegeleider USBO: drs. Michel van Slobbe
Tweede beoordelaar USBO: dr. Inge Claringbould

Utrecht, oktober 2017

Voorwoord

Van Utrecht naar Wognum, via Leeuwarden, Kwadendamme en Stedendriehoek, met een tussenstop op Papendal, vervolgens Rotterdam via Nieuwegein naar Rosmalen, langs Maarn, Leiden, Zwolle met een uitstapje naar Tegelen en via Roosendaal ben ik dan eindelijk aangekomen bij dit voorwoord van mijn masterthesis. Van sommige plekken wist ik het bestaan nog niet eens, laat staan hoe ik er kon komen. Deze lange weg is tekenend voor de weg die ik heb doorlopen tijdens mijn master. Een reis met pieken en dalen die mij enorm veel heeft gebracht, maar ik ben blij dat ik op deze bestemming ben aangekomen.

Dit onderzoeksrapport is de afronding van de 2-jarige master Sportbeleid en Sportmanagement aan de Universiteit van Utrecht. Hierbij heb ik de kans gekregen om mijzelf te verdiepen in zowel de theorie als de praktijk. Sport&zaken was gedurende twee jaar de perfecte plek om te ervaren hoe het is in het echte werkveld. Ik heb gemerkt dat ik mijn enthousiasme op veel terreinen kwijt kan op het snijvlak van sport en bedrijfsleven. Graag wil ik in het bijzonder Tim Bödicker en Roel Roelfzema bedanken voor de onvergetelijke, leerzame en leuke tijd bij sport&zaken. Bij de USBO heb ik de leeromgeving, de werkgroepen en de onderlinge betrokkenheid als zeer prettig ervaren. In het bijzonder wil ik Peter als afstudeerbuddy danken voor de tijd die hij voor mij heeft vrij kunnen maken in zijn overvolle agenda als full professional.

Natuurlijk ook een woord van dank voor Willem La Riviere en Jaap Labrujere voor het mogelijk maken van dit onderzoek bij de KNBB. Van alle interviews heb ik oprecht genoten. Dank verenigingsbestuurders voor de openhartige gesprekken, en natuurlijk ook voor de vlaai, boterkoek, koffie en de inkijk in de roots van de biljartsport. Daarnaast wil ik Michel en Inge bedanken voor de praktische, theoretische en ook emotionele ondersteuning. Jullie hebben mij enorm geholpen in mijn professionele ontwikkeling. Mijn ouders wil ik bedanken voor het tijdelijk onderdak en weer even kind aan huis te kunnen zijn. De manier waarop jullie mij hielpen in mijn denkproces bij het schrijven van deze scriptie was onmisbaar. Tot slot, Guus jongen, we hebben elkaar er doorheen gesleept. Dat hadden we toch niet gedacht toen we twee jaar geleden daar aan de bar zaten op Ledig Erf.

Met de keuze van de biljartsport ben ik letterlijk in een wereld gestapt die mij onbekend was. Als jong broekie was ik positief verrast over de openheid waarin ik werd ontvangen, en de energie die bij de overwegend 60-plussers voelbaar was om de biljartsport mee te laten gaan met haar tijd. De vergrijzing voorbij!

Bram van Pelt

Utrecht, oktober 2017

Samenvatting

Dit onderzoek gaat over de legitimiteit van de Koninklijke Nederlandse Biljartbond (KNBB), vanuit het perspectief van de verenigingsbestuurders. Aanleiding voor dit onderzoek is de wens van de KNBB om in te spelen op de veranderende maatschappelijke - en institutionele omgeving. In de loop der jaren is het takenpakket van sportbonden en -verenigingen verruimd en is er sprake van een complex krachtenveld. De KNBB heeft in het meerjarenbeleidsplan 2017+ 'Naar een verbonden biljartlandschap' hierin haar koers aangegeven.

Een nieuwe, nog nader in te vullen, koers van de biljartbond is van directe invloed op haar verenigingen. Tegelijkertijd heeft het krachtenveld rondom de biljartvereniging invloed op de relatie met de biljartbond. Indien de biljartbond nadenkt over hoe in te spelen op de veranderende maatschappelijke – en institutionele omgeving, is het noodzakelijk om de biljartvereniging hierbij te betrekken, ten einde legitimiteit te behouden.

Centraal in dit onderzoek staat de vraag:

Welke betekenis kennen verenigingsbestuurders toe aan de biljartbond en wat zegt dit over de legitimiteit van de bond in de veranderende samenleving?

De bevindingen helpen de KNBB met het nader invullen van de toekomstige koers, rekening houdend met de veranderende institutionele omgeving. Met de aanbevelingen kan de KNBB inspelen op de wensen en behoeften van haar verenigingen.

De vraagstelling is beantwoord vanuit de theoretische concepten 'organisatorische legitimiteit' en 'institutionele logica's'. Dertien diepte-interviews zijn afgenomen bij biljartverenigingsbestuurders. Daarnaast heeft een observatie plaatsgevonden tijdens de Algemene Leden Vergadering van de KNBB, sectie Carambole. De interviews en observatie zijn systematisch gecodeerd en vormen de basis voor de resultaten.

Uit de resultaten blijken zes thema's door de verenigingsbestuurders te worden aangekaart die de legitimiteit van de KNBB ter discussie stellen. Het betreft de thema's maatschappelijke ontwikkeling, organisatiestructuur, communicatie, productaanbod, contributiestelsel en institutionele omgeving.

Onderliggende basisprincipes kunnen gekoppeld worden aan deze thema's. Dit zijn de verschillende logica's van waaruit verenigingsbestuurders kijken. Het betreft de logica's verenigings-, consumenten-, publieke-, professionele-, commerciële- en community-logica. Een logica die op dit moment overheersend is voor verenigingsbestuurders is de consumentenlogica.

Wanneer de bond aan de zes genoemde thema's gehoor geeft kan dit acceptatie en betrokkenheid genereren. Winst is te behalen indien de biljartbond haar logica's afstemt op de logica's van de biljartverenigingen. Enkele praktische aanbevelingen ten slotte zijn gegeven die de biljartbond helpen in het verkrijgen van legitimiteit en bij het nader invullen van de toekomstige koers.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Doelstelling en onderzoeksvraag	8
1.4 Relevantie	9
1.5 Leeswijzer	10
2. Theoretisch kader	11
2.1 Het concept institutionele logica's binnen de georganiseerde sport	11
2.2 Het concept organisatorische legitimiteit	13
2.3 De twee concepten samen	14
3. Ontwikkeling van de georganiseerde sport	15
3.1 Sportontwikkeling in de Nederlandse maatschappelijke context	15
3.2 Sportbond en sportvereniging	18
4. De biljartbond als organisatie	20
4.1 Ontstaansgeschiedenis KNBB	20
4.2 Organisatiestructuur	21
4.3 Missie, visie, beleid en financiering	22
4.4 Bijzondere positie sectie Carambole	22
4.5 Samenvattend	23
5. Methodologie	24
5.1 Methode van dataverzameling	24
5.2 Respondenten	25
5.3 Data-analyse	26
5.4 Positionering van onderzoeker	26
5.5 Betrouwbaarheid en validiteit	26
6. Resultaten	28
6.1 Invloed maatschappelijke ontwikkelingen op de Biljartsport	28
6.2 Organisatiestructuur staat ter discussie	30
6.3 Communicatie is ingewikkeld	33
6.4 De veelzijdigheid van het productaanbod	35
6.5 Huidige financiering staat ter discussie	39
6.6 Ingewikkelde relaties tussen bond, verenigingen en lokaalhouders	41
7. Analyse	42
8. Conclusie, discussie en aanbevelingen	45
8.1 Conclusie	45
8.2 Discussie	48
8.3 Aanbevelingen	49
Literatuurlijst	51
Bijlagen	54

1. Inleiding

Deze studie onderzoekt welke betekenis verenigingsbestuurders toekennen aan de legitimiteit van de biljartbond. Daarnaast staat centraal hoe deze betekenis zich verhoudt tot de institutionele omgeving¹ en maatschappelijke ontwikkelingen. Dit eerste hoofdstuk geeft een introductie op dit onderwerp. Allereerst volgt de aanleiding van dit onderzoek. Daarna volgt de probleemstelling, het doel van dit onderzoek en de onderzoeksvraag met bijbehorende deelvragen. Vervolgens is de context waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt beschreven, en wordt de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie geschetst. Het hoofdstuk eindigt met een leeswijzer waarin de verdere opbouw van dit onderzoeksrapport staat.

1.1 Aanleiding

Al decennialang organiseren sportbonden en -verenigingen diverse sporten voor miljoenen Nederlanders. Een voorbeeld van een bond die zich al meer dan 100 jaar inzet voor de sport is de Koninklijke Nederlandse Biljart Bond (KNBB). Alvorens in te gaan op de KNBB volgt eerst de ontwikkeling van sportbonden en -verenigingen in het algemeen.

Een sportvereniging kan gedefinieerd worden als een vereniging waar mensen elkaar treffen met eenzelfde passie voor een bepaalde sport (Boessenkool et al., 2011). Sportverenigingen zijn de grootste en wijdst vertakte organisatievorm in sportend Nederland (Van Bottenburg, 2007). In Nederland zijn bijna 25.000 sportverenigingen actief en ruim 5 miljoen mensen zijn lid van een sportbond (NOC*NSF, 2016a). Van oorsprong is de sportbond opgericht om sportcompetities te organiseren, het stellen en handhaven van regels voor deze sportverenigingen en het samenstellen van nationale teams. Schnabel (2004) en Van Bottenburg (2013) stellen dat maatschappelijke ontwikkelingen zoals informalisering, digitalisering en individualisering van invloed zijn op de samenleving als geheel inclusief de georganiseerde sport². Mede als gevolg van deze maatschappelijke ontwikkelingen is in de loop der jaren het takenpakket van sportbonden verruimd (Stokvis, 1989). Bij dit takenpakket hoort tegenwoordig ook het verzorgen van cursussen en opleidingen voor sportverenigingen, zoals een trainerscursus of opleiding tot arbiter. Eveneens wordt sport ingezet voor commerciële doeleinden, zoals een ontmoetingsplaats creëren voor het bedrijfsleven. Daarnaast wordt sport als middel ingezet voor overheidstaken, zoals voor de gezondheidszorg, integratiebevordering en educatie (Verlaat, 2010). De kansen voor de georganiseerde sport zijn hierdoor enorm vergroot. De vraag is echter of deze taakverruiming aansluit bij de wensen en behoeften van de sportvereniging en of deze overeenkomt met de oorspronkelijke functie van de sportbond.

In dit verband spreekt Van Eekeren (2016) in zijn proefschrift 'De waardenvolle club' over onderliggende waarden waar verenigingen mee te maken hebben. Naast de sportieve waarden, prestaties op het veld, noemt hij ook het creëren van culturele waarden, een sportvereniging waar men zich thuis voelt. Bovendien gaat het om het creëren van zakelijke waarden voor sponsors en overheden. Er bestaat volgens Van Eekeren (2016) ook nog publieke waarden die gaat over een bijdrage leveren aan

¹ Institutionele omgeving: omvat de sociale omgeving van de organisatie, het netwerk waarin de organisatie zich bevindt (Greenwood & Hinings, 1996)

² De georganiseerde sport in Nederland bestaat uit de koepelorganisatie NOC*NSF, sportbonden en sportverenigingen (Van Bottenburg, 2013).

vraagstukken zoals sociale cohesie, leefbaarheid, participatie en duurzaamheid. Deze verschillende waarden kunnen opgevat worden als basisprincipes van waaruit actoren kijken en handelen. Deze basisprincipes die gelden in een betreffende sociale omgeving, zoals binnen een gezin, organisatie of een sportvereniging, noemen Thornton & Ocasio (2008) 'institutionele logica's'. Dit is een centraal concept in dit onderzoek en wordt verder uitgewerkt in het theoretisch kader. Logica's en waarden zijn vergelijkbare begrippen.

Waardenburg (2016) gaat in zijn proefschrift verder in op de publieke logica's van sportverenigingen. Hij gaat hierbij in op de rol die gemeenten toekennen aan sportverenigingen in sociaal-maatschappelijke kwesties, zoals het verbinden van mensen en het terugdringen van obesitas.

Een derde auteur die ingaat op de veranderende omgeving van sportverenigingen is Van der Roest (2015). Hij legt in zijn proefschrift het accent op de wensen en behoeften van leden en potentiële leden van sportverenigingen. Hij stelt zichzelf de vraag in hoeverre de sporter zich meer als consument gaat gedragen met wensen en eisen. Deze consumentenlogica stelt hij ter discussie.

Kortom, bovenstaande drie studies onderbouwen dat het krachtenveld en de rolopvatting van de sportbond en -vereniging complex zijn en aan verandering onderhevig.

Hoe staat de georganiseerde sport ten opzichte van deze ontwikkelingen? De dalende inkomsten vanuit kansspelen zoals de Lottogelden, het verlies van marktaandeel ten opzichte van commerciële aanbieders en de terugloop van ledenaantallen, hebben ervoor gezorgd dat de georganiseerde sport de noodzaak ziet om te veranderen (Verlaet, 2010). Hoewel de sportparticipatie in Nederland stijgt, stagneert of daalt het ledenaantal van de meeste sportbonden (NOC*NSF, 2016b). Dat komt volgens het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en de Nederlandse sportkoepel NOC*NSF, omdat mensen meer zelf en via andere organisaties dan sportverenigingen gaan sporten (Projectgroep Transitie in de Sport, 2015). Lidmaatschap van een sportvereniging is anno 2017 niet meer de overheersende wijze van sportbeoefening (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2015). Het competitie-sport-aanbod dat sportbonden bij en via verenigingen organiseren, sluit niet altijd aan bij de vraag van hoe mensen flexibel, in de zin van spelvorm, tijd, locatie en kosten, willen sporten (NOC*NSF, 2014). Het Ministerie van VWS en NOC*NSF wensen daarom dat sportbonden hun aanbod vernieuwen door competities bij en via sportverenigingen flexibeler te gaan organiseren, en daarvoor andere verdienmodellen te ontwikkelen. Beleidsbepalers binnen de overheid en sportkoepel NOC*NSF met haar sportbonden zien de noodzaak tot verandering en hebben gezamenlijk het project 'Transitie in de sport' opgestart (NOC*NSF, 2016a). Nog niet duidelijk is waar de transitie uit gaat komen en wat deze precies omhelst. Een betrokken projectleider schetst die toekomst als volgt:

*'We willen van verenigend naar ondernemend, van gesloten naar toegankelijk en van een vaste structuur naar hybride maatwerk'', zegt Laura Jonker 'projectleider transitie in de sport bij NOC*NSF' (Sportknowhowxl, 2015).'*

Van sportbonden wordt verwacht, zoals Laura Jonker stelt in bovenstaande quote, dat ze veranderen in ondernemende organisaties (NOC*NSF, 2016a). Enerzijds dient een sportbond al het goede binnen de georganiseerde sport te behouden en te bewaken. Anderzijds wordt van sportbonden vernieuwing en innovatie gevraagd (NOC*NSF, 2016a) en verwacht dat ze hun relatief autonoom opererende sportverenigingen hierin meenemen (Van Bottenburg, 2007).

1.2 Probleemstelling

De Koninklijke Nederlandse Biljartbond (KNBB) is één van de 74 sportbonden (NOC*NSF, 2016b) in Nederland, die te maken heeft met bovengeschetste ontwikkelingen. De KNBB heeft te maken met afnemende subsidie vanuit NOC*NSF en ziet haar ledenaantal dalen (KNBB, 2015). Wat betreft het ledenaantal telt de bond momenteel rond 29.000 leden (NOC*NSF, 2016b). Dat staat in schril contrast met de ruim 60.000 leden bij andere lokale biljartbonden en de nog grotere groep biljarters die lid is van geen enkele biljartbond. Het ledenaantal van de lokale biljartbonden groeit nog steeds, wat maakt dat de KNBB zich beraadt op haar rol en positie. In het meerjarenplan 2017+ van de KNBB staat beschreven dat het noodzakelijk is om te anticiperen op de veranderende (sport)samenleving.

'Om de verschillende strategische opties te ontwikkelen en de daaruit voortkomende producten en programma's te realiseren is het van essentieel belang dat het Bondsbureau anders wordt ingericht. Daarbij vraagt de huidige maatschappij dat er sneller wordt geanticipeerd op veranderingen, kansen en bedreigingen (KNBB, 2016).'

KNBB sectie Carambole noemt verbinden het kernbegrip van de strategie, met de focus op ledenwerving.

'We zullen de biljartsport verder moeten vernieuwen, zodat de sport weer aantrekkelijk wordt voor nieuwe leden en voor de 60.000 biljarters in Nederland die zich nu bij andere biljartbonden hebben aangesloten (KNBB, 2015).'

De KNBB vertegenwoordigt en levert diensten aan de biljartverenigingen. Zonder biljartverenigingen heeft de KNBB geen reden van bestaan. Biljartverenigingen legitimeren het bestaansrecht van de biljartbond. De biljartbond en de biljartvereniging zijn dus wederzijds afhankelijk van elkaar. Scott (2014) stelt dat organisaties zoals de sportbond en sportverenigingen deel uitmaken van een institutionele omgeving omdat zij daarmee legitimiteit krijgen. Een organisatie is legitiem als diens doelstelling overeenkomt met de doelstelling van andere organisaties in de institutionele omgeving. Daarnaast is een organisatie legitiem als diens doelstelling gerealiseerd wordt op een wijze die de institutionele omgeving accepteert. Om legitiem te kunnen zijn, zijn organisaties in zekere zin afhankelijk van de institutionele omgeving (Scott, 2014). Met andere woorden een koerswijziging van de biljartbond is van directe invloed op haar verenigingen. Andersom heeft het krachtenveld rondom de biljartvereniging invloed op de relatie tussen de biljartbond en haar verenigingen. Indien de biljartbond nadenkt over hoe in te spelen op de veranderende samenleving, is het noodzakelijk om de biljartvereniging hierbij te betrekken. De vraag is hoe de biljartverenigingen aankijken tegen de biljartbond en maatschappelijke ontwikkelingen, vanuit hun institutionele omgeving.

1.3 Doelstelling en onderzoeksvraag

Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in welke betekenis verenigingsbestuurders toekennen aan de Koninklijke Nederlandse Biljartbond (KNBB) in de veranderende samenleving, om de legitimiteit van de bond te versterken. De bevindingen helpen de KNBB met het nader invullen van de toekomstige koers, rekening houdend met de veranderende institutionele omgeving. Met de aanbevelingen kan de KNBB inspelen op de wensen en behoeften van haar verenigingen.

Hoofdvraag:

- Welke betekenis kennen verenigingsbestuurders toe aan de biljartbond en wat zegt dit over de legitimiteit van de bond in de veranderende samenleving?

Deelvragen:

- Wat leert de literatuur ons over organisatorische legitimiteit en institutionele logica's?
- Hoe ziet de ontwikkeling van de georganiseerde sport, in het bijzonder wat betreft biljarten, in Nederland er tot op heden uit en welke maatschappelijke ontwikkelingen spelen hierbij een rol?
- Welke waarden zijn volgens verenigingsbestuurders van belang voor het bestaansrecht van de biljartbond?
- Wat leert dit onderzoek ons over de bestaande institutionele logica's bij de biljartbond en haar verenigingen?

Toelichting centrale begrippen:

- Organisatorische legitimiteit: Is de mate van acceptatie van een organisatie en/of haar beleid, door degenen op wie zij gezag uitoefent. Bij een legitieme organisatie wordt het handelen als wenselijk en/of behoorlijk beschouwd en wordt betrokkenheid met de aangesloten leden gegenereerd, waardoor ze autoriteit heeft en het recht om gezag uit te oefenen (Turenhout, 2016).
- Institutionele logica's: De institutionele logica theorie van Thornton & Ocasio (2008) stelt dat individuen en organisaties met verschillende normen, waarden en werkwijzen ook verschillende logica's, ofwel basisprincipes, ontwikkelen waarmee ze naar de wereld om hen heen kijken.
- Biljartbond: Dit onderzoek bij de biljartbond vindt plaats binnen de sectie Carambole, met het accent op de breedtesport. Deze sectie (lees: afdeling) met 23.400 leden, beslaat 85% van alle KNBB-leden. De KNBB Vereniging Carambole is een zelfstandige sectievereniging binnen de KNBB met eigen juridische status.
- Verenigingsbestuurder: Een bestuurslid van een biljartvereniging die aangesloten is bij de KNBB.

1.4 Relevantie

Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek biedt meer inzicht in de onderlinge relatie tussen de biljartbond en haar verenigingen, wat waardevol kan zijn voor het voortbestaan van de bond. Het bestaansrecht van sportbonden wordt steeds vaker ter discussie gesteld, mede omdat de samenleving verandert en mensen andere verwachtingen hebben (Sportnext, 2015). De onderzoeksresultaten helpen de biljartbond bij het beter anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen.

Het legitimiteitsvraagstuk in dit onderzoek is niet alleen van toepassing op de KNBB, maar heeft ook betrekking op andere sportbonden. Wellicht kunnen andere sportbonden met de onderzoeksresultaten hun voordeel doen.

Daarbij levert dit onderzoek inhoudelijke input voor het Transitie-traject van NOC*NSF. De wensen en behoeften van sportverenigingen zijn een belangrijke basis om in te spelen op de veranderende sportomgeving.

Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant, omdat weinig onderzoek bestaat dat zich richt op sportbonden in Nederland. Wetenschappelijk onderzoek is meestal gericht op sportverenigingen.

De theoretische concepten organisatorische legitimiteit en institutionele logica's krijgen een praktische toepassing in een sportorganisatie. Dit onderzoek levert hiermee een wetenschappelijke bijdrage aan de verdere ontwikkeling van deze theoretische concepten.

Dit onderzoek levert aanvullende resultaten aan de drie eerdergenoemde proefschriften over de complexe en veranderende omgeving van de sportvereniging (Van Eekeren, 2016; Van der Roest, 2015; Waardenburg, 2016).

1.5 Leeswijzer

Deze scriptie bestaat uit acht hoofdstukken en is als volgt opgebouwd. Ten eerste schetst hoofdstuk 2 de theoretische concepten organisatorische legitimiteit en institutionele logica's. Hoofdstuk 3 beschrijft ontwikkelingen van de georganiseerde sport in Nederland. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 stilgestaan bij het ontstaan, de huidige organisatiestructuur en contributiestelsel van de biljartbond. Daarnaast komt in hoofdstuk 5 de methodologie van dit onderzoek aan bod. Hoofdstuk 6 beschrijft de resultaten van het onderzoek. Aansluitend is in hoofdstuk 7 een analyse gemaakt en zijn de resultaten gekoppeld aan het theoretisch kader. In hoofdstuk 8 zijn de conclusies van het onderzoek beschreven door de hoofdvraag en deelvragen te beantwoorden. Daarnaast staat in dit hoofdstuk het onderzoek ter discussie en zijn enkele aanbevelingen gedaan.

In de tekst worden de termen 'KNBB', 'biljartbond' en bond vanwege de leesbaarheid als synoniem door elkaar heen gebruikt.

2. Theoretisch Kader

Wat leert de literatuur ons over institutionele logica's en organisatorische legitimiteit? Allereerst volgt een beschrijving van de verschillende logica's binnen de georganiseerde sport. In paragraaf 2.2 staat het concept organisatorische legitimiteit beschreven. In de laatste paragraaf worden de concepten samengevoegd.

2.1 Het concept institutionele logica's binnen de georganiseerde sport

Wat zijn institutionele logica's?

Een definitie geeft Jackall (1988) in zijn onderzoek. Hij omschrijft institutionele logica als: 'the way a particular social world works'. Vrij vertaald doelt hij op principes hoe iets binnen een bepaalde sociale omgeving werkt. Deze principes zijn binnen deze sociale omgeving gevormd. Logica's zijn ook wel basisprincipes van waaruit geredeneerd wordt. De kern van de institutionele logica theorie is dat de belangen, identiteiten, waarden en veronderstellingen van individuen en organisaties zijn ingebed binnen de heersende institutionele logica (Thornton & Ocasio, 2008). De logica('s) van individuen en organisatie bepalen als het ware de invalshoek waarmee naar de omgeving gekeken wordt en op wat voor manier er betekenisgeving plaatsvindt. Binnen het organisatieveld van een sportvereniging zijn meerdere logica's die het gedrag van de leden beïnvloeden. Is bijvoorbeeld de lokale voetbalvereniging gericht op prestaties op het veld en het selecteren van de beste spelers? Is deze lokale voetbalvereniging voornamelijk een plek waar mensen samen komen voor de gezelligheid, en meedoen belangrijker is dan winnen? Of is het een mengvorm van deze basisprincipes? Thornton & Ocasio (2008) omschrijven institutionele logica's als sociaal geconstrueerde patronen die handvatten aanreiken voor het gedrag van mensen die werkzaam zijn binnen een organisatorisch veld, zoals de sport.

Voorbeelden van logica's binnen de sport

Zoals in de inleiding beschreven is in de loop der jaren het takenpakket van de sportbond en sportvereniging verruimd. De sportbranche heeft zich ontwikkeld vanuit meerdere logica's. Van Eekeren (2016) gebruikt het concept 'waarden' dat te vergelijken is met het begrip logica's. Hij stelt dat sportverenigingen verschillende waarden bezitten. Naast de sportieve waarden, prestaties op het veld, noemt hij ook het creëren van culturele waarden, een sportvereniging waar men zich thuis voelt. Bovendien gaat het om creëren van zakelijke waarden voor sponsors en overheden. De publieke waarden ten slotte, gaat over een bijdrage leveren aan vraagstukken zoals sociale cohesie, leefbaarheid, participatie en duurzaamheid.

Waardenburg (2016) onderzoekt in zijn proefschrift de publieke logica's bij sportverenigingen. Hij gaat hierbij in op de rol die gemeenten toekennen aan sportverenigingen in sociaal-maatschappelijke kwesties, zoals het verbinden van mensen en het terugdringen van obesitas. Het publieke belang van sportverenigingen stelt hij ter discussie en plaatst dit in een breder perspectief.

Skirstad & Chelladurai (2011) gaan in op de verenigingslogica. Vanuit de verenigingslogica wordt het gemeenschappelijk belang, vrijwilligheid en altruïsme nagestreefd. Kenmerkend voor de verenigingslogica zijn elementen zoals autonomie, vrijwilligheid, loyaliteit, democratie, gelijkheid en eerlijkheid. Bij een klassieke verenigingslogica staat volgens Van der Roest (2015) vrijwillige inzet en traditioneel lidmaatschap voorop. Het idee van 'sport-for-all' staat hierbij vaak centraal.

Van der Roest (2015) bediscussieert in zijn proefschrift de opkomende consumentenlogica binnen de sportvereniging. Dit betekent dat een sportlid, dat denkt vanuit een consumentenlogica, overweegt in hoeverre de kosten opweegt tegen wat de investering oplevert (Van der Roest, 2015). Wat krijgt een lid terug voor het betalen van contributie? Wanneer een sportvereniging kijkt vanuit de consumentenlogica ligt het accent op de basisprincipes flexibilisering en servicegerichtheid.

Naast elkaar bestaan van verschillende logica's

De literatuur is niet eenduidig over het al dan niet naast elkaar bestaan van verschillende logica's. Skirstad en Chelladurai (2011) hebben onderzoek gedaan naar het naast elkaar bestaan van verschillende logica's binnen sportverenigingen. Dit onderzoek toont aan dat verschillende en tegenstrijdige logica's zoals de verenigings-, professionele-, en consumentenlogica, goed naast elkaar kunnen bestaan in één vereniging.

Van der Roest (2015) sluit hierop aan in zijn proefschrift door te stellen dat moderne verenigingen met zowel een consumentenlogica als een verenigingslogica prima samengaan. Daarnaast stelt hij dat logica's niet onveranderlijk zijn. Onderzoek toont aan dat zowel interne als externe druk op een organisatie ervoor kan zorgen dat de logica van de organisatie verandert. Het is een wisselwerking tussen de organisatie en de logica.

Waardenburg (2016) benoemt dat verschillende logica's naast elkaar kunnen bestaan, mits ze elkaar niet uitsluiten en voor beide een voordeel te behalen is. In zijn proefschrift concludeert hij dat een publieke logica (gericht op het publieke belang) samen kan gaan met een community logica (gericht op het belang van de eigen gemeenschap), mits vanuit beide logica's voordeel wordt ervaren.

Skille (2011) beweert het tegenovergestelde en zegt dat verschillende logica's niet naast elkaar kunnen bestaan en moeilijk te verenigen zijn. Meerdere logica's kunnen wel aanwezig zijn in een vereniging, maar er is altijd een overheersende logica. Skille (2011) doelt in zijn onderzoek op competitiviteit als kernwaarde (of logica) die niet verenigbaar is met de sport-for-all waarde binnen een sportvereniging.

Suddaby en Greenwood (2005) stellen dat legitimiteit bereikt kan worden door de institutionele logica's van de organisatie overeen te laten komen met de heersende logica's in de omgeving. Doordat de logica van een organisatie niet langer tegenstrijdig is met de logica van de omgeving vinden minder botsingen plaats. Voor de biljartbond zou dit dus betekenen dat haar logica's afgestemd zijn op die van de biljartverenigingen.

2.2 Het concept organisatorische legitimiteit

Meerdere onderzoekers onderkennen dat het begrip 'legitimiteit' een complex en lastig te bevatten begrip is (Tirion, 2006; Bekkers & Edwards, 2007). Hierna volgen enkele voorbeelden van definities.

Mark Suchman (1995), een van de grondleggers van de legitimiteitstheorie, geeft als definitie: *"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"*. Met andere woorden, legitimiteit is de veronderstelling dat acties van een autoriteit wenselijk, behoorlijk of geschikt zijn, vanuit een sociaal geconstrueerde omgeving waarin bepaalde normen, waarden en opvattingen gelden. Legitimiteit wordt door individuen toegekend aan een organisatie vanuit de eigen subjectieve perceptie. Daarnaast is legitimiteit sociaal geconstrueerd, omdat de legitimiteit van een organisatie vastgesteld wordt door haar uitingen te vergelijken met de gedeelde opvattingen van de sociale omgeving (Suchman, 1995).

Tirion (2006) beschrijft legitimiteit vanuit het handelen van een organisatie, zoals het gevoerde beleid. De legitimiteit van beleid heeft in zijn ogen betrekking op de aanvaardbaarheid van dat beleid. In welke mate wordt beleid geaccepteerd door degenen op wie het van toepassing is? Hoe hoger deze acceptatie is des te meer legitimiteit heeft de organisatie.

Volgens Easton is een autoriteit legitiem wanneer een individu of organisatie als juist of rechtvaardig wordt gezien door degenen op wie de autoriteit gezag uitoefent: *"a legitimate authority is one that is recognized as valid or justified by those to whom it applies"*. Wanneer een autoriteit legitiem is, worden beslissingen van de autoriteit als bindend gezien (Bekkers, 2007).

Gastelaars (2006) bekijkt het bestaansrecht en de acceptatie van een (vrijwilligers) vereniging vanuit haar kerntaak. Hierbij gaat het om het onderhouden van de collectieve betrokkenheid van de leden bij de organisatie én haar doel. Door haar leden zo te binden hoopt een (vrijwilligers) vereniging dat er gerekend kan worden op een zekere loyaliteit in allerlei omstandigheden.

Scott (2014) stelt dat organisaties zoals de sportbond en sportverenigingen deel uitmaken van een institutionele omgeving omdat zij daarmee legitimiteit krijgen. Een organisatie is legitiem als diens doelstelling overeenkomt met de doelstelling van andere organisaties in de institutionele omgeving. Daarnaast is een organisatie legitiem als diens doelstelling gerealiseerd wordt op een wijze die de institutionele omgeving accepteert. Om legitiem te kunnen zijn, zijn organisaties in zekere zin afhankelijk van de institutionele omgeving (Scott, 2014).

In bovenstaande definities komt de vraag terug of het handelen van een organisatie wenselijk en rechtvaardig is, en wordt geaccepteerd door degenen op wie de acties van toepassing zijn. De definitie van legitimiteit in deze scriptie is een combinatie van bovenstaande definities (Turenhout, 2016):

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

2.3 De twee concepten samen

Wat betekent de definiëring van de concepten voor dit onderzoek? De volgende vragen zijn te stellen bij het concept institutionele logica's: Welke logica's zijn bij de biljartbond en haar verenigingen aanwezig? Zijn dit verschillende of dezelfde logica's? Kunnen deze logica's naast elkaar bestaan?

Bij het concept organisatorische legitimiteit zijn de volgende vragen te stellen: Accepteren de biljartverenigingen de biljartbond als autoriteit? Staan biljartverenigingen achter het gevoerde beleid van de biljartbond? Komen de doelstellingen van de biljartbond overeen met de doelstellingen van de biljartverenigingen in de institutionele omgeving? Vinden de verenigingsbestuurders het handelen van de biljartbond wenselijk en behoorlijk en ervaren zij een gevoel van betrokkenheid?

Volgens Suddaby & Greenwood (2005) kan legitimiteit bereikt worden door de institutionele logica's van een organisatie overeen te laten komen met de heersende logica's in de omgeving. Een vraag die hierbij voor dit onderzoek naar voren komt is: Welke invloed hebben de logica's van de biljartverenigingen op de legitimiteit van de biljartbond?

Alvorens in hoofdstuk 6 op deze vragen in te gaan zal de context van de biljartbond verder worden toegelicht, te beginnen met de ontwikkeling van de georganiseerde sport en de rol en functie van de sportbond en -verenigingen.

3. Ontwikkeling van de georganiseerde sport

Hoe ziet de ontwikkeling van de georganiseerde sport in Nederland er tot op heden uit en welke maatschappelijke ontwikkelingen spelen hierbij een rol? Paragraaf 3.1 gaat in op deze vraag. De volgende twee paragrafen geven een nadere toelichting op respectievelijk de sportbond en -vereniging.

3.1 Sportontwikkeling in de Nederlandse maatschappelijke context

Ontstaan van de hedendaagse sport

Sportbeoefening is ontstaan en grotendeels ontwikkeld in het kader van verenigingen (Van Bottenburg, 2013). In verenigingsverband zijn 'sportachtige vermaken' vanuit vroeger gestandaardiseerd en gereguleerd naar wat we tegenwoordig 'sport' noemen. Norbert Elias (1971) spreekt ook wel van 'sportificering': een proces van organisatievorming, reglementering en standaardisering dat zorgde voor het tot sport maken van diverse lokale vermaken. Dit heeft geleid tot een piramidale opbouw van sportorganisaties. Bij voetbal bijvoorbeeld zijn door het land talloze voetbalverenigingen verspreid. Deze verenigingen zijn weer aangesloten bij de nationale voetbalbond (KNVB). De KNVB is aangesloten bij de overkoepelende internationale federatie (FIFA). Bovenstaande structuur is bijna in iedere sport en op internationaal niveau terug te vinden. Zo ook bij de biljartbond is deze structuur terug te vinden en is verder toegelicht in hoofdstuk 4.

Erkenning maatschappelijk belang van de georganiseerde sport

In Nederland ontstond de sportificering halverwege de 19^e eeuw. Voornamelijk jonge, rijke burgers begonnen met het oprichten van verenigingen om met en tegen elkaar te kunnen sporten (Stokvis, 1989). Deze sportverenigingen groeiden uit tot redelijk stabiele organisaties die wij vandaag de dag nog kennen. Met steun van de gemeentelijke overheid boden de verenigingen de mogelijkheid om te trainen en in recreatief of wedstrijdverband te sporten op specifieke sportaccommodaties. Daarnaast boden zij een gezelligheidsfunctie voor de leden. Door de toename van het aantal sportverenigingen groeide ook het belang van sportbonden. De overheid erkende het maatschappelijk belang van de georganiseerde sport in de samenleving, en keerde subsidie uit met name aan de nationale sportbonden. Als gevolg hiervan kregen sportbonden meerdere functies. Naast het organiseren van competities streven sportbonden van het geld van de subsidie ook politiek-maatschappelijke doelen na (Van Bottenburg, 2013). Sport wordt hierdoor meer als middel (NISB, 2017) ingezet voor overheidstaken, zoals voor de gezondheidszorg, integratiebevordering en educatie (Verlaat, 2010).

Invloed maatschappelijke ontwikkelingen

In de tweede helft van de 20^e eeuw veranderde de organisatiestructuur van de sport in Nederland door verschillende maatschappelijke ontwikkelingen. In de jaren zestig en zeventig nam het aantal mensen dat sport op een ongestructureerde en informele wijze beoefende toe. De verspreiding van meer losse, informele gedragswijzen was hiervan mede een oorzaak en wordt ook wel 'informalisering' genoemd (Schnabel, 2004). In het verlengde van de informalisering trad ook meer verscheidenheid en variatie op in de sportbeoefening.

Naast de 'traditionele' sportverenigingen zijn steeds meer commerciële sportaanbieders gekomen. Zij benaderden de sportbeoefening als bedrijfsmatig en introduceerden nieuwe management- en marketingtechnieken in de sport (Van Bottenburg, 2007). Deze

commerciële sportaanbieders introduceerden nieuwe sporten die inspeelden op de toenemende behoefte aan spanning, avontuur en de toenemende maatschappelijke waardering voor slankheid, gespierdheid en gezondheid (Van Bottenburg, 2013).

In de jaren '90 is er een wens gekomen tot meer kennis over ontwikkelingen bij sportverenigingen. Deze wens werd gevoed door de vermeende individualisering van de Nederlandse sporter (Boessenkool et al., 2011). Schnabel (2004) beschrijft individualisering als het gevoel van vrijheid dat een individu ervaart in het maken van eigen keuzes. Bijvoorbeeld dat iemand op flexibele wijze kan gaan sporten, in de zin van spelvorm, tijd, locatie en kosten. Mede door de individualisering en de opkomst van commerciële sportaanbieders begon de sport zich steeds meer extern te oriënteren. Er werden meer verbindingen aangegaan met commerciële bedrijven en de publieke sector (Boessenkool et al., 2011). Sportverenigingen zijn gaan professionaliseren en kunnen door deze 'externe oriëntatie' beter inspelen op de veranderingen in de omgeving (Boessenkool et al., 2011). Tegelijkertijd zijn de verwachtingen vanuit die externe omgeving toegenomen.

Inzet op 'sterke verenigingen'

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 verenigingen'. Volgens Van Bottenburg (2013) zijn dit verenigingen die ondernemend zijn, ambities hebben, professionaliseren en met lokale organisaties en andere verenigingen de samenwerking aangaan. De overheid, NOC*NSF en de sportbonden proberen hiermee het ontwikkeld beleid op landelijk niveau te implementeren bij lokale verenigingen. De keuze om de 'sterke verenigingen' te ondersteunen wijst op een vergroting van de zeggenschap van sportbonden en NOC*NSF ten opzichte van de aangesloten sportverenigingen (Van Bottenburg, 2013). De maatschappelijke druk neemt toe op sportbonden terwijl de opgave om relatief autonoom opererende sportverenigingen mee te krijgen lastig blijft (Van Bottenburg, 2013).

Transitie in de sport

Door bovengenoemde maatschappelijke ontwikkelingen realiseert de georganiseerde sport zich dat veranderingen nodig zijn. In 2015 is door NOC*NSF en haar sportbonden, in samenwerking met het ministerie van VWS, een werkgroep samengesteld die de mogelijkheden onderzoekt hoe de georganiseerde sport vorm te geven in de veranderende (sport)samenleving. Dit project heet 'Transitie in de sport' (NOC*NSF, 2016a). De doelstellingen van dit transitie-traject zijn: 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, zowel binnen als buiten de sport, meer in te spelen op de toekomst (Jonker, 2015).

Kortom

De georganiseerde sport heeft van oudsher een piramidale structuur. Deze organisatiestructuur is ook terug te vinden bij de KNBB. In de loop der jaren is de georganiseerde sport steeds meer erkend als middel voor maatschappelijke doeleinden. Sportbonden en -verenigingen hebben een taakverruiming gekregen in ruil voor subsidie vanuit de overheid. De sportbranche heeft zich ontwikkeld tot een complexe en dynamische omgeving waarin diverse organisaties zich staande houden (Boessenkool,

Lucassen & Waardenburg, 2011). Verschillende maatschappelijke ontwikkelingen zoals informalisering, digitalisering en individualisering hebben invloed op de georganiseerde sport. Deze ontwikkelingen, alsmede professionalisering en het afnemende marktaandeel van de georganiseerde sport, hebben geleid tot de noodzaak om te veranderen. Een leidraad voor dit veranderingstraject is 'Transitie in de Sport'.

Wat betekenen deze maatschappelijke en institutionele veranderingen voor de legitimiteit van de biljartbond? Deze vraag staat mede aan de basis van de interviews met de verenigingsbestuurders. De volgende paragraaf gaat allereerst verder in op de sportbond in het algemeen.

3.2 Sportbond en sportvereniging

Wat is en doet een sportbond?

Volgens Beech et al. (2012) is een sportbond zowel een overkoepelend orgaan van alle aangesloten verenigingen binnen een bepaalde tak van sport, als een vertegenwoordiger van de sport naar buiten toe. De belangrijkste taken van een sportbond zijn het ondersteunen van verenigingen in hun ambities, het ontwikkelen, bevorderen en beheren van de sport(regels), en het behartigen van de belangen van de aangesloten verenigingen (Beech et al., 2012). De sportbond is vooral faciliterend en ondersteunend naar haar verenigingen zodat zij op hun beurt op lokaal niveau sport kunnen aanbieden (Sociaal Cultureel Planbureau, 2015). In 2015 waren 74 sportbonden aangesloten bij NOC*NSF, de federatie van sportbonden (NOC*NSF, 2016b).

Sportbonden zijn non-profit organisaties en zijn door hun gedeeld overkoepelend orgaan, namelijk NOC*NSF, hun verenigingsstructuur en democratische besluitvormingsstructuur vergelijkbare en verwante organisaties (Van 't Verlaat, 2010). Een sportbond heeft een verenigingsstructuur met een bondsbestuur en een bondsraad (ook wel ledenraad genoemd). Daarnaast kent een sportbond regionale (district en gewest) besturen en is er een uitvoerend orgaan in de vorm van het bondsbureau. De besluitvorming geschiedt democratisch middels een stemming in de algemene ledenvergadering of bondsraad. De sportbond is een dienstverlenende ledenorganisatie die bestaat voor haar leden: de aangesloten verenigingen met de individuele sporters.

Over het algemeen komen de inkomsten van een sportbond uit drie verschillende bronnen, te weten: contributie, subsidie en commerciële sponsoring (Beech et al., 2012).

Wat is en doet een sportvereniging?

De primaire functie van sportverenigingen is: sporters de mogelijkheid geven om te sporten. Verenigingen onderscheiden zich op basis van bepaalde kenmerken van andere organisatievormen: het zijn relatief autonome organisaties, afhankelijk van vrijwillige medewerkers, kennen een vrijwillig lidmaatschap, met democratische besluitvorming (Boessenkool et al., 2011; Stokvis, 2011). Leden hebben de mogelijkheid middels een ledenvergadering invloed uit te oefenen op het te voeren beleid (Van der Roest, 2015). Binnen een sportvereniging heerst een gevoel van identificatie en betrokkenheid. In een vereniging treffen mensen met eenzelfde passie voor een bepaalde sport elkaar (Boessenkool et al., 2011).

Van Bottenburg (2013) geeft aan dat sportverenigingen uitgegroeid zijn tot instituties met regulerende, normerende functies die de sport als autonome wereld overstijgen. Volgens Czarniawska (2009) veranderen en ontwikkelen instituties steeds waarbij de omgeving en omstandigheden bepalend zijn. Dit geldt ook voor sportverenigingen die uitgegroeid zijn tot instituties. In deze instituties komen gedeelde interesses van mensen samen. De gewoontes en routines zijn vaak lastig te doorbreken in het institutionaliseringsproces van een sportvereniging door de sterke verenigingscultuur en de heersende normen en waarden.

De ontwikkeling van sportverenigingen kwam eind negentiende eeuw op gang. Sportverenigingen zijn de grootste en wijdst vertakte organisatievorm in het Nederlandse sportlandschap (Van Bottenburg, 2007). Zoals eerder in dit hoofdstuk is beschreven kregen de sportbonden een taakverruiming in ruil voor subsidie vanuit de overheid.

Hierdoor kregen sportverenigingen ook steeds meer (maatschappelijke) taken en eisen. Andere partijen gingen sport steeds meer als middel zien om andere dan sportdoelen te bereiken (Boessenkool, 2011). Hierdoor is het aantal stakeholders dat is betrokken bij de sportvereniging toegenomen. Tot de stakeholders behoren bijvoorbeeld bonden, koepels, leveranciers, rijksoverheid, lokale overheid, scholen, financiers, sponsors en welzijnswerk. De onderlinge relaties met sportverenigingen zijn verschillend van aard (Boessenkool, 2011).

Kortom

De institutionele omgeving van zowel de sportbonden als -verenigingen is complex. Bovendien is het takenpakket van beiden in de loop der jaren verruimd. De kansen voor de georganiseerde sport zijn hierdoor enorm vergroot. De vraag is echter of deze taakverruiming nog aansluit op de wensen en behoeften van de verenigingen. Wat betreft organisatiestructuur komen sportbonden en -verenigingen overeen. Beide kennen een piramidale - en democratische besluitvormingsstructuur. Welke betekenis geven verenigingsbestuurders aan deze structuur van de KNBB? De inkomsten van een sportbond ten slotte, bestaan uit contributie, subsidie en sponsoring. Hoe kijken de verenigingsbestuurders aan tegen deze inkomstenbronnen van de KNBB?

Voordat deze vragen een antwoord krijgen in de interviews gaat het volgende hoofdstuk eerst in op de biljartbond als organisatie.

4. De biljartbond als organisatie

Dit hoofdstuk beschrijft wat de biljartbond als organisatie is en hoe deze organisatie tot stand is gekomen. Allereerst is de ontstaansgeschiedenis van de KNBB uiteengezet. Vervolgens is de huidige situatie van de biljartbond en haar organisatiestructuur beschreven. Daarnaast komt de missie, visie en het daaruit volgend beleid van de KNBB aan bod. De paragraaf eindigt met een omschrijving van de bijzondere positie van sectie Carambole.

4.1 Ontstaansgeschiedenis KNBB

Vroeger

Meer dan 100 jaar geleden is de biljartbond opgericht. Op 11 januari 1911 hebben de biljartverenigingen BV Amsterdam, Groninger Biljartclub (G.B.C.), de Friesche Club, Nijmeegsche Biljartclub, Gravenhaagsche Biljart Club en BV K.R.A.S. de Nederlandse Biljart Bond (NBB) opgericht. Veertig jaar later op 15 september 1951 werd de NBB Koninklijk en vanaf die datum wijzigde de naam in: Koninklijke Nederlandse Biljart Bond (KNBB). Ruim 30.000 spelers waren toen al aangesloten bij de bond (Jubileumboek KNBB, 2011).

Vanaf het ontstaan van de bond fluctueerde het ledenaantal. Het uitbreiden van de organisatie kwam in de Tweede Wereldoorlog tot stand, omdat sportverenigingen in 1940-1941 werden gedwongen zich aan te sluiten bij een collectieve organisatie. In vijf jaar tijd groeide de NBB van 2076 leden (81 verenigingen) naar 22.000 aangesloten biljarters. In 1945 werden de biljardistricten geïntroduceerd, met nadien de logische instelling van de gewesten (1947). Na de beëindiging van de oorlog verviel de verplichting om lid te zijn van een nationale bond. In 1951 bestond de bond uit 800 verenigingen met ongeveer 14.000 leden. Dit aantal was in 1997 weer opgelopen tot 38.000 geregistreerde leden (KNBB, 2011). Dertien jaar later in 2010 is het ledenaantal gedaald naar 33.000 geregistreerde leden (NOC*NSF, 2015).

Eind 20^e eeuw werd de KNBB erkend door NOC*NSF. De landelijke sportkoepel zag de KNBB als leidende organisatie voor de biljartsport, hetgeen ook het Engels georiënteerde snooker en het Amerikaans poolbiljart binnen de KNBB bracht. De nieuwe disciplines veroorzaakten een aanpassing van de structuur van de bond. Er kwamen secties (lees afdelingen) voor snooker en pool, en door de professionalisering van het driebanden ook een sectie driebanden-groot en carambole (KNBB, 2011). Dit zorgde voor een complexe organisatiestructuur binnen de KNBB. Paragraaf 4.2 gaat verder in op de huidige organisatiestructuur van de KNBB.

Nu

De Koninklijke Nederlandse Biljartbond (KNBB), is de nationale sportbond voor biljartsport die alle grote keusporten in ons land vertegenwoordigt. De KNBB is, met bijna 30.000 leden (KNBB, 2016), een van de grootste nationale biljartorganisaties ter wereld. En met 1.359 verenigingen is de KNBB de 3^e grootste sportbond van Nederland kijkend naar het aantal aangesloten verenigingen (NOC*NSF, 2016b). De KNBB is zowel nationaal als internationaal actief. De bond is erkend door het Ministerie van VWS en aangesloten bij de sportkoepel NOC*NSF. De biljartsport heeft de status van Olympische sport. Onder de KNBB-paraplu vormen de disciplines Carambole, Driebanden, Snooker en Pool elk hun eigen sectie (lees afdeling).

4.2 Organisatiestructuur

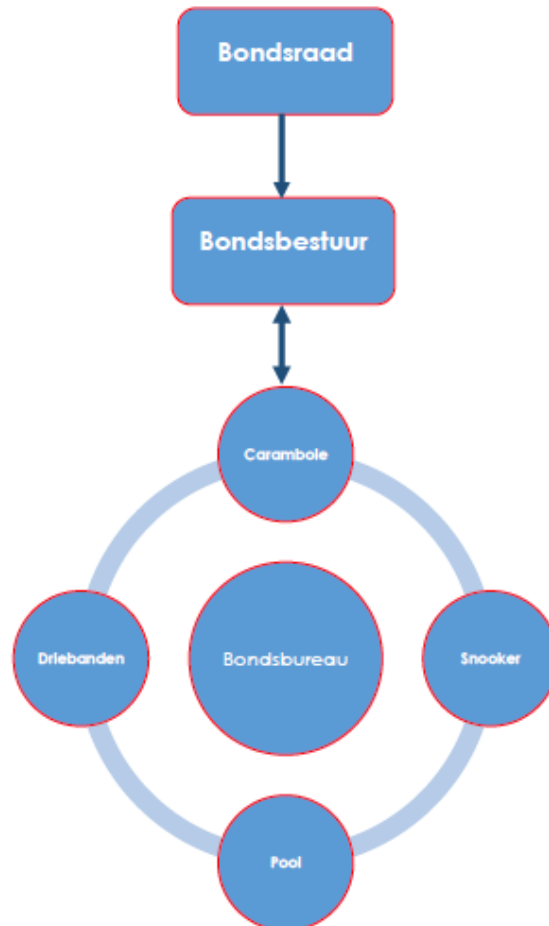
De huidige structuur van de KNBB bestaat uit bondsraad, bondsbestuur, vier secties en facilitair bondsbureau (zie afbeelding 4.1). Doordat de secties (Carambole, Snooker, Pool en Driebanden) vertegenwoordigd zijn in het bondsbestuur, en de bondsraad uit leden van de secties is samengesteld, ontstaat optimaal draagvlak voor het uitgestippeld en goedgekeurd beleid (KNBB, 2016).

De secties bepalen zelfstandig het sporttechnische beleid waarbij er gestreefd wordt naar zoveel mogelijk synergie en onderlinge samenwerking. Er is sprake van een bottom-up beleid met eenheid van bestuur en beleid (KNBB, 2016).

De bondsraad is samengesteld uit twaalf gekozen leden van de secties: twee voor de secties Driebanden, Pool en Snooker en zes voor de sectievereniging Carambole. De bondsraad is het hoogste gezagsorgaan van de KNBB en vertegenwoordigt alle aangesloten leden van de KNBB. De bondsraad is het controlerende orgaan binnen de bondsstructuur (KNBB, 2016).

Het bondsbestuur is gevormd door drie in functie gekozen leden: voorzitter, secretaris en penningmeester en vier vertegenwoordigers van de secties. Alle bondsbestuursleden hebben gelijk stemrecht. Het bondsbestuur draagt de eindverantwoordelijkheid voor het functioneren van de KNBB. Het bondsbestuur laat zich voor de beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering bijstaan door het bondsbureau. Daarnaast mag het bondsbestuur haar taken en bevoegdheden (gedeeltelijk) delegeren naar commissies, echter behoudt ze de verantwoordelijkheid (KNBB, 2016).

Het bondsbureau is verantwoordelijk voor de uitvoering van het algemene beleid van de bond en de daarbij komende werkzaamheden. Onder andere biedt de KNBB vereniging- en accommodatie-ondersteuning, organiseert competities en nationale kampioenschappen, promoot en vertegenwoordigt de biljartsport en ontwikkelt opleidingen en talentprogramma's. Het uitgebreide productaanbod staat beschreven op de website van de KNBB.



Afbeelding 4.1 Organisatiestructuur KNBB

4.3 Missie, visie, beleid en financiering

In het meerjarenbeleidsplan 2017+ staat de missie, visie en strategie als volgt geformuleerd (KNBB, 2016):

Missie

De KNBB is de stuwende kracht voor alle keusporten in Nederland, op elk niveau, ten dienste van de sportbeleving, de spelbeleving en het plezier van iedereen.

Visie

De KNBB is de bindende factor in een versnipperd biljartlandschap.

Strategie

'Verbinden' is het kernbegrip van de strategie met de focus op ledenwerving.

Beleid

De KNBB ziet de noodzaak om te anticiperen op de veranderende (sport)samenleving. In het beleidsplan 2017+ 'Naar een verbonden biljartlandschap' van de KNBB staat een oproep aan de leden en besturen van de secties om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. De wens is er om samen te werken aan een optimale organisatie binnen alle afdelingen van de KNBB, en om de prachtige biljartsport te laten bloeien en groeien. In het meerjarenbeleidsplan 2017+ van de KNBB staat beschreven:

'Om de verschillende strategische opties te ontwikkelen en de daaruit voortkomende producten en programma's te realiseren is het van essentieel belang dat het Bondsbureau anders wordt ingericht. Daarbij vraagt de huidige maatschappij dat er sneller wordt geanticipeerd op veranderingen, kansen en bedreigingen (KNBB, 2016).'

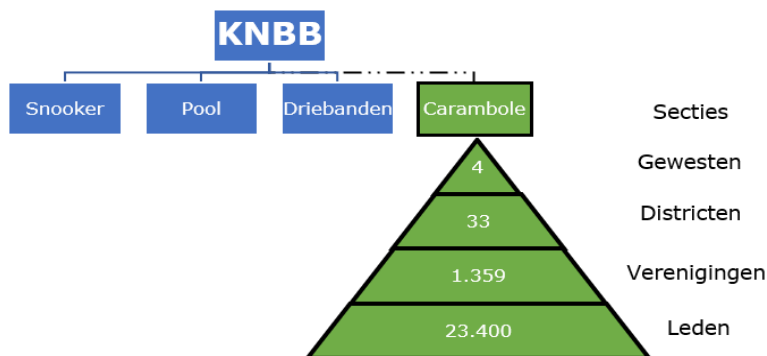
Dit plan toont de voorstellen waarmee de secties de fundamenten onder het succes van de KNBB verder willen verstevigen, zoals: optimaliseren van de contributiestructuur, het spelen in aantrekkelijke competities, gericht vrijwilligersbeleid, optimaliseren van de interne en externe communicatie, bewaken en promoten van de KNBB normen en waarden, beheersing van de kosten en vergroten van de inkomsten.

Financiering

De financiële afhankelijkheid van de bond naar de biljartverenigingen is groot, vanwege de huidige manier van financiering. De inkomsten van de KNBB komen namelijk grotendeels voort uit ledencontributie of subsidie van NOC*NSF. Deze laatste baseert haar gelden op het aantal leden dat een bond heeft, waardoor dit een versterkend effect geeft. Elk lid minder, betekent twee keer minder inkomsten. Sponsorinkomsten zijn marginaal (KNBB, 2016). Dit zorgt ervoor dat de afhankelijkheidsrelatie tussen de KNBB en de biljartverenigingen onder druk staat.

4.4 Bijzondere positie sectie Carambole

Dit onderzoek bij de biljartbond vindt plaats binnen de sectie Carambole. Deze sectie beslaat met 23.400 leden 85% van alle KNBB-leden. De KNBB Vereniging Carambole is een zelfstandige sectie binnen de KNBB met eigen juridische status. De sectie Carambole is opgebouwd uit vier gewesten, bestaande uit 33 autonome districten waarbinnen zich 1.359 verenigingen bevinden (zie afbeelding 4.1).



Afbeelding 4.2 Organogram KNBB sectie Carambole

In het meerjarenbeleidsplan 2015-2018 is verbinden het kernbegrip van de strategie, met de focus op ledenwerving. Hierbij wil de KNBB sectie Carambole onder andere de aandacht besteden aan de mogelijkheden van nieuwe contributiestructuren en lidmaatschappen waarbij het competitie-sportaanbod ook interessant wordt voor ongebonden leden.

'We zullen de biljartsport verder moeten vernieuwen, zodat de sport weer aantrekkelijk wordt voor nieuwe leden en voor de 60.000 biljarters in Nederland die zich nu bij andere biljartbonden hebben aangesloten (KNBB, 2015).'

Wat betreft contributie hanteert deze sectie verschillende soorten lidmaatschapscontributies. Om lid te worden van de KNBB Vereniging Carambole moet men €5,- betalen per seizoen als niet wordt deelgenomen aan de competitie. Per seizoen betaalt men €28,- bij deelname aan de avondcompetitie en €13,- per seizoen bij deelname aan de dagcompetitie. De hoogte van dit bedrag wordt jaarlijks vastgesteld door de bondsraad. Om aan de competities of persoonlijk kampioenschappen mee te doen kan men alleen lid worden via een aangesloten vereniging (KNBB, 2016).

4.5 Samenvattend

Vanaf het ontstaan van de biljartbond fluctueert het ledenaantal. De afgelopen jaren is een daling te zien in het ledenaantal. De KNBB is de overkoepelende bond voor alle keusporten. Een ruim productaanbod heeft de KNBB voor haar verenigingen. De variatie aan disciplines en de vele organisatieniveaus zorgen voor een complexe organisatiestructuur. Een bijzondere positie binnen de KNBB heeft de sectie Carambole die zich heeft verzelfstandigd binnen de bond. In het huidige meerjarenbeleidsplan ligt de focus op verbinding en ledenwerving. Tot slot maakt sectie Carambole gebruik van verschillende lidmaatschapscontributies en is de bond voornamelijk afhankelijk van ledencontributie en subsidie vanuit NOC*NSF.

Bovengeschetste ontwikkelingen roepen een aantal vragen op. Hoe kijken verenigingsbestuurders aan tegen deze complexe organisatiestructuur? Welke gevolgen heeft de verzelfstandiging van sectie Carambole op de verenigingen? Waarom besteedt de sectie Carambole zoveel aandacht aan verbinden en ledenwerving? En hoe kijken verenigingsbestuurders aan tegen het huidige financieringsmodel? Deze vragen komen terug in de interviews met de verenigingsbestuurders.

Het volgende hoofdstuk gaat verder in op de concepten organisatorische legitimiteit en institutionele logica's. Deze theoretische concepten staan centraal bij dit onderzoek.

5. Methodologie

Dit hoofdstuk beschrijft hoe het onderzoek is uitgevoerd. Paragraaf 5.1 gaat in op hoe de data zijn verzameld. Vervolgens wordt beschreven hoe de data-analyse heeft plaatsgevonden. Aansluitend staat in paragraaf 5.3 de selectieprocedure van de respondenten en in de volgende paragraaf de positie van de onderzoeker. Het hoofdstuk eindigt met een beschrijving van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

5.1 Methodologie van dataverzameling

Dit onderzoek is een vorm van kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek richt zich op de manier waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis van deze omgeving gedragen (Boeije, 2005; Evers, 2007). Volgens Boeije (2005) is kwalitatief onderzoek dermate geschikt voor "*situaties waarin het bijzondere of eigenaardige van een persoon, situatie of een organisatie wordt beschreven*". In dit geval gaat het om het beschrijven van de bijzondere situatie tussen de biljartbond en haar achterban. Specifiek gaat het hier om kwalitatief onderzoek vanuit de interpretatieve opvatting. Dit perspectief gaat ervanuit dat de waarheid wordt gevormd door betekenissen die mensen zelf aan de werkelijkheid geven. Hier is voor gekozen omdat dit onderzoek meer inzicht probeert te verkrijgen in de onderlinge relatie tussen de biljartbond en haar verenigingen. Bij dergelijk onderzoek is de interpretatie van de betrokken actoren van belang: hoe interpreteren de respondenten de huidige sociale situatie en relatie? Een interpretatief onderzoek is hiervoor geschikt omdat ervan uit gegaan wordt dat niet één waarheid bestaat met betrekking tot de betekenis die verenigingsbestuurders geven aan de legitimiteit van de biljartbond. Elke geïnterviewde heeft zijn eigen waarheid die wordt beïnvloed door zijn omgeving (Boeije, 2012).

De methode van dataverzameling voor dit onderzoek bestaat hoofdzakelijk uit semigestructureerde interviews en een observatie. Om het onderwerp van het onderzoek scherp te stellen hebben voorafgaand aan dit onderzoek drie oriënterende interviews plaatsgevonden met een biljartverenigingsbestuurder en twee bondsmedewerkers. Gevraagd werd naar wat de waarde is van de biljartbond voor biljartverenigingen in de veranderende (sport)samenleving. Uit deze oriënterende interviews is gebleken dat de onderlinge relatie tussen de biljartbond en haar verenigingen onder druk staat. De legitimiteit van de KNBB staat ter discussie vanwege het dalende ledenaantal. De nationale bond telt momenteel ongeveer 29.000 leden. Dat staat in schril contrast met de ruim 60.000 leden bij andere (lokale) biljartbonden. Er is een nog grotere groep biljarters die lid zijn van geen enkele biljartbond.

Vervolgens zijn voor dit onderzoek in totaal dertien semigestructureerde face-to-face interviews gehouden verspreid over Nederland (zie tabel 5.1). Semigestructureerd wil zeggen dat vooraf enkele topics opgesteld zijn die voorgelegd worden aan de respondent (Boeije, 2012). In bijlage 1 zijn de gebruikte topics beschreven. De belangrijkste bevindingen uit de oriënterende interviews, de literatuurstudie en het theoretisch kader vormden de basis voor de topiclijst. Deze topics dienden als rode draad voor de interviews en aan de hand van deze topics is vervolgens doorgevraagd, zodat respondenten de antwoorden konden motiveren. Bij een kwantitatief onderzoek, zoals een enquête, kan dit niet tot nauwelijks. Achterliggende opvattingen blijven hierdoor onduidelijk en kan minder tot de kern van het probleem worden gekomen (Edward & Skinner, 2010). Kwalitatief onderzoek leidt tot meer inzichten vanuit het perspectief van de respondent.

Daarnaast heeft een observatie plaatsgevonden tijdens de voorjaarsvergadering (ALV) van de KNBB sectie Carambole. Het overleg vond plaats op 10 juni 2017 in Maarn. Tijdens de algemene leden vergadering waren 29 van de 33 districten vertegenwoordigd door minimaal één bestuurslid. Deze observatie is gedaan om te ervaren welke thema's spelen bij de KNBB sectie Carambole en haar achterban. De observatie is gebruikt als aanvulling op de informatie uit de interviews en is meegenomen in de codering (zie paragraaf 5.3).

5.2 Respondenten

In totaal zijn dertien interviews afgenomen. Er is gekozen om enkel onderzoek te doen naar de sectie Carambole binnen de KNBB en niet ook naar de secties Driebanden, Snooker en Pool. Carambole is veruit de grootste keusport die de biljartbond vertegenwoordigt. 85 procent van de aangesloten individuele leden is lid van de sectie Carambole. Wat betreft respondenten van dit onderzoek zijn binnen de KNBB de bondsdirecteur en de voorzitter van sectie Carambole geïnterviewd. Daarnaast zijn een gewestelijke bestuurder, twee districtsbestuurders en acht verenigingsbestuurders geïnterviewd (zie tabel 5.1). Deze hadden de functie van voorzitter (n=5) dan wel secretaris (n=7). Bij een vereniging waren zowel voorzitter als secretaris aanwezig. Met de respondenten is afgesproken dat de interviews vertrouwelijk zijn. De namen van de respondenten worden om deze reden niet vermeld.

Naam	Soort	Waar gevestigd
De Distel Biljarts	Vereniging	(district) West Brabant
BV Kwadendamme	Vereniging	(district) Delta Zuidwest
BC Tegelen	Vereniging	(district) Venlo & Omstreken
De Friesche Club	Vereniging	(district) Friesland
Dagbiljarten Stedendriehoek	Vereniging	(district) Stedendriehoek
BV de Hazelaar Rosmalen	Vereniging	(district) 's-Hertogenbosch
H.B.C. Biljartcentrum	Vereniging	(district) Zwolle & Omstreken
VG leden verenigingen (verstandelijk gehandicapte leden)	Vereniging	<i>Geen vestiging</i>
District Rotterdam	District	Rotterdam
District West-Friesland	District	West Friesland
Gewest Midden-Nederland	Gewest	Midden Nederland
KNBB Sectie Carambole	Bond	Nieuwegein
KNBB Bonds bureau	Bond	Nieuwegein

Tabel 5.1 Info respondenten

Bovenstaande respondenten zijn in overleg met een bondsmedewerker (afdeling ledenadministratie) geselecteerd. Rekening is gehouden met een spreiding van biljartverenigingen over het land. De verenigingsbestuurders zijn eerst per mail benaderd vanuit de bond en vervolgens heeft de onderzoeker telefonisch contact opgenomen. De respondenten werd benadrukt dat het om een onafhankelijk onderzoek ging. Het merendeel van de gesprekken vond plaats bij de biljartverenigingen. De gesprekken met de bondsdirecteur, voorzitter van Sectie Carambole en één gewestelijke bestuurder vonden plaats op het hoofdkantoor van de biljartbond in Nieuwegein. Een enkele keer

vond het gesprek bij de respondent thuis plaats. De gesprekken duurden tussen de 45 en 75 minuten en zijn afgenomen tussen 15 mei en 14 juli 2017.

5.3 Data-analyse

De interviews zijn opgenomen met een mobiele telefoon en zijn getranscribeerd. Voorafgaande aan het interview is aan de respondent toestemming gevraagd om het gesprek op te nemen, en alle respondenten stemden hiermee in. Daarnaast is medegedeeld dat de interviews anoniem zouden worden verwerkt. Hierdoor is een mogelijke belemmering voor het eerlijk beantwoorden van de vragen tot een minimum beperkt (Edwards & Skinner, 2010). De meeste respondenten gaven aan het anonimiseren niet noodzakelijk te vinden.

Vervolgens is alle uitgeschreven data geanalyseerd. Analyseren wil zeggen dat de onderzoeksgegevens zijn gefragmenteerd, gestructureerd, samengevat en met elkaar in verband zijn gebracht (Boeije, 2012). Het fragmenteren en structureren van gegevens is gedaan met behulp van een systeem van coderen: open, axiaal en selectief. Er is begonnen met open coderen. Dit wil zeggen dat verschillende stukjes tekst uit de interviews zijn benoemd met een bepaald thema: een code. Bij open codering is het doel om de verkregen data te verkennen en een begrippenkader te ontwikkelen. Deze open codering is gedaan met het programma MAXQDA. Het resultaat was een lijst met codes (thema's). Aansluitend is axiaal gecodeerd en is de lijst met codes bestudeerd en zijn de meest relevante codes geselecteerd. Dit zijn de codes die het vaakst voorkomen en dus door de meeste respondenten zijn benoemd. Het doel van axiaal coderen is namelijk een onderscheid maken tussen de belangrijke en minder belangrijke thema's van het onderzoek, door de omvang van het aantal codes te reduceren (Boeije, 2012). Het gaat hier eigenlijk om het ordenen van de open codes. Dit heeft geleid tot enkele hoofd- en subcodes (zie bijlage 2). Als laatst zijn deze codes met elkaar in relatie gebracht en zijn verbanden gelegd tussen de hoofdcodes om de probleemstelling te kunnen beantwoorden. Dit structureren van codes heet selectief coderen (Boeije, 2012). Aan de hand van de overgebleven lijst met codes zijn vervolgens de resultaten geschreven.

5.4 Positionering van onderzoeker

De onderzoeker is in dienst bij stichting sport&zaken. Deze non-profit organisatie initieert, inspireert en organiseert samenwerkingen tussen de sportbranche en het bedrijfsleven met hart voor sport. De afdeling van waaruit de onderzoeker werkt schakelt de kennis en kunde vanuit het bedrijfsleven in om de georganiseerde sport te professionaliseren. Vanuit dit algemene doel, professionalisering van de georganiseerde sport, neemt de onderzoeker een onafhankelijke positie in tussen de biljartbond en haar verenigingen. Hierdoor is een objectieve bestudering van het vraagstuk mogelijk.

5.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid en validiteit zijn twee belangrijke indicatoren om de kwaliteit van het onderzoek te beoordelen.

Wanneer een herhaling van waarnemingen tot gelijke uitkomsten leidt is een onderzoek betrouwbaar (Boeije, 2012). De betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek kan worden vergroot door het aantal af te nemen interviews te vergroten. Dit kost echter veel tijd en geld (Edwards & Skinner, 2010). Dit onderzoek heeft zich beperkt tot een maximum aantal van dertien interviews en een observatie. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen is in dit hoofdstuk besproken hoe de onderzoeker te werk is gegaan. De betrouwbaarheid van dit onderzoek is zoveel mogelijk gewaarborgd door met

topics een vaste structuur te geven aan de interviews en door de gesprekken op te nemen en letterlijk uit te werken. Dit maakt de interviews navolgbaar. De opbouw en de uitwerking van de gesprekken zijn enigszins gestandaardiseerd. Ook geschiedt het analyseren, middels het coderen van de gegevens, op een gestructureerde manier om te zorgen voor zoveel mogelijk consistentie (Boeije, 2012). Daarnaast neemt de onderzoeker binnen kwalitatief onderzoek een grote rol in (Edward & Skinner, 2009). Door de onafhankelijke rol van de onderzoeker te benadrukken tijdens de interviews is geprobeerd de sociaal wenselijke antwoorden tot een minimum te beperken.

Validiteit is de mate waarin de methode en structuur van het onderzoek ervoor zorgen dat de resultaten en conclusies ook werkelijk het beoogde verschijnsel meten (Boeije, 2012). In dit onderzoek is de validiteit gewaarborgd door de methodologie nauwkeurig te beschrijven en gedurende het onderzoek gestructureerd en zorgvuldig te werken.

6. Resultaten

Welke waarden zijn volgens verenigingsbestuurders van belang voor het bestaansrecht van de biljartbond? Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste bevindingen uit de interviews aan de hand van de meest voorkomende thema's (codes). Bij elk thema worden citaten uit de interviews gebruikt om de resultaten te onderbouwen.

Dat de legitimiteit van de Koninklijke Nederlandse Biljart Bond ter discussie staat blijkt uit de interviews. De verenigingsbestuurders geven aan dat verenigingen regionaal prima zonder een nationale bond kunnen opereren. *'Kijk maar naar de collega bonden'*, doelend op de vele andere biljartbonden in Nederland. Een respondent vult daaropaan: *'Hoe meer je recreatief bezig bent als vereniging, hoe minder je de bond nodig hebt'*. De bond is in de ogen van een verenigingsbestuurder heel kwetsbaar. *'Als het alleen nog gaat over die paar gewestelijke kampioenen dan kunnen wij ook binnen onze kring gaan kijken en persoonlijke toenadering zoeken. Men wil gewoon biljarten'*.

Allereerst beschrijft paragraaf 6.1 de invloed van maatschappelijke ontwikkelingen op de biljartsport. Vervolgens is in paragraaf 6.2 de organisatiestructuur van de KNBB beschreven. In paragraaf 6.3 wordt duidelijk dat nog veel te winnen is op het gebied van communicatie tussen de bond en haar verenigingen. Paragraaf 6.4 gaat in op de veelzijdigheid van het productaanbod dat effect heeft op de waarde van de KNBB. In paragraaf 6.5 staat het huidige contributiestelsel ter discussie om tot slot in paragraaf 6.6 in te gaan op de ingewikkelde relatie tussen bond, verenigingen en lokaalhouders.

6.1 Invloed maatschappelijke ontwikkelingen op de biljartsport

De eerder geschetste invloed van maatschappelijke ontwikkelingen op de sport(bond), wordt in de interviews bevestigd. Onderstaande paragraaf beschrijft volgens de respondenten de belangrijkste maatschappelijke ontwikkelingen die invloed hebben op de biljartsport.

Bewustwording van de veranderende samenleving

De bevolking vergrijst

Als zorg wordt de vergrijzing gezien voor de biljartsport bij de respondenten. *'Ja je merkt gewoon dat de vergrijzing binnen de biljartsport toeslaat. Je merkt gewoon dat het heel moeilijk is om nieuwe jeugd te krijgen'*. Verschillende verenigingsbestuurders geven aan dat het aantal leden afneemt door de vergrijzing en de gemiddelde biljarter ouder wordt. Echter vanuit de bond wordt de vergrijzing als een kans gezien. Een bondsbestuurder vertelt over de vergrijzing; *'Dit zou voor de KNBB een groei moeten betekenen. Hier moet je wel je productaanbod op afstemmen'*. Een andere bondsbestuurder vult daarop aan dat de overheid mensen langer thuis wil hebben dan in verzorgingshuizen te plaatsen. Volgens de bondsbestuurder heeft dit echter als nadeel dat vereenzaming kan optreden. *'Biljarten in dorps- en gemeenschapshuizen worden voor deze vereenzaming hier weer als oplossing voor gezien'*, aldus de bondsbestuurder. Daarnaast voorziet een verenigingsbestuurder zorgen bij het werven van vrijwilligers in de biljartsport in de toekomst. *'Men moet tegenwoordig tot latere leeftijd werken, waardoor minder tijd overblijft voor vrijwilligerswerk op de club'*.

Er is steeds meer keuze in vrijetijdsbesteding

Een andere maatschappelijke ontwikkeling die invloed heeft op de biljartsport is de hoeveelheid keuze in vrijetijdsbesteding die tegenwoordig aanwezig is volgens de respondenten. Dit komt mede door de mogelijkheden omtrent digitalisering en social media. Een verenigingsbestuurder vertelt: *'Kijk vroeger was er qua sport niet heel veel meer, maar tegenwoordig met internet, games en noem maar op er is zoveel anders. Als ik kijk naar mijn eigen kinderen, hoeveel die achter een scherm zitten en hoe leuk dat is. Ik heb liever dat ze een actieve sport gaan doen dan biljarten'*. Een andere verenigingsbestuurder vult daarop aan: *'Vroeger gingen kinderen nog met hun ouders naar het café om een potje te biljarten. Dit is nu niet meer'*. Daarbij bevestigt een verenigingsbestuurder dat mensen liever sporten op de momenten waar en wanneer het hen uit komt. Hier moet de vereniging op kunnen inspelen. *'Bij onze vereniging heeft ieder lid de sleutel van onze accommodatie zodat men kan biljarten op tijden wanneer het iemand uitkomt'*, aldus een verenigingsbestuurder.

Impact van de crisis

Een bondsbestuurder begint over de financiële crisis die veel impact heeft gehad op de bestedingspatronen van mensen wat leidde tot bezuinigingen op luxe zoals naar de horeca gaan. *'De crisis en mindere besteding van mensen zorgde ervoor dat veel biljartlokaliteiten zijn verdwenen'*.

Het rookverbod en de verhoging van de alcoholgrens in de horeca

Tot slot heeft het rookverbod en het verhogen van de alcoholgrens in horecagelegenheden volgens meerdere respondenten invloed gehad op de biljartsport. *'Mede door de verhoging van de alcoholgrens en het rookverbod zijn de prijzen van drankjes in horecagelegenheden omhooggegaan. Veel cafés waren hierdoor genoodzaakt om te sluiten'*.

Samenvattend

Maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op de biljartsport, zijn volgens de verenigingsbestuurders: de vergrijzing, meer keuze in vrijetijdsbesteding, impact van de crisis en wetswijzigingen voor de horeca. De respondenten geven aan dat de KNBB bewust moet zijn van de veranderende samenleving. Daarnaast vragen de respondenten om op deze maatschappelijke ontwikkelingen in te spelen waar mogelijk.

6.2 Organisatiestructuur staat ter discussie

Om van waarde te zijn voor verenigingen volgens de respondenten dient de overkoepelende biljartbond te kijken naar haar opbouw van de organisatiestructuur. Uit onderstaande resultaten blijkt dat de organisatiestructuur van de KNBB, zoals beschreven in hoofdstuk 3, ter discussie staat. Onderwerpen die in deze paragraaf volgens de respondenten ter discussie staan zijn de ongelijke zeggenschap binnen de bond, de verschillende organisatielagen en het effect van autonome secties en districten op de waarde van de bond.

Ongelijk zeggenschap

Tien jaar geleden dreigde de Koninklijke Nederlandse Biljartbond failliet te gaan. *'De KNBB had een schuld van drie ton opgebouwd en er dreigde een leegloop van districten'*, vertelt een bondsbestuurder. Eerder was in 2001 al een renteloze lening afgegeven met grote gevolgen. *'De sectie Carambole was het financieel wanbeleid zo zat dat men zei we verlaten de KNBB'*, aldus de bondsbestuurder. De sectie Carambole heeft toen besloten om een zelfstandige vereniging te worden met verantwoordelijkheid voor haar eigen beleid en financiën. *'Deze lastige structuur van een zelfstandige vereniging in een vereniging bestaat nu 8 jaar'*, vertelt een bondsbestuurder.

Waar meerdere respondenten over beginnen is de ongelijke zeggenschap binnen de bondsraad. Deze is niet goed verdeeld onder de vier secties. De bondsraad bestaat uit twaalf personen. Zes personen vertegenwoordigen Carambole en de andere drie secties vaardigen ieder twee personen af (zie hoofdstuk 4). Sectie Carambole heeft 23.400 leden en de andere drie secties hebben gezamenlijk nog geen 3.000 leden. Een verenigingsbestuurder vertelt: *'De KVC (Sectie Carambole) heeft zich hierbij laten ondersneeuwen in het proces, de zeggenschap zou veel meer bij KVC moeten liggen want 80 tot 85 procent is Carambole Biljarten'*. De bondsbestuurders beamen dat de vertegenwoordiging moet teruggezien worden in de stemverhoudingen. Echter een bondsbestuurder geeft aan dat gekozen is voor deze tussenoplossing, doelend op de huidige verdeling van de bondsraad, om de vier secties bij elkaar te houden.

Al een aantal jaar wordt nu gekeken of de secties kunnen fuseren. Echter blijkt deze fusie moeilijk tot stand te komen. *'Het fuseren van deze secties maakt veel dingen makkelijker en eenvoudiger'*, aldus een bondsbestuurder. De meerderheid van de respondenten is het erover eens dat het veel voordelen oplevert als deze fusie tot stand komt. *'Dat deze fusie niet doorgaat heeft te maken met de heilige huisjes. Het zou een geheel moeten zijn'* aldus een verenigingsbestuurder.

Kortom, de respondenten geven aan dat de afstand tussen de bond en haar verenigingen groot is doordat de sectie Carambole een zelfstandig autonome orgaan is binnen de KNBB.

Gelaagdheid gewesten, provincie en districten ter discussie

Zoals in hoofdstuk 4 is beschreven bestond 15 jaar geleden de sectie Carambole nog uit 53 districten. Veel fusies van districten hebben plaatsgevonden waardoor het huidige aantal districten nu op 33 ligt door het gehele land. Een verenigingsbestuurder geeft aan dat het huidige biljartlandschap met 33 districten nog steeds te verdeeld is om vanuit de bond eenduidig iets aan publicatie te doen, te communiceren en aandacht te genereren. *'De organisatie vraagt eigenlijk om een andersoortige organisatiestructuur. Een hervorming van de organisatie'*, aldus een verenigingsbestuurder. Daarbij geeft een andere verenigingsbestuurder aan dat verenigingen veel moeten organiseren voor verschillende kampioenschappen voor de bond. Een andere verenigingsbestuurder vult

daaropaan dat verenigingen ook eigen toernooien moeten organiseren om inkomsten te genereren.

Boven de 33 districten zit nog een gewestelijke laag bestaande uit vier gewesten (zie hoofdstuk 4). Meerdere respondenten zijn het erover eens dat deze gewestelijke laag overbodig is. Een verenigingsbestuurder vertelt: *'Een gewestelijke commissie doet niet meer dan alleen het onderling afstemmen van de organisatie van kampioenschappen met districten. Dit kan best op een ander niveau liggen'*. Echter twee respondenten geven aan niet voorstander te zijn om deze gewesten er tussenuit te halen. Zo vertelt een verenigingsbestuurder: *'Districtsbestuurders hebben het momenteel al druk genoeg en krijgen hierdoor nog meer ballast'*. Een andere verenigingsbestuurder geeft aan dat meestal een fusie het begin van het einde betekent voor veel districten. *'Eigen identiteit gaat hierdoor verloren'*, aldus de verenigingsbestuurder.

Het idee vanuit de bond, om in de toekomst van waarde te blijven voor biljartend Nederland, is om de toekomstige structuur provinciaal te organiseren. Als argument geeft een bondsbestuurder dat het vanuit pr/communicatie oogpunt interessant is voor zowel de bond als verenigingen. *'In de hedendaagse sociale media cultuur, waar we zoveel mogelijk willen delen, zit een stukje egoïsme en zelfverheerlijking in. Iedereen heeft het in zich om een ster te worden binnen je eigen community'*. Interessanter is het om kampioen te worden van een provincie in plaats van een district, volgens de bondsbestuurder. De bondsbestuurder geeft als tweede argument dat het organisatorisch ook efficiënter en eenvoudiger is om de structuur terug te brengen naar twaalf provincies in plaats van vier gewesten en 33 districten. Een verenigingsbestuurder is het hiermee eens en voegt hieraan toe dat de 33 districten met elkaar moeten verbinden. *'Door provinciaal te organiseren gaan districten meer met elkaar praten'*. Daarnaast hebben veel districten onderbezetting in het bestuur, waar provinciale organisatie voor meer synergie zorgt tussen aangesloten districten onderling en 'collega' bonden.

Kortom, zowel de bondsbestuurders als de verenigingsbestuurders geven aan dat de afstand groot is tussen de bond en haar verenigingen door de verscheidenheid en diversiteit van de districten en gewesten.

Autonomie van secties en districten

Zoals in hoofdstuk 4 is beschreven zijn de secties en districten autonoom. Dit betekent dat ze tot op zekere hoogte hun eigen reglementen mogen bepalen. Steeds moeilijker wordt het voor de bond om aan de wensen en behoefte van de districten te voldoen. *'De diversiteit van districten is enorm toegenomen, waardoor landelijk beleid moeilijk vorm is te geven'* aldus een verenigingsbestuurder. Deze diversiteit in wensen en behoefte per regio is een reden waarom districten autonoom zijn geworden, vult een verenigingsbestuurder hierop aan. Een gevolg hiervan zijn de 'heilige huisjes' die zijn ontstaan volgens de verenigingsbestuurders. *'Deze heilige huisjes willen veelal vasthouden aan ouden vaste patronen en idolen en terugkijken naar hoe het vroeger geregeld was'*, aldus een respondent. Een andere verenigingsbestuurder verwoordt het met meerdere kapiteinen op een schip. *'Je zit grofweg met 150 kapiteinen op het KNBB-schip. Dat is een groot zinkend schip'*.

Onduidelijk is voor meerdere verenigingsbestuurders welke reglementen nu gelden voor deze autonome districten. Een breedtesportcommissie is door de bond in het leven geroepen bij vragen omtrent verenigingsondersteuning. Echter verenigingen krijgen veelal terug dat desbetreffende vragen een districtsaangelegenheid is. Een

verenigingsbestuurder vertelt: *'Verenigingen worden bijna altijd teruggestuurd naar het district bij vragen'*. Hierdoor ontstaat een vicieuze cirkel. *'Voor biljarten moet je bijna gestudeerd hebben wil je weten bij welke persoon je aanwezig moet zijn, voor welk spelsoort, voor welk district'*, aldus een verenigingsbestuurder.

Kortom, volgens de respondenten is de afstand groot tussen de bond en haar verenigingen door de autonomie van de secties en districten.

Samenvattend

Uit bovenstaande paragrafen blijkt dat de afstand tussen de bond en haar verenigingen volgens de respondenten groot is, en dat deze ter discussie staat. Dit komt ten eerste door de verzelfstandiging van de sectie Carambole binnen de KNBB. Ten tweede geven de respondenten aan dat de diversiteit en verscheidenheid van districten zorgt voor een grotere afstand tussen de bond en haar verenigingen. Ten slotte geven de respondenten aan dat deze afstand vergroot wordt door de autonomie van de secties en districten.

6.3 Communicatie is ingewikkeld

Wat betreft communicatie is volgens zowel de bondsbestuurders als de verenigingsbestuurders nog veel te winnen. Tijdens de halfjaarlijkse ALV van de sectie Carambole in juni 2017 stelde de voorzitter: *'Communicatie moet beter en kan beter'*. De voorzitter van sectie Carambole heeft het wat betreft communicatie over het informeren en het bieden van ondersteuning vanuit de bond naar haar leden. Waarover wordt gecommuniceerd? Hoe communiceert de bond met haar leden? En komt de informatie op de juiste plek terecht? Bovenstaande vragen over communicatie staan in dit hoofdstuk ter discussie en hebben impact op de waarde van de bond volgens de respondenten.

Verenigingen hebben nauwelijks contact met bond

Uit de interviews blijkt dat biljartverenigingen en districten niet tot nauwelijks contact hebben met de bond. Over het algemeen geven de verenigingsbestuurders aan als men een vraag heeft deze bij het district te stellen. Daarnaast hebben districtsbestuurders weer nauwelijks contact met de gewestelijke bestuurders. Dit contact is veelal direct tussen het district en de bond. Een respondent geeft aan dat het contact vaker verloopt vanuit de bond naar de districten en niet andersom. *'Het is meer als het bondsbestuur wat van ons wilt wij contact hebben. Het is bijna niet zo dat we het bestuur nodig hebben om iets voor elkaar te krijgen'*, aldus een districtsbestuurder.

Kortom, volgens de respondenten is nauwelijks onderling contact tussen de verschillende lagen. Dit vergroot de afstand tussen de bond en haar verenigingen.

Nalatigheid betreft communiceren KNBB

Volgens een verenigingsbestuurder is de bond onduidelijk in haar communicatie. *'Als je vragen hebt dan krijg je of geen of heel laat pas respons'*. De verantwoordelijkheid ligt hier bij de commissie breedtesport vanuit het bondsbureau. *'De vraag is hoeveel communicatie die verstuurd wordt naar districten komt daadwerkelijk aan bij de leden'*, aldus een verenigingsbestuurder. Daarnaast moet volgens een respondent het bondsbureau klantvriendelijker worden. *'Je moet de leden zien als klanten. Al wordt 100 keer hetzelfde gevraagd. Dan leg je het alsnog 100 keer uit'*.

Kortom, volgens de respondenten is de KNBB nalatig in haar communicatie naar haar verenigingen.

Diversiteit aan communicatiemiddelen

Wat betreft communicatiemiddelen wordt gebruik gemaakt van online-mediakanalen zoals de website waar veel informatie te vinden is over de KNBB en de biljartsport. Echter geeft een respondent aan dat het lastig is om hierop de juiste informatie te vinden door de hoeveelheid aan informatie. *'Ik heb liever met een deskundige direct contact om mij verder te helpen dan dat ik het internet moet gaan afspeuren'*. Naast de online-mediakanalen wordt nog maandelijks een nieuwsbrief verzonden met de belangrijkste algemene informatie vanuit de bond. Volgens een verenigingsbestuurder wordt hier veel waardevolle informatie uitgehaald. Een verenigingsbestuurder benadrukt het belang van de automatisering. *'Een softwareprogramma zoals Biljartpoint moet het communicatiemiddel worden. Dit ontlast ook de wedstrijdleiders enorm'*.

Kortom, volgens de respondenten dienen de communicatiemiddelen eenvoudig bruikbaar zijn.

Onduidelijke communicatie over besluitvormingsproces

Zoals eerder in paragraaf 2 wordt aangegeven is het besluitvormingsproces vanuit de bond onduidelijk. Verenigingen komen met vragen naar het bondsbureau en worden vervolgens weer doorgestuurd naar het district. *'Wat is dan die bondsondersteuning? Als ik de bond bel met een vraag dan geven ze vrijwel altijd aan dat het een districtsaangelegenheid is. Daar bemoeien wij ons niet mee'* vertelt een verenigingsbestuurder. Dit is een vicieuze cirkel waarbij de juiste communicatie ontbreekt. De beslissingsbevoegdheden, verantwoordelijkheden en mandaat zijn hierbij onduidelijk.

Kortom, volgens de respondenten wordt het besluitvormingsproces onduidelijk gecommuniceerd. Dit maakt de communicatie tussen de bond en haar verenigingen ingewikkeld

'Communicatie moet directer tussen KNBB en verenigingen'

Zoals eerder in deze paragraaf de respondenten al bevestigen kan de communicatie beter. Als hoofdreden geven de respondenten dat de communicatie directer vanuit de bond naar de vereniging moet gaan. Nu wordt over het algemeen gecommuniceerd via de gewesten en districten naar de verenigingen en leden. Vaak blijft de communicatie tussen deze lagen hangen volgens een bondsbestuurder. *'Informatie moet direct naar de leden, districten en verenigingen gestuurd worden. Of je nu naar 1.400 of 32.000 mailadressen moet sturen maakt dan niet meer uit'*. Een verenigingsbestuurder begint over het opstellen van een commissie vanuit de bond waarin in ieder geval een lokaalhouder en een competitieleider zit. *'Deze personen weten goed waar biljarters tegen aanlopen'*, aldus een verenigingsbestuurder. Een andere verenigingsbestuurder vult daarop aan: *'Nu verloopt de communicatie nog steeds voornamelijk top-down en wordt gesproken tussen het bondsbestuur en districtsbestuurders'*.

Kortom, volgens de respondenten is de communicatie ingewikkeld door de grote afstand tussen de bond en haar verenigingen kijkend naar de verschillende lagen in de organisatiestructuur.

Samenvattend

Uit bovenstaande paragrafen blijkt de communicatie niet goed te zijn tussen de bond en haar verenigingen volgens de respondenten. Ten eerste is er nauwelijks contact tussen de bond en haar verenigingen. Ten tweede geven de respondenten aan dat de KNBB nalatig is in het communiceren naar haar verenigingen. Daarnaast dienen communicatiemiddelen volgens de respondenten eenvoudig bruikbaar te zijn en is het besluitvormingsproces onduidelijk. Tot slot stellen de respondenten als oplossing dat de communicatie directer kan tussen de KNBB en haar verenigingen.

6.4 De veelzijdigheid van het productaanbod

Om de waarde van de biljartbond voor haar verenigingen te bepalen moet volgens de verenigingsbestuurders gekeken worden naar het productaanbod van de KNBB. Wat heeft de biljartbond voor productaanbod, voor wie en hoe wordt dit aangeboden? De volgende paragrafen geven antwoord op deze vragen.

Wat heeft de biljartbond voor productaanbod?

Zoals in hoofdstuk 3 is beschreven heeft de KNBB een ruim productaanbod. Echter welke betekenissen geven de respondenten aan het productaanbod van de KNBB?

Organiseren van competitie is kerntaak

Over een ding zijn alle respondenten het eens. De biljartbond heeft als kerntaak het organiseren van een landelijke competitie. De KNBB ondersteunt hier met name de eindstrijden en finales. *'Door middel van het organiseren van competitie heeft de bond bestaansrecht'*.

Verschil in statuten en reglementen

Naast het organiseren van competitie heeft de KNBB als taak om wedstrijdreglementen op te stellen. Echter de wedstrijdreglementen binnen de biljartsport verschillen door de eerdergenoemde autonomie van districten. Deze wedstrijdreglementen moeten gelijk worden, zo stelt een verenigingsbestuurder: *'Het districtsreglement moet worden afgeschaft en de KNBB-regels moeten leidend zijn. Er moet eenheid zijn dat is er nu niet'*.

Daarnaast zijn de kledingvoorschriften al lange tijd punt van discussie binnen de biljartbond. Wat is de voorwaarde om deel te nemen aan de competitie? Zo vraagt een verenigingsbestuurder zich af: *'Speel je nu wel of niet met een vlinderstrikje, strak gilletje en zwarte schoenen?'* Meerdere verenigingsbestuurders zijn voorstander van het versoepelen van de kledingvoorschriften. Echter zijn voor sommige biljarters deze kledingvoorschriften nog van groot belang. Dit moet ook gerespecteerd worden, stelt een verenigingsbestuurder.

Nauwelijks gebruik van opleidingen

Vanuit zowel de KNBB als de districten worden opleidingen aangeboden. Zo worden vanuit de bond opleidingen gegeven tot biljartinstructeur en opleidingen voor arbiters vertelt een respondent. Over het algemeen is dit een districtsaangelegenheid. De verenigingsbestuurders geven aan hier nauwelijks gebruik van te maken. Een verenigingsbestuurder vertelt dat de behoefte van de leden voornamelijk op recreatief biljarten ligt. Daarnaast zijn er nauwelijks jeugdleden binnen de verenigingen. Een verenigingsbestuurder geeft dit als reden waarom minder gebruik wordt gemaakt van opleidingen rondom de biljartsport. In totaal zijn er rond de 200 jeugdleden in Nederland.

Nauwelijks gebruik van verenigingsondersteuning

Wat betreft verenigingsondersteuning heeft de KNBB de commissie Breedtesport in het leven geroepen. Verenigingen kunnen deze commissie bellen met welke vraag dan ook. Van juridische vraagstukken tot aan accommodatievraagstukken en vragen richting de gemeente vertelt een bondsbestuurder. De bond heeft geen verenigingsondersteuners die op pad gaan of accountmanagement. Hier is de bond te klein voor volgens de bondsbestuurder.

De verenigingsbestuurders geven aan niet tot nauwelijks gebruik te maken van de verenigingsondersteuning vanuit de bond. *'Vrijwel alle vragen lossen verenigingen zelf op en anders gaat men naar het district'*, aldus een verenigingsbestuurder. Een andere verenigingsbestuurder zoekt ook de vergelijking met andere sportverenigingen zoals een

voetbalvereniging: *'Je ziet veel meer aanknopingspunten voor verenigingsondersteuning vanuit de bond bij voetbalverenigingen'*. Zoals eerder in paragraaf 3 over communicatie naar voren komt verwijst de bond vaak door naar de districten bij een ondersteuningsvraagstuk. Hier bemoeit de bond zich dan niet mee.

Groei dagcompetitie een kans?

De verenigingsbestuurders bevestigen dat een groei wordt gezien in de dagcompetitie. Een verenigingsbestuurder stelt: *'De interesse van de (prestatiegerichte) avondcompetitie zal verschuiven naar de (recreatieve) dagcompetitie'*. Dagcompetitie wordt vaker gespeeld door mensen die al gepensioneerd zijn, vertelt een andere verenigingsbestuurder. Zoals in paragraaf 1 van dit hoofdstuk is beschreven is een maatschappelijk ontwikkeling de vergrijzing. Verwacht wordt door een verenigingsbestuurder dat naarmate leden ouder worden meer dagcompetitie wordt gespeeld. Respondenten geven aan dat binnen de districten de dagcompetitie verschillend georganiseerd wordt. Sommige districten organiseren de dagcompetitie los van de avondcompetitie, waar andere districten dit weer integreren. Volgens een verenigingsbestuurder moet de dag- en avondcompetitie gecombineerd worden: *'Pas wanneer je dit kunt combineren kun je leden behouden. Dan kun je ervoor zorgen dat het verenigingsleven weer terugkomt'*. Volgens een respondent zit aan de dagcompetitie wel een mogelijk risico door het verschil in contributie. *'De KNBB holt door de dagcompetitie haar eigen financiering uit'*, aldus een verenigingsbestuurder. In paragraaf 5 van dit hoofdstuk wordt verder ingegaan op het contributiestelsel.

Gebruik software van groot belang

Alle respondenten bevestigen dat het gebruiken van software in de huidige digitale maatschappij van groot belang is. *'De biljartsport moet hierbij niet achterblijven'*, aldus een verenigingsbestuurder. Gebruik wordt gemaakt van een softwareprogramma om wedstrijdgegevens in te voeren. Voor verenigingen is het niet verplicht om gebruik te maken van deze software. Echter het overgrote deel van de verenigingen maken met de teamcompetities hier wel gebruik van, vertelt een verenigingsbestuurder. De respondenten zijn zeer te spreken over het onlinesysteem. *'Neem bijvoorbeeld de uitslagen van competities zijn makkelijk in Biljartpoint terug te vinden'*, doelend op het gebruikte onlinesysteem volgens een respondent. De verenigingsbestuurders geven echter wel aan dat uit het systeem nog veel meer te halen is dan nu mogelijk. Dit zal de wedstrijdleiders enorm ontlasten. Daarnaast geeft een respondent aan dat de software ook gebruikt wordt door 'collega' biljartbonden waar weer een kans ligt om de verbinding mee te zoeken door de KNBB.

Financiële ondersteuning voor Commissie VG-Biljarten

Naast bovenstaande productaanbod ondersteunt de KNBB biljarten voor verstandelijk gehandicapten. Ongeveer 20 jaar geleden is een groep betrokkenen begonnen met biljarten aan te bieden voor verstandelijk gehandicapten vertelt een verenigingsbestuurder: *'Hier is in de afgelopen jaren zo een grote belangstelling voor gekomen dat er nu zelfs Nederlands kampioenschappen zijn voor zowel teamcompetities als individu'*. Een samenwerking is begonnen waar sinds een aantal jaar een commissie voor is opgericht dat is aangesloten bij de KNBB. Een verenigingsbestuurder vertelt dat de commissie VG-Biljarten alleen financieel wordt gesteund door de KNBB.

Kortom, zoals in voorgaande paragrafen is beschreven zijn de districten autonoom. Hierdoor is volgens de respondenten er een verscheidenheid aan productaanbod voor biljarters dat kan verschillen per district. De respondenten zien als kerntaak van de KNBB

het organiseren van een landelijke competitie. Daarnaast zien de respondenten een verscheidenheid aan belang van taken en verantwoordelijkheden vanuit de bond.

Voor wie heeft de KNBB haar productaanbod?

Een punt van jarenlange discussie binnen de biljartbond is het openstellen van de competitie voor iedere biljartsporter. Ben je nu jong of oud? Speel je puur voor de winst of stoot je gewoon graag eens in de zoveel tijd gezellig een balletje? De verenigingsbestuurders zijn er nog niet helemaal over uit. Hoe maken we de biljartsport toegankelijk voor iedereen?

Niet aantrekkelijk voor de jeugd

In totaal zijn er nog maar 200 jeugdleden actief binnen de KNBB. Dit aantal daalt al jaren geven verschillende respondenten aan. *'Als een jeugdbiljarter naar een wedstrijd aan het kijken is en hij vraagt wat aan diegene die naast hem zit dan hoor je ssssttt.... Dan denkt zo een kind ook van wat doe ik hier. Het moet wel toegankelijk zijn waar de KNBB de lead in moet nemen'*, aldus een verenigingsbestuurder. Gezocht wordt naar nieuwe spelvormen. *'5-pint biljarten is een voorbeeld dat enorm aan populariteit wint vanwege de snelle spelvorm'*, vertelt een verenigingsbestuurder.

Heeft de KNBB productaanbod voor de 'collega' biljartbonden?

Zoals eerder is beschreven in hoofdstuk 1 de inleiding zijn naast de leden van de KNBB een grote groep biljarters lid van andere biljartbonden ook wel 'collega' bonden genoemd. Deze groep behelst ongeveer 100.000 leden, vertelt een verenigingsbestuurder. De vraag binnen de bond is hoe betrekken we deze 'collega' bonden bij de KNBB, aldus een bondsbestuurder. Uit de interviews blijkt dat de contributie een factor speelt in de overweging om aan te sluiten bij de KNBB. Wat krijgt men terug voor het betalen van deze contributie? In paragraaf 5 van dit hoofdstuk wordt verder ingegaan op het contributiestelsel. *'Daarnaast is de voorwaarde om aan een competitie deel te nemen een hekel punt voor 'collega' bonden'*, vertelt een verenigingsbestuurder. De strenge reglementen wat betreft kledingvoorschriften willen de leden niet allemaal in mee gaan. Niet alle verenigingsbestuurders staan te popelen om de grenzen open te gooien voor iedereen. Als reden wordt door een verenigingsbestuurder gegeven de controleerbare moyenne dat zorgt voor extra organisatiecapaciteit. De meerderheid van de respondenten is het erover eens dat de verbinding gezocht moet worden met deze 'collega' biljartbonden. Een verenigingsbestuurder vertelt: *'Niet de districten maar de KNBB zelf moet verenigingen benaderen om bijvoorbeeld PK's samen te gaan spelen met collega biljartbonden. De KNBB kan als mediator dan spelen'*.

En voor 'grijze' leden?

Voor biljarters die niet meer behoefte hebben dan mogelijk clubkampioen te worden heeft de KNBB een 5 euro lidmaatschap beschikbaar gesteld. Dit noemt een bondsbestuurder ook wel 'grijze leden'. Bondsbestuurders geven aan dat deze lidmaatschappen moeilijk te verkopen zijn. *'Hoe verbind je deze leden'*, vraagt een bondsbestuurder zich af.

We moeten naar een overkoepelende brancheorganisatie!

Een bondsbestuurder geeft aan wanneer de KNBB bestaansrecht wilt behouden moet veranderd worden naar een overkoepelende branche organisatie. *'Hierbij gaat het om een organisatie die alle facetten binnen de sporttak of spel bedient. Het gaat hier om alle lokaliteiten, verenigingen en niet-aangesloten verenigingen, competitieve en niet-competitieve spelers en alles daaromheen'*, aldus de bondsbestuurder.

Kortom, welke identiteit heeft de KNBB? Onder de respondenten heerst er verdeeldheid over de toegankelijkheid van de aangebonden competitie vanuit de KNBB.

Hoe biedt de KNBB haar productaanbod aan?

Belang promotie van de biljartsport

Over promotie van de biljartsport zijn de respondenten het eens. Een verenigingsbestuurder stelt: *'Hoe aantrekkelijker de bond de biljartsport maakt des te langer de KNBB blijft voortbestaan. Maar als het op deze manier zo doorgaat dan is het langzaam aan het doodbloeden'*. Een andere verenigingsbestuurder vindt dat promotie van de biljartsport een gedeelde verantwoordelijkheid van zowel de vereniging als de bond is.

Wat betreft de doelgroep ligt de voorkeur bij verenigingen meer op het ouderen segment (50+) dan investeren in de jeugd. *'Ik denk dat het investeren in het ouderen segment en dan bedoel ik 55+ meer zode aan de dijk zet dan flink investeren in de jeugd'*. Een verenigingsbestuurder heeft het over volwassene die actief zijn geweest in fysieke sporten zoals voetbal en tennis en dit niet meer kunnen of willen. *'Deze doelgroep vindt veelal het sociale component nog een belangrijke factor dat bij biljarten terug is te vinden'*, vertelt een verenigingsbestuurder. Daarnaast geeft een verenigingsbestuurder aan kennismakingsarrangementen aan te bieden voor niet-leden en buitenstaanders.

Kortom, volgens de respondenten is promotie van de biljartsport een belangrijke taak voor de bond, maar ook voor biljartverenigingen zelf.

Samenvattend

Uit bovenstaande paragrafen blijkt de KNBB een omvangrijk en veelzijdig productaanbod te hebben volgens de respondenten. Respondenten geven als verklaring dat de autonome districten tot op zekere hoogte zelf bepalen wat het district voor producten aanbiedt. Volgens hen vergroot dit de afstand met de bond. Bovendien is het productaanbod van de KNBB niet altijd nodig.

6.5 Huidige financiering staat ter discussie

Volgens de verenigingsbestuurders is het contributiestelsel mede van invloed op de waarde van de bond. De vraag is wat krijgt een lid terug voor de contributie die men betaalt? De huidige financiering van de bond staat ter discussie en verenigingsbestuurders opereren nieuwe verdienmodellen.

Financiering KNBB

Noodzaak subsidie

De verenigingsbestuurders geven aan geen subsidies te ontvangen vanuit de gemeente. De respondenten uiten hun zorgen betreft de subsidie vanuit de overheid voor de bond. Al jaren daalt de subsidie vanuit NOC*NSF. Dit heeft negatieve gevolgen voor sportbonden zoals de KNBB. Een verenigingsbestuurder vertelt: *'Om het bondsbureau in stand te houden moet de overheid ondersteuning blijven bieden. Wanneer dit niet meer het geval is dan is er geen andere keus om het bondsbureau te ontmantelen'*. De structuur is gebaseerd op vrijwilligers.

Hoogte lidmaatschap contributie

Naast de basiscontributie die betaald wordt aan de vereniging wordt een bondscontributie gevraagd van 28 euro. Echter de verenigingsbestuurders vragen zich af waar dit geld naartoe gaat. Men denkt dat het geld in de topsport wordt gestoken, vertelt de voorzitter tijdens de ALV van juni 2017. Verschillende verenigingsbestuurders geven aan dat de bondscontributie aan de hoge kant is voor wat men ervoor terugkrijgt. Een verenigingsbestuurder stelt: *'Als ik de kosten vergelijk met collega biljartbonden zijn die veel lager dan bij de KNBB. Dit komt natuurlijk ook omdat ze op vrijwilligers draaien'*. Een verenigingsbestuurder merkt op dat vroeger het bondsbureau veel werk had met alle wedstrijdformulieren te verzamelen, in te voeren en alle standen bij te houden. Nu is hier een digitaal biljartsysteem voor. *'Dit wordt door de teamleiders zelf bijgehouden. Hier heeft de bond nauwelijks werk meer aan'*, aldus de verenigingsbestuurder.

Daarnaast begint een verenigingsbestuurder over het verschil in lidmaatschapscontributie tussen de dag- en avondcompetitie. *'De contributie van de dagcompetitie ligt veel lager (respectievelijk 10 euro voor dagcompetitie en 30 euro voor de avondcompetitie). Dit verschil is eigenlijk onterecht want je krijgt hetzelfde aanbod. Mogelijk kan deze constructie zorgen voor een uitholling van de eigen financiering van de KNBB'*, aldus een verenigingsbestuurder. Dit is ooit zo ontstaan vanuit de gedachte dat ouderen minder te besteden hebben. *'Wanneer morgen besloten wordt door alle leden om dagcompetitie te gaan spelen is de KNBB failliet'*, aldus een bondsbestuurder. Tijdens de ALV van sectie carambole in juni jl. gaat de medeoprichter van de dagcompetitie hierop in. *'Ik wil jullie erop wijzen dat de kosten die gemaakt worden en de wijze waarop het georganiseerd is veel minder gewestelijke en landelijke kosten maakt. Als je dit wilt wijzigen dan moet je het wel over het hele verhaal hebben en niet alleen maar over nominale verschillen van contributie'*.

Tot slot is nog een lidmaatschap contributie voor de 'grijze' leden die niet aan de competitie deelnemen. Jaarlijks moet een bedrag van 5 euro worden overgemaakt aan de KNBB. Echter wordt de meerwaarde van deze contributie niet gezien door de verenigingsbestuurders.

Sponsoring

Wat betreft sponsoring heeft een biljartvereniging weinig te bieden. *'Tegenwoordig is sponsoring niet echt meer. Stukadoor bedrijven hebben hier niet meer zoveel aan. Nu is het meer een gunst'*. De verenigingsbestuurders geven aan dat de sponsoring altijd komt van lokale bedrijven die leden kennen. Niet duidelijk is onder de verenigingsbestuurders wat voor ondersteuning vanuit de bond kan worden verkregen. *'De sponsoring gaat niet altijd over geld maar ook over het gebruik maken van biljartmateriaal zoals scoreborden'*, aldus een verenigingsbestuurder. De verenigingsbestuurders geven aan dit zelf te regelen zonder tussenkomst van de bond. De vraag is of verenigingen de bond hierin nodig heeft?

(Nieuwe)verdienmodellen

De verenigingsbestuurders zijn het erover eens dat een nieuw verdienmodel moet komen voor de KNBB. Een verenigingsbestuurder oppert als voorbeeld dat de bond naar een verenigingslicenties moet overgaan. Hier betaalt de vereniging dan een bepaalde fee voor waar direct voordeel uit gehaald kan worden. *Een vereniging kan dan gebruik maken van bijvoorbeeld een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering, een juridische helpdesk en wellicht een stukje wedstrijdsoftware om een competitie mee op te richten voor clubkampioenschappen. Dit staat dan los of je wel of niet mee doet aan een competitie*, aldus een respondent.

Een andere respondent verwacht dat het contributiestelsel gaat verdwijnen. Mensen willen betalen voor een evenement of competitie voor de tijd dat je hieraan deelneemt en niet langer. *'Men wil geen gezeur aan zijn kop. We moeten overgaan op een deelnemers fee'*.

Samenvattend

Uit bovenstaande paragrafen blijkt het huidige contributiestelsel ter discussie te staan volgens de respondenten. De bond is afhankelijk van subsidie vanuit de overheid en contributie van haar leden. Echter de subsidies dalen en de leden vragen zich af wat men terugkrijgt voor de contributie die wordt betaald. Respondenten vinden sponsoring de verantwoordelijkheid van de vereniging zelf. Tot slot vinden de verenigingsbestuurders dat de bond dient te zoeken naar een nieuw verdienmodel.

6.6 Ingewikkelde relaties tussen bond, verenigingen en lokaalhouders

Volgens de verenigingsbestuurders dient niet alleen gekeken te worden naar de relatie onderling tussen de bond en haar verenigingen. Andere partijen beïnvloeden de relatie volgens de respondenten.

Invloed van institutionele omgeving

Van café naar gemeenschapshuis

Wat betreft invloed vanuit de omgeving vertellen de respondenten dat men een verschuiving ziet. Vroeger biljarten iedereen in de kroeg. Dit neemt al jaren af. Het café bezoek wordt lager. *'We zitten tegenwoordig meer op het terras dan in de kroeg'*. Steeds meer wordt in een dorps huis, gemeenschapshuis of sportzaal gebiljart.

Daarnaast merken eigenaars van lokaliteiten veel concurrentie ten opzichte van buurthuizen die subsidies krijgen van gemeentes. Dit zorgt voor oneerlijke concurrentie. *'In bepaalde gemeenschapshuizen hoeft men geen contributie te betalen en kost een kop koffie 80 cent. Hier kan een vereniging met een eigen pand niet tegenop'*.

Belang van de lokaalhouders

Een verenigingsbestuurder geeft het belang van de lokaalhouders aan. De bond moet meer gaan luisteren naar de lokaalhouders omdat zij beter weten wat er speelt bij de leden. Een andere verenigingsbestuurder vult daarop aan dat de KNBB te veel de agenda van de lokaalhouders wil bepalen. Hierdoor stoppen steeds meer lokaalhouders met het aanbieden van de biljartsport.

Samenvattend

Uit bovenstaande paragraaf blijkt ook de institutionele omgeving invloed uit te oefenen op de onderlinge relatie tussen de bond en haar verenigingen. Lokaalhouders spelen hier een belangrijke rol in volgens de verenigingsbestuurders.

7 Analyse

Wat zeggen de onderzoeksresultaten tegen de achtergrond van de theorie? Dit hoofdstuk koppelt de bevindingen aan de twee theoretische concepten organisatorische legitimiteit en institutionele logica's.

Allereerst nogmaals de gehanteerde definitie van organisatorische legitimiteit (Turenhout, 2016):

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

Uit de resultaten blijkt dat de legitimiteit, zoals hierboven beschreven, van de KNBB ter discussie staat. Verenigingsbestuurders geven aan regionaal prima zonder een nationale bond te kunnen opereren. Na codering van de onderzoeksresultaten blijken zes thema's door de verenigingsbestuurders te worden aangekaart die de legitimiteit van de KNBB ter discussie stellen. Wanneer de bond aan deze thema's gehoor geeft kan dit volgens bovenstaande definitie, acceptatie en betrokkenheid genereren. De KNBB ontwikkelt daarmee autoriteit en het recht om gezag uit te oefenen op haar verenigingen (Bekkers, 2007). Dit maakt de KNBB een legitieme organisatie.

Als **eerste thema** blijkt uit de resultaten dat bestuurders van biljartverenigingen het belangrijk vinden dat de KNBB op de hoogte is van de **maatschappelijke ontwikkelingen**. Waar mogelijk is het van belang om op deze maatschappelijke ontwikkelingen in te spelen. De KNBB zal meer autoriteit verkrijgen indien meer oog is voor deze maatschappelijke ontwikkelingen. Een voorbeeld dat respondenten aangeven om rekening mee te houden is de invloed van het grote aantal mogelijkheden in vrijetijdsbesteding dat tegenwoordig aanwezig is. Dit voorbeeld suggereert dat verenigingsbestuurders vanuit een consumentenlogica denken. Daarnaast bevestigen respondenten in de interviews dat de maatschappelijke ontwikkelingen informalisering, digitalisering en individualisering ook van grote invloed zijn op de biljartsport, zoals eerder genoemd door Schnabel (2004) en Van Bottenburg (2013). Een ontwikkeling die zeker ook voor de biljartsport geldt is de vergrijzing, waarbij respondenten aangeven niet alleen urgentie maar ook kansen en uitdagingen zien.

Czarniawska (2009) ondersteunt de noodzaak om aandacht te besteden aan maatschappelijke ontwikkelingen. Zij stelt dat sportverenigingen instituties zijn die veranderen en ontwikkelen waarbij de (maatschappelijke)omgeving bepalend is. Volgens de respondenten gaat het hierbij ook om biljartsport gerelateerde maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn, zoals het rook- en alcoholverbod binnen horecagelegenheden. Dit is een voorbeeld waarbij het accent ligt op een publieke logica.

Als **tweede thema** blijkt uit de resultaten dat de **organisatiestructuur** van de KNBB ter discussie staat, volgens de verenigingsbestuurders. De afstand tussen de bond en haar verenigingen is te groot. Dit komt ten eerste door de verzelfstandiging van de sectie Carambole binnen de KNBB. Ten tweede zorgt de diversiteit en verscheidenheid van de districten voor een grotere afstand. Ten derde wordt de autonomie van districten als argument gegeven voor de grote afstand tussen de bond en haar verenigingen. Dit is in lijn met de theorie waarin blijkt dat sportverenigingen uitgegroeid zijn tot instituties met

regulerende en normerende functies die de sport als autonome wereld overstijgen (Van Bottenburg, 2013). De autonomie van secties en districten versterken de biljartverenigingen als instituties in hun eigen regulerende en normerende functies. Er lijkt minder acceptatie en betrokkenheid te bestaan naar de bond toe. De biljartbond heeft hierdoor minder autoriteit en het recht om gezag uit te oefenen richting de biljartverenigingen.

De huidige organisatiestructuur van de KNBB zoals die van oorsprong is opgebouwd lijkt niet meer te voldoen aan de wensen en behoefte van de verenigingsbestuurders. Door de hoeveelheid aan bestuurslagen is de organisatiestructuur te complex geworden. Dit suggereert dat de gehanteerde verenigingslogica niet meer overeenkomt met de verenigingslogica vanuit de verenigingsbestuurders. Biljartverenigingen trekken hierdoor vaker de legitimiteit van de Biljart Bond in twijfel.

Als **derde thema** geven de respondenten aan dat de **communicatie** van de KNBB ingewikkeld is. Respondenten geven aan dat er nauwelijks contact is tussen de bond en haar verenigingen. Ook vinden zij de bond nalatig in het communiceren naar haar verenigingen. Daarnaast zeggen de respondenten dat communicatiemiddelen niet optimaal in gebruik zijn, en dat de communicatie over het besluitvormingsproces onduidelijk is. Respondenten geven aan dat de huidige organisatiestructuur bijdraagt aan het moeizame communicatieproces tussen de bond en haar verenigingen. Traditioneel gezien verloopt de communicatie via de verschillende organisatielagen. Mede door de complexiteit van de organisatiestructuur verloopt de communicatie niet goed. De verenigingsbestuurders verwachten meer directe communicatie tussen de bond en haar verenigingen met gebruik van eenduidige software. Bij het ter discussie stellen van het thema communicatie kijken de respondenten vanuit een professionele- en consumentenlogica. Wanneer de communicatie vanuit de bond niet goed verloopt, ontstaat minder betrokkenheid en acceptatie vanuit de biljartverenigingen. Hierdoor krijgt de bond minder waarde voor haar verenigingen en staat het bestaansrecht ter discussie.

Als **vierde thema** blijkt uit de resultaten dat de verenigingsbestuurders verschillend aankijken tegen de grote omvang en variatie van het **productaanbod**. Niet alle producten van de bond zijn relevant voor de verenigingen. Dit is volgens de respondenten te verklaren door de autonome districten die tot op zekere hoogte zelf bepalen wat het district voor product aanbiedt. Een andere verklaring kan te maken hebben met de overheid die de taken van de biljartbond en -verenigingen verruimd, en dus invloed uitoefent op het gevarieerde productaanbod (Van Bottenburg, 2013). Door het instellen van autonome districten en verenigingen is een grotere afstand ontstaan tussen de biljartbond en -verenigingen. Enerzijds speelt de bond in op de lokale behoefte van een regio, omdat deze zelf kan inspelen op de wensen en behoeften ter plekke. Anderzijds raakt de bond meer op afstand en neemt de betrokkenheid tussen de bond en biljartverenigingen af. Hierdoor is de KNBB ten opzichte van haar verenigingen een minder legitieme organisatie. Ten aanzien van het productaanbod kijken verenigingsbestuurders vanuit de eigen community- en consumentenlogica.

Een **vijfde thema** dat de respondenten ter discussie stellen is het huidige **contributiestelsel**. Verenigingsbestuurders vragen zich af wat ze terugkrijgen voor de contributie. Hiermee leggen de respondenten een verband tussen de waarde van de bond en de waarde van het contributiestelsel, hetgeen past bij het denken vanuit een consumentenlogica. De bond is afhankelijk van subsidie vanuit de overheid en contributie

van haar leden. Met de dalende subsidies vanuit NOC*NSF, de Lottogelden en de afnemende inkomsten vanuit contributie, geven de verenigingsbestuurders de noodzaak aan opzoek te gaan naar nieuwe verdienmodellen. De literatuur bevestigt dat de inkomstenbronnen een onzekere factor te zijn en vragen om een nieuw financieringsmodel (Verlaat, 2010). Een verschuiving is zichtbaar van een verenigingslogica met een traditioneel contributiestelsel naar een consumentenlogica met inkomsten vanuit nieuwe verdienmodellen.

Tot slot als **zesde thema** blijkt uit de resultaten dat de **institutionele omgeving** invloed uitoefent op de onderlinge relatie tussen de bond en haar verenigingen. Lokaalhouders spelen bijvoorbeeld hier een belangrijke rol in volgens de verenigingsbestuurders. Verenigingen kunnen niet om het beleid van lokaalhouders heen. De literatuur bevestigt dat de sportbranche uitgegroeid is tot een complexe en dynamische omgeving waarin diverse organisaties zich staande moeten houden (Boessenkool, Lucassen & Waardenburg, 2011). Volgens Scott (2014) conformeren organisaties zich aan de omgeving (Scott, 2014). Legitimiteit wordt daardoor mede bepaald door de institutionele omgeving.

Kortom, uit de resultaten blijkt dat verschillende logica's aanwezig zijn binnen biljartverenigingen. In de interviews komen basisprincipes naar voren van waaruit verenigingsbestuurders kijken. Deze zijn te clusteren in de zes thema's zoals genoemd, en passen bij een verenigingslogica, consumentenlogica, publieke-logica, professionele logica, commerciële-logica en community-logica. Dit zijn logica's die naast elkaar bestaan binnen de verenigingen. De auteurs Skirstad & Chelladurai (2011) en Van der Roest (2015) bevestigen dat verschillende logica's naast elkaar kunnen bestaan. Waardenburg (2015) voegt hieraan toe dat logica's weliswaar naast elkaar kunnen bestaan, mits deze elkaar versterken en niet uitsluiten. Bijvoorbeeld, het vereenvoudigen van de structuur tussen de bond en haar verenigingen (verenigingslogica), en het gelijktijdig professionaliseren van de communicatiemiddelen met behulp van software (professionele-logica), versterkt elkaar wederzijds.

Volgens Suddaby & Greenwood (2005) en Scott (2014) wordt legitimiteit bereikt door de institutionele logica's van een organisatie overeen te laten komen met de heersende logica's in de omgeving. Dit impliceert dat de biljartbond haar logica's dient af te stemmen op bovengenoemde logica's van de biljartverenigingen, teneinde legitimiteit te bereiken. Uit de resultaten blijkt dat hier nog winst te behalen is.

Een logica die op dit moment overheersend is voor verenigingsbestuurders is de consumentenlogica, blijkt uit de resultaten. Verenigingsbestuurders hechten waarde aan het inspelen op de wensen en behoefte van de leden, dienstbaar en flexibel zijn, en voldoende diensten en producten leveren in verhouding tot de contributie. Skille (2011) benadrukt dat er altijd een overheersende logica is. Volgens hem zijn verschillende logica's juist moeilijk te verenigen. Indien de biljartbond deze overheersende consumenten logica onderschat komt de legitimiteit ter discussie. Dit kan een reden zijn waarom biljartverenigingen de biljartbond de rug toekeren en zich aansluiten bij collega biljartbonden.

8 Conclusie, discussie en aanbevelingen

Dit slothoofdstuk geeft eerst antwoord op de deelvragen, alvorens de hoofdvraag beantwoord wordt. Aansluitend volgt een korte discussie en worden enkele aanbevelingen gedaan.

8.1 Conclusie

Conclusie deelvragen

1. *Wat leert de literatuur ons over organisatorische legitimiteit en institutionele logica's?*

Logica's zijn ook wel basisprincipes van waaruit geredeneerd wordt.

De kern van de institutionele logica theorie is dat de belangen, identiteiten, waarden en veronderstellingen van individuen en organisaties zijn ingebed binnen de heersende institutionele logica (Thornton & Ocasio, 2008). De logica('s) van individuen en organisatie bepalen als het ware de invalshoek waarmee naar de omgeving gekeken wordt en op wat voor manier er betekenisgeving plaatsvindt.

Er is sprake van verschillende logica's. Voorbeelden zijn verenigingslogica, consumentenlogica, publieke-logica, professionele logica, commerciële-logica en community-logica. De literatuur is niet eenduidig over het al dan niet naast elkaar bestaan van verschillende logica's. De auteurs Skirstad & Chelladurai (2011) en Van der Roest (2015) bevestigen dat verschillende logica's naast elkaar kunnen bestaan. Waardenburg (2015) voegt hieraan toe dat logica's weliswaar naast elkaar kunnen bestaan, mits deze elkaar versterken en niet uitsluiten. Skille (2011) benadrukt dat er altijd een overheersende logica is. Volgens hem zijn verschillende logica's juist moeilijk te verenigen.

Meerdere onderzoekers onderkennen dat het begrip 'legitimiteit' een complex en lastig te bevatten begrip is. Dit onderzoek hanteert de volgende definitie:

Legitimiteit is de mate van acceptatie van een organisatie en/of haar beleid, door degenen op wie zij gezag uitoefent. Bij een legitieme organisatie wordt het handelen als wenselijk en/of behoorlijk beschouwd en wordt betrokkenheid met de aangesloten gegeneerd, waardoor ze autoriteit heeft en het recht om gezag uit te oefenen (Turenhout, 2016).

Suddaby en Greenwood (2005) stellen dat legitimiteit bereikt kan worden door de institutionele logica's van de organisatie overeen te laten komen met de heersende logica's in de omgeving. Doordat de logica van een organisatie niet langer tegenstrijdig is met de logica van de omgeving vinden minder botsingen plaats.

2. *Hoe ziet de ontwikkeling van de georganiseerde sport, in het bijzonder wat betreft biljarten, in Nederland er tot op heden uit en welke maatschappelijke ontwikkelingen spelen hierbij een rol?*

De georganiseerde sport heeft van oudsher een piramidale - en democratische besluitvormingsstructuur. Deze structuur is ook terug te vinden bij de KNBB en haar verenigingen. De inkomsten van een sportbond bestaan uit contributie, subsidie en sponsoring. In de loop der jaren is de georganiseerde sport steeds meer erkend als

middel voor maatschappelijke doeleinden. Sportbonden en -verenigingen hebben een taakverruiming gekregen in ruil voor subsidie vanuit de overheid. De sportbranche heeft zich ontwikkeld tot een complexe en dynamische omgeving waarin diverse organisaties zich staande houden (Boessenkool, Lucassen & Waardenburg, 2011). Verschillende maatschappelijke ontwikkelingen zoals informalisering, digitalisering, individualisering hebben invloed op de georganiseerde sport. Deze ontwikkelingen, alsmede professionalisering en het afnemende marktaandeel van de georganiseerde sport, hebben geleid tot de noodzaak om te veranderen. Een leidraad voor dit veranderingstraject is 'Transitie in de Sport'.

De KNBB is de overkoepelende bond voor alle keusporten. De bond is voornamelijk afhankelijk van ledencontributie en subsidie vanuit NOC*NSF. Een ruim productaanbod heeft de KNBB voor haar verenigingen. De variatie aan disciplines en de vele organisatieniveaus zorgen voor een complexe organisatiestructuur. Vanaf het ontstaan van de biljartbond fluctueert het ledenaantal. De afgelopen jaren is een daling te zien in het ledenaantal. Een bijzondere positie binnen de KNBB heeft de sectie Carambole die zich heeft verzelfstandigd binnen de bond. De sectie Carambole maakt gebruik van verschillende lidmaatschapscontributies. De KNBB heeft in het meerjarenbeleidsplan 2017+ haar koers aangegeven, waarbij de focus ligt op verbinding en ledenwerving.

3. Welke waarden zijn volgens verenigingsbestuurders van belang voor het bestaansrecht van de biljartbond?

Uit de resultaten blijkt dat de legitimiteit bij de KNBB ter discussie staat. Verenigingsbestuurders geven aan regionaal prima zonder een nationale bond te kunnen opereren. Na codering van de onderzoeksresultaten blijken zes thema's door de verenigingsbestuurders te worden aangekaart die de legitimiteit van de KNBB ter discussie stellen.

Als eerste thema blijkt uit de resultaten dat bestuurders van biljartverenigingen het belangrijk vinden dat de KNBB op de hoogte is van de maatschappelijke ontwikkelingen. Waar mogelijk is het van belang om op deze maatschappelijke ontwikkelingen zoals informalisering, digitalisering en individualisering in te spelen.

Als tweede thema blijkt uit de resultaten dat de organisatiestructuur van de KNBB ter discussie staat, volgens de verenigingsbestuurders. De afstand tussen de bond en haar verenigingen is te groot. Dit komt ten eerste door de verzelfstandiging van de sectie Carambole binnen de KNBB. Ten tweede zorgt de diversiteit en verscheidenheid van de districten voor een grotere afstand. Ten derde wordt de autonomie van districten als argument gegeven voor de grote afstand tussen de bond en haar verenigingen.

Als derde thema geven de respondenten aan dat de communicatie van de KNBB ingewikkeld is. Respondenten geven aan dat er nauwelijks contact is tussen de bond en haar verenigingen. Ook vinden zij de bond nalatig in het communiceren naar haar verenigingen. Daarnaast zeggen de respondenten dat communicatiemiddelen niet optimaal in gebruik zijn, en dat de communicatie over het besluitvormingsproces onduidelijk is.

Als vierde thema blijkt uit de resultaten dat de verenigingsbestuurders verschillend aankijken tegen de grote omvang en variatie van het productaanbod. Niet alle producten

van de bond zijn relevant voor de verenigingen. Dit is volgens de respondenten te verklaren door de autonome districten die tot op zekere hoogte zelf bepalen wat het district voor product aanbiedt.

Een vijfde thema dat de respondenten ter discussie stellen is het huidige contributiestelsel. Verenigingsbestuurders vragen zich af wat ze terugkrijgen voor de contributie. Met de dalende subsidies vanuit NOC*NSF, de Lottogelden en de afnemende inkomsten vanuit contributie, geven de verenigingsbestuurders de noodzaak aan opzoek te gaan naar nieuwe verdienmodellen.

Tot slot als zesde thema blijkt uit de resultaten dat de institutionele omgeving invloed uitoefent op de onderlinge relatie tussen de bond en haar verenigingen. Lokaalhouders spelen bijvoorbeeld hier een belangrijke rol in volgens de verenigingsbestuurders. Verenigingen kunnen niet om het beleid van lokaalhouders heen.

4. Wat leert dit onderzoek ons over de bestaande institutionele logica's bij de biljartbond en haar verenigingen?

Uit de resultaten blijkt dat verschillende logica's aanwezig zijn binnen biljartverenigingen. In de interviews komen basisprincipes naar voren van waaruit verenigingsbestuurders kijken. Deze zijn te clusteren in de zes thema's zoals genoemd, en passen bij een verenigingslogica, consumentenlogica, publieke-logica, professionele logica, commerciële-logica en community-logica. Dit zijn logica's die naast elkaar bestaan binnen de biljartverenigingen.

Volgens Suddaby & Greenwood (2005) en Scott (2014) wordt legitimiteit bereikt door de institutionele logica's van een organisatie overeen te laten komen met de heersende logica's in de omgeving. Dit impliceert dat de biljartbond haar logica's dient af te stemmen op bovengenoemde logica's van de biljartverenigingen, teneinde legitimiteit te bereiken. Uit de resultaten blijkt dat hier nog winst te behalen is.

Een logica die op dit moment overheersend is voor verenigingsbestuurders is de consumentenlogica, blijkt uit de resultaten. Verenigingsbestuurders hechten waarde aan het inspelen op de wensen en behoefte van de leden, dienstbaar en flexibel zijn, en voldoende diensten en producten leveren in verhouding tot de contributie.

Indien de biljartbond deze overheersende consumentenlogica onderschat komt de legitimiteit ter discussie. Dit kan een reden zijn waarom biljartverenigingen de biljartbond de rug toekeren en zich aansluiten bij collega biljartbonden.

Conclusie Hoofdvraag

Welke betekenis kennen verenigingsbestuurders toe aan de biljartbond en wat zegt dit over de legitimiteit van de bond in de veranderende samenleving?

Uit de resultaten blijken zes thema's door de verenigingsbestuurders te worden aangekaart die de legitimiteit van de KNBB ter discussie stellen. Het betreft de thema's maatschappelijke ontwikkeling, organisatiestructuur, communicatie, productaanbod, contributiestelsel en institutionele omgeving. Deze thema's passen bij verschillende logica's van waaruit verenigingsbestuurders kijken. Het betreft de logica's verenigings-, consumenten-, publieke-, professionele-, commerciële- en community-logica. Een logica die op dit moment overheersend is voor verenigingsbestuurders is de consumentenlogica.

Wanneer de bond aan de zes genoemde thema's gehoor geeft kan dit acceptatie en betrokkenheid genereren. Winst is te behalen indien de biljartbond haar logica's afstemt op de logica's van de biljartverenigingen. De genoemde thema's en onderliggende logica's bieden een ingang om de legitimiteit van de Koninklijke Nederlandse Biljart Bond te vergroten in een complexe en dynamische omgeving.

8.2 Discussie

Deze paragraaf beschrijft welke vragen de conclusies van het onderzoek oproepen. Allereerst komen de beperkingen van de onderzoeksmethode aanbod. Daarna volgt een kritische blik op de analyse van de onderzoeksresultaten. Tot slot worden enkele suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

Een beperking van de onderzoeksmethode betreft de betrouwbaarheid en validiteit van de interviews. In totaal zijn dertien verenigingsbestuurders geïnterviewd. Deze respondenten zijn door de biljartbond geselecteerd. Een criterium daarbij was een spreiding over het land en een afspiegeling van de organisatielagen (vereniging, district, gewest en bond). Deze landelijke spreiding en variatie in organisatielagen is goed gelukt, echter het geringe aantal interviews ten opzichte van het totale aantal verenigingen is een punt van kritiek. Daarbij is van iedere vereniging één bestuurslid geïnterviewd. De vraag is of de mening van één bestuurslid representatief is voor de gehele vereniging. Dit stelt de betrouwbaarheid van het onderzoek ter discussie.

De interviews waren semigestructureerd. De gebruikte topiclijst bood een goed handvat voor de interviews. Het gesprek werd hierdoor gekaderd, echter de respondenten kregen veel ruimte om zelf accenten te leggen. De vraag is of bij herhaling de respondenten dezelfde antwoorden geven. Een ander punt hierbij is dat met de gekozen opzet van de interviews, het accent kwam te liggen op wat minder goed gaat in plaats van wat de meerwaarde van de bond is. Wellicht zijn hierdoor de onderzoeksresultaten vertekend, hetgeen de validiteit van het onderzoek ter discussie stelt.

Zowel uit de onderzoeksresultaten als in de literatuur blijkt dat sportorganisaties zich staande houden in een complexe en dynamische omgeving waarin verschillende krachten werkzaam zijn. De biljartvereniging heeft te maken met diverse belangen vanuit actoren zoals leden, lokaalhouders, bedrijven, overheidsinstanties, de biljartbond en NOC*NSF. De biljartbond opereert eveneens in een institutionele omgeving met niet alleen vergelijkbare -, maar ook andere actoren. Bovendien zijn de belangen voor vereniging en

bond niet altijd dezelfde. In dit onderzoek is ingegaan op de waarde van de biljartbond vanuit het oogpunt van de vereniging. Gelet op de complexiteit van de institutionele omgeving, en de daarin heersende logica's, is dit een beperkte blik. De invloed van dit krachtenveld op de legitimiteit van de biljartbond mag niet onderschat worden. Een ander kritisch punt betreft de toepassing van het begrip legitimiteit. Dit begrip is op meerdere manieren te interpreteren. In de definitie gaat het onder andere over acceptatie, betrokkenheid en het recht om gezag uit te oefenen. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat districten en verenigingen autonomie hebben gekregen in het te voeren beleid. Hiermee speelt de biljartbond in op de lokale wensen en behoeften. Paradoxaal neemt hier vanuit de gehanteerde definitie, automatisch de legitimiteit van de biljartbond af. Immers de onderlinge betrokkenheid tussen de biljartbond en haar verenigingen neemt af. Echter, de verenigingen accepteren het gevoerde beleid van de biljartbond, wat vanuit de definitie de legitimiteit weer vergroot. Met andere woorden, waar ligt het accent in de definitie?

In dit onderzoek is de legitimiteit van de biljartbond onderzocht. De waarde van de biljartbond voor haar verenigingen staat hierbij centraal. Interessant zou zijn om dit onderzoek uit te voeren bij andere sportbonden. Meer inzicht in de institutionele logica's en de institutionele omgeving van de georganiseerde sport biedt handvatten voor het concretiseren van het Transitie-traject. Zodoende kunnen de actoren een open dialoog aangaan over het legitimiteitsvraagstuk van de sportbond. Daarnaast zou het interessant zijn om dit onderzoek uit te voeren vanuit het perspectief van de biljartbond en collega biljartbonden. Hoe beoordeelt de KNBB haar legitimiteit in de institutionele omgeving? Hoe kijken collega biljartbonden aan tegen de legitimiteit van de KNBB? Inzicht in deze vragen biedt aanvullende en onmisbare antwoorden op het legitimiteitsvraagstuk.

8.3 Aanbevelingen

Tot slot gaat deze paragraaf in op de praktische aanbevelingen voor de biljartbond. Deze aanbevelingen helpen de biljartbond in het verkrijgen van legitimiteit en bij het nader invullen van de toekomstige koers. Bij de eerdergenoemde zes thema's zal achtereenvolgens per thema een aanbeveling volgen.

1. Breng de maatschappelijke ontwikkelingen in kaart die relevant zijn voor de biljartsport. Bepaal hierin urgentie en een strategie hoe hier op in te spelen. Een voorbeeld is de vergrijzing. Welke kansen en bedreigingen spelen hierbij, wat heeft prioriteit om aan te pakken, hoe pakken we dit aan en wie hebben we daarbij nodig?
2. Vereenvoudig de organisatiestructuur door de districten meer provinciaal te gaan organiseren. Zet dit uit in een tijdspad waarin districten de tijd krijgen om de meerwaarde te ervaren van, en mede inhoud te geven aan, deze andere organisatievorm.
3. Maak de communicatie en informatie-uitwisseling directer en eenvoudiger door gebruik te maken van een ondersteunend softwareprogramma. Het biedt vele voordelen om hierin te investeren, zoals: direct overzicht hebben op het ledenbestand, sneller vragen beantwoorden en problemen oplossen, effectiever nieuwsbrieven en enquêtes verspreiden, eenvoudiger competities opstarten, gemakkelijker invoeren van wedstrijduitslagen.

4. Kijk nog eens kritisch naar het grote productaanbod van de bond. Hoe verhoudt zich dit ten opzichte van het productaanbod van districten? Welke producten worden aangeboden en is weinig vraag naar? Welke producten worden zowel door de bond als de districten aangeboden en zorgen voor onduidelijkheid? Maak een keuze wie wat aanbiedt en communiceer hierover.
5. Ga opzoek naar nieuwe verdienmodellen om de inkomsten te blijven garanderen. Stel het huidige contributiestelsel ter discussie. Bedenk slimme manieren om leden te binden en tegelijkertijd direct voordeel te laten ervaren met hun lidmaatschap.
6. Breng de actoren in de institutionele omgeving in kaart en inventariseer het krachtenveld. Wie zijn de stakeholders? Welke belangen spelen een rol? Wat zijn de wensen en behoeften? Op welke manier belemmeren en versterken de stakeholders elkaar? Een respondent geeft bijvoorbeeld het belang aan van een lokaalhouder die zijn pand beschikbaar stelt voor meerdere doeleinden dan alleen voor de biljartvereniging. Het negeren van dit belang heeft als risico dat de lokaalhouder de relatie met de biljartvereniging beëindigt. Een oplossing hiervoor zou zijn het opzetten van een commissie bestaande uit een verenigingsbestuurder, lokaalhouder, wedstrijdleider en verenigingslid. Deze commissie weet wat er speelt in de institutionele omgeving van de sportvereniging, zodat er een betere afstemming kan plaatsvinden.

Vanuit dit onderzoek zijn dit de zes punten die de biljartbond zou kunnen agenderen, aanvullend op het meerjarenbeleidsplan. Het is aan de biljartbond welke aanbeveling prioriteit heeft. Voor de verdere concretisering kan het bedrijfsleven op onderdelen ingeschakeld worden. Diverse bedrijven leveren namelijk vanuit maatschappelijk verantwoord ondernemen een bijdrage aan de sport. Hun kennis en kunde kan bijvoorbeeld ingezet worden voor organisatieontwikkeling, automatisering, PR, marketing & communicatie en financiering. De biljartbond kan hier haar voordeel mee doen bij de verdere koersbepaling 'Naar een verbonden biljartlandschap'.

Literatuurlijst

- Beech, J., Chadwick, S., & Verlaat, M. van 't (2012). *Sportmanagement. Tweede Editie*. Pearson Benelux.
- Bekkers, V. (2007). Imago en Legitimiteit. In: W. Kickert, L. Cachet, F.B. van der Meer & L. Schaap (Red.), *Liefde voor het Openbaar Bestuur en Liefde voor de Bestuurskunde* (pp. 31-44). Delft: Eburon.
- Bekkers, V., & Edwards, A. (2007). Legitimacy and Democracy. In: V. Bekkers, G. Dijkstra, A. Edwards, M.Fenger (Red.), *Governance and the Democratic Deficit* (pp 35-60). Aldershot: Ashgate.
- Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom onderwijs.
- Boessenkool, J., J. Lucassen, M. Waardenburg en F. Kemper (2011). Sportverenigingen: tussen tradities en ambities. *Nieuwegein: Arko Sports Media*.
- Bokhorst, A. M. (2014). *Bronnen van legitimiteit: Over de zoektocht van de wetgever naar zeggenschap en gezag*. Den Haag: Boom juridische uitgever.
- Czarniawska, B. (2009). Emerging Institutions: Pyramids or Anthills? *Organization Studies* 30(4): 423-441.
- Edwards, A., & Skinner, J. (2010). *Qualitative research in sport management*. Routledge.
- Elias, N. (1971). The genesis of sport as a sociological problem. In E. Dunning, *The sociology of sport. A selection of readings*. Londen: Frank Cass.
- Evers, J.C. (2007). *Kwalitatief interviewen: kunst én kunde*. Den Haag: LEMMA.
- Gastelaars, M. (2006). *Excuses voor het ongemak: de vele gevolgen van klantgericht organiseren*. Amsterdam: SWP Publishers.
- Greenwood, R., & Hinings, B. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *Academy of Management Review* , 21(4), 1226-1230.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35: pp. 1404-1427.
- Jackall, R. (1988). *Moral mazes: The world of corporate managers*. New York: Oxford University Press.
- Jonker, L. (2015). Van leden naar impact. Geraadpleegd op 9 september 2017 van: <http://www.sportenstrategie.nl/2015/sportbeleid/ontwikkelingen-en-prioriteiten/van-leden-naar-impact/>

- KNBB (2011). Jubileumboek over 100 jaar georganiseerd biljarten. Geraadpleegd op 17 mei 2017, afkomstig van: <https://www.knbb.nl/organisatie/over-de-knbb/geschiedenis/ontstaan-van-de-knbb>
- KNBB (2015). Op volle kracht vooruit. *Beleidsplan 2015-2018*.
- KNBB (2016). Naar een verbonden biljartlandschap. *Beleidsplan 2017+*.
- NISB (2017). Sport en bewegen als middel voor participatie. Geraadpleegd op 28 juni 2017 van <https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=4000&m=1424437922&action=file.download>
- NOC*NSF. (2014). Sportagenda & Transitie. Processchets. Versie 29 oktober 2014. Arnhem: NOC*NSF.
- NOC*NSF. (2016a). *Sportagenda 2017+. De kracht van sport voor een betere samenleving*. Arnhem: NOC*NSF.
- NOC*NSF. (2016b). *Sportbonden Monitor 2015. Ontwikkeling van organisaties in de sport*. Arnhem: NOC*NSF.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Projectgroep Transitie in de Sport. (2015). *Transitie in de Sport. 'Be the Change'. Plan van Aanpak fase 2*. Arnhem: NOC*NSF.
- Schnabel, P. (2004). Het zestiende Sociaal en Cultuur 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, Interest and Identities*. Fourth edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Skille, E.A. (2008). *Understanding sportclubs as sport policy implementers*
- Skille, E.A. (2011). The conventions of sport clubs: enabling and constraining the implementation of social goods through sport. *Sport, education and society, 2011 -Taylor & Francis*
- Skirstad, B., & Chelladurai, P. (2011). For 'love' and money: A sports club's innovative response to multiple logics. *Journal of Sport Management, 25*: pp. 339-353.
- Sociaal en Cultureel Planbureau. (2015). Rapportage Sport 2014. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

- Sportknowhowxl (2015). *NOC*NSF denkt na over de toekomst van sportbonden*. Geraadpleegd op 20 maart 2017 van: <http://www.sportknowhowxl.nl/nieuws-en-achtergronden/nieuwsberichten/nieuwsbericht/98557/>
- Sportnext (2015). *Sportbonden: Rolopvatting als sleutel voor de toekomst*. Geraadpleegd op 25 april 2017 van: http://www.sportnext.nl/berichten/sportbonden_rolopvatting_als_sleutel_voor_de_toekomst
- Stokvis, R. (1989). *De sportwereld. Een sociologische inleiding*. Alphen a/d Rijn: Samsom
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20: pp. 571-610.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative science quarterly*, 50: pp. 35-67.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840: pp. 99-129.
- Tirion, H.B. (2006). *Beleidseffectmeting en Legitimiteit, een studie over reflectie, objectiviteit, betrekkelijkheid en de provinciale beleidspraktijk*. Universiteit Twente: Twente
- Turenhout, M. (2016). *De 'harde weg' naar een legitieme ledenorganisatie. Een onderzoek naar de legitimiteit van de Judo Bond Nederland en haar relatie met de achterban*. Universiteit Utrecht: Utrecht
- Van Bottenburg, M. (2007). Om de sport verenigd: Instituties in de sportwereld. In: J.W. Duyvendak, K. Gerxhani, O. Velthuis, & C. Bouw (Red.), *Sociale kaart van Nederland. Over maatschappelijke instituties*. Amsterdam: Boom.
- Van Bottenburg, M. (2013). Om de sport verenigd. Instituties en organisaties in de sportwereld. In: *Duyvendak, J.W., Bouw, C., Gerxhani, K. & Velthuis, O. (red), Sociale kaart van Nederland. Over instituties en organisaties*. Den Haag: Boom Lemma, p 223-228.
- Van der Roest, J.W. (2015). *From participation to consumption?: consumerism in voluntary sportclubs*. Enschede: Ipskamp Drukkers.
- Van Eekeren, F. (2016). *De waardenvolle club*. Arko Sports Media, Nieuwegein.
- Van 't Verlaat, M.N., (2010). *Markgerichte sportbonden: een paradox?* Oosterwijk: BOXPress.
- Waardenburg, M. (2016). *Dubbelspel: over instrumentalisering van de sportvereniging*. Utrecht University.

Bijlagen

Bijlage 1: Topiclijst sportverenigingsbestuurders

Bijlage 2: Codeboom

Bijlage 1: Topiclijst sportverenigingsbestuurders

Introductie

- Toestemming vragen om het gesprek op te nemen
- Voorstellen (onafhankelijke onderzoeker)
- Doel van het onderzoek
- Doel van het interview uiteenzetten
- Geschatte duur van het gesprek benoemen (45/60 min)
- Waarborging anonimiteit benadrukken

Begin/hoofdvraag:

- Kunt u vertellen over uw sportvereniging (ontstaan, ledenontwikkeling, doelstelling)
 - o Hoelang bent u al actief als bestuurder bij uw vereniging?
- Welke maatschappelijk veranderingen hebben invloed op uw vereniging? (digitalisering, commercialisering, vergrijzing, individualisering)
- Welke organisaties zijn belangrijk voor uw vereniging? (gemeente, bedrijven, district, gewest)
- Is uw vereniging lid van de biljartbond? Waarom?
 - o Deelname competitie, opleiding, ondersteuning faciliteiten..

Bestaansrecht:

- Welke waarde heeft de sportbond voor uw sportvereniging?
- Waarom bestaat volgens u de biljartbond? Is dit door de jaren heen veranderd?
- Vindt u dat de biljartbond bestaansrecht heeft? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet? Is dit door de jaren heen veranderd?

Relatie:

- Hoe zou u de relatie tussen uw vereniging en de biljartbond beschrijven?
- Hoe is de rolverdeling: wie doet wat en waarom?
- Wat gaat er goed/ niet goed in die relatie? Waarom?
- Is deze relatie door de jaren heen veranderd? Waarom?
- Wat is volgens u de ideale relatie?
- Wat verwacht u als vereniging van de biljartbond? Is dit in de tijd veranderd?
- Wat denk u dat de biljartbond verwacht van u als vereniging? Is dit door de jaren heen veranderd?

Afhankelijkheid:

- Wat bieden sportverenigingen volgens u?
- Wat biedt de biljartbond volgens u?
- Waar helpt de sportbond jullie mee? Is zij hierin uniek? Waarom dit wel/niet bij de biljartbond halen?
- Is de wederzijdse afhankelijkheid gelijkmatig verdeeld denkt u?
- Is deze verhouding in middelen door de jaren heen veranderd? Hoe?

Terugkomend op legitimiteit:

- Hoe kijkt u aan tegen het bestaansrecht van de biljartbond?
- Hoe kan de biljartbond bestaansrecht behouden in de toekomst?
- Wat denkt u dat er zou gebeuren als de biljartbond haar bestaansrecht verliest?
- Wat voor gevolgen zou het hebben voor biljartsport als de biljartbond zou ophouden te bestaan? En wat zou dat betekenen voor de biljartverenigingen? Waarom?

Afsluiting

- Zijn er over 10 jaar nog sportbonden in Nederland?
- Wat is de toekomst relatie met de biljartbond?
- Heeft u nog toevoegingen? Zijn er nog onderwerpen/topics die niet besproken zijn?
- Vervolgproces: transcriberen, anonimiseren, coderen, analyseren
- Dank voor uw tijd (aangeven kopie van onderzoeksrapport op te sturen)

Bijlage 2: Codeboom

Biljartlocatie

Voortbestaan zonder bond

Belanghebbende partijen

- Gemeente
- Uitbater/lokaalhouder

Ledenontwikkeling

- Verhouding soorten leden
- Schommeling ledenaantal

Verantwoordelijkheid vereniging

- Verantwoordelijkheid promotie
- Eigenaar pand
- Verbinding andere sportverenigingen
- Organiseren eigen toernooi (ondersteuning)

Contributiestelsel

- Noodzaak subsidie
- Verschil lidmaatschapscontributie (Nieuwe)verdienmodellen
- Sponsoring

Productaanbod

- Commissie Vereniging Gehandicaptten
- Talentontwikkeling
- Dag- en avondcompetitie
- Takenpakket uitbesteden
- Gebruik verenigingsondersteuning
- Regelementen
- Toegankelijkheid KNBB
- Promotie
- Arbiters
- Opleidingen
- Organiseren competitie
- Gebruik software
- Imago biljarten

Maatschappelijke ontwikkelingen

- Zichtbaarheid media
- Crisis
- Rookverbod
- Bestedingspatronen
- Invoering euro
- Vergrijzing
- Individualisering
- Invloed digitalisering
- Alcoholgrens

Communicatie

- Lastige communicatielijnen door diversiteit districten
- Contact vereniging-bond
- Nalatigheid bond
- Besluitvormingsproces

Structuur

- Verzelfstandiging KVC
- Ongelijk zeggenschap
- Promotie moeilijk door structuur
- Provinciaal organiseren
- Op basis van vrijwilligers
- Ontstaan KNBB
- Noodzaak fuseren districten
- Heilig huisjes
- Fusie secties
- Autonomie districten
- Complexiteit structuur