



FOCUS VERLEGGEN NAAR DE ONGEBONDEN SPORTER?

Een kwalitatieve studie naar institutionele druk op
een vereniging.

Masterthesis van Joop Truijen

j.h.truijen@students.uu.nl

3851125

Eerste begeleider: Maarten van Bottenburg

Tweede lezer: Michel van Slobbe

Universiteit Utrecht: Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie

Departement: Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)

Masteropleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap

Mastersprogramma Sportbeleid en Sportmanagement

Augustus 2018

Utrecht

Voorwoord

Ik ben trots en blij dat ik nu het voorwoord van mijn scriptie aan het schrijven ben. Dat betekent namelijk dat mijn scriptie af is en deze alleen nog maar verdedigd hoeft te worden. Dat betekent ook dat er na zeven jaar een einde komt aan mijn studententijd. Na een bachelor Algemene Sociale Wetenschappen, die ik met enkele interessante minors en studiepaden met veel plezier heb gevolgd, ben ik bijna twee jaar geleden gestart met de master Sportbeleid & Sportmanagement aan de USBO. Waar ik vooraf huiverig was vanwege de woorden beleid en management in de titel, bleek dit uiteindelijk de beste keuze te zijn geweest die ik had kunnen maken. Vele interesses van mij zijn samengekomen in deze studie. Bovendien mocht ik daardoor stage lopen bij de KNZB, waar ik met mijn passie voor zwemmen, twee jaar lang met erg veel plezier naartoe ben gegaan. Daarvoor wil ik mijn (oud-)collega's, met in het bijzonder Annemieke Beute en Dagmar de Ruijter die mij beide in verschillende fases van de stage begeleid hebben, hartelijk voor bedanken. Mijn passie voor zwemmen is er niet minder door geworden, in tegendeel! Komende jaren zal ik nog veel in en langs het zwembad te zien zijn.

Ook wil ik mijn oud-klasgenoten en Michel van Slobbe bedanken voor de twee leuke studiejaren aan de USBO. Voor het begeleiden van mijn scriptie wil ik Sabah Chalhi en Maarten van Bottenburg bedanken. Helaas heb ik de scriptie niet op tijd afgekregen om met Sabah het einde te halen, waardoor ik na een vruchtbaar gesprek met Maarten in de zomermaanden aan de slag ben gegaan met de definitieve vorming van mijn scriptie.

Daarnaast bedank ik mijn vrienden, en in het bijzonder mijn huisgenoten, voor de steun de afgelopen maanden. Vooral samen met Emilie heb ik vele uren in de bibliotheek en al pratend over het wel en wee van onze scripties doorgebracht.

Tot slot een bijzonder woord van dank voor mijn vader en zus, Karlijn, die mij gedurende de studententijd volledig (financieel) gesteund hebben in al mijn keuzes. Helaas mag mijn moeder dit moment van afstuderen niet meer meemaken, maar toch kan ik het niet laten haar deze plaats in mijn scriptie te gunnen en wil ik haar bedanken voor alle hulp die ik van haar heb gekregen, wat uiteindelijk de basis heeft gelegd voor het succesvol afronden van mijn studie.

Wat ik na het afstuderen ga doen, weet ik nog niet, ook daar ben ik zelf erg benieuwd naar!

Veel leesplezier!

Joop Truijen

Utrecht

19-08-2018

Samenvatting

De aanleiding van deze studie is het al jarenlange teruglopende ledental van de Koninklijk Nederlandse Zwembond (KNZB) en de veranderende koers van de KNZB waarin zij de individuele sporter centraal stellen. Door de focus te verleggen op ongebonden sporters zien zij een mogelijkheid voor zowel de KNZB als voor verenigingen om het ledental weer te doen laten stijgen. De hoofdvraag waar deze studie antwoord op probeert te geven is: *Welke betekenissen geven bestuurders van zwemverenigingen aan de institutionele druk om het sportaanbod te verruimen en flexibiliseren?*

Dit onderzoek gaat in op de toegenomen institutionele druk vanuit sportbonden en NOC*NSF op sportverenigingen. Van verenigingen wordt verwacht dat zij zich aanpassen aan de individuele sporter door hun sportaanbod te verruimen en flexibeler te maken. De vraag is echter hoe sportverenigingen reageren op deze druk en welke factoren ten grondslag liggen aan de reactie die de verenigingen geven ten aanzien van deze druk.

Om de hoofd- en deelvragen van het onderzoek te beantwoorden zijn dertien interviews gehouden met verenigingsbestuurders. Verenigingsbestuurders blijken een grote waarde te hechten aan het verenigingsgevoel, grote druk te ervaren vanuit het organisatorisch veld rondom de vereniging in de prijzen van en de beperkte uren van het badwater dat ze krijgen, ook kennen veel verenigingen moeite met het langdurig strikken van vrijwilligers, waardoor de vrijwilligers samen met het badwater een belangrijke stem krijgen in de reacties van verenigingen op institutionele druk.

Aan de hand van de volgende institutionele concepten; isomorfisme, organisatorisch veld, institutionele logica's, institutionalisering en legitimiteit, institutionele verandering en strategische reacties op institutionele druk zijn de resultaten geanalyseerd. Mede door het verbinden van deze concepten in een model is het mogelijk om de strategische reactie van de verenigingen ten aanzien van de institutionele druk te plaatsen. Een reactie waarin zij niet blindelings instemmen met de druk en hun structuren aanpassen ten behoeve van de ongebonden sporter, maar waarin zij rekening houden met interne weerstand en doelen ten opzichte van de externe belangen.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	1
SAMENVATTING	2
1. INLEIDING	4
2. THEORETISCH KADER	12
3. METHODE	25
4. RESULTATEN	31
5. ANALYSE	51
6. CONCLUSIE	59
7. DISCUSSIE	62
8. LITERATUURLIJST	65
9. BIJLAGEN	69

1. Inleiding

Hoewel de sportdeelname in Nederland de afgelopen decennia sterk is gestegen, is het aandeel verenigingslidmaatschappen niet meegegroeid (van Bakel, Pulles, Tiessen-Raaphorst, den Hertog, Vonk & Schoemaker, 2017; Sportdeelname.nl, 2017; Tiessen-Raaphorst, 2015).^{1,2} De maandelijkse sportdeelname ligt rond de 70%, iets meer dan de helft van de Nederlanders sport wekelijks (54%), en de bijna een op de drie Nederlanders sport in verenigingsverband (31%). De verwachting is echter dat het aandeel mensen dat lid is van een sportvereniging zal dalen naar bijna 19% in 2030 (van Bakel et al., 2017). Uitgangspunt hiervan is een doorzetting van het huidige beleid, de huidige dalende ontwikkeling en rekening houdende met toekomstige, demografische veranderingen in de bevolkingsopbouw. Deze daling komt uit een trendscenario die de Sport Toekomstverkenning maakt aan de hand van bepaalde kernindicatoren over een inschatting van de toekomstige ontwikkelingen van sport en bewegen in 2030 uitgaande van gelijkblijvend beleid (van Bakel et al., 2017). Ondanks de verwachting dat de sportdeelname stabiel blijft of licht zal stijgen, zien zij het thema ‘meedoen en verenigingsleven bevorderen’ als een van de vier opgaven voor de sportsector. Ze stellen dat het zonder extra inspanningen mis zal gaan met dit thema in Nederland.

Veranderingen worden daarom gewenst door NOC*NSF, sportbonden en gemeenten. NOC*NSF (2016) erkent in haar Sportagenda 2017+ de problematiek die men schetst in de Sporttoekomstverkenning. Ook zij stellen dat ‘wanneer we niets doen, het huidige systeem vastloopt’ (NOC*NSF, 2016). Met het huidige systeem bedoelen ze de georganiseerde sport, met een centrale rol voor NOC*NSF, sportbonden en sportverenigingen. NOC*NSF zet in op de individuele sporter die zich steeds meer op nieuwe en eigen manieren gaat verenigen, ook wel ongebonden sporters genoemd. Ongebonden sporters zijn geen lid van een sportvereniging. Het doel van de nieuwe oriëntatie is meer mensen te laten sporten en bewegen met plezier door maatwerk te leveren voor (potentiële) sporters. De individuele sporter, en niet de sportverenigingen, staat centraal in de beleidsplannen. De huidige (infra)structuur is faciliterend, niet leidend. Sportbonden moeten hun huidige infrastructuur aanpassen van NOC*NSF en ook verbinden met de niet-club gebonden sporters. In samenwerking met gemeenten en sportbonden moeten de sportverenigingen veranderen naar open clubs die onder andere een flexibeler en breder aanbod creëren dan het huidige sportaanbod, waarin ook plaats is voor de individuele, ongebonden sporter. Dit kan mede mogelijk gemaakt worden door of leiden tot ontwikkeling van nieuwe verdienmodellen voor verenigingen en bonden. Dit ziet men als belangrijk middel tegen dalende ledenaantallen en daarmee verbonden teruglopende financiën. Kortom, NOC*NSF ziet het sporten bij een sportvereniging als een van de middelen om het sportplezier van de individuele sporter te verhogen. Met als beoogd effect dat meer Nederlanders wekelijks sporten over een langere periode in hun leven (NOC*NSF, 2016).

¹ Cijfers over sportdeelname wisselen per onderzoek vanwege verschillende onderzoeksmethodes. Voor een vergelijking en verklaring hiervan is lezen van het artikel hierover van van den Dool et al. (2014) aan te raden.

² De [redactie van sportdeelname.nl](http://redactie.sportdeelname.nl) wordt gevoerd door het Mulier instituut. Verder wordt de website ondersteund door het RIVM, SCP, NOC*NSF, kenniscentrum sport en de VSG.

Dit onderzoek gaat in op de toegenomen institutionele druk vanuit sportbonden en NOC*NSF op sportverenigingen. Van verenigingen wordt verwacht dat zij zich aanpassen aan de individuele sporter door hun sportaanbod te verruimen en flexibeler te maken. Volgens de NOC*NSF en de sportbonden is dat de manier voor verenigingen om tegen de verwachte daling van ledentallen in te gaan en het percentage verenigingsleden relatief aan het totale aantal sporters te laten stijgen. De vraag is echter hoe sportverenigingen reageren op deze druk en welke factoren ten grondslag liggen aan de reactie van de verenigingen.

1.2 Veranderend sportlandschap

Achter de noodkreet van NOC*NSF (2016) gaat een veranderend sportlandschap schuil dat in het vervolg kort geschetst wordt. Dit is enkel om een beeld te geven van de ontwikkelingen, zonder intentie tot een volledige uiteenzetting.

1.2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen

Processen van modernisering beïnvloeden de relaties van individuen met het maatschappelijk middenveld (Lorentzen & Hustinx, 2007). Het viel Lorentzen en Hustinx (2007) op dat het concept van lid-consument ontstaat in een grotere context van de maatschappelijke middenveld organisaties. Zij beschrijven de lid-consument als *'een individu die aanneemt dat lidmaatschap toegang geeft tot een product en dat de balans tussen kosten (contributiegelden) en uitkomsten in haar voordeel zijn.'* (Lorentzen & Hustinx, 2007, p. 107). Hieruit is een markt ontstaan waarin verenigingen moeten concurreren met zowel commerciële als niet-commerciële actoren. Daarbij lijken individuen binnen het maatschappelijk middenveld eerder geneigd consumenten-gebaseerde relaties aan te gaan dan op waarde-gebaseerde relaties zoals lange tijd het geval was. Aan de andere kant bieden organisaties in het middenveld haar activiteiten steeds vaker aan als producten. Tevens verplaatst het professionalisme meer en meer het amateurisme in het maatschappelijk middenveld naar de achtergrond. Ook in de sportwereld lijkt *'financiële calculatie de idealen en sportdoelen te vervangen, en lijken de mensen die actief betrokken zijn bij sport meer en meer beschouwd te worden als klanten in plaats van leden'* (Ibsen & Seippel, 2010, p.605, van der Roest, 2015). Het lijkt er dus op dat ook de georganiseerde sport meer en meer beïnvloed wordt door de genoemde processen van modernisering.

Samen met de groei van het aantal verenigingsleden in de tweede helft van de vorige eeuw nam het aantal sporters dat sport op een ongestructureerde, informele wijze beoefenden sterk toe (van Bottenburg, 2013). In 2012 sportte ongeveer de helft van de Nederlandse bevolking wel eens alleen in ongeorganiseerd verband en iets meer dan een derde van de bevolking sportte in informele groepen (Tiessen-Raaphorst, 2015). De percentages onder de sporters, twaalf keer of meer sporten per jaar, liggen in dit verband nog een stuk hoger. Door de sterke groei van het aantal informele, ongebonden sporters nam het aantal commerciële sportaanbieders dat inspeelde op de behoeften van de sporters toe (van Bottenburg, 2013). Inmiddels sport bijna een vijfde van de Nederlandse bevolking bij een

commerciële sportaanbieder zoals (meestal) een fitnesscentrum, of bijvoorbeeld een zwembad (Tiessen-Raaphorst, 2015; Tiessen-Raaphorst, van den Dool & Vogels, 2014). De enorme groei in de sportsector zorgde voor een afname van het aandeel verenigingsleden in de sport ten gunste van het commerciële sportaanbod (van Bottenburg, 2013). Ook andere maatschappelijke ontwikkelingen zoals individualisering, commercialisering en vitalisering hebben tot het idee geleid dat de georganiseerde sport zich anders moet organiseren (NOC*NSF, 2016)

1.2.2 Sportbonden

Sportbonden proberen op de maatschappelijke ontwikkelingen in te spelen en stellen de als consument handelende sporter meer en meer als startpunt van hun beleidsteksten (van der Roest, 2015). Al sinds het begin van vorig decennium probeert NOC*NSF richting een meer ondernemende en op marktgerichte sportbond te sturen (van 't Verlaat, 2010). Het zorgde en zorgt echter voor een (schijnbare) paradox: het betekent een breuk met de waarden van een ledenstructuur van verenigingen. Sportbonden zijn immers opgericht voor en door leden en dat zijn haar sportverenigingen (van 't Verlaat, 2010). Inmiddels bieden meerdere sportbonden de mogelijkheid om als individu direct lid te worden van een sportbond, zonder tussenkomst van een sportvereniging (van der Roest, 2015; van 't Verlaat, 2010). Voorbeeld hiervan is de individuele lidmaatschapsvorm bij KNZB middels Mijnzwemcoach (KNZB, 2017; Schut, 2008).³ Ook voor een teamsport zoals voetbal introduceert de Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB) nieuwe lidmaatschapsvormen, zoals 'kicks'. Kicks is een programma waarbij het 'aanbod past bij de voetballers die meer controle willen hebben over waar, wanneer en hoe vaak zij voetballen.'⁴ Daarmee lijkt de op de vereniging gerichte structuur deels te zijn doorbroken bij (een deel van) de sportbonden.

Bovengenoemde programma's zijn voorbeelden van de rol die sportbonden zichzelf aanmeten; zij zien zichzelf als promotors van de sport voor het algemene publiek in plaats van de traditionele rol door zich te richten op de aangesloten verenigingen. Dit opent de deur naar een groter bereik van commercieel interessante mogelijkheden voor de sportbonden (van de Roest, 2015). Deze marktoriëntatie moet onder andere nieuwe doelgroepen aanboren. Een marktoriëntatie en het richten op de markt lijkt ook juist de verenigingen te kunnen versterken; mits de diversiteit van verenigingen gerespecteerd blijft, verenigingen niet gedwongen worden te veranderen en aangesloten wordt aan de wensen van de vereniging (Pilgaard, 2012; van 't Verlaat, 2010).

1.2.3 Gewenste rol sportverenigingen volgens sportbonden

Door de maatschappelijke veranderingen als onvermijdelijk te beschouwen en de opkomst van de consument als een bedreiging voor de sportverenigingen te zien, creëren sportbonden ruimte voor

³ Voor een verdere uitwerking over de inhoud van deze individuele lidmaatschapsvorm bij KNZB, zie www.mijnzwemcoach.nl.

⁴ Voor een verdere uitwerking over de inhoud en doel van deze lidmaatschapsvorm bij KNVB, lees <https://www.marketingtribune.nl/online/nieuws/2018/04/kicks-bediend-de-vrijblijvende-voetballiefhebber/index.xml> en <https://www.knvb.nl/assist/assist-bestuurders/werving--amp%3B-behoud/kicks>

zichzelf om gewenste veranderingen aan te dragen (van der Roest, 2015). Dit doen ze door de consument ook als een kans voor verenigingen te beschouwen. Volgens van der Roest (2015) construeren zij hieromheen een consumentendiscourse, waaruit volgt dat sportverenigingen hun activiteiten moeten moderniseren om te voldoen aan de voorkeuren en eisen van de consument om de strijd aan te gaan met commerciële partijen. Sportbonden veranderen of zijn bezig de lidmaatschapsmodellen te veranderen waarmee sportverenigingen makkelijker deze focus op consumenten kunnen inrichten (o.a. KNVB, 2013, KNZB, 2017). Van der Roest (2015) suggereert dat sportbonden hiermee de sociale setting van sportverenigingen aan de kant zetten. De flexibilisering van lidmaatschapsvormen, de creatie van passend aanbod en de vraag naar kwaliteit vraagt om een andere manier van organiseren van een sportclub. Fitnesscentra gelden hierbij als het voorbeeld. Terwijl vrijwilligers als een belemmering worden beschouwd en professionalisering van zowel het bestuur als de coaches als het onvermijdbare antwoord op de eisen van consument.

Sportbonden ontwikkelen sinds kort zelf programma's voor ongebonden sporters en zoeken de samenwerking met verenigingen in het aanbieden van de eerder genoemde programma's, zoals Kicks en Mijnzwemcoach (KNZB, 2017). Indien verenigingen meewerken ontvangen zij een vergoeding voor het verhuren van de faciliteiten en eventuele andere (bar-)inkomsten. KNVB en KNZB bieden trainers aan wanneer verenigingen geen trainers van het gewenste niveau kunnen leveren. De administratie is in handen van de sportbonden. Op deze manier komen de ongebonden sporters toch in aanraking met de vereniging en kunnen verenigingen er ook in ieder geval financieel iets voor terug krijgen. Sportbonden nemen ook de vrijheid om voorbij te gaan aan de vereniging indien deze zo'n programma niet wil aanbieden. Ook samenwerkingen met andere, vaak commerciële, actoren worden aangegaan (KNZB, 2017).

1.3 Ontwikkeling sportverenigingen

Waar hierboven de maatschappelijke ontwikkelingen en de veranderende rol van sportbonden omschreven is, gaat deze paragraaf kort in op de ontwikkeling van sportverenigingen, de maatschappelijke waarde van sportverenigingen en de relatieve autonomie van de sportvereniging.

1.3.1 Korte schets van de ontwikkeling van sportverenigingen

Vanaf de tweede helft van de negentiende eeuw werden de eerste sportverenigingen opgericht om met en tegen elkaar te sporten (Stokvis, 1979, zoals in van Bottenburg, 2013). Dit was mede mogelijk gemaakt door een proces van organisatievorming, reglementering en standaardisering. Norbert Elias (1971, zoals in van Bottenburg, 2013) noemde dit een proces van 'sportificering'. Hierdoor werden spelregels voor iedereen hetzelfde en door iedereen geaccepteerd. Sportverenigingen groeiden in Nederland uit tot redelijke stabiele organisaties. Naast de sportfunctie bekleden sportverenigingen ook een bepaalde gezelligheidsfunctie (van Bottenburg, 2013). Sportverenigingen ontwikkelden zich langs de lijnen van de verzuiling. Sport beoefende men door en met soortgenoten (Boessenkool, 2011). In de

tweede helft van de 20^{ste} eeuw veranderde de organisatiestructuur in de Nederlandse sportwereld wezenlijk. Door bredere maatschappelijke ontwikkelingen groeide het aantal leden bij sportverenigingen sterk. Dat vergrootte de interesse van de overheid in de sportwereld. Zij investeerde fors in sport(accommodaties) en verstrekte subsidies aan nationale sportbonden (van Bottenburg, 2013).

De laatste jaren is de verschuiving richting de maatschappelijke waarde van de sportvereniging sterk zichtbaar, waarbij taken aan sportverenigingen worden toebedeeld die breder zijn dan het oorspronkelijke bestaansrecht van de vereniging (Boessenkool, 2011; Waardenburg, 2016). Dit wordt omschreven als een verandering van een *mutual support* organisatie naar een *service delivery* organisatie. Waar bij een *mutual support* organisatie de vorm van organiseren sterk intern gericht is, streeft een *service delivery* organisatie naar dienstbaarheid voor derden (Handy, 1988, zoals beschreven in Boessenkool, 2011).

1.3.2 Maatschappelijke waarde sportverenigingen

Zoals hierboven geschetst steeg, met de groei van het aantal verenigingsleden en de investeringen in de sport, ook de interesse in de maatschappelijke waarde van sport en de wetenschappelijke onderbouwing hiervan (Breedveld, Elling, Hoekman & Schaars, 2016). Hoewel lastig vast te stellen is wat de daadwerkelijke, effectieve invloed van sport is en niet altijd causale verbanden gevonden zijn, is de algehele conclusie dat de maatschappelijke betekenis van de context van sport (zoals sportdeelname en sportverenigingen) positief bijdraagt aan de gezondheid, opvoedkundige vraagstukken en burgerschap, en de sociale samenhang en leefbaarheid. Ook komt naar voren dat er vele kansen liggen om deze maatschappelijke meerwaarde van sport te vergroten, mits de juiste contextuele voorwaarden worden geschapen (Breedveld et al., 2016).

Gemeenten zien sportverenigingen als een belangrijke maatschappelijke partner vanwege haar dubbele karakter. Enerzijds is sport bij een sportvereniging een doel op zichzelf. Anderzijds ziet men het steeds vaker als belangrijk middel ten behoeve van maatschappelijke ontwikkelingen; bijvoorbeeld tegen de neergang van publieke gezondheid, ter verbetering van de sociale cohesie en een bepaald gewicht toekennen aan de als consument handelende burger (Waardenburg, 2016). Het is een sterke wens van de gemeenten dat de sportverenigingen lokaal een rol van betekenis gaan spelen. Ook onderscheiden gemeentes vier verschillende maatschappelijke rollen aan sportverenigingen: rol als accommodatiebeheerder, opleidingsinstituut in breedste zin van het woord, sportaanbieder en projectuitvoerder (Waardenburg, 2016). Ook worden sportverenigingen belangrijk geacht om het sporten betaalbaar te houden (Boessenkool, 2011).

1.3.3. Relatieve autonomie van de sportvereniging

Sportbonden hopen hun 'relatief autonome' verenigingen mee te nemen in de verandering naar meer ondernemende organisaties (NOC*NSF, 2016; van Bottenburg, 2013). De vraag is daarentegen in

hoeverre verenigingen mee kunnen en willen gaan in deze veranderingen. De sportwereld moet worden opgevat als *'een relatief autonome wereld met een eigen logica en – sportspecifieke – regels, waarden, normen en opvattingen'* (Bourdieu, 1988, zoals beschreven in van Bottenburg, 2013, p. 1). Mede doordat sportverenigingen het product zijn van particulier initiatief kunnen zij relatief onafhankelijk van maatschappelijke structuur bewegen vanwege de eigen logica die zij scheppen. Deze logica is voor buitenstaanders vaak niet te begrijpen. Hieruit blijkt de relatieve autonomie van de sportvereniging (Van Bottenburg, 2013). Dit betekent dat indien een sportverenigingen geen belang hecht aan de omschreven kansen door sportbonden, zij hier in principe niks mee hoeven te doen. Desondanks staat de relatieve autonomie van sportvereniging onder druk, doordat de sportwereld steeds meer verweven raakt met de samenleving (Waardenburg, 2016). Waarbij de toenemende interesse vanuit de overheid in sportverenigingen samen met de veranderende verwachtingen van sportbonden zorgt voor institutionele druk op de vereniging.

1.4 Koninklijk Nederlandse Zwembond (KNZB)

Een van de sportbonden die midden in het proces zit wat betreft de aanpassing van lidmaatschapsstructuren voor haar verenigingen is de KNZB. In haar strategisch plan 2024+ spreekt de KNZB over haar doel *'om zich meer te gaan inzetten om alle Nederlanders voor het zwemmen te interesseren'* (KNZB, 2017). Zij zegt zich te moeten aanpassen aan de veranderende tijden om een betekenisvolle maatschappelijke organisatie te blijven. Steeds minder mensen worden en zijn namelijk lid van een zwemvereniging. Er heeft een daling plaatsgevonden van honderdvijfveertigduizend leden in 2007 naar honderddertigduizend in 2016 (KNZB, 2016). Om deze neergang tegen te gaan zijn vijf klantgroepen opgesteld die zo goed mogelijk bediend moeten worden. Hieronder vallen onder andere (leden van) verenigingen, maar ook deelnemers aan KNZB-activiteiten en ongebonden zwemmers. De KNZB benoemt daarbij de (leden van) zwemverenigingen als haar prioriteit nummer een en als haar beste ambassadeurs. Hier *'moet de verbreding van zwemaanbod plaatsvinden en ledengroei plaatsvinden'* (KNZB, 2017). Een van de opgestelde strategische doelen voor 2024 is om een ledengroei van 10% te realiseren door nieuwe lidmaatschapsstructuren zodat meer variatie mogelijk wordt voor verenigingen in hun sportaanbod. Het idee hierachter is dat mensen wel graag in verenigingsverband blijven sporten, maar *'op zoek zijn naar meer flexibele, aan de eigen tijd en behoeftes aangepaste lidmaatschapsvormen'* (KNZB, 2017).

1.5 Doelstelling onderzoek

De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de betekenis die bestuurders van zwemverenigingen geven aan de institutionele druk om het sportaanbod te verruimen en te flexibiliseren ten behoeve van de ongebonden sporter. Tevens wordt geprobeerd inzicht te verkrijgen in de druk die de zwemvereniging ervaren, hoe zwemverenigingen reageren op de druk en welke factoren ten grondslag liggen aan de betekenisgeving ten aanzien van de institutionele druk. Met deze

doelstelling probeert deze studie in te gaan op de oproep tot meer onderzoek naar institutionele verandering op microniveau (van der Roest, 2015; Washington & Patterson, 2011).

1.6 Relevantie van het onderzoek

1.6.1 Wetenschappelijke relevantie

In een literatuurstudie naar het gebruik van institutionele theorie binnen de georganiseerde sport, roepen de auteurs op tot meer onderzoek naar micromechanismen die institutionele verandering binnen de sportwereld steunen en versterken (Washington & Patterson, 2011). De oproep tot meer onderzoek op microniveau komt voort uit de vele studies die gedaan zijn naar organisatorische veranderingen binnen overkoepelende organen in de georganiseerde sport (Kikulis, 2000; O'Brien & Slack, 2003; O'Brien & Slack, 2004; van der Roest, 2015; van 't Verlaat, 2010). De laatste jaren zijn echter ook enkele studies gedaan op microniveau bij sportverenigingen (Skirstad & Chelladurai, 2011; Stenling, 2013; Stenling, 2014; van der Roest, 2015). Hoewel van grote verandering binnen sportverenigingen geen sprake lijkt te zijn, suggereert men dat instituties wel moeten veranderen gedurende de tijd vanwege veranderende waarde en normen in een samenleving of gemeenschap (Dacin, Goodsteind & Scott, 2002; Kikulis, 2000; Skirstad & Chelladurai, 2011). In Nederland lijkt dit voornamelijk niet het geval bij sportverenigingen (van der Roest, 2015). Deze conclusie trekt Van der Roest (2015) op basis van een longitudinale, kwantitatieve studie, gebaseerd op een dataset van 2007 tot 2012. Verder onderzoek zou volgens hem kunnen voorzien in meer inzichten in het aanpassen van verenigingen aan veranderende druk. Deze studie gaat hier verder op in door institutionele druk uitgeoefend door een regulerende instantie op een vereniging te analyseren door institutionele concepten zoals isomorfisme, organisatorisch veld, institutionele logica's, institutionalisering en legitimiteit, institutionele verandering en strategische reacties aan elkaar te verbinden via een neo-institutioneel model (Greenwood & Hinings, 1996).

1.6.2 Maatschappelijke relevantie

De wens om sportverenigingen te veranderen naar verenigingen waarbij gericht wordt op de behoeften en wensen van de individuele sporter wordt, zoals eerder beschreven, ondersteund door gemeenten, NOC*NSF en door sportbonden. De redenen hiervoor lopen uiteen van de veranderende sociaal-maatschappelijke rol van de sportvereniging tot het tegengaan van de afname van sportverenigingen en ledenaantallen, en het verhogen van de sportparticipatie. Sportverenigingen kennen specifieke kenmerken zoals het overwegend vrijwillige karakter, democratie en het 'door en voor leden' organiseren van de vereniging (Boessenkool, 2011). Vanwege de eerdere genoemde oorzaken staat de traditionele manier van het organiseren van een sportvereniging onder druk. Sportbonden lijken een institutionele verandering te ondergaan (van 't Verlaat, 2010; van der Roest, 2015). Nu dienen de

sportverenigingen te volgen volgens NOC*NSF en haar sportbonden (NOC*NSF, 2016). Bovendien lijkt het aantal sporters bij een vereniging sterk te gaan dalen gedurende de komende jaren (van Bakel et al., 2017). Bevordering van het verenigingsleven is daarom een van de opgestelde doelen voor de sportsector. Sportbonden zien de verruiming en flexibilisering van het sportaanbod als antwoord op (toekomstige) dalende ledenaantallen, de vraag is echter of bestuurders het eens zijn met deze oplossing en of zij dit kunnen en willen uitvoeren.

1.7 Vraagstelling onderzoek

Uit de inleiding volgen de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek:

Hoofdvrage

- Welke betekenissen geven bestuurders van zwemverenigingen aan de institutionele druk om het sportaanbod te verruimen en flexibiliseren?

Deelvragen

- In welke mate ervaren bestuurders van zwemverenigingen druk om het sportaanbod te verruimen en flexibiliseren?

- Hoe reageren bestuurders van zwemverenigingen op de institutionele druk om het sportaanbod te verruimen en flexibiliseren?

- Welke factoren spelen een rol voor de bestuurders van zwemverenigingen in de betekenisgeving ten aanzien van de institutionele druk om het sportaanbod te verruimen en flexibiliseren?

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de theoretische concepten uitgewerkt aan de hand waarvan de resultaten geanalyseerd zullen worden. Tevens houden de theoretische concepten en literatuurstudie verband met de hoofd- en deelvragen. Door de resultaten te analyseren middels concepten uit de institutionele theorie valt de betekenisgeving van de bestuurders aan institutionele druk ten behoeve van de ongebonden sporters beter te begrijpen.

2.1 Institutionele theorie

Concepten van institutionele theorieën hebben gedurende de afgelopen decennia een belangrijke plaats gekregen in de literatuur over organisaties en management. Institutionele theorieën worden vaak toegepast binnen specifieke velden. Waarin de sport uitgegroeid is tot een veelgebruikte veld (Washington & Patterson, 2011). Vooral een van de originele ideeën achter de institutionele theorie, namelijk dat organisaties beïnvloed worden door de institutionele context waarin de organisatie zich bevindt, maakt van sport een interessant onderzoeksveld voor het toepassen en testen van institutionele theorieën (Washington & Patterson, 2011). Waar de meeste op winst gerichte organisaties zich voornamelijk bezig houden met leveranciers, distributeurs en klanten, zorgen het grote aantal potentiële belanghebbenden in de sport voor een uniek veld: *'alle sportorganisaties zijn gelegen in organisatorische velden, en worden onderworpen aan druk van belangrijke leveranciers, bron- en productconsumenten, concurrenten en regulerende instanties. Dat maakt het organisatorische niveau van analyse extreem passend voor analyses van organisatorische verandering in de sport.'* (O'Brien & Slack, 2003, p. 419). Tevens verkrijgt men via de institutionele theorie een begrip over hoe bepaalde acties en structuren aangenomen institutionele regels worden die (kunnen) veranderen en worden veranderd door druk van buiten (Kikulis, 2000, Tolbert & Zucker, 1996).

Daarmee biedt de institutionele theorie meer dan genoeg handvaten om inzicht te verkrijgen in de hoofd- en deelvragen. Voordat verder ingegaan wordt op een paar sleutelconcepten van de institutionele theorie, is het zinvol een definitie van het begrip institutie te geven: *Min of meer, vanzelfsprekende herhalend sociaal gedrag dat is onderbouwd door normatieve systemen en cognitieve begrippen dat betekenis geeft aan sociale uitwisseling en dus in staat is om een zelf-reproducerende sociale orde te stellen* (Greenwood, Oliver, Suddaby & Sahlin-Andersson, 2008 p. 4-5, zoals beschreven in Washington & Patterson, 2011).

2.2 Concepten uit de institutionele theorie

In hun literatuurreview naar het gebruik van institutionele theorie in het organisatorisch veld van de sport onderscheiden Washington & Patterson (2011) vijf sleutelconcepten: isomorfisme, organisatorische velden, institutionele logica's, institutionalisering en legitimiteit en tot slot organisatorische en institutionele verandering. Deze worden in het vervolg uitgewerkt.

2.2.1 Isomorfisme

DiMaggio en Powell (1983) onderscheiden twee typen isomorfisme waardoor organisaties meer op elkaar gaan lijken: competitieve en institutionele isomorfisme. Competitieve isomorfisme gaat uit van een rationeel systeem dat marktwerking benadrukt. Terwijl institutionele isomorfisme aanneemt dat organisaties niet alleen strijden om middelen en klanten, maar ook om institutionele legitimiteit. Dit betekent dat organisaties beïnvloed worden door de institutionele context en druk. Organisaties moeten bepalen welke praktijken het meest gepast zijn om te kunnen voldoen aan de wensen van desbetreffende omgeving (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Organisatorische veranderingen of reacties vinden daarom vaak plaats op basis van processen van homogenisering in plaats van om efficiëntie redenen.

DiMaggio en Powell (1983) onderscheiden daarbij drie verschillende mechanismes waardoor institutionele isomorfisme plaatsvindt oftewel organisaties dwingen om meer en meer vergelijkbaar te worden: dwingende, nabootsende en normatieve isomorfisme. Dwingende isomorfisme volgt vooral vanuit formele en informele druk uitgeoefend op organisaties door andere organisaties waarvan zij afhankelijk zijn en door de culturele verwachtingen vanuit de samenleving waarbinnen een organisatie handelt. Deze druk kan als dwingend, overtuigend of meer subtiel worden ervaren. Zodra een organisatie zich in een onzekere situatie bevindt waarin men bijvoorbeeld ambigue doelen heeft, kan een organisatie druk voelen om zich aan te passen naar het model van andere organisaties in dat veld. Dit noemen DiMaggio en Powell (1983) nabootsende druk. Het nabootsen van een andere organisatie is een antwoord op onzekerheid. Dit leidt tot organisaties die op elkaar gaan lijken om te kunnen overleven. Vaak probeert men hierdoor meer legitimiteit binnen het veld te verkrijgen (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Normatieve druk ontstaat wanneer organisaties van dezelfde bronnen gebruik moeten maken (DiMaggio & Powell, 1983). Oftewel in dezelfde vijver vissen wat betreft faciliteiten, medewerkers etc. Deze drie typen druk zijn analytisch van aard en empirisch gescheiden. Daarnaast voorzien in hoge mate gestructureerde velden individuen van een context om om te gaan met onzekerheid en beperkingen, wat vaak leidt tot homogeniteit in structuren, cultuur en output van organisaties in een organisatorisch veld.

2.2.2 Organisatorische velden

Het organisatorisch veld wordt omschreven als *'een set van organisaties die samen een gedeelte van het institutioneel leven bevatten; belangrijkste leveranciers, bron- en productafnemers, regulerende bureaus en andere organisaties die vergelijkbare diensten of producten produceren.'* (DiMaggio & Powell, 1983, p. 64). Door organisatorische actoren, zoals leveranciers, consumenten en regulerende bureaus, toe te voegen ontstaat een groot potentieel organisatorisch veld, die druk uit kunnen oefenen tot organisatorische verandering.

2.2.3 Institutionele logica's

Het organisatorisch veld is een niveau van analyse waar institutionele logica's worden uitgespeeld (Friedland & Alford, 1991; Thornton & Ocasio, 2008). Thornton & Ocasio (1999, zoals beschreven in Thornton & Ocasio, 2008, p. 101) definiëren institutionele logica's als *'de sociaal geconstrueerde, historische patronen van materiële praktijken, aannames, waarden, geloven, en regels waarbij individuen hun materiële levensonderhoud produceren en reproduceren, tijd en ruimte organiseren en hun sociale realiteit voorzien van betekenis.'* Belangrijke overkoepelende gedachte is dat individueel en organisatorisch gedrag begrepen moet worden vanuit de sociale en institutionele context.

Aangenomen wordt dat de belangen, identiteiten, waarden en aannames van individuen en organisaties gelegen zijn binnen de heersende institutionele logica (Thornton & Ocasio, 2008). Organisaties en individuen komen in aanraking met verschillende institutionele logica's, waarin iedere logica een eigen set van verwachtingen voor sociale relaties en menselijk en organisatorisch gedrag representeert (Friedland & Alford, 1991). Indien gestreden wordt binnen een organisatie om faciliteiten zal vanuit de heersende logica bepaald worden hoe deze verdeeld worden (Thornton & Ocasio, 2008). Daarmee fungeren logica's als bronnen van legitimiteit ten aanzien van het handelen in tijden van onzekerheid. Hiermee beïnvloeden logica's de aandacht voor alternatieve mogelijkheden van handelen en denken. Logica's kunnen ontstaan wanneer individuen sociale groepen vormen vanwege waargenomen gedeelde status. Hier ontwikkelen zij hun eigen institutionele logica en deze logica's heersen binnen de sociale groep (Thornton & Ocasio, 2008). Met betrekking tot sportverenigingen zijn de 'verenigingslogica' en 'marktlogica' de meest gebruikte (o.a. Ibsen & Seippel, 2010; van 't Verlaat, 2010).

De institutionele context reguleert niet alleen gedrag, maar voorziet ook kansen voor agency en verandering binnen de logica waaronder zij handelen (Thornton & Ocasio, 2008). Doordat meerdere logica's onderscheiden kunnen worden in de samenleving, kan iedere context beïnvloed worden door logica's van verschillende sectoren in de samenleving (Friedland & Alford, 1991; Thornton & Ocasio, 2008). Veel logica's zijn inherent tegengesteld aan elkaar in dat zij verschillende acties en activiteiten legitimeren. Doordat individuen in contact komen met verschillende logica's in meerdere en verschillende organisatorische velden verhoogt het bewustzijn en ervaringen van die tegenstellingen in de logica's. Dit verlaagt de beperkingen van en insluiting in een bepaalde logica en stelt individuen (of groepen) in staat om logica's aan te passen dan wel te vervangen. Dit betekent niet dat de ene logica compleet vervangen wordt, want ook het langs elkaar bestaan van verschillende logica's is mogelijk. Waarbij op een bepaald moment of in een bepaald organisatorisch veld een logica meer van belang is dan de andere, hierdoor ontstaat een gelaagdheid van logica's (Skirstad & Chelladurai, 2011; Thornton & Ocasio, 2008).

2.2.4 Institutionaliseren en legitimiteit

Terwijl bovenstaande concepten in gaan op kenmerken van instituties en de effecten ervan op

organisaties, gaat deze paragraaf in op het concept institutionalisering. Institutionalisering wordt door Meyer & Rowan (1977, p. 341) omschreven als het proces waarbij “*sociale processen, verplichtingen, of actualiteiten een regel-gebaseerde status verkrijgen in sociale gedachte en actie*”. Dit betekent dat sprake is van institutionalisering zodra personen binnen een organisatie zich verbonden voelen tot een bepaalde denk- en handelwijze die zij als vanzelfsprekend en logisch beschouwen. Institutionalisering van een nieuwe structuur hangt af van de volgende factoren: relatieve lage weerstand van tegenwerkende groepen, voortdurende steun en promotie door pleitbezorgers voor de nieuwe structuur en een verwachte, positieve correlatie met uitkomsten (Tolbert & Zucker, 1996).

De acceptatie van de sociale constructie van een (nieuwe) institutie wordt gedreven door de legitimiteit van beschreven of impliciete praktijken (DiMaggio & Powell, 1983). Legitimiteit van nieuwe praktijken is essentieel voor de verspreiding ervan binnen een organisatie (Greenwood, Suddaby & Hinings, 2002). De legitimiteit van nieuwe praktijken kan verkregen worden door een proces van theorisering. Dit is het proces waarbij een algeheel organisatorisch falen gespecificeerd wordt, waarna mogelijke abstracte oplossingen gerechtvaardigd worden (Greenwood et al., 2002; Tolbert & Zucker, 1996). Zo ontstaan ketens van oorzaak en gevolg en worden verwachtingen gesteld voor de uitkomsten van nieuwe praktijken. Indien deze uitkomsten gewenst zijn, verkrijgt een mogelijke oplossing legitimiteit binnen een organisatie. Op deze manier kan een institutie geïnstitutionaliseerd worden.

Twee belangrijke aannames worden gedaan met betrekking tot institutionalisering. Ten eerste dat het creëren van nieuwe structuren meer faciliteiten vraagt dan het oude vast te houden. Verandering en creatie van nieuwe organisatorische structuren vormen daarmee kosten voor de organisatie (Tolbert & Zucker, 1996). Ten tweede hoeven praktijken en beleid niet geïnstitutionaliseerd te worden ten behoeve van de efficiëntie, maar om legitimiteitsredenen (Meyer & Rowan, 1977). Hierdoor is het mogelijk dat organisaties handelen op een manier die niet direct leidt tot maximaliseren van de winst en hiermee tegengesteld zijn aan effectiviteit.

2.2.5 Organisatorische en institutionele verandering

Ondanks het zichzelf reproducerend gedrag binnen een institutie, kunnen instituties veranderen gedurende een tijd vanwege veranderende waarden en normen in een samenleving of gemeenschap (Dacin et al., 2002, Kikulis, 2000). Aanvankelijk focusten institutionele concepten zich op stabiliteit, later bewogen de concepten omtrent institutionele theorie zich richting analyses van institutionele verandering en strategische reacties ten aanzien van institutionele druk (Dacin et al, 2002; Oliver, 1991; Washington & Patterson, 2011). De mate waarin een organisatie haar onderliggende waarden kan en wil aanpassen aan de institutionele druk is bepalend voor de manier waarop de organisatie zal reageren (Greenwood & Hinings, 1996). Hoewel organisaties voorgeschreven ideeën over een gepaste manier van organiseren ontvangen, reageert iedere organisatie anders ten aanzien van de institutionele druk. In deze paragraaf worden verschillende strategische reacties van organisaties ten aanzien van

institutionele druk besproken.

Een mogelijk antwoord op institutionele druk is organisatorische verandering. Wanneer de huidige oriëntatie niet verfijnd, maar wordt vervangen door een nieuwe oriëntatie, is er sprake van een radicale verandering (Greenwood & Hinings, 1996). Deze kan zowel langzaam en geleidelijk (evolutionair) plaatsvinden als snel met impact voor de hele organisatie (revolutionair). Voor een radicale verandering is een grote aanpassing van onderliggende waarden van de organisatie nodig. Gezien de bevindingen van Van der Roest (2015) lijkt het niet waarschijnlijk dat sportverenigingen in Nederland een grote aanpassing van de onderliggende waarden ondergaan. De vraag is op welke manier sportverenigingen dan reageren op de institutionele druk.

Oliver (1991) identificeert vijf verschillende strategische antwoorden met ieder drie bijbehorende tactieken die organisaties uitvoeren als resultaat van institutionele druk. Deze strategische antwoorden variëren in de mate van activiteit ten opzichte van druk variërend van passief instemmen tot verhogen van weerstand: instemming, schipperen, vermijden, trotseren en manipuleren. Waar gewoonlijk organisaties instemmen met de institutionele druk, lijken de sportverenigingen dit gezien de resultaten van Van der Roest (2015) en noodkreten van NOC*NSF (2016) niet te doen. Ook lijkt het, vanwege de grote hoeveelheid verenigingen en relatief beperkte macht van de vereniging, onwaarschijnlijk dat verenigingen actief de druk proberen te manipuleren (Oliver, 1991). Het vervolg gaat in op de overige strategieën.

Organisaties worden vaak geconfronteerd met conflicterende of wisselende institutionele eisen, die bovendien kunnen verschillen met interne organisatorische doelen (Oliver, 1991). Onder zulke omstandigheden balanceren organisaties tussen de institutionele druk en de interne weerstand ten aanzien van de druk. Balanceren is de organisatorische tactiek om de verhouding tussen externe belanghebbenden en interne belangen zo goed mogelijk te waarborgen. Organisaties zijn meer bereid om te voldoen aan de institutionele druk indien de interne doelen overeenkomen met institutionele eisen.

Vermijding is een andere strategie en wordt gedefinieerd als de organisatorische poging om de noodzaak tot conformiteit aan de druk uit te sluiten (Oliver, 1991). Organisaties bereiken dit onder andere door zichzelf te beschermen van externe inspectie en kritische evaluatie door buitenstaanders. Deze beschermende tactieken kunnen de organisatorische belangen dienen door het vasthouden van autonomie en minimaliseren van externe interventie.

Het trotseren van institutionele druk als antwoord op druk is een meer actieve vorm van weerstand aan institutionele processen (Oliver, 1991). Een van de tactieken is afzien en negeren van institutionele regels en waarden. Dit is een waarschijnlijke reactie van organisaties die een lage externe dwang van institutionele regels waarnemen en/ of waarbij de interne doelen uiteenlopen of conflicteren met institutionele waarden en eisen. Mede door een gebrekkig begrip van de motivering en/ of de gevolgen van het niet conformeren aan institutionele druk is het voor deze organisaties verleidelijk om de verwachtingen van de instanties te negeren.

Organisatorische capaciteit, conflicten en bewustzijn zijn bepalende voorwaarden voor de speelruimte van organisaties in de mate waarin zij in staat zijn om zich te conformeren aan institutionele druk (Oliver, 1991). Inadequate organisatorische bronnen of capaciteiten, conflicterende institutionele druk en gebrek aan erkenning of bewustzijn van institutionele verwachtingen beperken de capaciteit van organisaties om te conformeren aan institutionele vereisten. De volgende paragraaf gaat verder in op (de relatie tussen) factoren die de reactie van organisaties op institutionele druk beïnvloeden.

2.3 Model voor organisatorische en institutionele verandering

In deze paragraaf wordt een model beschreven dat organisatieverandering als reactie op institutionele druk verklaart. In een poging om een beter begrip te verkrijgen van organisatorische interpretaties van en antwoorden op contextuele druk ontwikkelden Greenwood & Hinings (1996) een model waarbij organisatorische context en intra-organisatorische dynamieken samen komen (figuur 1). Een belangrijke rol is weggelegd voor organisatorische weerstand tot verandering die gelegen is in de institutionele context van de organisatie (Greenwood & Hinings, 1996; Oliver, 1991; Tolbert & Zucker, 1996). Aangenomen wordt dat binnen een organisatie meerdere groepen bestaan die verschillen doelen en belangen nastreven. De organisatorische reactie op institutionele voorschriften is afhankelijk van deze interne dynamieken (Greenwood & Hinings, 1996). Hoewel dit model een poging doet om radicale verandering te verklaren, kunnen de interne dynamieken ook verklaren waarom radicale verandering uitblijft of een mogelijke andere reactie volgt. De eerder beschreven institutionele concepten komen terug in dit model. Tevens past het model binnen de neo-institutionele theorie en focust zich daarmee niet op één enkele organisatie maar op een categorie of netwerk van organisaties (Greenwood & Hinings, 1996).

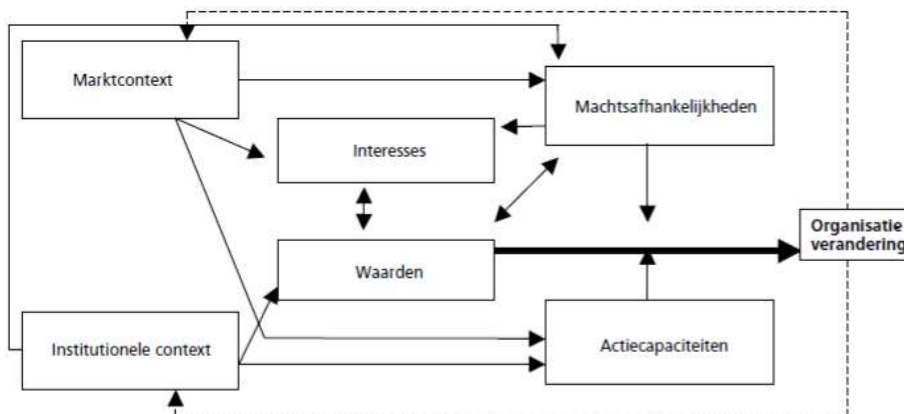
Binnen het model staat een drietal factoren centraal: organisatorische verandering, organisatorische context en de intra-organisatorische dynamieken (Greenwood & Hinings, 1996). Organisaties zijn gelegen in organisatorische velden (DiMaggio & Powell, 1983). Als organisatorische context onderscheiden Greenwood & Hinings (1996) markt- en institutionele context. De marktcontext is de economische markt van vraag en aanbod. Institutionele theorie laat zien dat organisaties zich niet alleen aanpassen aan de markt om efficiëntie redenen, maar ook aan de druk van regulerende instanties binnen een veld (DiMaggio & Powell, 1983, Greenwood & Hinings, 1996; Greenwood et al., 2002).

De intra-organisatorische variabelen vallen uiteen in zowel twee aanjagende als twee in-staat-stellende variabelen (Greenwood & Hinings, 1996). Aanjagende variabelen zijn waarden en interesses. Centraal hierin staat dat groepen binnen een organisatie verschillende waarden toekennen aan schaarse en gewaardeerde organisatorische middelen. Indien strijd ontstaat over de toekenning van schaarse middelen zal over het algemeen uit de heersende logica de toekenning van deze middelen volgen (Thornton & Ocasio, 2008). Toch kunnen de logica's ook ruimte bieden voor agency, waardoor

individuen of groepen anders tegen de heersende logica aankijken. Dit kan mede zorgen voor interne druk voor verandering.

Samen met de intra-organisatorische variabelen bepalen de in-staat-stellende variabelen de organisatorische reactie op druk (Greenwood & Hinings, 1996). Dit zijn de machtsafhankelijkheden en actiecapaciteiten binnen de organisatie. Leden moeten de reactie als legitiem ervaren en een eventuele nieuwe structuur moet geïnstitutionaliseerd worden binnen een organisatie (Tolbert & Zucker, 1996). Groepen binnen organisaties variëren in de mate van invloed die ze hebben om verandering te stimuleren of te weerstaan (Greenwood & Hinings, 1996). De capaciteit voor actie is de capaciteit om de strategische reactie te managen. (Greenwood & Hinings, 1996). De reactie van de organisatie is afhankelijk van de mate waarin een organisatie haar onderliggende waarden kan aanpassen aan de institutionele of politieke druk.

Figuur 1: het neo-institutionele model zoals beschreven in van 't Verlaat (2010).



Bron: Greenwood & Hinings (1996)

2.4 Uitwerking model

In deze paragraaf wordt het bovenstaande model beschreven aan de hand van de bekende literatuur over sportverenigingen. Deze literatuurstudie gaat eerst in op de markt- en institutionele context, waarna deze verder gaat met de intra-organisatorische variabelen.

2.4.1 Marktcontext

In de inleiding is de marktcontext al gedeeltelijk besproken als aanleiding voor NOC*NSF en sportbonden om de sportverenigingen aan te sporen hierop in te spelen. Samen met de institutionele context oefent de marktcontext druk uit op de intra-organisatorische kenmerken van een organisatie met verandering als mogelijke uitwerking. Met marktcontext bedoelen NOC*NSF en sportbonden het afgenomen marktaandeel en de dreiging van het nog verder afnemen van het marktaandeel van verenigingsleden ten opzichte van het totaal aantal sporters (van Bakel et al., 2017; van 't Verlaat, 2010).

Samengevat uit de inleiding stellen NOC*NSF en sportbonden de als consument handelende sporter centraal in beleidsteksten (van der Roest, 2015). Enerzijds suggereert Van der Roest (2015) dat een consumentendiscourse geconstrueerd wordt, waardoor sporters zich daadwerkelijk meer als consument zouden gaan gedragen. Anderzijds suggereren meerdere auteurs dat de houding van leden tegenover hun sportvereniging inderdaad verandert als consequentie van verhoogde consumenten gedrag in sportdeelname en een verhoogde vraag naar flexibel sportaanbod en dat daarmee de opstelling van verenigingen zou moeten mee veranderen (Bodet, 2009, zoals beschreven in Van der Roest, 2015; Enjolras, 2002; Ibsen & Seippel, 2010; Pilgaard, 2012).

Toch ziet niet iedereen de benadering van de sporter als consument als een bedreiging voor de verenigingen. Bodet (2009, zoals beschreven in van der Roest, 2015) beargumenteert dat alle sportdeelnemers behandeld zouden moeten worden als sport consumenten die opereren in een systeem van vraag en aanbod. Volgens deze kijk worden activiteiten door verenigingen georganiseerd als diensten van een organisatie aan een gebruiker. Terwijl Pilgaard (2012) in haar proefschrift beschrijft dat verenigingen haar activiteiten meer zouden moeten structureren op manieren die een bepaalde manier van flexibiliteit toestaat om tegemoet te komen aan de eisen van de sporters. Ze stelt dat verenigingen voordeel kunnen hebben van zo'n aanpak zodat leden verbonden (kunnen) blijven aan de bekende sociale setting.

2.4.2 Institutionele context

In deze paragraaf wordt een beeld geschetst van de institutionele context van verenigingen. In deze paragraaf volgt een korte samenvatting van de eerder beschreven institutionele context in de inleiding, waarna de veranderende rol van de sportbond, de verwachtingen over verenigingen als beleidsimplementeurs en de weerstand hiervan door deze verenigingen besproken wordt.

Sportverenigingen zijn de afgelopen decennia uitgegroeid tot betekenisvolle organisaties met meerdere maatschappelijke functies (van Bottenburg, 2013; Waardenburg, 2016). Echter staan sportverenigingen onder druk vanwege processen van modernisering. Steeds sterker lijkt het concept lid-consument te ontstaan waarin leden meer en meer als klanten beschouwd worden of zich daarnaar gaan gedragen (Lorentzen & Hustinx, 2007; van der Roest, 2015). NOC*NSF en KNZB zien in de draai richting een oriëntatie op consumenten een kans voor de georganiseerde (zwem)sport om een verdere afname van het marktaandeel tegen te gaan (KNZB, 2017; NOC*NSF, 2016; Tiessen-Raaphorst et al., 2014).

Hierom, en om een maatschappelijk betekenisvolle organisatie te blijven, veranderde de KNZB haar koers (KNZB, 2017; van de Roest, 2015; van 't Verlaat, 2010). Van oudsher hebben zij, als overkoepelend orgaan, een rol in het organiseren van competities en samenstellen van nationale teams. Taakcontrole en besluitvorming wordt bepaald door de lidverenigingen middels algemene ledenvergaderingen (Stokvis, 1979; 1989, zoals beschreven in Van 't Verlaat, 2010). Door een flinke stijging van het aantal leden en het beschikbaar stellen van subsidies door overheden verruimden de

taken van de sportbonden in de tweede helft twintigste eeuw. Hierdoor professionaliseerden de sportbonden en was er in toenemende mate sprake van bureaucratisering. Sportbonden ontwikkelden ambities en beleid en moedigden verenigingen aan een rol te spelen in de uitvoering. In haar nieuwste beleidsplan spreekt de KNZB uit om meerdere partners te zoeken om haar ambities te verwezenlijken, waarbij verenigingen niet langer de enige organisaties zijn waarop zij zich richten (KNZB, 2017). Al met al lijkt de KNZB meer en meer autonoom te zijn gaan opereren van haar verenigingen.

Desondanks ziet de KNZB, maar ook NOC*NSF en gemeentes, een centrale rol voor verenigingen in de uitvoer van haar beleidsplannen, hiermee behouden verenigingen een maatschappelijk betekenisvolle rol (Harris, Mori, & Collins, 2009; KNZB, 2017; NOC*NSF, 2016; Waardenburg, 2016; van der Roest, 2015). De roep om modernisering en druk vanuit sportbeleid ten opzichte van sportverenigingen is zeker niet nieuw (Adams, 2011). Toch stuit dit vaak op problemen. Voordat beleid geïmplementeerd kan worden, moet deze geïnterpreteerd worden door bestuurders van de vereniging op het lokale niveau, vaak begrijpen of kennen zij het beleid niet (Harris et al., 2009; Skille, 2008). Het vrijwillige karakter van de lokale sportvereniging versterkt daarnaast de autonomie van de vereniging ten opzichte van het centrale beleid. Problematisch voor beleidsmakers is dat bestuurders vaak doen wat voor hen gewoon is om te doen en daarbij vooral kijken naar de lokale omgeving. Tevens willen ze niet bezig zijn met het bereiken van overheidsdoelen, maar zijn ze vrijwilliger vanwege de passie voor de sport en club. Bovendien leggen regulerende instanties vaak ‘van boven’ het beleid op, waarbij niet altijd voldoende rekening wordt gehouden met de lokale context. Verenigingen laten zich dus niet makkelijk gebruiken om beleid van regulerende instanties te implementeren in hun verenigingen (Harris et al., 2009; Skille, 2008).

Concluderend oefenen de markt-, maar vooral de institutionele context een sterke druk uit op verenigingen om te veranderen. De KNZB ziet kansen om samen met haar zwemverenigingen van dalende ledenaantallen te stoppen door meer in te spelen op de markt. Gezien de eerder besproken relatieve autonomie van de vereniging is het de vraag hoe verenigingen met deze druk omgaan (van Bottenburg, 2013; Harris et al., 2009; Skille, 2008). Echter kan volgens de neo-institutionele theorie niet verwacht worden dat alleen de druk op een vereniging voldoende is voor verandering. Dit gebeurt namelijk pas wanneer samen met de interesse in de marktgerichtheid ook nieuwe, marktconforme waarden wordt aangehangen (Greenwood & Hinings, 1996). De interactie tussen de mate van druk en de aanjagende intra-organisatorische variabele vormen de aanzet tot organisatorische verandering.

2.4.3 Aanjagende variabelen (waarden en interesses)

Volgens de neo-institutionele organisatietheorie gaat aan radicale verandering een aanpassing van de structuren en systemen van waaruit men denkt en handelt vooraf. Bepalend voor de mate van organisatieverandering is de mate waarin een organisatie deze onderliggende waarden en interesses kan aanpassen aan de institutionele druk (Greenwood & Hinings, 1996). Hierbij wordt aangenomen dat in iedere organisatie kiemen zijn voor een alternatieve manier van kijken naar de gepaste

organisatiewijze. Groepen zoeken naar het vertalen van hun belangen in de gewenste toewijzingen van schaarse en gewaardeerde organisatorische middelen (Greenwood & Hinings, 1996). Door de verschillende ideeën en geloofswijzen over de toekenning ervan ontstaat vaak een strijd tussen de verschillende groepen of leden binnen een organisatie.

De onderliggende waarden en interesses kunnen gevat worden in een logica (Friedland & Alford, 1991). Binnen de georganiseerde sport onderscheidt men de laatste jaren een verenigingslogica en marktlogica (o.a. Ibsen & Seippel, 2010; van 't Verlaat, 2010). Binnen de verenigingslogica domineren waarden van routine, regels, voorschriften, gezelligheid, wederkerige verwachtingen, betrokkenheid en vaak een competitief niveau dat leden vereist deel te nemen op vastgestelde tijden en locaties (Ibsen & Seippel, 2010). Vanuit een marktlogica worden sporters beschouwd als consumenten die een prijs betalen in ruil voor een dienst dat geproduceerd is door anderen. In de verenigingslogica zien mensen zichzelf als leden van het collectief dat sport organiseert. Deze twee verschillende logica lijken tegengesteld aan elkaar.

Traditioneel gezien en gedacht vanuit de verenigingslogica hebben vrijwilligers wederkerige verwachtingen van andere leden van de vereniging (o.a. Ibsen & Seippel, 2010). Dit kan om drie redenen een belangrijke rol spelen in de strategische reactie van de vereniging ten aanzien van de uitgeoefende druk. Ten eerste, omdat vrijwilligerswerk binnen een sportvereniging sterk gericht is op verwachtingen van onderlinge solidariteit en wederkerigheid (Schlesinger, Egli & Nagel, 2013). Een verminderd gevoel hiervan is een van de belangrijkste redenen om te stoppen met vrijwilligerswerk. Op consument gerichte regelingen lijken het lid worden bij de vereniging minder interessant te maken voor sporters. Hiermee staat de gewenste de onderlinge solidariteit en wederkerigheid onder druk (Ibsen & Seippel, 2010). Ten tweede is het doen van vrijwilligerswerk sterk gericht op emotionele betrokkenheid (Boessenkool, 2011; Schlesinger et al., 2013). De betrokkenheid bij de vereniging kan verminderen zodra nieuwe vormen van lidmaatschap geïntroduceerd worden ten behoeve van flexibilisering en individuele behoefte. Waar vanuit de verenigingslogica veel sporters tegelijkertijd aanwezig zijn binnen de sportvereniging, is de verwachting dat dit bijvoorbeeld met meer flexibele vormen van lidmaatschap minder wordt. Dat bemoeilijkt de betrokkenheid voor nieuwe leden met de vereniging(sleden) en vice versa, gewoonweg omdat mensen op andere tijden aanwezig zijn in de vereniging (Enjolras, 2002; Schlesinger et al., 2013; van der Roest, 2015). Ten derde lijkt een verhoogde dienst- en groei georiënteerde perspectief in verenigingen de waarschijnlijkheid te verhogen van uiteenlopende individuele (vrijwilliger) en collectieve belangen (vereniging). Dit betekent dat iedere suggestie vanuit regulerende instanties of door bestuursleden over het meer efficiënt en professioneel inrichten van de vereniging voorzichtig moet worden gebracht om een verdere daling van lange termijn vrijwilligersbetrokkenheid te voorkomen (Schlesinger & Nagel, 2011).

Toch lijken meerdere logica's binnen een vereniging te kunnen bestaan, mits de voorwaarden goed zijn (Skirstad & Chelladurai, 2011). Deze studie illustreerde hoe (gedwongen) veranderingen in

de governance structuur van de club tot verschillende logica's binnen een vereniging hebben geleid. Vanwege sterke externe druk bleek het aannemen van en handelen onder meerdere logica's de enige manier van overleven. De introductie van nieuwe logica's leidde tot een gelaagdheid van verschillende en tegengestelde logica's binnen de vereniging. Het organisatorisch veld bleek de belangrijkste factor in de aangehangen logica per afdeling binnen de vereniging. Een meer commerciële inslag van de vereniging hoeft niet direct te leiden tot een teruggang van vrijwilligerswerk (Enjolras, 2002). In deze studie gaat het om vrijwilligerswerk dat juist gebruikt wordt om inkomen te genereren om de gewenste activiteiten te kunnen leveren, denk hierbij aan binnen halen van sponsors, of verhuur van faciliteiten.

Concluderend dienen bestuurders in hun keuze voor een gepaste reactie op institutionele druk sterk rekening te houden met de drijfveren van de vrijwilligers. Indien vrijwilligers minder betrokken raken bij de vereniging vanwege de sporters die zij aantrekken, zal het ook voor de vereniging moeilijk worden om te blijven voortbestaan. De volgende paragraaf zal hier nog verder op in gaan.

2.4.4 In staat stellende factoren

Volgens het model is druk om te veranderen en de aanjagende factoren alleen niet voldoende om te veranderen. Belangrijke variabelen van het model zijn de machtsafhankelijkheden binnen en actiecapaciteiten van de organisatie, alleen wanneer deze de gewenste verandering bijstaan kan een organisatie veranderen (Greenwood & Hinings, 1996). Degene die de macht hebben om veranderingen door te voeren moeten interesse hebben in nieuwe organisatiestructuren. De organisatie- en besluitvormingsstructuur is sterk verbonden met de machtsafhankelijkheden (Greenwood & Hinings, 1996). De actiecapaciteiten zijn de mogelijkheden om het veranderingsproces in gang te zetten en te coördineren. Hiervoor is voldoende kennis, vaardigheden en competenties van de nieuwe oriëntatie nodig (Greenwood & Hinings, 1996). In het vervolg van de paragraaf zal op beide variabelen ingegaan worden.

Sportverenigingen worden geleid door een bestuur en een democratische besluitvormingsstructuur via algemene ledenvergaderingen (ALV) (o.a. Ibsen & Seippel, 2010). Dat vereist enerzijds betrokkenheid van een aantal leden om zitting te nemen in een bestuur en anderzijds om een rol te spelen in formele besluitvormingsprocessen. Om officiële beslissingen te maken, zoals het aanpassen van lidmaatschapsvormen, moet het bestuur goedkeuring vragen aan haar leden middels een ALV. De leden keuren uiteindelijk tijdens een ALV een mogelijk voorstel goed of af. Het bestuur moet legitimiteit verkrijgen bij haar leden om een wijziging definitief door te kunnen voeren (Greenwood et al., 2002).

Wat betreft de actiecapaciteiten blijven verenigingen grotendeels afhankelijk van vrijwilligers. Het produceren en leveren van de betaalbare sportdiensten vereist grote aantallen van betrokken individuen. Daarom kunnen veel sportclubs zonder de steun van vrijwilligers niet overleven (Wicker & Breuer, 2011). Echter zijn er voortdurend klachten over de verhoogde moeilijkheden om leden (langdurig) te binden voor formele posities, zoals trainer en bestuur (Schlesinger et al., 2013). De

vermindering van het aantal vrijwilligers binnen sportverenigingen komt name vanwege de lagere werving van nieuwe vrijwilligers en het groter percentage bestaande vrijwilligers dat stopt.

De in-staat-stellende variabelen zijn dus te onderscheiden in machtsafhankelijkheden en actiecapaciteiten. Vanwege de organisatiestructuur van een vereniging ligt de uitvoerende macht bij het bestuur en de beslissingsmacht bij een ALV. De actiecapaciteiten lijken de vereniging te beperken in hun mogelijkheden ten aanzien van de ongebonden sporter. De volgende paragraaf gaat in op organisatieverandering.

2.4.5 Organisatieverandering

In deze paragraaf staan (mogelijke) reacties van sportverenigingen op institutionele druk centraal. Uit een longitudinale studie in Nederland over de periode 2007 – 2012 blijkt dat verenigingen de oproepen tot modernisering nauwelijks hebben beantwoord door zich bijvoorbeeld meer te oriënteren richting flexibiliteit van diensten (van der Roest, 2015). Toch bleek uit resultaten van deze studie dat verenigingen die wel nieuwe en innovatie lidmaatschapsvormen introduceerden positievere houdingen tegenover de toekomst hebben. De grootte van de vereniging en hoger percentage vrijwilligers lijken twee van de belangrijkste factoren te zijn in het verklaren van verschillen tussen verenigingen (van der Roest, 2015).

Ook Borgers, Pilgaard, Vanreusel en Scheerder (2018) bieden mogelijke reacties van verenigingen op de druk. Als reactie op druk kunnen traditionele vereniging zich ontwikkelen of uitbreiden richting meer open verenigingen door een bredere set van doelgroepen, zoals vrouwen, ouderen en immigranten, te bereiken. Ook kunnen binnen bestaande, traditionele verenigingen nieuwe institutionele logica's ontstaan om bijvoorbeeld flexibele sportdeelname te faciliteren (Borgers et al., 2018; Skirstad & Chelladurai, 2018; Stenling, 2013). Meer flexibiliteit lijkt voor sommige verenigingen aantrekkelijk te zijn, maar alleen wanneer de traditionele waarden van de verenigingen blijven bestaan (Pilgaard, 2012; van der Roest, 2015). De betekenis die bestuursleden ontlede aan de reactie op institutionele druk valt beter te begrijpen na de volgende paragraaf over betekenisgeving binnen organisaties.

2.5 Betekenisgeving

Het hierboven besproken model laat een wisselwerking tussen macro- en meso niveau zien. Het ontbreekt hierin echter aan de microsociologische benadering, waarin de betekenis die individuele leden van een organisatie geven aan institutionele druk ten opzichte van de organisatie centraal staat (van 't Verlaat, 2010). Juist deze individuele leden zijn binnen sportverenigingen belangrijk, daar deze verenigingen vaak draaien op een beperkt aantal mensen. Binnen het model wordt voorbij gegaan aan de individuele leden die volgens Giddens (1984, zoals beschreven in van 't Verlaat, 2010) 'knowledgeable agents' zijn. Giddens geeft hiermee aan dat organisatieleden een eigen invulling kunnen geven aan het handelen binnen bestaande structuren. Deze eigen invulling kan worden gezien

als de betekenisgeving van individuen aan een bepaald thema. Deze betekenisgeving is belangrijk om de reactie van een organisatie te begrijpen (Weick, 1995). De institutionele context is daarbij een noodzakelijk deel van betekenisgeving, waarbij instituties de voedingsbodem van betekenisgeving kunnen zijn (Weber & Glynn, 2006).

Volgens Weick, Sutcliff & Obstfeld (2005) is er een belangrijke rol weggelegd voor betekenisgeving binnen organisaties. Onder betekenisgeving wordt het begrijpen, interpreteren en creëren van betekenissen aan dat wat mensen doen, vaak retrospectief, bedoeld (Weick et al., 2005). Weick noemt een zevental eigenschappen van betekenisgeving als proces dat: (1) gefundeerd is in identiteitsconstructie; (2) retrospectief is; (3) een zinvolle omgeving creëert; (4) sociaal is; (5) continue plaatsvindt; (6) gefocust is op en door aanknopingspunten; en (7) meer gedreven wordt door plausibiliteit dan door nauwkeurigheid. Betekenisgeving wordt relevant wanneer mensen in nieuwe, onverwachte situaties terechtkomen, waar de oude zingeving niet meer volstaat en er behoefte is aan nieuwe betekenissen (Weick, 1995). Daarmee is individuele betekenisgeving relevant ten aanzien van de legitimiteit dat een individueel lid aan de reactie van een organisatie geeft. Ook is het van invloed op de waarde die gehecht wordt aan de institutionele- en marktcontext en over waar de waarden en interesses van een individu liggen ten aanzien van schaarse middelen binnen een organisatie.

3. Methode

In dit hoofdstuk staat het perspectief van de onderzoeker en de methodologische verantwoording van het onderzoek centraal. Het onderzoeksparadigma wordt omschreven als het perspectief van waaruit een onderzoeker de werkelijkheid bestudeert (Edwards & Skinner, 2009). Dit perspectief kan worden verdeeld in ontologische, epistemologische en methodologische perspectieven. Deze perspectieven worden besproken in het vervolg van dit hoofdstuk. Allereerst gaat de eerste paragraaf in op het type en aard van dit onderzoek.

3.1 Het type en aard van het onderzoek

Onderzoek kan zowel kwantitatief als kwalitatief van aard zijn (Boeije, 2012). Deze beide typen onderzoek verschillen van elkaar in de manier waarop onderzoeksvragen worden beantwoord. Tijdens een kwantitatief onderzoek stelt de onderzoeker een hypothese op en toetst deze vervolgens (statistisch) als antwoord op de onderzoeksvraag. Terwijl door kwalitatief onderzoek juist de onderzoeksvragen beantwoord worden op basis van de betekenissen die respondenten geven aan de werkelijkheid (Boeije, 2012). Uitgangspunt van kwalitatief onderzoek is dat *“mensen betekenissen geven aan verschijnselen en dat ze die betekenissen onderling uitwisselen in hun alledaagse interacties, zodanig dat mensen gezamenlijk een werkelijkheid construeren”* (Boeije, 2012, p. 20). De opgestelde hoofd- en deelvragen in dit onderzoek zijn op basis van respondentbetekenissen beantwoord door het afnemen van interviews.

3.2 Ontologie van het onderzoek

Binnen het ontologisch perspectief stelt men de vraag hoe iemand de wereld ziet en wat de staat van realiteit is (Edwards & Skinner, 2009). Binnen dit onderzoek staat de interpretatieve kijk op de wereld centraal. Dit wil zeggen dat werkelijkheid niet gemeten of gekwantificeerd kan worden. Werkelijkheden kunnen via meerdere manieren geobserveerd en verklaard worden. Er bestaat dus niet één goede manier om sociale fenomenen te doorgronden. Maar de verschillende betekenissen die respondenten aan de werkelijkheid toekennen staan centraal.

3.3 Methodologie van het onderzoek

Zoals hierboven genoemd, zijn interviews afgenomen om antwoord te verkrijgen op de hoofd- en deelvragen. Aan de hand van deze interviews wordt geprobeerd de betekenis te achterhalen die de sportbestuurders geven aan institutionele druk ten aanzien van hun zwemvereniging. Hiermee past de toegepaste methodologische aanpak bij de beschrijving van Suddaby en Greenwood (2009) van een interpretatieve aanpak voor onderzoek naar mogelijke institutionele verandering. Hierbij staan de ervaring en betekenissen van belangrijke actoren binnen de sportvereniging centraal. Tevens bouwt het verder op de vraag naar kwalitatieve analyse ten aanzien van Nederlandse sportverenigingen (van der

Roest, 2015). Net als de oproep om sportverenigingen te onderzoeken vanuit hun eigen perspectief (Skille, 2008).

3.3.1 Methode van dataverzameling

Om antwoord te geven op de hoofd- en deelvragen zijn semigestructureerde interviews afgenomen. Semigestructureerde interviews zijn gestructureerd aan de hand van een topiclijst (Boeije, 2012; Edwards & Skinner, 2009). Deze topiclijst is gedurende het interview minimaal ter sprake komen. In dit onderzoek is voor het semigestructureerde interview gekozen, zodat flexibel kan worden omgegaan op andere onderwerpen die de respondent ter sprake brengt gedurende het interview (Edwards & Skinner, 2009; Evers & de Boer, 2007). Belangrijk hierin is dat vragen open worden gesteld, zodat respondenten ruimte hebben om eigen invulling te geven aan het antwoord op de vragen. De topics zijn verrijkt door verdiepende vragen te stellen naar aanleiding van de antwoorden van respondenten. Betekenissen van respondenten aan de werkelijkheid kunnen verschillen, daarom is het wenselijk flexibel te zijn in het interview (Edwards & Skinner, 2009; Evers & de Boer, 2007). Om de kwaliteit van de interviews te verhogen is kennis genomen van de rol van de onderzoeker tijdens het interview, maar ook van verschillende interview stijlen, type vragen en interactiepatronen (Evers & de Boer, 2007).

Gedurende het onderzoek is een open onderzoeksprocedure gehanteerd (Boeije, 2012). Topics zijn van tevoren vastgesteld aan de hand van kennis uit de praktijk en de wetenschappelijke literatuur. Doordat tijdens de periode waarin interviews gehouden zijn de data-analyse is gestart, veranderde de topiclijst (zie bijlage 9.3) gedurende het onderzoek aan de hand van de veranderende inzichten verkregen tijdens het onderzoek (Boeije, 2012). Hierdoor is de kwaliteit en relevantie van de vragen gedurende het onderzoek toegenomen.

De respondenten zijn via een e-mail vanuit het persoonlijke KNZB-mailadres van de onderzoeker benaderd voor het onderzoek. Voor enkele respondenten was dit een reden om deel te nemen aan het onderzoek. De bereidheid tot het afnemen van een interview was hoog. Waarschijnlijk mede doordat de onderzoeker de respondenten op zocht in het zwembad of locatie waar zij trinden. Hierdoor bevonden de respondenten zich in een omgeving waarin zij zich thuis voelden.

Om de analyse van het onderzoek te voltooien, zijn de interviews getranscribeerd. Voorafgaand aan het interview is tweemaal gevraagd of de respondent bezwaar had tegen het opnemen van het interview en het uitschrijven en uitwerken ervan voor dit onderzoek, zowel via de mail als persoonlijk (Evers & de Boer, 2007).

3.3.2 Methode van data-analyse

Na het uitwerken van de interviews in Word zijn deze geïmporteerd in het data-analyseprogramma NVivo 11. Via dit programma is uiteindelijk een codeboom tot stand gekomen via drie fasen van codering: open, axiaal en selectief coderen (Boeije, 2012). Door het coderen worden relevante

fragmenten uit de interviews gemarkeerd. Een code kan worden gezien als een samenvattende notitie van een tekstdeel, waarin de betekenis van een fragment uit een interview is uitgedrukt (Boeije, 2012). Het open coderen noemt men ook wel de inventarisatiefase (Boeije, 2012). De empirie, de uitspraken van respondenten, zijn leidend in het toekennen van codes aan tekstfragmenten. Deze fase eindigt door het vormen van beginnende categorieën over gezamenlijke onderwerpen in combinatie met codes (Boeije, 2012). Hierna volgt het axiaal coderen (Boeije, 2012). Doel hiervan is om de gevormde codes hiërarchisch en op thematisch niveau onder te verdelen in hoofdcategorieën en daaraan ondersteunende subcategorieën. Selectief coderen volgt deze fase op. Het doel van selectief coderen is het prioriteren van gevormde codes (Boeije, 2012). De overgebleven codes en haar verbanden zijn geanalyseerd om tot kerncategorieën te komen. Hierdoor konden de interviewgegevens beschreven worden in het resultatenhoofdstuk (Boeije, 2012).

Na het opstellen van de codeboom en het beschrijven en analyseren van de resultaten zijn de bevindingen geanalyseerd aan de hand van de kennis opgedaan uit de institutionele theorie en literatuur (Edwards & Skinner, 2009). Uit de literatuurstudie naar institutionele theorie en sportverenigingen volgden enkele *sensitizing concepts*. Dit zijn volgens Boeije (2012, p. 47) ‘de bril of de lens die een onderzoeker richt op het veld van onderzoek’. Daarmee zijn *sensitizing concepts* te gebruiken om de empirische onderzoeksresultaten, zoals weergegeven in het hoofdstuk resultaten, te analyseren hoe deze onderzoeksresultaten samenhangen met de wetenschappelijke literatuur (Boeije, 2012). In dit onderzoek zijn *sensitizing concepts* verkregen uit de literatuurstudie gebruikt om de bevindingen op basis van de interviews met elkaar te verbinden.

3.3.3 Selectie respondenten

De selectie van zwemverenigingen is niet willekeurig. Potentiële respondenten voor het onderzoek zijn geselecteerd op basis van twee kenmerken. Zwemverenigingen die in samenwerking met de KNZB borstcrawl cursussen organiseren voor ongebonden sporters en verenigingen gevestigd in en rondom Utrecht zijn benaderd voor interviews. De borstcrawl cursus is een van de diensten die de KNZB als sportbond aanbiedt om verenigingen te helpen in te springen op nieuwe doelgroepen, zoals de ongebonden sporter (KNZB, 2017). Hiermee zijn deze verenigingen al actief bezig met het bedienen van de behoefte van individuele zwemmer. De keuze voor verenigingen in en rondom Utrecht was tweeledig. Enerzijds om praktische redenen vanwege de woonplaats van de onderzoeker; anderzijds omdat de zwembaden in Utrecht als (een van de) best lopende locaties voor de borstcrawl cursussen worden gezien vanuit de KNZB. KNZB organiseert op het moment van het onderzoek in deze stad de borstcrawl cursussen uitsluitend in samenwerking met de zwembaden. Volgens Dacin et al. (2002) passen organisaties zich gedurende de tijd aan aan de context, waardoor de vraag is wat bij de verenigingen in en rondom deze stad gebeurt. In de bijlage 9.2 is een overzicht toegevoegd met enkele van de hierboven beschreven kenmerken en overige relevante informatie per vereniging in het kader van dit onderzoek.

In totaal zijn dertien bestuursleden geïnterviewd. Dit waren elf mannen en twee vrouwen, leeftijden varieerden van 18 tot 64 jaar, het aantal bestuursjaren van de respondenten varieerde van 1 tot 14 jaar. De positie van de respondenten binnen het bestuur is wisselend van voorzitter tot secretarissen en respondenten die naast de bestuurstaken ook als trainer actief bleken te zijn. Bestuursleden zijn bij uitstek de geschikte personen binnen de vereniging om te bevragen naar de betekenissen die zij geven aan de druk van buitenaf, aangezien dit van invloed kan zijn op het besturen van de vereniging. Een overzicht van enkele sociale kenmerken, geslacht, leeftijd en aantal bestuursjaren is terug te vinden in bijlage 9.1.

3.4 Epistemologie van het onderzoek

Het epistemologisch perspectief gaat in op de verhouding van de onderzoeker ten opzichte van de verkregen kennis (Edwards & Skinner, 2009). Deetz (1996) omschrijft vier manieren waarop een onderzoeker deze relatie kan typeren. Hij onderscheidt een matrix met op beide assen een continuüm. De ene as onderscheidt het Local/ Emergent en Elite / A Priori continuüm en de andere consensus en dissensus. De eerste verschilt in de mate waarin de onderzoeker de data als specifiek voor een context beschouwt of als universeel toepasbaar. De context van het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat is de druk die uitgeoefend wordt op de zwemverenigingen. Om de onderzoeksvragen te beantwoorden zijn bestuurders van zwemverenigingen bevraagd naar de betekenis die zij geven aan de uitgeoefende druk op de vereniging. Daarmee bevindt deze studie zich meer aan de Local/ Emergent zijde van het continuüm. Het tweede continuüm dat Deetz (1996) onderscheidt gaat meer over de vraag of op zoek gegaan wordt naar een bepaalde mate van eensgezindheid en overeenstemming (consensus) of naar een analyse van verschillen tussen de betekenissen die worden gegeven door respondenten (dissensus). Dit onderzoek neigt naar een analyse van verschillende betekenissen die worden gegeven aan de druk op de vereniging tot veranderingen. Daarmee bevindt deze studie zich meer richting de dissensus zijde van het continuüm. Aangezien de kenmerken van de twee verschillende continua conceptueel van aard zijn, is het mogelijk dat het onderzoek ook enkele kenmerken van de andere continua bevat, daarmee is het lastig om een studie in één hokje te plaatsen. Maar met de positioneringen op het continuüm in het achterhoofd, zal dit onderzoek het beste als een dialogische studie te typeren zijn (Deetz, 1996).

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek

Betrouwbaarheid en validiteit zijn twee belangrijke indicatoren voor de kwaliteit van het onderzoek. Een onderzoek is betrouwbaar indien een herhaling van waarneming tot gelijke uitkomst leidt (Boeije 2012). Doordat kwalitatief onderzoek minder gestandaardiseerd is dan kwantitatief onderzoek, is de betrouwbaarheid ervan moeilijker te waarborgen. Daarom wordt in dit hoofdstuk besproken hoe de onderzoeker het onderzoek uitgevoerd heeft. Op deze manier kunnen de stappen van de onderzoek na worden gegaan. Binnen het kwalitatieve onderzoek neemt de onderzoeker een grote rol in (Edwards &

Skinner, 2009). Tijdens de interviews heeft de onderzoeker zijn rol bij de KNZB besproken en geprobeerd zich onafhankelijk hiervan op te stellen. De onderzoeker is zich bewust geweest van zijn rol in het onderzoek, zijn rol bij de overkoepelende organisatie van de ondervraagde bestuurders en de voorkennis (zie paragraaf 3.6) waarover de onderzoeker beschikte naar aanleiding van de stage bij de organisatie en zelf opgedane kennis. Doordat de onderzoeker op het moment van het onderzoek werkzaam en actief was in zowel de sportwereld als het verenigingsleven, heeft dit voor bepaalde vooroordelen kunnen zorgen. De eerste begeleider heeft de onderzoeker hier regelmatig op geattendeerd en gezorgd voor bewustwording van bepaalde aannames en voorkennis over verenigingen. Hierna is geprobeerd om een zo open en neutraal mogelijke blik te houden tijdens de interviews en het coderen van de data. Tevens is het eerste interview gecodeerd samen met, maar onafhankelijk van, de eerste begeleider om de betrouwbaarheid te verhogen. De gemaakte coderingen kwamen grotendeels met elkaar overeen, waarna de eerste begeleider goedkeuring heeft gegeven om verder te gaan met de interviews en het coderen hiervan.

De mate waarin de methode en structuur van het onderzoek ervoor zorgt dat het beoogde verschijnsel werkelijk gemeten wordt, maakt een kwalitatief onderzoek meer of minder valide (Boeije, 2012). Door het gebruik van de methode en topiclijsten te overwegen en bediscussiëren met de scriptiebegeleider is de validiteit in dit onderzoek gewaarborgd. Tevens zijn theorieën over methode en interviewen bestudeerd. Gedurende het onderzoek is de onderzoeker zo gestructureerd mogelijk te werk gegaan om niet af te wijken van de methode van het onderzoek.

3.6 De voorkennis van de onderzoeker

De voorkennis van de onderzoeker valt uiteen in drie zaken die relevant zijn met betrekking tot dit onderzoek. Ten eerste is de onderzoeker jarenlang actief in het verenigingsleven en heeft verschillende rollen vervuld binnen de verenigingen waarin hij actief is en was. Naast rollen in commissies van de verenigingen, heeft de onderzoeker een jaar een bestuursfunctie bekleed van zijn studentenzwemvereniging en staat de onderzoeker al aan aantal jaar langs de badrand om trainingen te verzorgen. Dit betekent dat de onderzoeker het verenigingsleven goed kent. De onderzoeker deelde regelmatig ervaringen over het verenigingsleven met de bestuurders, wat vaak mede zorgde voor prettige en open interviews.

Ten tweede is de rol van de onderzoeker binnen de KNZB relevant ten aanzien van de voorkennis over verenigingen, in het bijzonder vanwege twee KNZB-gerelateerde werkervaringen. De onderzoeker heeft zeer actief bijgedragen in een bezoekenronde van de KNZB aan +/- honderdvijftig organisaties, waaronder ongeveer honderd verenigingen. Hierdoor is de onderzoeker op de hoogte van de problematiek en (on)mogelijkheden die veel verenigingen kennen. Tevens heeft de onderzoeker bijna een jaar meegelopen met het project binnen de KNZB waartoe de borstcrawl cursussen behoren. Hierdoor heeft de onderzoeker informatie verkregen over mogelijke redenen waarom verenigingen wel of geen borstcrawl cursussen in samenwerking met KNZB zouden aanbieden. De opgedane kennis bij

de KNZB heeft de onderzoeker geholpen om de besproken onderwerpen tijdens de interviews in perspectief te plaatsen.

Tot slot is de onderzoeker actief in de zwemwereld waardoor enkele respondenten bekenden zijn vanuit de stageperiode bij de KNZB of vanuit het verenigingsleven. Hierdoor konden vragen gericht gesteld worden. Ook heeft dit gezorgd voor een grotere bereidheid om geïnterviewd te worden door de onderzoeker. De onderzoeker is zich zoals omschreven in de vorige paragraaf bewust geweest van de voorkennis om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te waarborgen.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de bevindingen die uit de data-analyse tot stand zijn gekomen besproken. In dit onderzoek staat de betekenis die bestuurders van zwemverenigingen hechten aan de institutionele druk om het sportaanbod te verruimen en flexibiliseren centraal. Echter gaat deze paragraaf eerst in op de betekenissen die bestuurders aan hun zwemvereniging geven om beter te kunnen begrijpen van waaruit de betekenissen in de latere thema's komen. De tweede paragraaf geeft het belangrijkste deel van het organisatorisch veld weer. Waarna de reacties van bestuurders op de institutionele druk om sportaanbod te verruimen en flexibiliseren in paragraaf 3 en 4 beschreven. Tevens wordt de logica die verenigingsbestuurders handvaten bieden om te handelen duidelijker en het wordt zichtbaar waarom deze legitimiteit verkrijgt binnen de vereniging. Na dit hoofdstuk worden de resultaten geanalyseerd met de eerder besproken institutionele concepten en het neo-institutionele model.

4.1 Voor elkaar, met elkaar

De notie van een vereniging brengt sterke gevoelswaarden met zich mee. Vrijwel alle gesproken bestuurders hechten een bepaalde waarde aan het zijn van een vereniging en hetgeen wat dat inhoudt. Dit komt met name naar voren door drie aspecten. Deze drie aspecten zijn niet losstaand, maar door elkaar vervlochten. Het meest zwaarwegend zijn de vele keren dat de woorden verenigingsgevoel, clubbinding en clubgevoel ter sprake kwamen. Deze woorden dekken een bepaalde lading waarin de respondenten een gevoel van verbinding van leden met de vereniging en de vereniging met de leden proberen te vatten. Ook geeft het een gevoel weer dat iedere vereniging uniek is en zijn eigen unieke kenmerken heeft. Ten tweede verwachten bestuursleden een actieve bijdrage van (ouders van) leden aan de vereniging vanuit een verenigingsgevoel. Ten derde is het verenigingsgevoel een reden én middel voor de respondenten om nieuwe leden proberen te vinden voor de vereniging. Onderstaand citaat is een reactie van respondent 3 op de beleidsdoelen van NOC*NSF en KNZB om de focus te verleggen van verenigingen naar individuele sporters:

“Vereniging zegt het woord eigenlijk al, dat is een collectief. Het doel is voor elkaar, we doen het met elkaar. En daar als je per se op het individu wil richten denk ik niet dat dat het verenigingsgevoel, - leven ten goede komt.”

4.1.1 Verenigingsgevoel

Verenigingsgevoel is omschreven als het gevoel van verbinding met de vereniging. Bestuurders hechten een grote waarde aan het eigen verenigingsgevoel en verenigingsgevoel van leden. Ze hebben een duidelijk beeld over hoe het verenigingsgevoel geleefd zou moeten worden en wat een ‘échte’ vereniging is. Het verenigingsgevoel valt uiteen in het gevoel dat een vereniging zou moeten oproepen; de plaats van de vereniging in (het opbouwen van) je sociale leven en de uniekheid van iedere vereniging. Het gevoel dat een vereniging zou moeten oproepen is er een van samen zijn. Het

woord en de betekenis van een grote familie hangt men hier regelmatig aan op. Hiermee bedoelen ze een gevoel van samen zijn en elkaar ontmoeten. Respondent 5 beschrijft zijn ideale plaatje van zijn vereniging als volgt:

“Maar het belangrijkste is clubgevoel, mensen moeten het gevoel hebben, ik ben lid van deze vereniging. Ik ben lid van deze familie.”

Lid zijn van een vereniging betekent volgens diverse bestuurders meer dan alleen het komen sporten. Naast het werken aan de conditie en technieken bouwen verenigingsleden een band met elkaar op, die ervoor zorgt dat de leden ook buiten de trainingen, wedstrijden en na het lidmaatschap met elkaar om gaan. Bestuursleden hopen dat ook de oud-leden met een positief gevoel terug kijken op hun tijd bij de vereniging, bijvoorbeeld wanneer een lid vanwege persoonlijke ambities naar een andere vereniging gaat of omdat ze in een andere stad gaan studeren of werken. Doordat in principe iedereen lid mag worden van de vereniging komen mensen met elkaar in aanraking die dat buiten de vereniging om waarschijnlijk niet gedaan zouden hebben. Respondent 7 beschrijft haar betekenis aan het verenigingsleven op de onderstaande manier:

“Ik ben opgegroeid in het verenigingsleven. Ik vind verenigingsleven gewoon belangrijk voor je sociale leven, en ook als je hier, want ik ben hier als werkende in [stad X] gekomen en niet als student, dan is dit wel een vereniging, waar je je eerste vrienden vindt, en een sociaal leven vindt, zeg maar. Waar je gewoon opgenomen wordt en een heel scala aan mensen leert kennen. En ik denk dat dat wel, ook wel belangrijk is.”

Veel bestuurders kennen de eigen vereniging specifieke kenmerken en/of cultuur toe waarmee ze zich onderscheiden. Dit uit zich met name in steden waar sprake is van meerdere verenigingen binnen een relatief korte straal van elkaar en bij mogelijke (gedwongen) fusies. De moeilijkheden rondom fusies, ondanks praktische beweegredenen, kwamen voornamelijk uit het verenigingsgevoel onder de leden, waardoor zij toch afsplitsten of besloten niet te fuseren. De verenigingen van respondenten 6 en 8 zijn mede vanwege de onderstaande redenering niet gefuseerd:

“Er was niks op tegen, ja je merkt altijd dat het is, het zijn toch, zelf ontwikkelde bloedgroepen. Het zijn allebei verenigingen die een jaartje of veertig bestaan. [Vereniging 8] heeft meer recreatief karakter, kijken nog een beetje naar de [vereniging 6], daar ga je voor de prestatie.”

4.1.2 Actieve bijdrage leveren

Zoals eerder beschreven hebben bestuurders van sportverenigingen een bepaald beeld van hoe de vereniging draaiende moet worden gehouden. Een belangrijke pijler is de inzet van vrijwilligers. Van

leden verwacht men een actieve bijdrage als vrijwilliger in het draaiende houden van de vereniging. De vrijwillige gedachte en het doel om de vereniging en haar activiteiten voor en met elkaar te organiseren is hier sterk aan verbonden. Toch ontstaat een verschil van inzicht tussen bestuurders en leden van de vereniging. Waar bestuurders zich, vaak vanuit het verenigingsgevoel, vrijwillig inzetten voor het organiseren van de club, zeggen ze de actieve bijdrage van leden te missen. Vanuit het verenigingsgevoel vinden bestuurders het normaal dat leden een bijdrage leveren aan de vereniging om het samen te organiseren, zoals respondent 7 het beschrijft:

“het enige verschil wat ik zie is dat waar je, waar ik nog gewoon altijd denk, als je hier lid bent van een vereniging, dan doe je ook vrijwilligerswerk, want dat hoort erbij. Dat is gewoon logisch dat je dat doet. Dat wordt wel, die mentaliteit wordt wel minder heb ik het idee.”

4.1.3 Betrekken bij het verenigingsleven

Het verenigingsgevoel is voor veel bestuurders een reden en middel om nieuwe leden aan de vereniging proberen te verbinden. Dat doel is tweeledig; enerzijds praktisch om de vereniging draaiende te houden: bestuursleden realiseren zich dat niet ieder lid eeuwig lid blijft van de vereniging. Daarom is het voor hen belangrijk om het ledenbestand constant te houden om alle reguliere trainingen te kunnen blijven faciliteren. Anderzijds om dit verenigingsgevoel te delen omdat ze het zwemmen binnen de vereniging aantrekkelijker vinden dan alleen in een zwembad. Bestuurders geven drie argumenten waarom (zwemmende) sporters bij een zwemvereniging zouden moeten trainen. Ten eerste de extra motivatie die het trainen met vaste trainingpartners biedt. Ten tweede het hebben van een trainer op de badrand die trainingen verzorgt en instructies geeft. Maar ook vooral ten derde het verenigingsleven dat volgens diverse bestuursleden een reden zou moeten zijn om bij de vereniging te gaan sporten. Respondent 5 omschrijft het verenigingsleven als kans om potentiële leden te binden:

“je bent een zwemvereniging en iedere zwemvereniging is uniek. En dat moet je ook laten zien aan de mensen, dat kan een zwembad niet faciliteren, zoiets. Een zwembad kan niet het clubgevoel faciliteren, zoals een zwemvereniging dat doet. Dat is denk ik wel de grootste kans van de vereniging om dat uit te stralen en daar ook gebruik van te maken, dan haal je gewoon meer mensen binnen.”

4.1.4 Samenvatting

Het doel van deze paragraaf is om inzicht te verkrijgen in de manier waarop bestuursleden over de vereniging denken en vanuit welke gedachte gehandeld wordt. Zij zetten zich vanuit een verenigingsgevoel vrijwillig in voor de vereniging. Ook van andere leden wordt een actieve bijdrage verwacht. Nieuwe leden wil men bij de club betrekken om enerzijds de vereniging draaiende te houden en anderzijds om verenigingsleven te delen. De volgende paragraaf gaat verder in op het speelveld van de vereniging.

4.2 Tegen de grenzen aan lopen

Om het speelveld van de zwemverenigingen beter te begrijpen, gaat deze paragraaf in op het organisatorisch veld rondom en interne problemen van zwemverenigingen. Dit is van belang om beter te begrijpen de reactie van zwemverenigingen op de institutionele druk om het sportaanbod te verruimen en flexibiliseren. In het organisatorisch veld blijkt met name de opstelling van (commerciële) exploitanten en de andere (vaste) gebruikers van de zwembaden van invloed te zijn op de beweegruimte van de verenigingen. Interne problemen hebben vooral te maken met de prijs van en strijd om het badwater, het binden van vrijwilligers en/ of trainers en interne strubbelingen tussen individuen en groepen binnen verenigingen. Respondent 6 geeft de volgende reactie wanneer het gaat over de moeilijkheden van het verruimen van het sportaanbod:

“We moeten eigenlijk alle zeilen bijzetten, om de kern wat wij zijn, zwemvereniging, om dat eigenlijk nog gewoon vol te houden.”

4.2.1 De strijd om het badwater

Zwemverenigingen kennen vaak een strijd om het huren van badwater met exploitanten zelf of met andere verenigingen. Exploitanten van zwembaden zijn in het organisatorisch veld zowel leverancier als afnemer van het zwembad waar verenigingen gebruik van maken. Ook andere verenigingen of instanties hebben het zwembad nodig om hun activiteiten aan te bieden. Dat zorgt ieder jaar weer voor een puzzel in de verdeling van het badwater tussen alle belanghebbende organisaties. Daarom achten veel verenigingen het van belang om een goede relatie met de exploitant te hebben. Omdat de exploitant wel de (beperkte) speelruimte van een vereniging bepaalt middels het toekennen van het badwater. Vaak moet al ruim van te voren bepaald worden hoeveel uur een vereniging het seizoen daarna wil huren. Mocht in een jaar blijken dat een bepaald uur badwater huren onrendabel is, kunnen verenigingen niet zomaar een uur afstaan, want vaak is het moeilijk om deze later weer terug te krijgen. Verscheidene bestuurders geven aan dat het verkrijgen van extra badwater erg moeilijk is voor de vereniging. Respondent 2 verwoordde het organisatorisch veld en de plaats van de vereniging daarin als volgt als reactie op verruimen van het sportaanbod:

“Bij alles dient bedacht te worden dat wij gebruiker zijn binnen het [naam exploitatiemaatschappij]. Deze laatste geeft aan hoeveel wij als vereniging per seizoen kunnen benutten en huren. Dat vult de vereniging nu al nagenoeg volledig. Idee is nog om waterbasketbal van de grond te krijgen voor mensen met een beperking. Daarmee is denk ik de grens bereikt voor de vereniging.”

4.2.2 De prijs van het badwater

De prijs voor het huren van badwater wordt door vrijwel alle bestuurders als hoog ervaren. Huren van badwater is echter wel een noodzaak om de kernsporten van een zwemvereniging aan te kunnen

bieden, waardoor zwemmen als dure sport gezien wordt met hoge contributies voor leden. Ook hebben verenigingen daardoor nauwelijks marge om trainers te betalen of risico's te nemen door extra of andere activiteiten aan te bieden. Daarom is het een voortdurende afweging hoeveel badwater gehuurd kan worden in verhouding tot het aantal leden en de opbrengsten die daaruit voortvloeien. Veel verenigingen ervaren een veranderende, meer commerciële, opstelling van zwembaden. Waar zwembaden voorheen in handen waren van gemeentes, worden zwembaden meer en meer geëxploiteerd door commerciële instanties. Over het algemeen is dit niet gunstig geweest voor de prijs van het badwater en de relatie met de exploitant. Vaak maakt men een vergelijking met andere sportaccommodaties waar met goedkoper kan sporten zoals voetbal- en hockeyvelden, zoals respondent 12 hieronder doet:

“En het is al zo duur. Zwemmen is, want dat is het andere waar we last van hebben, ik bedoel als je hier gaat voetballen, dan ben je voor 100 euro in het jaar lid van een voetbalclub, en hockey is wat duurder, maar met 160 euro ben je er. Bijna al die sporten kosten dat ongeveer. En dan heb je een paar hele dure sporten; paardrijden en zwemmen. Ik bedoel; het kost bij ons zeshonderd euro per jaar, en dat is alléén maar de huur van het water, 90% van het budget gaat op aan het huren van het badwater.”

4.2.3 Binden van vrijwilligers

Een belangrijk bestanddeel van zwemverenigingen zijn vrijwilligers. Deze vrijwilligers houden de vereniging draaiende en zorgen ervoor dat de vereniging datgene kan aanbieden wat ze in de kern willen aanbieden. De hoeveelheid en inzet van vrijwilligers is daarmee mede van invloed op de reactie die verenigingen (kunnen) bieden aan de institutionele druk. De vrijwilligers vallen uiteen in bestuursleden, trainers en vrijwilligers die andere taken uitvoeren die nodig zijn om verenigingen te laten functioneren. Het aantal vrijwilligers dat nodig is voor een vereniging valt niet te onderschatten., zoals blijkt uit onderstaand citaat van respondent 2:

“Wij zijn natuurlijk in verhouding met andere verenigingen in [middelgrote stad] toch wel een grote vereniging, we hebben zo tussen de vijf en zeshonderd leden. Daar rust toch, gemiddeld per week zijn er toch 100 tot 120 vrijwilligers bezig op allerlei gebieden om de boel draaiende te houden.”

Vrijwel iedere vereniging zegt te kampen met een vrijwilligerstekort, of ‘zouden er wel wat vrijwilligers bij willen’. Tevens zien de bestuurders dat het leeuwendeel van het vrijwilligerswerk steeds wordt uitgevoerd door hetzelfde groepje vrijwilligers, ook de grotere verenigingen zien dit gebeuren. Door alle lagen van de vereniging heen blijkt het moeilijk om vrijwilligers langdurig te strikken. Het wil vaak wel lukken om vrijwilligers te vinden om een middag of avond mee te helpen met een activiteit. Echter heeft een vereniging ook langdurige inzet van vrijwilligers nodig.

Langdurige inzet betekent het vertrouwen dat een vrijwilliger zich ergens voor blijft inzetten gedurende een paar jaar voor de vereniging, bijvoorbeeld door het bekleden van bestuursfuncties of (gedeelte van) het trainerschap op zich te nemen. Deze toezeggingen zeggen huidige bestuursleden steeds minder te krijgen van vrijwilligers. Zo hebben enkele verenigingen op het punt van opheffen gestaan, indien geen nieuwe bestuursleden zich zouden aanmelden. Ook geven meerdere bestuurders aan dat ze het aantal mensen dat vast (hoofd)trainer wil zijn hebben zien teruglopen de laatste jaren. Respondent 12 geeft het in deze alinea geschetste beeld als volgt weer:

Daar moet, daar moet.. echt strugglen met de trainers, en het ander waar we mee strugglen is ja, de binding van zowel dus vrijwilligers die, het lukt uiteindelijk altijd om mensen te vinden voor dingen, maar mensen langdurig vinden, van weet je, kijk als we een wedstrijd hebben en ik zeg van we hebben drie ouders nodig om het bad op te bouwen, dat lukt altijd. Maar als ik zeg van ik heb ook iemand nodig die klokkerscursus doet en die vier wedstrijden per jaar komt kloppen en dat ook een jaar of 4 / 5 gaat volhouden. Dan is dat al moeilijker. En als ik zeg, ik zoek een penningmeester, dan wordt het nog ingewikkelder, dus dus en daar hebben alle clubs last van.

4.2.4 Interne strubbelingen

Niet alleen zijn de faciliteiten en vrijwilligers van invloed op de reactie van verenigingen op institutionele druk, ook de verschillende meningen over hoe de vereniging geleid moet worden is hierin van belang. Dit kan sterk bepalend zijn voor de speelruimte die de vereniging en daaraan verbonden individuen zichzelf geven. Meerdere bestuurders hebben te maken (gehad) met interne strubbelingen waardoor de vereniging moeizaam functioneert of functioneerde. Een van de respondenten heeft een eigen vereniging opgericht; daar hij zich niet kon vinden met de manier van organiseren van zijn oude vereniging(en). Interne strubbelingen hebben vaak te maken met verschillende afdelingen binnen een vereniging die met elkaar botsen. Zwemverenigingen zijn vaak opgebouwd uit verschillende afdelingen en daarmee verbonden doelgroepen. Hierdoor heeft een zwemvereniging een gemêleerd gezelschap van leden. Dit betekent ook dat verschillende belangen kunnen ontstaan binnen, maar vooral tussen afdelingen. Mede door de democratische grondslag van verenigingen kan dit voor moeilijkheden zorgen in het opbouwen van een visie van een vereniging en hoe dit uit te dragen. Alle afdelingen en leden moeten immers hierin mee genomen worden. Onderstaand fragment is een voorbeeld van een strijd waarin de belangen tussen de meerdere afdelingen uiteenliepen die jarenlang geduurd heeft, en op het moment van interviewen nog deels gaande was binnen vereniging 13:

Maar het zit met name tussen die oude klik en het verdelen van het elementair en het wedstrijdzwemmen. Dat was het grote bezwaar. Maar ja dat is ook wel beetje over. Want die mensen zijn nu voornamelijk verdwenen [lacht]

I: omdat ze allemaal te oud zijn geworden?

R: Nou nee, ze zijn allemaal heel boos opgestapt.

I: Dus ehm, dat is ook een manier uiteindelijk om ..

R: We hebben allemaal net gedaan alsof we dat heel erg vonden, maar ik vind het fantastisch. Dus die zijn godzijdank weg. Nou bij trim zaten er ook een stel, ze monopoliseerden ook het trimzwemmen, dat is nu ook voorbij. Dus nu kunnen we trimzwemmen ook wel gaan oppakken denk ik gezamenlijk met de masters.

En later in hetzelfde interview als reactie op de vraag of verenigingen de vraag van ongebonden sporters kunnen beantwoorden:

“Als je naar [vereniging 13] kijkt, zeg ik inderdaad we hebben wat dat betreft geen goed trackrecord de laatste paar jaar. Dat zou echt beter moeten. Maar ja, we zijn er nu met de botte bijl doorheen aan het hakken. Ik denk wel dat we de goede kant op gaan.”

Niet alleen kunnen botsingen tussen afdelingen zorgen voor moeilijkheden binnen de club. Ook het enthousiasme en de rol van het bestuur dragen in belangrijke mate bij aan het functioneren van de vereniging. Een aantal bestuursleden geeft aan dat voorgaande besturen ‘vast zaten’ omdat ze al jarenlang in die rol bij de vereniging betrokken waren of vanwege externe factoren zoals een mogelijke sluiting van een zwembad minder betrokken waren bij de club. Hierdoor moet eerst gezorgd worden dat achter de schermen van alles weer begint te lopen, waarna de vereniging weer actiever kan gaan functioneren. Als reactie op de vraag wat respondent 8 de komende jaren zou willen veranderen aan de vereniging is het antwoord een beetje aftastend mede vanwege bovengenoemde factoren:

“Want natuurlijk afgelopen jaar is het een beetje, alles een beetje verwaterd, omdat het bestuur een beetje uit elkaar viel. De zwemclub ging nou ja ten onder. Zeker ook omdat afgelopen jaar überhaupt nog niet duidelijk was of het hele zwembad zou blijven bestaan.”

4.2.5 Samenvatting

Het doel van deze paragraaf is om meer inzicht te geven in het speelveld van de zwemvereniging, die mede wordt bepaald door het organisatorisch veld en interne problemen. Geconcludeerd kan worden dat de speelruimte van verenigingen bepaald wordt door de hoeveelheid badwater die een vereniging kan krijgen bij een exploitant, door de prijs van het badwater en de ruimte die dat biedt voor de vereniging, het aantal vrijwilligers en het (langdurig) vastleggen hiervan en tot slot de interne situatie van de vereniging. Het volgende hoofdstuk bouwt hierop verder door in te gaan op de verruiming van het sportaanbod.

4.3 Verruimen sportaanbod

Deze paragraaf gaat in op de betekenissen van bestuurders ten aanzien van mogelijke verruiming van het sportaanbod door hun verenigingen. De voorgaande twee hoofdstukken over verenigingsgevoel en het tegen de grenzen lopen zijn belangrijk om de gedachtegang van de bestuurders over dit thema te begrijpen.

4.3.1 Noodzaak tot verandering of toch niet?

Volgens met name NOC*NSF, maar ook KNZB, is de huidige manier van organiseren in de sport niet meer gepast om de sporters te bieden wat ze zouden willen. Maar hoe kijken de bestuurders van verenigingen daar zelf tegenaan? De ondervraagde bestuurders zijn op basis van de respondentbetekenissen ten aanzien van een verruiming van het sportaanbod grofweg in vier categorieën te plaatsen. Waarbij de grenzen tussen de categorieën niet vaststaan. Zo ziet de ene bestuurder wel kansen en mogelijkheden in het verruimen van het sportaanbod, maar hebben ze momenteel de capaciteiten niet, terwijl bij een ander misschien het tegenovergestelde geldt.

De eerste categorie bestuurders geeft aan dat hun vereniging het moeilijk genoeg heeft met het draaiende houden van de vereniging en lopen tegen de grenzen aan van wat ze kunnen; ofwel door het aantal vrijwilligers, ofwel door de faciliteiten. Als binnen deze verenigingen gedacht wordt aan eventuele groei of verruiming van het sportaanbod dan zien ze snel de onmogelijkheden. De vraag is wie het op zich zou moeten nemen en in welk badwater dit gedaan zou moeten worden. Dit betekent overigens niet dat er geen activiteiten anders dan de reguliere trainingen aangeboden worden, maar dergelijke activiteiten zorgen wel voor een extra druk op de vereniging. Respondent 6 geeft onderstaand citaat als conclusie na een periode waarin het zwembad waarvan zij gebruikmaken dreigde te sluiten, tevens zegt hij te maken hebben met een ernstig tekort aan vrijwilligers:

“Het is dus eigenlijk alleen maar ervoor zorgen dat je als wedstrijdzwemmen je hoofd boven water houdt, niet eens nadenken over toekomst en groei of andersoortige sporten. Nee, daar heb je eigenlijk je handen vol aan.”

In de tweede categorie worden de bestuurders geschaard die tevreden zijn met de huidige gang van zaken. Deze verenigingen organiseren verscheidene activiteiten voor zowel verenigingsleden als niet- verenigingsleden, zoals Zwem4daagses, scholentoernooien of borstcrawl cursussen. Deze activiteiten bieden de verenigingen volgens de bestuurders aan om vitaliteit uit te stralen en om eventueel leden eraan over te houden: ‘interesse in zwemmen en in de verenigingen is er toch wel’. Echte noodzaak om het sportaanbod en / of lidmaatschapsvormen te veranderen is niet hoog. Dit betekent overigens niet dat eventuele veranderingen onbespreekbaar zijn. Respondent 3 geeft onderstaande reactie naar aanleiding van een vraag over aanpassingen aan het sportaanbod ten

behoefte van individuele sporters:

“Maar goed, laat ik het zo zeggen. Voor ons is de noodzaak niet zo ver dat we echt allerlei dingen moeten doen. Het is wel een discussiepunt binnen het bestuur. Dat we de mogelijkheden overwegen enzo. Maar op dit moment zijn de nadelen nog groter dan de voordelen.”

De bestuurders in de derde categorie zien voornamelijk de mogelijkheden van de ongebonden sporters om de kern van de eigen vereniging te versterken. Deze zou door het aantrekken en eventueel binden van ongebonden sporters vooral financieel ondersteund kunnen worden. Met name de groeiende interesse voor triatlons, zwemmen vanwege gezondheidsredenen of zwemmers die hun techniek willen verbeteren worden gezien als mogelijkheden. Hiervoor denken deze bestuurders aan het aanbieden van cursussen, verscheidene soorten clinics, maar ook het verbeteren van het reguliere aanbod voor volwassen sporters. Ondanks de aanwezigheid van deze ideeën, ligt de uitvoer hiervan vaak wat gecompliceerder. Hierover in het vervolg van het hoofdstuk meer. Onderstaande citaat van respondent 7 is een reactie op de suggestie van kortere en flexibelere lidmaatschappen bij de vereniging:

“als het echt extra is en je zegt gewoon ik gebruik dat geld om dit extra te doen voor een andere discipline of dit extra te doen. Maar ik denk dat uiteindelijk je disciplines onderling met je levenslange leden dat die dus de stabiliteit van je vereniging geven en zorgen dat die kan voortbestaan. En die korte dingen zijn dan toch onvoorspelbaar(der). Ik denk wel zeker dat ze waarde kunnen hebben, als de basis van je vereniging stabiel is. Dan kunnen ze zeker wel een waarde hebben.”

Tot slot de vierde categorie, waartoe één vereniging behoort. Een enkele bestuurder vindt dat de huidige manier van organiseren van verenigingen niet meer in deze tijd past. Met de verenigingsstructuur is volgens hem niet in te spelen op de hedendaagse maatschappelijke trends waarin hij veel kansen en mogelijkheden ziet om sport aan te bieden. Daarom is hij een eigen vereniging gestart, of eigenlijk, zoals hij het zelf zegt, een onderneming onder de noemer van een vereniging, waarin hij probeert zijn ideeën uit te voeren zonder remmingen van verschillende stromingen binnen de vereniging:

“I: Maar uiteindelijk, stel dat, KNZB is bezig met dingen te veranderen met structuren. Als er andere manieren van aansluiten mogelijk worden, zou eigenlijk het eerste zijn wat je doet de vereniging weer opheffen?

R: Ja ja, dan beginnen we weer overnieuw. [...] kijk ik kom van een vereniging, die is opgericht in [jaartal], in [stad L], [vereniging L], toen is ook de KNZB opgericht. Die hele structuur hangt aan families, oud-leden, dat is allemaal prima geweest. Ik zeg niet dat het fout is, maar we zijn in een

andere tijd, de wereld verandert. We zijn in een andere tijd. Ik wil sneller kunnen inspelen op de hypes of de veranderingen. Kijk nu, wat ze bedacht hebben voor het waterpoloën. We gaan aan het strand waterpoloën, komt er gewoon een groot veld in de zee te liggen.”

4.3.2 Maar wat houden we er aan over?

NOC*NSF en KNZB stellen in hun beleidsplannen de individuele sporter centraal. Dat wil zeggen dat het alomvattende sportaanbod moet bijdragen aan de tevredenheid over sport voor de individuele sporter. Dat betekent niet direct een verenigingslidmaatschap. Desondanks kunnen verenigingen individuele sporters wel activiteiten aanbieden om te kunnen sporten. Binnen het zwemmen kan voor deze doelgroep gedacht worden aan Zwem4daagses, (borstcrawl)cursussen en clinics. Deze activiteiten vallen buiten het reguliere sportaanbod van zwemverenigingen. Voor het organiseren van extra activiteiten heeft een vereniging (extra) inzet van vrijwilligers nodig, mede daarom vragen verenigingen zich vaak af: *‘Maar wat houden we er aan over?’*

Het achterliggende doel voor de meeste bestuurders in het organiseren van activiteiten voor niet-verenigingsleden is vaak het binnenhalen van nieuwe leden. Het succes en de voortzetting van een activiteit bepalen ze vaak aan de mate waarin de vereniging erin geslaagd is nieuwe leden te werven. De vrijwilligers hadden anders immers mogelijk hun energie in de eigen leden kunnen steken. Als het verenigingen niet lukt nieuwe leden binnen te halen, dan hopen ze tenminste een financiële winst en naamsbekendheid te behalen uit de activiteiten om er zodoende toch iets aan over te houden. Respondent 1 geeft onderstaande reactie op de vraag waarom de borstcrawl cursus die zij aan niet-leden gaven is geannuleerd:

“Ik denk het voornamelijk te maken heeft, met dat het vorig jaar is aangeboden, maar dat we daar eigenlijk geen nieuwe leden aan hebben overgehouden. Dus dat, we zoiets hadden van, ja op zich is het wel een service die je aanbiedt. Maar als vereniging wil je er ook iets aan hebben. En ja, dat was niet het geval. Dus daarom hebben we ervoor gekozen om dat in ieder geval dit jaar niet te doen.”

4.3.3 In elkaars vaarwater?

Er lijkt een strijd te zijn voor het aantrekken van de ongebonden sporters tussen drie verschillende partijen met ieder haar eigen belangen. Verenigingen zijn op zoek naar meer leden, of inkomsten, voor de vereniging. Vooral bestuurders die de mogelijkheden van deze ongebonden sporter zien ervaren de commerciële instelling van de exploitanten. Terwijl deze exploitanten dure accommodaties moeten onderhouden en daarom zelf voor voldoende inkomsten moeten zorgen. Bovendien zien meerdere verenigingen de KNZB als concurrent vanwege haar nieuwe visie gericht op ongebonden sporters. Ook andere partijen zijn zijdelings betrokken in dit spanningsveld, zoals gemeentes en andere commerciële aanbieders van cursussen. Respondent 10 reageert als volgt op de verschillende partijen

die willen inspelen op dezelfde groep sporter naar aanleiding van de samenwerking van de KNZB met de exploitant:

“Tsja, er zijn mogelijkheden zat. Alleen, iedereen begeert zijn eigen koninkrijk”.

Meerdere bestuurders zeggen weggedrukt te worden naar tijden die ze liever niet hebben, zodat de exploitant in die ‘gunstige’ uren banenzwemmen kan aanbieden. Dit zorgt volgens hen voor minder leden en de keuze voor een vereniging als minder interessant voor een sporter. Ook komen de klachten over de hoge kosten en moeite om extra badwater te huren voort uit deze commerciële inslag van de exploitanten. In de ogen van de bestuurders spelen gemeenten hierin regelmatig een dubieuze rol. Gemeenten hebben belang bij het open houden van een zwembad en bieden daarmee de inwoners van de gemeente de optie om te zwemmen. Tegelijkertijd komen de beleidsplannen over het stimuleren van verenigingsleven niet overeen met een commerciële opstelling van een exploitant. Zelfs met actieve inmenging van de gemeente in de exploitatie van een zwembad, worden verenigingen vaak naar het tweede plan gedreven. De financiering van zwembaden, en niet een bloeiende vereniging, staat daarmee gevoelsmatig vaak op de eerste plaats. Hieruit blijken de verschillende doelstellingen van de partijen die betrokken zijn binnen dit organisatorisch veld. Respondent 10 ziet een belangverstremming tussen de verschillende doelstellingen van zwembad, gemeente en zwemvereniging als reactie op het ‘inpikken’ van zwemmers door de exploitant:

“[Exploitant O] huurt dit bad, die moet omzetten, het is een beetje belangenverstremming he. [Exploitant O] huurt het bad van de gemeente, maar die moeten wel omzet draaien. En om die omzet te draaien willen ze graag die mensen aan zich binden. Dus daar zijn we ook nog eens een keer concurrent.”

Ook bestuurders die niet direct op zoek zijn naar nieuwe doelgroepen, maar wel eens spreken over de mogelijkheden, voelen zich geremd door de commerciële insteek die dat zou krijgen. Enkele bestuurders verwachten dat de relatie met het zwembad onder druk komt te staan zodra een vereniging zich gaat mengen in de strijd om het binden van commercieel interessante doelgroepen voor exploitanten. Daarbij gaven enkele bestuurders aan dat zodra zij extra badwater willen gaan huren voor een bepaalde doelgroep en dit aangeven bij de exploitant, de exploitant zelf gaat overwegen om het aan te bieden. Meerdere exploitanten lijken op deze manier het speelveld van verenigingen te beperken en daarmee te bepalen. Respondent 3 geeft de volgende reactie op de ideeën van KNZB om als vereniging te richten op sportaanbod voor ongebonden sporters:

“Maar op het moment dat het commercieel gaat worden hè, of dat het inkomsten gaat genereren ten koste van een exploitatiemaatschappij, dan heb je kans dat er spanningen gaan ontstaan, ja dan sta je met je mooie theorie, maar dan gaan ze dingen wel meer verharder denk ik dan.”

Ook de rol die de KNZB speelt in het aantrekken van nieuwe doelgroepen bekritisieren sommige bestuurders. In haar nieuwe beleidsplannen, maar ook in de uitvoer ervan, spreekt de KNZB over een toenemende samenwerking met exploitanten en/ of commerciële partners. Terwijl enkele bestuurders stellen dat de KNZB programma's zoals borstcrawl cursussen enkel door verenigingen moet laten uitvoeren om de verenigingen te versterken en niet de exploitant. Ook is opvallend dat enkele bestuurders, vooral op locaties waar de KNZB in samenwerking met exploitant cursussen organiseert, de KNZB als concurrent voor de vereniging zien. Zij stellen dat de KNZB samen met exploitanten de zwemmers als het ware afpakt van de vereniging. Andere bestuurders zijn wel enthousiast over de plannen van de KNZB in het aantrekken van nieuwe doelgroepen en willen dit graag in samenwerking met de KNZB doen. De bestuurders verwachten een ondersteunende, en geen concurrerende, rol van de KNZB in het aantrekken van deze sporters. Respondent 13 geeft de volgende reactie over de rol van de KNZB en het organiseren van borstcrawl cursussen door de KNZB in zwembaden waar de vereniging zelf ook traint:

“Nou 2 dingen, de KZNB heb ik wel gezien, die pakken gewoon keihard uren in zwembaden die dan ten koste van ons gaan. Dus eigenlijk zitten ze een beetje in het water van de verenigingen. Vervolgens is dat ook nog eens het meest lucratieve segment. Ze vragen hele feestelijke bedragen, zullen we maar zeggen, voor die borstcrawl cursussen. Dat geld gaat dan dus niet naar de verenigingen, die het heel hard nodig hebben, en ik zie het niet terug in de afname van de KNZB-contributie ofzo he.”

4.3.4 Samenwerkingen

Ondanks, of juist door, de strijd om het badwater, zien verenigingen vaak wel potentie in de samenwerkingen met exploitanten, KNZB en andere (lokale) verenigingen. Bijvoorbeeld het samen organiseren van evenementen zoals triatlons samen met fiets- en loopverenigingen of een Zwem4daagse in samenwerking met de exploitant. Ook zien bestuurders de (potentie van) KNZB als waardevolle samenwerkingspartner. Waarbij de KNZB programma's bedenkt die op lokaal niveau, op maat, uitgevoerd kunnen worden om doelgroepen te voorzien van de juiste programma's. Tevens zien bestuurders graag een goede samenwerking met de exploitant, waardoor zij mogelijk meer ruimte krijgen om zich te laten zien. Aan deze driehoek van vereniging, exploitant en KNZB ontleen diverse verenigingen een grotere potentie om meer te bereiken dan nu het geval is in de aantrekking van mensen naar zwembaden. Respondent 5 reageert als volgt op de definiëring van de vereniging als een van de vijf klantgroepen door de KNZB:

“Je bent natuurlijk een, eigenlijk gewoon een samenwerkingspartner, zo zie ik het. Niet als klant, dat heb ik ook richting het zwembad, de exploitant ziet ons ook als klant. Maar uiteindelijk moet je elkaar gaan zien als samenwerkingspartner. Je kan elkaar versterken en je kan elkaar volledig afbreken. Dat is echt, als je elkaar tegen gaat werken, dan breek je elkaar volledig af.”

4.3.5 Initiatief nemen

Indien binnen de vereniging het sportaanbod is verruimd voor een nieuwe doelgroep ontstond dit vaak doordat individuele leden het initiatief namen. Het klinkt simpel, maar blijkbaar hebben vereniging leden nodig die het initiatief nemen om iets op te pakken en daarmee andere leden of niet-leden enthousiasmeren om mee te doen. Dit kunnen bestaande vrijwilligers, trainers of bestuursleden zijn, maar ook sporters zelf. Meerdere bestuursleden geven overigens aan dat zij wel de rol voor zichzelf zien om mensen de ruimte te bieden om die initiatieven te ontwikkelen en eventueel deze zelf te bestendigen door hier actief in mee te werken. Bestuursleden kunnen het immers ook niet alleen. Respondent 3 beschrijft hieronder het ontstaan van een nieuwe, groeiende (masters)afdeling binnen de vereniging:

“Dat waren gewoon bestaande leden, die het initiatief namen. Die hadden gehoord van masterkampioenschappen en waren oud genoeg om daar zelf voor uit te komen en zo is dat eigenlijk spontaan ontstaan. Gewoon mensen met zich mee getrokken.”

4.3.6 Voor wie zijn we er eigenlijk?

Om de betekenisgeving van bestuurders ten aanzien van het verruimen van het sportaanbod beter te begrijpen is het belangrijk om te bepalen welke doelgroep bestuurders het liefst naar de vereniging trekken. Met de ongebonden sporters worden immers voornamelijk volwassen sporters bedoeld, terwijl de meeste verenigingen zich voornamelijk lijken te richten op de jongere doelgroep. Dus de kinderen die na de zwemles instromen en die vervolgens aan wedstrijden kunnen deelnemen als ze bij de vereniging blijven. De meeste extra activiteiten om nieuwe leden binnen te halen zijn vooral gericht op de jongste jeugd. Denk hierbij aan Zwem4daagjes, scholenkampioenschappen of programma's vanuit de gemeente waardoor kinderen kennis kunnen maken met meerdere sporten. Het idee hierachter lijkt te zijn dat sporters die op jonge leeftijd betrokken zijn bij de vereniging, ook langer lid zullen zijn en eerder actief gaan bijdragen aan de vereniging meer dan het betalen van contributie. Ondanks deze idealen wordt zwemles ook regelmatig aangemerkt als 'cashcow' waaraan de vereniging geld kan verdienen, waar de overige afdelingen van de verenigingen profijt van hebben. Terwijl de vereniging van respondent 9 bezig is met ideeën om in te spelen op ongebonden sporters, en hij de term ook kent, geeft hij onderstaande reactie op het veranderen van sportaanbod ten behoeve van ongebonden sporters:

“met name als je die ongebonden sporters zou willen aantrekken. Waar je als vereniging met name als vereniging de groei van moet hebben, is denk ik persoonlijk, als je die kids van het leszwemmen afkomen en daar gewoon binnen trekt. Dat je ze dan het hele sportaanbod kan laten zien en dat ze dan instromen. En al die ongebonden sporters die komen er aan de zijkant eigenlijk in. Vaak zijn ze al te oud, hè, om in de wedstrijdtak kwijt te kunnen, dan moet je dat met name recreatief moet je dat aanpakken.”

Andere bestuurders hebben hun bedenkingen op de focus op kinderen. Ze stellen dat enorm veel energie in die groep wordt gestoken door verenigingen, maar uiteindelijk maar een kleine groep van overblijft. Tevens brengt de focus op vooral de zwemles vaak moeilijkheden met zich mee op organisatorisch vlak. Zij vragen zich dan ook af of het wel zoveel zin heeft om al die energie en moeite te steken in de zwemles om kinderen via die weg de vereniging in te krijgen. Dit zijn ook de bestuursleden die meer willen inzetten op de ongebonden sporters. Respondent 4 geeft via onderstaand citaat een van de verklaringen waarom hij op de ongebonden, volwassen sporter inzet:

“in 2000, had ik in [stad A] bij de jonge instromers, die kwamen van zwemABC had ik 120 kinderen, in een jaar, in een kalenderjaar zeg maar. 120 kinderen die ik dan schoolslag, borstcrawl, rugcrawl moest leren. Van die 120 kinderen, als ik dan, dat had ik dan bij gehouden, over zes jaar waren er daar nog maar 3 van in de club.

I: [...]

R: Dus ja, als over zes jaar had je er 18 van de 600, zeg maar 720 kinderen die je doorgestroomd had in je club. Weet je hoeveel investering dat is en energie en andere zaken.”

Deze bestuurder, maar zeker ook andere bestuurders zien de volwassen sporter als (potentiële) doelgroep. Vaak bieden vereniging tenminste een vorm van banenzwemmen aan, wat dan vaak trim- of masterszwemmen genoemd wordt. Verscheidene bestuurders geven aan dat deze groep binnen de vereniging groeiende is, zonder dat ze hier veel aandacht aan schenken door middel van publiciteit of activiteiten om ook deze groep naar de vereniging te lokken. Tevens zien velen wel de groep triatleten groeien, maar doen ze hier nog relatief weinig mee. Wat verder opvalt is dat het lijkt dat met name de bestuursleden uit de steden meer kansen zien in het trekken van volwassen sporters naar de vereniging dan dat ze nu doen. Deze kansen liggen in het aanbieden van sport en het geld verdienen aan deze sporters ten behoeve van de vaste leden van de vereniging. Geld verdienen aan deze doelgroep lijkt zelfs een van de belangrijkste redenen te zijn om de aandacht op de ongebonden sporter te vestigen. De uitvoer ervan is echter vanwege verschillende omstandigheden lastig. De vereniging van respondent 13 is gelegen in een grote stad en hij ziet ook minder waarde in de focus op jonge kinderen dan de volwassen sporter in een reactie waaraan hij denkt het meeste te kunnen verdienen:

“Meeste geld zie ik van de trimmende mensen, zie ik, dat hebben we ook met [oud-trainer] besproken, daar zie ik het meeste van komen. Als je daar als vereniging op duikt en je gaat die, al dat ABC eruit flikkeren en je gooit al je energie op masters, trim, borstcrawl cursussen en weet ik veel wat. Daar zie ik veel meer geld in zitten dan in dat hele ABC. Dat is ook veel minder ingewikkeld. Je hebt dan mensen die betalen gewoon hun contributie in plaats van dat je er iedere maand weer achter aan kan gaan. Nouja dat leven is stuk simpeler. Maar ja, dat is niet per definitie het doel he. Het mag ook best wel een beetje ingewikkeld zijn en zo 'n vereniging heeft ook wel een sociale functie.”

4.3.7 Samenvatting

Het doel van deze paragraaf is om inzicht te geven in de betekenissen van bestuurders ten aanzien van de institutionele druk om het sportaanbod te verruimen. Bestuurders verschillen enorm in de betekenissen die zij geven aan het verruimen van het sportaanbod ten aanzien van ongebonden sporters. In het hoofdstuk zijn vier categorieën bestuurders onderscheiden die variëren in de mate waarin zij tevreden zijn met de huidige manier van organiseren tot bestuurders die zich veel meer (willen) richten op de ongebonden sporter. Deze variatie lijkt vooral af te hangen van de perceptie van bestuurders over de (extra) inzetbaarheid van vrijwilligers en de beschikbaarheid en de prijs van badwater. Bestuurders lijken vooral nieuwe leden over te willen houden aan extra activiteiten en extra activiteiten voor volwassen sporters worden weinig georganiseerd. Verder verwachten of ervaren verenigingen een strijd met exploitanten en met KNZB wanneer het gaat om het aantrekken van ongebonden sporters. Mede daarom onderhouden de bestuursleden het liefst een goede relatie met beide, zodat ze samen sterker zijn. Nieuw sportaanbod bij verenigingen is vaak ontstaan doordat individuen het initiatief namen. De focus van bestuursleden is vaak gericht op de instroom van jeugdleden, terwijl andere in toenemende mate de potentie van volwassen sporters erkennen, met name in het geld dat het kan opleveren. Het volgende hoofdstuk gaat verder in op de wens van NOC*NSF en KNZB dat verenigingen hun sportaanbod flexibeler aanbieden.

4.4 Aan komen fladderen

NOC*NSF en KNZB oefenen druk uit op verenigingen om flexibelere lidmaatschappen aan te bieden om zodoende beter in te spelen op de behoeften van de individuele sporters. Samen met een mogelijke verruiming van het sportaanbod kunnen ook andere structuren van organiseren ontstaan waarin meer ruimte is voor flexibelere lidmaatschapsstructuren, is de gedachte van de instanties. Momenteel bieden weinig zwemverenigingen van de gesproken bestuurders flexibele lidmaatschapsvormen aan, vaak zijn alleen (half-)jaarlijkse lidmaatschappen mogelijk. Dat betekent niet dat er niet nagedacht is over flexibelere lidmaatschapsvormen door de bestuurders. Een van de bestuurders heeft juist het flexibel lidmaatschap omarmt, een aantal andere bestuurders hebben het flexibel lidmaatschap besproken, maar besloten dit niet aan te bieden en een andere bestuurders zijn hier helemaal niet mee bezig geweest. Een andere manier van organiseren duidt echter vaak op weerstand en veronderstelde moeilijkheden.

Het vervolg van deze paragraaf gaat hier verder op in. Respondent 3 reageert als volgt op de suggestie vanuit NOC*NSF en KNZB aan verenigingen om flexibele vormen van lidmaatschap aan te bieden:

“Grappige is inderdaad alleen dat fitness een commercieel verhaal is. Wij zijn een vereniging, niet commercieel, moment dat wij iedere keer maar weer mensen krijgen die eventjes aan komen fladderen en dan weer weg gaan. Daar hebben we als vereniging niet zoveel aan.”

4.4.1 Wat houdt het centraal zetten van een individu in?

Bestuursleden bleken een beperkte kennis te hebben over de term ongebonden sporter en wat het inhoudt. Ook kennen weinigen de beleidsdoelen van de KNZB wat betreft de focus op de individuele sporter en het doel dat verenigingen hierop in zouden moeten spelen. Bestuursleden geven verschillende interpretaties aan het centraal stellen van het individu. De meeste bestuursleden spreken over de eigen leden wanneer het centraal stellen van het individu gaat, enkele andere nemen ook de niet-leden hierin mee. Het idee om de ongebonden sporters, en daarmee potentiële leden, centraal te stellen in het organiseren van de vereniging heeft nauwelijks postgevat bij de verenigingen. Een veelgebruikt voorbeeld om individuele sporters centraal te stellen is het aanbieden van een strippenkaart vanuit de vereniging. Bijvoorbeeld voor studenten, die niet meer dichtbij de oude vereniging wonen, zou een strippenkaart een passende vorm van lidmaatschap kunnen zijn om toch een paar keer te kunnen meetrainen bij de (oude) vereniging. Dit zou beter kunnen passen in de sportdoelen van de individuele sporter. Vanuit financieel oogpunt wordt dit echter door bestuursleden als risico gezien, omdat verenigingen meer verdienen aan het vaste lidmaatschap van zo'n persoon, zoals respondent 11 hieronder beschrijft als reactie op de invoering van een strippenkaart.

“We hebben dus ook nog wat zwemmers die dan ook nog studeren en nog bij ons zwemmen. Die trainen in principe heel weinig, maar die betalen wel het volle lidmaatschap. Maar als je dan met zo'n strippenkaart gaat werken, dan zegt zo'n zwemmer ook van ja, zo'n strippenkaart is voor mij ook voordelig in de portemonnee, dus dan, gaat het ook zijn doel voorbij.”

4.4.2 Vaste lasten

Het mogelijk aanbieden van flexibele lidmaatschapsvormen zorgt voor veel onzekerheden bij bestuurders, zoals de mogelijkheden en opstelling van exploitanten en KNZB en de (financiële) gevolgen voor de vereniging. Zwemverenigingen moeten vaak voor het hele jaar badwater huren voor hun reguliere trainingen en wedstrijden. Indien een vereniging snel en op korte termijn wil inspelen op vragen uit de markt is het hopen dat er nog ruimte vrij is in het zwembad waarin zij hun activiteit kunnen aanbieden. Vaak kijken bestuurders jaloers naar sportaccommodaties zoals voetbal- en hockeyvelden waarbij de verenigingen vaak de enige gebruiker zijn. Hierdoor kunnen de verenigingen makkelijker (gedeeltes van de) velden gebruiken om extra inkomsten te genereren. Zwembaden

kunnen niet altijd in delen verhuurd worden en een zwembad ligt ook snel ‘vol’. Dus wanneer een zwemvereniging extra badwater wil reserveren moet deze vaak ver van te voren gereserveerd worden. Anders zou de vereniging tijdens de eigen uren moeten inschikken, wat door de leden vaak niet gewenst wordt. Respondent 13 geeft onderstaande reactie op gebrekkige flexibiliteit van verenigingen, waarmee hij een deel van de schuld bij de exploitanten legt:

“Maar dan moet je ook wel flexibel badwater kunnen huren hè, want wij kunnen wel flexibel zijn, maar vervolgens zitten we hier met een gemeente die het bad per jaar verhuurt hè. En [zwembad K] kun je alleen voor een jaar huren.”

Ook moeten verenigingen contributie afdragen aan de KNZB. Voor ieder individu dat ook maar een moment gedurende het jaar in het administratieprogramma staat, moet voor een volledig jaar lidmaatschap betaald worden, ook voor vrijwilligers. Met het opgeven van sporters in het administratieprogramma worden ze lid van de KNZB en daarmee zijn de verenigingen en sporters verzekerd tijdens de activiteiten bij de vereniging. Dat is voor veel verenigingen een van de belangrijkste redenen om sporters op te geven in de administratie. Maar wanneer verenigingen kortlopende lidmaatschapsvormen willen aanbieden, en de deelnemers hiervan opgeven in de ledenadministratie, moet voor eenieder een jaar lang lidmaatschap worden betaald. Dit zorgt voor hogere kosten voor de sporter of voor verenigingen. Respondent 13 omschrijft bovenstaande gedachte als reactie op de wens voor het flexibeler opstellen van verenigingen en de moeilijkheden hiervoor:

“Maar van de dingen waar je natuurlijk minder vrolijk van wordt, is wat doet de KNZB gelijk: Hupsakee innen! Voor het hele jaar. Want diegene is lid en je moet ledenaantal, stel dat je op die manier opeens duizend leden hebt, die allemaal drie weken lid zijn geweest zou ik maar zeggen. KNZB is de enige die daar vrolijk van wordt. Dus die zouden dan moeten beginnen met flexibeler te worden dan.”

Flexibelere lidmaatschappen zorgen voor veel onzekerheid bij de bestuurders wat betreft de inkomsten van de vereniging. Zoals eerder beschreven kent de vereniging (hoge) vaste lasten, waaraan een groot deel van de inkomsten, voornamelijk contributiegelden, opgaat. Bestuurders hechten daarom veel waarde aan de huidige vaste inkomsten. Vaste leden, en daarmee de zekerheid van inkomsten, ziet men als vorm van continuïteit binnen de vereniging, waarop de vereniging kan begroten. Indien bestuurders dit afzetten tegen flexibele lidmaatschappen, zijn velen vooral bang door de vraag: ‘Wat als iedereen dit gaat doen?’. Regelmatig schetsten bestuurders dit hellend vlak-scenario. Volgens hen dreigt dit de vastigheid van het ledenaantal in gevaar te brengen, in plaats van uit te breiden. Het kan immers niet alleen voor potentiële leden, maar ook voor huidige leden daadwerkelijk interessanter zijn om kortere vormen van lidmaatschap aan te gaan, zoals strippenkaarten of deelname aan cursussen.

Respondent 7 reageert als volgt op de flexibelere lidmaatschappen en de stelling dat lidmaatschap voor een jaar sporters kan tegenhouden lid te worden:

“Helpt dat het voortbestaan van je vereniging? Ja als iedereen dat gaat doen en je andere disciplines lopen leeg, dan wordt je toekomst zo onvoorspelbaar, want heb je een keer zo’n clinic niet vol zitten, of je moet een keer een eentje cancellen, je bent gewoon niet zeker van wat je dat daar aan inkomsten gaat hebben en als je daar wel op bouwt om andere disciplines een gat te vullen, ja dan wordt het .. tricky.”

Een van de bestuurders heeft de flexibele lidmaatschapsvormen en vooral de rittenkaarten volledig omarmd. Door de ervaringen bij zijn oude verenigingen, waarbij leden samenspannen en vertrokken bij de vereniging, stelt hij dat het begroten op vaste leden helemaal niet zoveel vastigheid biedt als vaak verondersteld wordt. Hij wil binnen zijn vereniging weinig vaste leden, maar juist inspelen op evenementen en sporters daarmee kort binden. Losse leden noemt hij hen en deze heeft hij naar eigen zeggen bijna net zoveel als vaste leden. Dit contrasteert met de visie van andere bestuursleden hierover. Onderstaand citaat van respondent 4 is een uitleg van de organisatievorm van zijn vereniging:

R: Totaal anders ja. Je hebt verenigingen die alleen leden hebben, leden leden. Maar wij willen zo min mogelijk leden.

I: Dat is inderdaad wel een grote tegenstelling met de verenigingen zoals we die kennen.

R: Ja, we willen juist mensen die verbonden zijn met ons en gewoon 10, 12 keer komen en dan even wegblijven en dan nog een keer 10, 12 keer komen. Die dan weer op een later moment komen voor een bepaald evenement bijvoorbeeld, een openwater wedstrijd of NK en zo steeds binnen halen.

4.4.3 Professionaliseren of een taak voor vrijwilligers?

Zoals eerder beschreven in 4.3.1 hebben diverse bestuurders nagedacht over andere manieren van organiseren. Zij veronderstellen echter een dusdanige vergroting van de belasting op vrijwilligers, qua administratie en geven van trainingen, dat ze zich afvragen of de huidige organisatievorm geschikt is om te kunnen voldoen aan de door NOC*NSF en KNZB gewenste veranderingen. Het vervolg van deze paragraaf gaat in op de vraag of in deze kwestie meer professionalisering gewenst is. Als voorbeeld hiervan de onderstaande reactie van respondent 12 op mogelijke oplossingen voor het tekort en de taken van vrijwilligers in combinatie met de verwachtingen die de vereniging momenteel stelt ten aanzien van de opkomst van de sporters.

“En ook niet, van weet je, nou ja, ik kom halverwege het seizoen, misschien kom ik... Ik wil klein beetje continuïteit, anders kun je ook een vereniging niet bouwen. En dat is, je ziet het steeds meer, dat

mensen zich wel nou ja, wel een cursus van tien weken willen doen, maar zich niet willen binden, en dat vraagt een heel ander, ja, dat vraagt in bedrijfseconomische zin, vraagt een heel ander businessmodel.”

Om meerdere redenen vragen bestuurders zich af of verenigingen in de huidige organisatievorm kunnen voldoen aan de wensen van NOC*NSF. Ten eerste en als belangrijkste reden; binnen verenigingen zijn nauwelijks betaalde krachten actief. Een van de angsten, al dan niet uit ervaring, is dat flexibelere lidmaatschapsvormen zorgen voor meer administratie en controle op aanwezigheid van sporters in het zwembad. Bestuurders betwijfelen of vrijwilligers daarmee extra belast kunnen worden. Ten tweede zouden momenteel vooral vrijwilligers moeten zorgen voor het sportaanbod van de ongebonden sporter. Zoals eerder beschreven hebben veel verenigingen moeite met het vinden en binden van trainers, waarbij verenigingen vaak moeite genoeg hebben om de trainersbezetting van de reguliere trainingen rond te krijgen. Ten derde moeten al deze zaken besproken worden tijdens de Algemene Leden Vergadering, waarin de leden de plannen om organisatievormen aan te passen kunnen tegenhouden. Hierdoor zijn verenigingen gebonden aan hun eigen regels, wat het vermogen om in te spelen op trends moeilijker maakt. Respondent 9 erkent veranderingen in het sportlandschap, maar ook de moeilijkheden voor de verenigingen in het aanpassen aan ongebonden sporters in een reactie op de focus van de KNZB op deze groep sporters:

“wat je toch wel een beetje ziet is een maatschappelijke trend. Dat mensen in plaats van verenigingsmens, meer consument worden. Dat je als vereniging dingen aanbiedt, beetje sportschool idee, je biedt dingen aan, ze komen en pikken eruit wat ze willen hebben en vertrekken vervolgens meer. Maar eigenlijk ben je daar als vereniging niet op ingesteld. Omdat je als vereniging die vrijwilligers nodig hebt om het te organiseren. Je hebt gebonden mensen om die ongebonden mensen dingen aan te bieden.”

Gezien de moeilijkheden in het aantrekken en binden van trainers zien verenigingen in toenemende mate het betalen van trainers als mogelijke oplossing. Wat opvalt is dat diverse bestuurders denken dat trainers die mogelijk de trainingen zouden verzorgen voor de flexibele leden hiervoor betaald willen krijgen. Zij stellen zelfs dat trainers minder voldoening zouden halen uit het geven van training aan flexibele leden, omdat dit geen verenigingsleden zijn. Deze sporters komen een tijdje, leren zwemmen en vertrekken weer. Trainers bouwen zo geen persoonlijke band op met de sporters, die volgens enkelen essentieel is voor de voldoening die een trainer krijgt van het training geven. Als compensatie zouden ze dan geld willen zien. Bestuurders die het betalen van vrijwilligers wel als oplossing zien, verwachten dat het binnen de vereniging toch voor problemen kan zorgen, doordat de trainers zich jarenlang vrijwillig hebben ingezet. Het betalen van vrijwilligers zou dan mogelijk voor scheve gezichten zorgen, zoals respondent 7 beaamt in haar reactie op mogelijke

oplossingen voor kaderproblemen:

“Als je het hebt over betaalde vrijwilligers inzetten dan trap je ook gewoon tegen zere benen. Want sommige mensen staan gewoon al 20, 30 jaar op de kant voor nop en als je dan opeens gaat zeggen, ja we gaan er iemand naast zetten die wel betaald wordt, dat kan je ook niet, dan krijg je ook onrust in de vereniging.”

De eerder besproken bestuurder, die met zijn vereniging het liefst kortlopende trajecten aanbiedt, ziet de vereniging als onderneming en daarmee als professionele organisatie. Hiermee neemt hij afstand van de bekende verenigingsstructuur en verdient hij samen met de oprichters geld aan het verzorgen en organiseren van de trainingen. Zijn idee is dat zijn vereniging/ onderneming uitbreidt en dat trainers werken voor zijn vereniging en daarvoor ook een financiële vergoeding krijgen, anders dan een vrijwilligersvergoeding. Daarin ziet hij uiteindelijk, in tegenstelling tot de meeste overige bestuurders, de toekomst van de moderne club om de individuele sporter datgene te kunnen bieden wat zij willen.

“Dus het professionele waar wij naartoe denken te gaan, dat je een professionele organisatie hebt en dat als je bij mij training geeft of een cursus, dat ik je gewoon kan betalen, als zzp'er of freelancer, maakt me niet uit. Niet een enveloppe onder de tafel of een vergoeding die normaal vereniging doet, de vrijwilligersbijdrage.”

4.4.4 Samenvatting

Het doel van deze paragraaf is om inzicht te geven in weerstand en veronderstelde moeilijkheden die bestuurders geven aan de druk vanuit NOC*NSF en KNZB om het sportaanbod te flexibiliseren en daarmee de individuele sporter centraal te stellen. Ten eerste bleek dat weinig bestuurders bewust zijn van de term ongebonden sporters en de beleidsdoelen van de KNZB ten aanzien van het centraal stellen van individuele sporters. Ten tweede zien de bestuurders moeilijkheden in het aanpassen van de organisatievormen vanwege de vaste lasten van de vereniging die uiteenvallen in beperkte mogelijkheden om (extra) badwater te huren bij zwembaden, de prijs van dit badwater en de KNZB-afdrachten, en angst dat de vaste inkomsten uit contributies wegvallen zodra ook huidige leden gebruikmaken van nieuwe organisatievormen. Tot slot vragen diverse bestuurders zich af of de huidige verenigingsstructuur wel past bij de wensen van NOC*NSF en KNZB. Zij denken dat meer professionele krachten nodig zijn om dit te realiseren. Exemplarisch hiervoor is de enige bestuurder die de flexibele lidmaatschapsvorm volledig heeft omarmt. Hij ziet zijn vereniging als professionele organisatie. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten geanalyseerd aan de hand van de concepten uit de institutionele theorie beschreven in hoofdstuk 2.

5. Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten geanalyseerd aan de hand van de concepten uit de institutionele theorie en de literatuurstudie. Eerst worden vier concepten van de institutionele theorie geanalyseerd; isomorfisme, organisatorisch veld, institutionele logica's en institutionalisering en legitimiteit. Waarna de reacties van verenigingen ten aanzien van institutionele druk geanalyseerd worden met behulp van het neo-institutioneel model.

5.1 De folklore van de vereniging

Om legitimiteit te behouden veranderde de KNZB haar koers en roept de KNZB haar verenigingen op tot verruimen en flexibiliseren van het sportaanbod en zich daarmee meer te focussen op ongebonden sporters (KNZB, 2017). Waar de wereld van de sportverenigingen in de afgelopen decennia is uitgegroeid tot een enorm gestructureerd veld met grote gelijkenissen tussen de verenigingen waarbij een grote emotionele waarde aan het woord 'vereniging' kan worden opgehangen (zie paragraaf. 4.1), hoopt de KNZB juist een meer efficiëntere denkwijze te creëren bij haar verenigingen, waarbij een grotere focus gelegd moet worden op de markt.

DiMaggio en Powell (1983) onderscheiden drie mechanismes waardoor instituties op elkaar gaan lijken; dwingende, nabootsende en normatieve isomorfisme. Hoewel de KNZB geen verandering bij verenigingen kan afdwingen, als de vereniging dat niet wil, lijken zij vooral te hopen op een vorm van dwingende isomorfisme, waarbij verenigingen meer gelijkenissen gaan vertonen door het uitoefenen van informele druk. Samen met NOC*NSF lijkt de KNZB te zorgen voor een situatie waarbij verwachtingen aan verenigingen worden gesteld waaraan verenigingen niet per definitie willen voldoen (van der Roest, 2015). Met de nadruk op lijkt, want de meerderheid van de gesproken respondenten zegt geen druk om te voelen vanuit de KNZB om te veranderen. In paragraaf 5.5 wordt de reactie van verenigingen geanalyseerd.

Volgens DiMaggio en Powell (1983) bepalen organisaties door naar signalen uit de institutionele context te kijken welke praktijken het meest gepast zijn om te kunnen voldoen aan de desbetreffende omgeving, waarbij organisatorische verandering niet noodzakelijk plaatsvindt om efficiëntie redenen, maar ook vooral om legitimiteitsredenen. Vooralsnog blijken grote organisatorische veranderingen achterwege te blijven bij de zwemverenigingen. In lijn met Pilgaard (2012) zien enkele bestuurders in dat een focus op ongebonden sporters efficiënt kan zijn in het onderhouden van de financiën van de vereniging. Toch zien zij ook een aantal problemen indien de vereniging zich hiertoe zou aanpassen. Problemen zien ze voornamelijk in de extra inzet en het mogelijk betalen van vrijwilligers om ongebonden sporters iets te kunnen aanbieden, terwijl de vereniging het al moeilijk genoeg heeft met het vinden van vrijwilligers. Ook zorgt een mogelijke aanpassing voor financiële onzekerheden bij bestuurders. Hierdoor lijken de bestuurders op voorhand al moeite te hebben met het legitimeren van een verandering bij hun leden en wordt er gesproken over cultuurveranderingen die nodig zijn binnen de club om een verandering voor elkaar te krijgen.

Respondent 13 reageert als volgt op enkele verliesgevende uren die zij huren in het zwembad en ziet graag een meer efficiënt gebruik van het badwater:

“Dat is dan ook een beetje de folklore van de club denk ik maar. Je zou natuurlijk liever als je er rationeel naar kijkt wat anders willen doen.”

5.2 Exploitant als leverancier, afnemer en concurrent

Met het organisatorisch veld bedoelen DiMaggio & Powell (1983, p. 64) *‘een set van organisaties die samen een gedeelte van het institutioneel leven bevatten; belangrijkste leveranciers, bron- en product-afnemers, regulerende bureaus en andere organisaties die vergelijkbare diensten of producten produceren.’* Binnen het organisatorisch veld van de zwemverenigingen zijn de zwembadexploitanten, (potentiële) leden en KNZB, ook in deze volgorde, de belangrijkste spelers met ieder hun eigen rol in het veld.

Zwembadexploitanten nemen meerdere rollen aan ten aanzien van de verenigingen. Ten eerste zijn ze de belangrijkste leverancier van de zwemvereniging, zonder een zwembad kunnen zwemverenigingen immers hun sport niet aanbieden.. Exploitanten hebben echter ook een bepalende rol in het speelveld van de vereniging, omdat ze uiteindelijk bepalen op welke uren zij het bad willen verhuren aan verenigingen. Soms is dit vastgelegd middels afspraken met gemeenten. Toch klagen verenigingen vaak over de beperkte uren die ze krijgen van zwembadexploitanten of de druk die zij voelen van exploitanten rondom het huren van banen. Niettemin zorgt de verdeling van het badwater voor een dubbele, tweede rol van exploitanten. Exploitanten moeten geld verdienen en worden daarom door bestuurders als een van de grootste concurrenten gezien in het aantrekken van potentiële leden doordat ze banenzwemmen aanbieden, soms op uren die de vereniging ook zou willen hebben. Ook kunnen ze (commerciële) activiteiten van verenigingen verbieden, zoals het geven van zwemles of cursussen, om vervolgens zelf deze activiteiten aan te bieden. Tot slot zijn ze vaak de grootste afnemer van de ‘bron’ (het zwembad) waar zwemverenigingen gebruik van maken in de beoefening van hun sport. Daarmee zijn exploitanten tegelijkertijd leverancier en afnemer van het zwembad en concurrent in het aanbieden van vergelijkbare diensten en producten.

De ruimte die de vereniging krijgt van de exploitant hangt nauw samen met de diensten en faciliteiten die zij kunnen bieden aan de leden. De prijs van het badwater bepaalt in grote mate de contributie. De tijden waarop de vereniging training aanbiedt is voor sporters een belangrijke factor in de keuze voor een vereniging. Mocht de prijs en de tijden niet gunstig zijn, dan kan de sporter kiezen om bij een andere vereniging te gaan zwemmen of individueel. Dus de mate waarin een vereniging zou kunnen voldoen aan de wens tot verruiming en flexibilisering van sportaanbod is grotendeels afhankelijk van de ruimte die ze van de exploitant krijgt. Indien de vereniging geen extra badwater kan huren, of geen commerciële activiteiten van de exploitant mag aanbieden, dan voelen de bestuurders zich vaak alsof ze geen kant op kunnen, anders dan de reguliere trainingen aan te bieden.

Tevens verwachten diverse bestuurders een verharding van de relatie tussen zwembad en vereniging indien de vereniging zich commerciëler in gaat stellen. Bestuurders willen vaak een grotere rol voor de zwemvereniging in het zwembad waarin zij actief zijn en zien een potentie in een goede samenwerking met een exploitant om elkaar te versterken. Desondanks zijn ze zich sterk bewust van hun afhankelijkheid van de exploitant en lijkt dit een van de belangrijkste redenen te zijn om een goede relatie te onderhouden.

Tot slot staat de KNZB als regulerende instantie boven de verenigingen. Veel bestuurders vragen zich af wat de rol van de KNZB zou moeten zijn. Sommige werken ermee samen, terwijl anderen de KNZB als concurrent ervaren in de zoektocht naar nieuwe leden. Over het algemeen wordt hulp van de KNZB in het aanbieden van passend sportaanbod verwacht en een actieve inmenging in de relatie met de exploitant ten behoeve van de vereniging. Respondent 5 ziet in een reactie op (potentiële) samenwerkingen een driehoeksverhouding tussen de drie bovengenoemde spelers in het organisatorisch veld om het zwemmen te promoten:

“Ik bedoel, je kan zoveel samen bereiken. Samen kan je veel meer bereiken als dat wanneer je tegen elkaar aan het opboksen bent. Dat heb ik, dat is met alles zo, vanuit de bond richting de vereniging kun je samen veel meer bereiken, maar ook vanuit bond richting, je hebt een beetje die driehoek natuurlijk, bond-zwemvereniging-gemeente/exploitant, die kunnen met zijn drieën, gewoon als je drie samenvoegt, dan heb je toch wel een sterk geheel hoor. Daar zou je veel meer mee kunnen organiseren, veel meer mee kunnen doen, dat er nu gebeurt. Dat is vooral ook richting, jullie hebben het toen de ongebonden zwemmer genoemd, daar kun je veel meer mee doen. Die kun je veel meer stimuleren om uiteindelijk gebonden te zijn aan de vereniging, en dus aan de KNZB.”

5.3 Verenigingslogica verdwijnt niet zomaar

Institutionele logica's geven individuen betekenis aan de sociale realiteit en bieden daarmee handvaten om te handelen (Friedland & Alford, 1991; Thornton & Ocasio, 2008). Aangenomen wordt dat de belangen, waarden en aannames van individuen en organisaties gelegen zijn binnen de heersende institutionele logica (Thornton & Ocasio, 2008). Indien gestreden wordt binnen een organisatie om faciliteiten zal vanuit de heersende logica bepaald worden hoe deze verdeeld worden. Daarom is het belangrijk de betekenisgeving van bestuurders aan institutionele druk te begrijpen om inzicht te verkrijgen in de logica's waaronder de bestuurders betekenis geven aan het besturen van de vereniging. In de literatuur is tot dusverre in de sportwereld voornamelijk een onderscheid gemaakt in de 'verenigingslogica' en 'marktlogica' (o.a. Ibsen & Seippel, 2010). Waar de 'verenigingslogica' decennia dominant is geweest drukken NOC*NSF en sportbonden verenigingen steeds meer richting een 'marktlogica' (van der Roest, 2015; van 't Verlaat, 2010). Ondanks deze toegenomen druk denken en handelen de bestuurders voornamelijk met een verenigingslogica. Dit blijkt uit het belang dat zij hechten aan het verenigingsgevoel, het 'voor elkaar en met elkaar'-principe met de vrijwillige

gedachte, betrekken van nieuwe leden in verenigingsleven, focus op de jeugd en de wedstrijd sport.

De institutionele context reguleert niet alleen gedrag, maar voorziet ook in kansen voor agency en verandering binnen de logica waaronder zij handelen (Thornton & Ocasio, 2008). Dat verklaart mede de toenemende aandacht van diverse bestuurders voor de ongebonden sporter. Zij zien, net als Pilgaard (2012), mogelijkheden om met deze groep geld te verdienen ten behoeve van de rest van de vereniging. Toch kennen de meeste bestuurders die de mogelijkheden overwegen veel onzekerheden. Bestuurders vragen zich af wat voor gevolgen het zou hebben voor het verenigingsleven en het aantal vaste leden van de vereniging. Ook huidige leden kunnen immers voor nieuwe vormen van lidmaatschap kiezen. Tevens lopen veel verenigingen tegen de grenzen aan wat betreft de beschikbaarheid en de prijs van het badwater en de inzet van vrijwilligers. Waardoor bestuurders zich afvragen of het wel een taak voor de vereniging is om zich te richten op deze groep sporters. Ze denken dat een professionaliseringslag van de vereniging daarvoor gewenst is. De bestuurder die vol inzet op de ongebonden sporter ziet zijn vereniging als onderneming en denkt wel in termen van vraag en aanbod. Hij heeft echter nog geen tekort aan faciliteiten en ziet onbegrensde mogelijkheden. Indien een strijd om faciliteiten ontstaat, handelt men vaak vanuit de heersende institutionele logica (Thornton & Ocasio, 2008). Dat zou het handelen vanuit de verenigingslogica en het denken in termen van de markt van sommige bestuurders kunnen verklaren. Daarmee is er geen sprake van het naast elkaar bestaan of een gelaagdheid van de markt- en verenigingslogica, waarbij bijvoorbeeld een logica de boventoon voert in de ene afdeling en de andere in een andere afdeling, zoals in andere sportverenigingen het geval was (Skirstad & Chelladurai, 2011; Stenling, 2014). Respondent 9 geeft onderstaande reactie als antwoord op de stelling dat verenigingen zich meer open zouden moeten stellen ten aanzien van ongebonden sporters:

“Mensen willen vaak nog ergens bij horen, dan is dat toch een vereniging of een club, mensen met gelijkgestemde ideeën om dingen met elkaar te doen. Verenigingsmodel is niet echt afgeschreven denk ik. Het is iets wat je erbij zou moeten doen.”

5.4 Door wie staat de legitimiteit van de vereniging onder druk?

KNZB en NOC*NSF zetten de legitimiteit van verenigingen om zich te blijven focussen op de eigen leden onder druk. Jarenlang gold deze focus als vanzelfsprekende denk- en handelwijze binnen verenigingen. Terwijl verenigingen zich meer zouden moeten richten op de ongebonden sporter volgens KNZB. Wanneer een denk- en handelwijze als vanzelfsprekend en logisch beschouwd wordt binnen een organisatie is sprake van institutionalisering van deze denkwijze (Tolbert & Zucker, 1996). De institutionalisering van een nieuwe denk- en handelwijze in een organisatie is afhankelijk van de mate van weerstand, de aanhoudende steun van voorstanders en een verwachte positieve uitkomst binnen de organisatie ten opzichte van deze nieuwe structuur. Kortom, een nieuwe structuur moet als legitiem geaccepteerd worden door de andere leden binnen een organisatie (DiMaggio & Powell, 1983).

Hoewel de legitimiteit van buitenaf onder druk staat, lijkt de focus op eigen leden intern (breed) gedragen te worden. Indien de bestuursleden zelf al open staan voor nieuwe organisatievormen ten behoeve van de ongebonden sporter, dan verwachten zij intern de nodige weerstand hiertegen. Zo betwijfelen ze bijvoorbeeld of de vrijwilligers net zoveel voldoening halen uit het geven van training aan of het doen van extra administratie door ongebonden sporters. Ze verwachten een verminderde emotionele betrokkenheid van vrijwilligers wat volgens Schlesinger et al. (2013) kan leiden tot stoppen met vrijwilligers werk. Anderen vragen ze zichzelf af of de focus op ongebonden sporters de gewenste uitkomsten zal hebben, waardoor het de vraag is in hoeverre de bestuursleden zelf aanhoudend steun blijven geven aan een nieuwe structuur. Een van de mogelijke ongewenste uitkomsten is de druk op het ‘voor- en met elkaar-principe’, wat voor vrijwilligers een van de belangrijkste redenen van vrijwilligers werk is. Collectieve solidariteit komt daarmee onder druk te staan, waarbij uiteenlopende belangen kunnen ontstaan tussen vereniging en vrijwilliger (Schlesinger et al., 2013). Bestuursleden lijken ook te beseffen dat een focus op ongebonden sporters, en daarmee mogelijk een professionaliseringsslag binnen de vereniging, voorzichtig moet worden gebracht bij de vrijwilligers om het mogelijke stoppen van vrijwilligers te voorkomen (Schlesinger & Nagel, 2011). Daarmee lijkt spanning te ontstaan tussen externe en interne legitimiteit, waarbij legitimiteitsredenen deels ten grondslag te liggen aan de handhaving van de huidige organisatiestructuren. Respondent 7 beaamt de problemen van legitimiteit in een reactie op flexibelere, korte lidmaatschappen en wat de rol hiervan op haar vereniging zou zijn.:

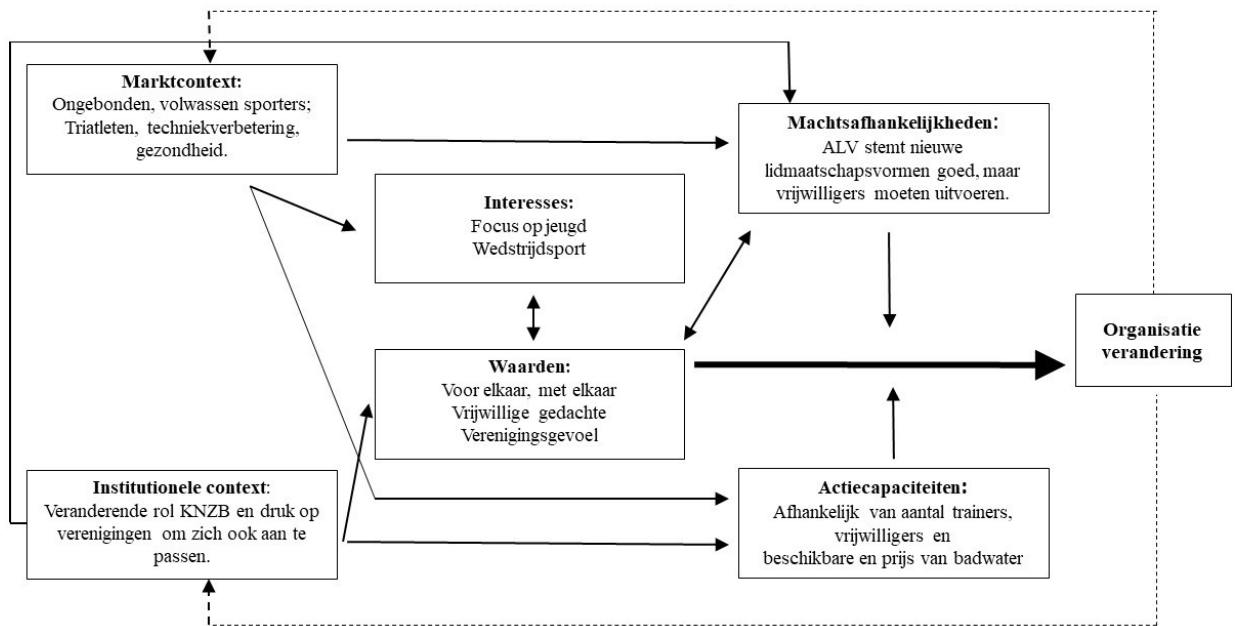
‘Dat is bij nu nog, dat is ook een cultuurverandering in je vereniging’

5.5 Uitblijven van radicale verandering en de reactie van verenigingen

In deze paragraaf wordt geprobeerd de resultaten en de analyses van de institutionele concepten aan elkaar te verbinden middels het neo-institutionele model (Greenwood & Hinings, 1996). In figuur 2 worden de belangrijkste factoren, die uit de resultaten voortkomen, onderscheiden en aan elkaar gekoppeld om de mate waarin een organisatie haar onderliggende waarden kan en wil aanpassen aan de institutionele druk te verklaren (Greenwood & Hinings, 1996). Deze is bepalend voor de manier waarop de organisatie zal reageren op deze druk. Naast de factoren die Greenwood en Hinings (1996) onderscheiden in hun poging organisatieverandering te verklaren, is een gebrek aan erkenning en bewustzijn van institutionele verwachtingen bruikbaar als factor in deze analyse (Oliver, 1991).

Het startpunt van analyse is de institutionele druk die de KNZB uitoefent op haar verenigingen om het sportaanbod te verruimen en flexibiliseren ten behoeve van de ongebonden sporter. Slechts weinige bestuurders gaven blijk te geven van kennis over de term ongebonden sporter en de veranderende koers van de KNZB. Bestuurders blijken hiermee weinig bewust te zijn van de institutionele verwachtingen. Dit is in lijn met de bevindingen van eerdere studies over de interpretatie en kennis van verenigingsbestuurders over de beleidsdoelen van sportbonden (Harris et al., 2009;

Figuur 2: neo-institutioneel model voor organisatieverandering ingevuld op basis van analyse resultaten



Skille, 2008). De institutionele context is daarmee nog niet direct van invloed op de waarden en actiecapaciteiten van en machtsafhankelijkheden binnen verenigingen. Wel hebben diverse verenigingsbestuurders nagedacht over de mogelijkheden die de KNZB schetst zonder dat zij de beleidsdoelen van KNZB kenden of enige druk voelen om zich aan te passen. Daarbij schetsen zij echter ook de gevolgen die het zou kunnen hebben op de waarden en actiecapaciteiten, waarbij de bestuurders veronderstellen dat deze (verder) onder druk zouden komen te staan zoals beschreven is in eerdere paragrafen.

Gezien de vrijwillige gedachte en de decennialange afwezigheid van marktdoelen is een (mogelijke) oriëntatie op de marktcontext nieuw voor bestuurders. Verenigingen zijn natuurlijk altijd op zoek (geweest) naar leden, maar hoopten hierbij dat nieuwe leden langdurig lid zouden blijven, gewoon de reguliere training zouden volgen en een actieve bijdrage aan de vereniging zouden leveren. Ook is een focus op kinderen / jeugd en wedstrijdsport ontstaan, waardoor de doelen en interesses van de bestuurders of vrijwilligers vaak niet overeen komen met een oriëntatie op de markt. Dit heeft te maken met de logica van waaruit de bestuurders betekenis geven en handelen (Thornton & Ocasio, 2008). De verenigingslogica lijkt daarmee diepgeworteld te zijn in de verenigingen. Desondanks zien enkele bestuurders wel mogelijkheden om met de inkomsten die voortkomen uit de activiteiten voor ongebonden sporters de wedstrijdsport te financieren, waardoor de marktlogica aan terrein lijkt te winnen. De marktcontext oefent in de ogen van diverse bestuurders ook druk uit op de actiecapaciteiten, doordat zij veronderstellen dat trainers niet vrijwillig training willen geven aan niet-verenigingsleden en ongebonden sporters meer hogere kwaliteit van trainingen zouden verwachten.

Wanneer bestuurders overtuigd zijn geraakt van de institutionele en/ of marktdruk moeten zij

op zoek naar legitimiteit om een aanpassing van de waarden en een mogelijke institutionalisering van een nieuwe structuur te bevorderen (Tolbert & Zucker, 1996). De acceptatie van nieuwe praktijken wordt gedreven door de legitimiteit ervan (DiMaggio & Powell, 1983). Vanwege de heersende verenigingslogica en het beperkte speelveld van de zwemvereniging, de beperkte actiecapaciteiten zijn eerder beschreven, is het momenteel moeilijk voor een bestuurder om legitimiteit te verkrijgen voor een verandering van nieuwe structuren. Tevens lijkt sprake te zijn van spanningen tussen externe en interne legitimiteit (paragraaf 5.4). Wanneer gestreden moet worden om schaarse organisatorische middelen wordt immers vaak gehandeld vanuit de heersende logica (Thornton & Ocasio, 2008). Daarbij nemen de bestuurders net als Tolbert en Zucker (1996) aan dat het creëren van nieuwe structuren in eerste instantie kosten vormt ten opzichte van het behouden van de oude structuren. Mogelijke 'kosten' die zij hierin voornamelijk meenemen is de extra inzet van vrijwilligers en überhaupt de vraag of de vereniging met haar vrijwilligers een focus op de markt wel aan kan en of hier geen professionele krachten voor nodig zijn.

Al met al slagen verenigingen er niet in hun onderliggende waarden zodanig aan te passen aan de institutionele- en marktcontext om radicale verandering van structuren mogelijk te maken (Greenwood & Hinings, 1996). De meeste bestuurders lijken een radicale verandering ten behoeve van ongebonden sporters helemaal niet te wensen. In het theoretisch kader zijn daarom drie mogelijke strategieën met ieder een eigen tactiek besproken die variëren in de weerstand die zij bieden aan druk: schipperen, vermijden en trotseren (Oliver, 1991).

Bestuurders van zwemverenigingen worden geconfronteerd met institutionele eisen die verschillen met interne organisatorische doelen (Oliver, 1991). In deze omstandigheden kunnen bestuurders ervoor kiezen om te balanceren tussen de institutionele druk en de interne weerstand aan die druk, waarbij de verhouding tussen de externe belanghebbenden en de interne belangen zo goed mogelijk gewaarborgd wordt. Dit lijkt plaats te vinden bij verenigingen die een borstcrawl cursus organiseren in samenwerking met de KNZB. De bestuurders van deze verenigingen verschillen niet of nauwelijks in de betekenis die zij geven aan de institutionele druk om het sportaanbod te verruimen of te flexibiliseren. Toch bieden zij een door de KNZB aangedragen dienst aan om te voorzien in behoeften van ongebonden sporters. Vaak is dit het resultaat van individuen in de vereniging die het initiatief nemen om de organisatie ervan op zich te nemen en/ of gewoonweg omdat de vereniging nog enkele banen beschikbaar had op het moment dat de KNZB vroeg of ze samen een borstcrawl cursus wilden organiseren. Bestuurders hopen leden over te houden aan de cursus en anders hebben ze in ieder geval geld ontvangen vanwege het verhuren van de banen aan de KNZB. Ondanks dat bestuurders geen druk zeggen te ervaren, bieden ze weinig weerstand aan de beleidsdoelen van de KNZB. Bovendien hoeven ze geen radicale verandering te ondergaan in hun structuren om te voldoen aan deze druk. Daarmee lijkt het aanbieden van de borstcrawl cursus een mooi voorbeeld van een tactiek om te balanceren tussen externe en interne belangen door een vereniging.

Wanneer de organisatie probeert de noodzaak tot conformiteit uit te sluiten, passen zij een

vermijdingsstrategie toe (Oliver, 1991). Dit bereiken organisaties door zichzelf te beschermen van kritische evaluatie door buitenstaanders en het vasthouden van autonomie. Door de pogingen van verenigingen om de verenigingsidealen overeind te houden, proberen zij hun verworven autonomie vast te houden. Bovendien beschermen ze zichzelf daarmee van een kritische evaluatie door mogelijke nieuwe leden, ofwel ongebonden sporters. Diverse bestuurders herkennen een toenemende mate van consumentisme in hun omgeving die met de komst van ongebonden sporters mogelijk sterker wordt. Hierdoor zouden verenigingen meer en meer onderworpen worden aan de wetten van de markt waarbij kritische evaluaties niet geschuwd worden.

Organisaties trotseren de institutionele druk indien zij afzien van de institutionele regels en waarden (Oliver, 1991). Hoewel enkele verenigingen deels voldoen aan de institutionele druk door borstcrawl cursussen te organiseren, lijken diverse bestuurders juist deze strategie en tactiek toe te passen. Het is dan ook een waarschijnlijke reactie van organisaties die een lage externe dwang van institutionele regels waarnemen en/ of waarbij de interne doelen uiteenlopen of conflicteren met institutionele eisen. KNZB kan immers haar verenigingen niet dwingen om zich aan te passen aan haar voorschriften, alleen stimuleren, en zoals eerder beschreven conflicteren de interne doelen van de meeste verenigingen met de institutionele eisen. Oliver (1991) stelt dat een gebrekkig begrip van de motivering en/ of van de gevolgen om niet aan institutionele druk te voldoen, genoeg is om de institutionele verwachtingen te negeren. Zoals eerder besproken blijken bestuurders uiteenlopende betekenissen aan het centraal stellen van individuele sporters te geven en zijn ze het niet allemaal eens met de motivering van KNZB om zich op deze groep te focussen.

In deze paragraaf is het neo-institutionele model uitgewerkt aan de hand van de resultaten uit de data. Tevens is uitgelegd waardoor zwemverenigingen geen radicale verandering ondergaan ten behoeve van de druk, maar andere strategische reacties geven waarin zij deels instemmen, maar tegelijkertijd ook weerstand bieden aan de institutionele druk.

6. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de hoofd- en deelvragen zoals opgesteld in hoofdstuk 1 beantwoord aan de hand van de resultaten en analyse uit de voorgaande twee hoofdstukken.

6.1 Deelvraag 1

In welke mate ervaren bestuurders van zwemverenigingen druk om het sportaanbod te verruimen en flexibiliseren?

De omschreven druk valt uiteen in twee soorten druk. Enerzijds institutionele druk vanuit de KNZB, anderzijds druk vanuit de markt om zich aan te passen aan ongebonden sporters. Bestuurders van zwemverenigingen ervaren niet of nauwelijks druk vanuit de KNZB om hun sportaanbod te verruimen of flexibiliseren. Ook ervaren ze niet of nauwelijks druk vanuit de markt om hun sportaanbod aan te passen. De verenigingen van de meeste bestuursleden richten zich voornamelijk op de kinderen en jeugd en de wedstrijd sport. Desalniettemin zien diverse bestuurders wel kansen om de vereniging te versterken door zich meer op de volwassen en/ of ongebonden sporter te richten. Vooral de bestuursleden van verenigingen gelegen in steden lijken deze kansen in te zien. Echter richten voornamelijk weinig verenigingen zich daadwerkelijk tot de markt. De enige bestuurder die dit wel doet, ziet zijn vereniging als een professionele onderneming waarmee hij geld verdient.

6.2 Deelvraag 2

Welke factoren spelen een rol voor de bestuurders van zwemverenigingen in de betekenisgeving ten aanzien van de institutionele druk om het sportaanbod te verruimen en te flexibiliseren?

De belangrijkste te onderscheiden factoren die een rol spelen in de betekenisgeving van bestuurders ten aanzien van institutionele druk zijn de vrijwilligers en het badwater in combinatie met de exploitant. Binnen verenigingen is een grote rol weggelegd voor vaste vrijwilligers, de gesproken bestuurders zijn overigens ook vrijwilligers. Daarom hechten bestuursleden grote waarde aan het vasthouden van deze vrijwilligers, het is immers al moeilijk genoeg om vrijwilligers langdurig te binden. Dit betekent echter wel dat bestuursleden voortdurend nadenken over de (mogelijke) mening van de vrijwilliger op een mogelijke verandering. Dit heeft sterk te maken met het verkrijgen van legitimiteit voor de verandering. Als de belangrijkste uitvoerders van de verenigingen niet achter een verandering staan, gaat het moeilijk worden deze tot een succes te maken. Daarbij kan een verminderde emotionele betrokkenheid en uiteenlopende doelen tussen vrijwilliger en vereniging leiden tot het stoppen van de vrijwilliger. Dus wanneer vrijwilligers grote weerstand bieden aan een mogelijke verandering in sportaanbod, zal een bestuurder eerder geneigd zijn deze niet door te laten gaan. Veel bestuurders veronderstellen dat vrijwilligers vanuit een verenigingslogica handelen, waardoor ze op voorhand sommige aanpassingen niet zullen proberen door te voeren.

De andere factor is het badwater dat de vereniging tot haar beschikking heeft. Veel verenigingen hebben de grootst mogelijke moeite om genoeg badwater voor hun eigen leden te verkrijgen, omdat de druk op het gebruik van het zwembad ontzettend hoog is met enerzijds andere verenigingen en anderzijds exploitanten die zelf activiteiten voor zowel kinderen als volwassenen ontplooiën. Bovendien klagen veel bestuurders over de prijs en de tijden van het badwater die ze kunnen huren. Daarnaast kunnen verenigingen meestal niet kort van te voren, of voor een korte periode, badwater huren bij de exploitant om bijvoorbeeld een aantal clinics aan te bieden aan ongebonden sporters. Ook zijn meerdere bestuurders bang om de relatie met de exploitant op scherp te zetten door zelf meer commerciële activiteiten aan te bieden. De exploitant wordt daarmee ook vaak als een grote concurrent beschouwd in het aantrekken van doelgroepen, waarbij ze zeker wat betreft ongebonden sporters, vaak uit dezelfde vijver proberen te vissen. Tot slot zouden bestuurders graag wat meer speelruimte binnen het zwembad krijgen om activiteiten te doen.

Deze twee factoren samen zorgen ervoor dat de mogelijkheden van zwemverenigingen niet eindeloos zijn. Zwemverenigingen moeten zorgvuldig afwegen welke uren ze kunnen of willen huren en of ze genoeg vrijwilligers hebben om de vereniging draaiende te houden. Mogelijke extra activiteiten zorgen voor extra druk op het badwater en op de vrijwilligers. Bovendien is een oriëntatie op de markt nieuw, en nieuwe structuren zorgen altijd in eerste instantie voor extra kosten voor een vereniging dan het behouden van de huidige structuren. De beperkte middelen worden daardoor voornamelijk ingezet om de huidige leden te voorzien van sportaanbod, aangezien verenigingen dit al decennialang gewend zijn te doen.

6.3 Deelvraag 3

Hoe reageren bestuurders van zwemverenigingen op de institutionele druk om het sportaanbod te verruimen en flexibiliseren?

De meeste bestuurders blijken de term ongebonden sporters niet te kennen en zijn tevens niet op de hoogte van de beleidsdoelstellingen van de KNZB om meer hierop in te spelen, al dan niet met andere partijen dan verenigingen. De oriëntatie richting de ongebonden sporter wordt wisselend ervaren. Sommige bestuursleden zien het ook voor de vereniging als een kans om samen met de KNZB deze doelgroep te voorzien van sportaanbod. Anderen staan niet per definitie negatief tegenover deze oriëntatie, maar wel over het feit dat de KNZB verenigingen soms voorbij gaat in het aantrekken van deze sporters. Daardoor zien zij de KNZB als concurrent in plaats van als samenwerkingspartner, zoals andere bestuursleden KNZB wel degelijk zien.

Bestuursleden, op één bestuurder na, gaan niet zomaar hun vereniging radicaal veranderen ten behoeve van deze ongebonden sporter. Het voor elkaar, met elkaar-principe is samen met de vrijwillige gedachte nog steeds belangrijk. Daarom wordt zoals bij voorgaande deelvraag beschreven rekening gehouden met de vrijwilligers. Diverse bestuursleden vragen zich af of de stap richting

ongebonden sporters niet te groot is voor de vereniging en haar vrijwilligers, anderen zien het juist als mogelijkheid om de overige takken van de vereniging te ondersteunen.

Enkele reacties van bestuursleden zijn te onderscheiden ten aanzien van institutionele druk. Bestuursleden schipperen tussen de externe en interne belangen en balanceren daarmee tussen datgene wat de KNZB wil en datgene dat de vereniging kan en wil. Een voorbeeld hiervan is het aanbieden van de borstcrawl cursussen door meerdere verenigingen. Een andere reactie is het zichzelf beschermen van kritische evaluatie van buitenaf om de autonomie te behouden en daarmee op dezelfde voet door te gaan als het al jaren gaat. Tot slot zien diverse bestuurders af van de institutionele regels en voorschriften. Vaak gaat dit samen met een gebrekkig bewustzijn over de druk en de beperkte dwang dat een regulerende instantie kan uitvoeren.

6.4 Hoofdvraag

Welke betekenissen geven bestuurders van zwemverenigingen aan de institutionele druk om het sportaanbod te verruimen en flexibiliseren?

Aan de hand van de resultaten, analyse en deelvragen wordt deze hoofdvraag beantwoord als slot conclusie van dit onderzoek. De betekenissen die bestuurders van zwemverenigingen aan de institutionele druk geven om het sportaanbod van hun vereniging te verruimen en flexibiliseren ten behoeve van de ongebonden sporter valt in zes punten samen te vatten. Ten eerste ervaren bestuurders niet of nauwelijks druk om het sportaanbod aan te passen. Ten tweede kenden weinig bestuurders de term ongebonden sporter en de beleidsdoelstellingen van de KNZB ten aanzien van deze ongebonden sporters. Als derde hechten bestuurders grote waarde aan de inzetbaarheid van en de gevolgen voor vrijwilligers in een mogelijke reactie op deze institutionele druk. Ook speelt het beschikbare en de prijs van het badwater in combinatie met de relatie met de exploitant een aanzienlijke rol in betekenisgeving aan een mogelijke reactie. Als vijfde zijn bestuurders, op één bestuurder na, geenszins van plan de structuren van de vereniging radicaal te veranderen ten behoeve van de ongebonden sporter. Als zesde punt de reacties van bestuursleden. Bestuursleden reageren op institutionele druk door te balanceren tussen interne en externe belangen, zichzelf te beschermen van externe inspectie om de autonomie te bewaren en vermijden ze institutionele voorschriften.

7. Discussie

Dit hoofdstuk stelt de bevindingen van dit onderzoek ter discussie. Ten eerste door de beperkingen van het onderzoek te bespreken. Daarna worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek, de bredere betekenis van onderzoeksresultaten en praktische aanbevelingen voor de KNZB op basis van dit onderzoek.

7.1 Beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek kent methodologisch gezien een aantal beperkingen. Binnen iedere vereniging is een enkel bestuurslid geïnterviewd, terwijl het bestuur van iedere vereniging verplicht uit tenminste drie leden bestaat. Mogelijk hechten bestuursleden binnen hetzelfde bestuur verschillende betekenissen aan de institutionele druk. Ook gaan de resultaten veelal in op de veronderstellingen van bestuursleden over de invloed die mogelijke aanpassingen van structuren zouden hebben op anderen. Hoewel de bevindingen overeenkomen met gevonden literatuur hierover, is het mogelijk dat bepaalde groeperingen binnen verenigingen meer zien in het aantrekken van ongebonden sporters aangezien hier voor henzelf misschien meer geld aan te verdienen valt, denk hierbij bijvoorbeeld aan trainers.

Tevens is generaliseerbaarheid van het onderzoek beperkt gezien de sturing in de keuze van en het beperkte aantal ondervraagde verenigingen. Van de meer dan vierhonderd verenigingen die de KNZB rijk is, heeft de onderzoeker er dertien gesproken middels een bestuurslid. Hoewel de onderzoeker na de dertien interviews geen verrassende nieuwe resultaten uit een volgend interview zou verwachten, is het mogelijk dat de keuze voor verenigingen die in en rondom Utrecht gevestigd zijn of een borstcrawlkursus aanbieden een vertekend beeld geven van de resultaten. Mogelijk dat variabelen zoals het aantal inwoners, het aantal verenigingen binnen een bepaalde straal, het aanbod van een exploitant of particuliere onderneming, de interesse in de zwemsport in een bepaalde omgeving en / of het opleidingsniveau van de verenigingsachterban van invloed zijn op de betekenissen die bestuursleden hechten aan de verruiming en flexibilisering van het sportaanbod. Vanwege het korte tijdsbestek en de kwalitatieve onderzoeksmethode zijn dit moeilijke variabelen om rekening mee te kunnen houden.

Verder is bij de keuze voor de respondenten geen rekening gehouden met individuele variabelen zoals leeftijd, geslacht en opleidingsniveau. Sportbonden zetten vaak in op verjonging en meer vrouwen in sportbesturen om deze dynamischer en ondernemender te maken. Van de dertien gesproken bestuursleden waren er twee vrouw en twee jonger dan 25. Mogelijk dat deze kenmerken van invloed zijn op de betekenissen die gegeven worden aan verruimen en flexibiliseren van sportaanbod. Daarbij dient opgemerkt te worden dat de meest ondernemende types niet per se jong of vrouw waren.

7.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Naar aanleiding van dit onderzoek volgen enkele suggesties voor vervolgonderzoek. In dit onderzoek

staat de betekenis van een enkel bestuurslid binnen de vereniging centraal. Dat betekent dat de perceptie van een individu in deze studie bepalend is voor die ene vereniging. Mogelijk is het interessant om case-study te doen bij een vereniging om de omgang met institutionele druk, verschillende logica's het organisatorisch veld en kwesties van legitimiteit en processen van institutionalisering te volgen door te observeren en interviews te houden door de verschillende lagen binnen de vereniging. Gezien de complexe situatie waarin de verenigingen zich bevinden in de organisatorische driehoek van sportbonden, verenigingen en exploitanten kunnen de samenwerkingsrelaties tussen deze organisaties interessant zijn om verder te onderzoeken. Naast de organisatorische kant van het verhaal zijn de verwachtingen die ongebonden sporters hebben van sportaanbod bij verenigingen en mogelijk lidmaatschap bij de vereniging nog relatief onbekend in Nederland (van der Roest, 2015). Door dit te onderzoeken kunnen verenigingen duidelijkere en betere handvaten krijgen om sportaanbod te ontwikkelen voor deze groep.

7.3 Bredere betekenis van de onderzoeksresultaten

Aangezien meerdere sportbonden hun wensen ten aanzien van verenigingen veranderd hebben ten behoeve van ongebonden sporters is deze studie ook voor andere sportbonden relevant (KNZB, 2017; NOC*NSF, 2016). Ten eerste blijken vele bestuursleden niet of nauwelijks op de hoogte te zijn van veranderende beleidsdoelstellingen van de regulerende instantie. Samen met de interpretatie van de beleidsdoelen is kennis van het beleid de eerste stap in de implementatie van mogelijke beleidsdoelstellingen (Harris et al., 2009; Skille, 2008). Ten tweede lijken de beleidsdoelstellingen niet aan te sluiten bij de interne doelen van de vereniging en haar vrijwilligers. Tevens verwachten bestuursleden moeilijkheden in de implementatie van beleidsdoelstellingen gezien de moeilijkheden rondom de accommodatiehuur. Daarin zullen zwemverenigingen niet de enige zijn. Ook andere sportverenigingen hebben te maken met drukbezette sportaccommodaties, zoals sporthallen. Sportbonden kunnen de inzichten verkregen uit deze studie meenemen in het bepalen van de strategie om verenigingen mee te krijgen met hun beleidsplannen. Voor verenigingsbestuurders kan deze studie relevant zijn om beter te begrijpen waar moeilijkheden rondom veranderingen vandaan komen, welke factoren hierin van invloed zijn en wat de relatie tussen deze factoren is.

7.4 Aanbevelingen KNZB naar aanleiding van dit onderzoek

In haar beleidsplannen stelt de KNZB dat de individuele zwemmer centraal staat en de verenigingen haar beste ambassadeurs zijn waar de verbreding van het zwemaanbod moet beginnen (KNZB, 2017). Naar aanleiding van dit onderzoek zijn enkele aanbevelingen te doen ten aanzien van deze doelstellingen.

Ten eerste lijken de verenigingsbestuurders nauwelijks op de hoogte te zijn van de beleidsplannen en wat het centraal stellen van het individu betekent. Ten tweede zien verenigingen de KNZB liever als samenwerkingspartner, dan als concurrent. Dat betekent dat de KNZB in gesprek zal

moeten blijven met verenigingen gelegen op locaties waar KNZB in samenwerking met de exploitant activiteiten opzet om te kijken welke rol de vereniging daarin kan spelen. Ten derde blijken bestuursleden op verschillende manieren te denken. Waar het ene bestuurslid moeite heeft met draaiende houden van de vereniging, kan de ander op zoek naar potentiële doelgroepen. Om verenigingen zoveel mogelijk te ontzien in extra belasting van de vrijwilligers en om veronderstelde moeilijkheden rondom de verruiming en flexibilisering van sportaanbod weg te nemen, kan de KNZB als overkoepelend orgaan een rol spelen in deze organisatorische vraagstukken door praktische handvaten mee te geven aan verenigingen. Tot slot; de belangrijkste aanbeveling betreft de druk die het organisatorisch veld uitoefent op de vereniging. De KNZB kan als overkoepelend orgaan mogelijk stevigere afspraken maken met exploitanten ten gunste van verenigingen. Gezien de grote moeilijkheden van verenigingen om extra badwater te huren en te betalen, is het aan te raden ook vanuit de georganiseerde zwemsport druk uit te oefenen op exploitanten zodat het überhaupt mogelijk wordt voor verenigingen om het sportaanbod te verruimen en flexibiliseren.

8. Literatuurlijst

Adams, A. (2011). Between modernization and mutual aid: the changing perceptions of voluntary sports clubs in England. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 3(1), 23-43.

Bakel van, Pulles, Tiessen-Raaphorst, den Hertog, Vonk & Schoemaker (2017). *Sporttoekomstverkenning. Een sportieve Nederland*. Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) en Sociaal en Cultureel Planbureau. Enkel digitaal verkrijgbaar via:

https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2017/Een_sportiever_Nederland

Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.

Boer, F. de, & Evers, J. (2007). Kwalitatief interviewen: kunst én kunde. hoofdstuk 2-4. In Evers (Eds.): *Kwalitatief interviewen: kunst én kunde*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

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

Borgers, J., Pilgaard, M., Vanreusel, B., & Scheerder, J. (2018). Can we consider changes in sports participation as institutional change? A conceptual framework. *International review for the sociology of sport*, 53(1), 84-100.

Bottenburg, M. van (2013). *Om de sport verenigd. Instituties en organisaties in de sportwereld*. In: Duyvendak, J.W., Bouw, C., Gërkhani, K. & Velthuis, O. (red.), *Sociale kaart van Nederland. Over instituties en organisaties*. Den Haag: Boom Lemma, pp. 223-238.

Breedveld, K., Elling, A., Hoekman, R. H. A., & Schaars, D. (2016). *Maatschappelijke betekenissen van sport: wetenschappelijke onderbouwing en weerslag in lokaal beleid*. Utrecht en Ede: Mulier Instituut en Kenniscentrum Sport.

Dacin, T.M., Goodstein, J., & Richard Scott, W. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of management journal*, 45(1), 45-56.

Deetz, S. (1996). Crossroads—Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization science*, 7(2), 191-207.

DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. In W. W. Powell & P.J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organisational analysis* (pp. 63-83). Chicago: The University of Chicago Press.

Edwards, A., & Skinner, J. (2009). *Qualitative Research in Sport Management*. Amsterdam: Elsevier.

Enjolras, B. (2002). The commercialization of voluntary sport organizations in Norway. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 31(3), 352-376.

Friedland, R. & Alford, R.R. (1991). Bringing Society Back in: Symbols, Practices and Institutional Contradictions. . In W. W. Powell & P.J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organisational analysis* (pp. 267-292). Chicago: The University of Chicago Press.

Greenwood, R., & Hinings, B. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.

Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of management journal*, 45(1), 58-80.

Harris, S., Mori, K., & Collins, M. (2009). Great expectations: voluntary sports clubs and their role in delivering national policy for English sport. *VOLUNTAS: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, 20(4), 405.

Ibsen, B., & Seippel, Ø. (2010). Voluntary organized sport in Denmark and Norway. *Sport in society*, 13(4), 593-608.

Kikulis, L. M. (2000). Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: Institutional explanations. *Journal of sport management*, 14(4), 293-320.

KNZB (2017). *Strategisch plan 2024*. Geraadpleegd via: https://www.knzb.nl/knzb/missie_en_doelstellingen/.

Lorentzen, H., & Hustinx, L. (2007). Civic involvement and modernization. *Journal of Civil Society*, 3(2), 101-118.

Meyer, J.W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In W. W. Powell & P.J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organisational analysis* (pp. 41-62). Chicago: The University of Chicago Press.

NOC*NSF (2016). *Sportagenda 2017+*. Geraadpleegd via: <https://www.nocnsf.nl/sportagenda-2017>.

O'Brien, D., & Slack, T. (2003). An analysis of change in an organizational field: The professionalization of English rugby union. *Journal of sport management*, 17(4), 417-448.

O'Brien, D., & Slack, T. (2004). The emergence of a professional logic in English rugby union: The role of isomorphic and diffusion processes. *Journal of Sport Management*, 18(1), 13-39.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.

Pilgaard, M. (2012). Flexible sports participation in late-modern everyday life. *Odense: Syddansk Universitets Trykkeri*.

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

Roest, J. W. van der, Kalmthout, J. van, & Meijs, L. (2016). A consumerist turn in Dutch voluntary sport associations?. *European Journal for Sport and Society*, 13(1), 1-18.

Roest, J. W. van der, Vermeulen, J., & Bottenburg, M. van (2015). Creating sport consumers in Dutch sport policy. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(1), 105-121.

Schlesinger, T., Egli, B., & Nagel, S. (2013). 'Continue or terminate?' Determinants of long-

term volunteering in sports clubs. *European sport management quarterly*, 13(1), 32-53.

Schlesinger, T., & Nagel, S. (2013). Who will volunteer? Analysing individual and structural factors of volunteering in Swiss sports clubs. *European journal of sport science*, 13(6), 707-715.

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

Skirstad, B., & Chelladurai, P. (2011). For 'love' and money: A sports club's innovative response to multiple logics. *Journal of Sport Management*, 25(4), 339-353.

Stenling, C. (2013). The introduction of drive-in sport in community sport organizations as an example of organizational non-change. *Journal of sport management*, 27(6), 497-509.

Stenling, C. (2014). The emergence of a new logic? The theorizing of a new practice in the highly institutionalized context of Swedish voluntary sport. *Sport management review*, 17(4), 507-519.

Suddaby, R., & Greenwood, R. (2009). Methodological issues in researching institutional change. *The Sage handbook of organizational research methods*, 177-195.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840, 99-128.

Tolbert & Zucker (1996). The institutionalization of institutional theory [elektronische versie]. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (p. 175 - 190). London: SAGE.

Tiessen-Raaphorst (2015). *Rapportage sport 2014*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Tiessen-Raaphorst, van den Dool, & Vogels (2014). *Uitstappers en doorzetters. De persoonlijke en sociale context van sportdeelname en tijdsdeelname in sport*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Verlaat, M. N. van 't (2010). *Marktgerichte sportbonden: een paradox?*. Uitgeverij BOXPress.

Waardenburg, M. (2016). *Dubbelspel: over instrumentalisering van de sportvereniging*. Utrecht University.

Waardenburg, M. (2016) Which wider social roles? An analysis of social roles ascribed to voluntary sports clubs. *European Journal for Sport and Society*, 13(1), 38-54.

Washington, M., & Patterson, K. D. (2011). Hostile takeover or joint venture: Connections between institutional theory and sport management research. *Sport Management Review*, 14(1), 1-12.

Weber, K., & Glynn, M. A. (2006). Making sense with institutions: Context, thought and action in Karl Weick's theory. *Organization studies*, 27(11), 1639-1660.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.

Wicker, P., & Breuer, C. (2011). Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport management review*, 14(2), 188-201.

9. Bijlagen

Hierna volgen vier bijlagen. In bijlage 9.1 en 9.2 worden respectievelijk de relevante kenmerken van de respondenten en de verenigingen weergegeven. In bijlage 9.3 is het interviewprotocol weergegeven. Deze bestaat uit drie gedeelten, te weten; inleiding, middenstuk en afsluiting. In het middenstuk worden de interviewtopics opgesomd en de startvragen per topic weergegeven. Op basis van het antwoord op de open en brede startvragen kan worden doorgevraagd. De beschreven startvragen zijn lang niet altijd precies gesteld als op papier staat. Meestal is de vraag ingeleid met voorbeelden uit eigen ervaring of eerdere interviews. Het middenstuk verschilt daarmee per interview. De topics zijn wel ieder interview besproken. In bijlage 9.4 is de codeboom weergegeven zoals deze is voortgekomen uit het coderen van de interviewtranscripties en is gebruik als leidraad voor het schrijven van het resultaten hoofdstuk.

9.1 Overzicht relevante kenmerken respondenten

	Geslacht	Leeftijd	Aantal jaren bestuur
1	Man	23	1
2*	2x Man	58/ 63	4 / 14
3	Man	54	3
4	Man	58	2
5	Man	24	1.
6	Man	54	5
7	Vrouw	35	6
8	Man	20	1
9	Man	57	2
10	Man	52	2
11	Vrouw	56	14
12	Man	49	10
13	Man	53	1,5

* Ze kwamen met zijn tweeën voor het interview

9.2: Overzicht relevante kenmerken verenigingen

	Locatie	Ledental*	KNZB -BCC	Overige relevante informatie
1	Grote stad midden land	115	Nee	Studentenzwemvereniging, dus gericht op erg specifieke doelgroep.
2	Middelgrote stad midden land	634	Nee	Bood op moment van interview zelf iets aan voor ongebonden sporter, volgend seizoen i.s.m. KNZB.
3	Groot dorp midden land	265	Ja	
4	Groot dorp aan de kust	33	Ja	Jonge vereniging, liever onderneming dan vereniging
5	Groot dorp Zuid-Holland	177	Ja	Nieuw, jong bestuur, na een moeilijke periode, begeleidingstraject van KNZB gehad.
6	Groot dorp midden land	106	Nee	Zegt grote moeite te hebben met draaiende houden vereniging.
7	Stad midden land	346	Nee	Kortgeleden enkele takken van sport af moeten stoten vanwege tekort aan kader. Doet traject met lokale i.s.m. lokale sportorganisatie om vereniging te versterken. KNZB organiseert BC-cursus i.s.m. zwembad in deze stad. Wil volgend seizoen graag cursussen aanbieden.
8	Groot dorp midden land	104	Ja	Moelijkheden gekend rondom open blijven zwembad en vinden nieuw bestuur, vereniging werd bijna opgeheven.
9	Stad midden land	947	Nee	Mede beheerder in stichting die zwembad exploiteert, een van de grootste verenigingen van het land. Biedt clinics aan en biedt in samenwerking met lokale organisatie sport aan voor ongebonden sporters en wil dit uitbreiden.
10	Stad midden land	233	Nee	Exploitant eist vele uren op. KNZB organiseert BC-cursus i.s.m. zwembad in deze stad.
11	Stad zuiden land	209	Ja	
12	Grote stad zuid-westen land	56	Ja	
13	Stad midden land	262	Nee	Jarenlange zware interne strijd gekend. KNZB organiseert BC-cursus i.s.m. zwembad in deze stad. Wil volgend seizoen graag cursussen / clinics aanbieden.

* Ledental op basis van uitdraai Sportlink 01/06/2018

9.3 Interviewprotocol

Inleiding

- Mijzelf voorstellen
 - Studie, stagiaire bij de KNZB, eigen achtergrond in de zwemwereld (actief als zwemmer en actief lid van (oude) zwemverenigingen, o.a. als bestuurder)

- Korte schets van scriptieonderzoek door in te gaan op:
 - Aanleiding van mijn onderzoek:
 - Teruglopende ledenaantallen van de KNZB
 - En het verruimen en flexibiliseren van het sportaanbod ten behoeve van de ongebonden sporter als een van de methoden om de ledenaantallen voor zowel KNZB als verenigingen te verhogen.

 - Doelstelling van het onderzoek
 - De betekenis die bestuurders van verenigingen hechten aan de wens van KNZB en NOC*NSF om sportaanbod te verruimen en flexibiliseren ten behoeve van de ongebonden sporter te analyseren.

 - Structuur van het interview
 - Korte opbouw geven van de te bespreken topics
 - Geschatte duur aangeven van 45 – 60 min
 - Benoemen hoe de data verwerkt worden
 - Toestemming vragen tot opnemen interview en verwerking data

Middenstuk

Topics & startvragen

- Functie respondent
Wil je jezelf voorstellen en je functie bij de vereniging benoemen?

- De vereniging
Hoe zou je je vereniging omschrijven?
Welke sporten bieden jullie aan?

Hoe zou je de staat van de vereniging omschrijven, denk aan vrijwilligers etc.?

Hoe zie je de verenigingen over 4 à 5 jaar?

- Flexibel lidmaatschap

NOC*NSF en KNZB focus op individuele sporter, hoe kijk je daar tegenaan?

Hoe kijk je aan tegen flexibelere, kortere lidmaatschappen voor sporters?

Zijn flexibelere lidmaatschappen iets voor je vereniging?

- Verruimen van sportaanbod

Hoe kijk je aan tegen de nieuwe oriëntatie van de KNZB om zich te richten op ongebonden sporters door cursussen, al dan niet in samenwerking met vereniging, te organiseren?

Wat vind je van de wens van KNZB dat verenigingen moeten inspelen op ongebonden sporters door bijvoorbeeld cursussen en clinics aan te bieden?

Waarom organiseren jullie een borstcrawlkursus? (*indien dit georganiseerd wordt ism KNZB*)

Zouden jullie borstcrawlkursussen of clinics willen aanbieden voor ongebonden sporters, waarom wel/ niet?

Afsluiting

- Aangeven dat laatste vraag gesteld wordt;
- Vragen of de respondent nog vragen en/ of opmerkingen heeft naar aanleiding van het interview;
- Vervolgstappen van het onderzoek
- Procedure terugkoppeling van de gegevens;
- Vervolgstappen dataverwerking onderzoek nogmaals bespreken;
- Bedanken voor de tijd en moeite;
- Door stroopwafels cadeau te doen.

9.4 Codeboom

De codes in onderstaande codeboom zijn onderverdeeld naar een aantal categorieën. De namen die de categorieën in NVivo gekregen hebben, komen grotendeels met de titels van (sub)paragrafen in het resultatenhoofdstuk. De categorieën zijn verdeeld in de belangrijkste bevindingen van het onderzoek.

Verenigingsgevoel

- Familiecultuur
- Actieve bijdrage leveren aan vereniging
- Leden werven

Tegen de grenzen aanlopen

- Badwater
- Vrijwilligers
- Interne strubbelingen

Verruimen sportaanbod

- Noodzaak tot veranderen
- Iets aan overhouden
- In elkaars vaarwater
- Samenwerking
- Initiatief nemen
- Vanuit de onderkant leden werven
- Inspelen maatschappelijke veranderingen
- Rol KNZB
- Trainers / vrijwilligers

Aan komen fladderen

- Flexibel lidmaatschap
- Praktische problemen flexibel lidmaatschap
- In gevaar komen
- Trainers / Vrijwilligers (vanuit verenigingsgevoel)