

A hand holding a silver marker against a blue sky with clouds. The marker is held diagonally from the bottom left towards the top right. The hand is visible on the right side, gripping the green handle of the marker. The background is a clear blue sky with scattered white clouds.

‘WAT VERSTAAT U ONDER TRANSPARANTIE?’

Een kwalitatief onderzoek onder bestuursleden van sportbonden naar de betekenis van verschillende vormen van transparantie

Mitchell Korpel

Masterthesis Universiteit Utrecht

Juni 2019



Universiteit Utrecht

Auteur: Mitchell Korpel

Studentnummer: 6113710

Periode: Juni 2019

Onderwijsinstelling: Universiteit Utrecht
Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap
Master Sportbeleid en Sportmanagement

Begeleider: Dhr. A. Geeraert

Tweede lezer: Dhr. M. van Slobbe

Dankwoord

Allereerst wil ik graag mijn studiebegeleider Arnout Geeraert bedanken voor zijn kritische blik en sturende feedback. Zijn kennis over het thema en zijn hoge verwachtingen droegen bij aan mijn motivatie om het onderzoek in eigen hand te nemen en er bijna dagelijks mee bezig te zijn.

Daarnaast wil ik graag Huibert Brands van NOC*NSF en alle geïnterviewde bestuursleden bedanken voor het beschikbaar stellen van hun tijd en de oprechte antwoorden. De vele boeiende antwoorden en toelichtingen hebben ertoe geleid dat ik een goed onderzoek kon uitvoeren en een interessante analyse kon maken.

Tevens wil ik graag een dankwoord uitspreken aan Inge Claringbould voor de kans die ze mij heeft gegeven om mij toe te laten tot de master. Daarbij aansluitend wil ik alle docenten bedanken die gedurende de minor en master de colleges hebben gegeven. De colleges, sheets, boeken, artikelen en discussies hebben bijgedragen aan mijn persoonlijke ontwikkeling, waarin ik als mens kritischer ben geworden en meer zelfvertrouwen heb gekregen.

Een speciaal dankwoord gaat uit naar mijn vriendin Stephanie die mij gedurende de 2,5 jaar enorm heeft gesteund tijdens de minor en de master. Het waren haar woorden 'Schrijf je nu maar gewoon in, want ik hoor je al vijf jaar over deze studie' die mij over de drempel hebben geholpen. Door haar support, geduld en begrip heb ik mij volledig kunnen focussen op de studie. Lieve vriendin, dank je wel voor je onvoorwaardelijke steun.

Ook wil ik graag Roy Vink bedanken voor het redactioneel nalezen van de scriptie. Door zijn sterke schrijfvaardigheden en scherpe blik heb ik tekstueel een betere scriptie kunnen afleveren.

And last but not least wil ik graag Taner Kahraman bedanken. Als vriend, klasgenoot en scriptiebuddy was hij een steun en toeverlaat voor, na en tijdens de colleges. Vanaf de eerste les in de minor tot aan de laatste proefverdediging heb ik het als zeer prettig ervaren om samen met hem te filosoferen over de thematieken die voorbij kwamen en om elkaars werk kritisch te beoordelen. Hierdoor heb ik oprecht een hoger niveau gehaald tijdens de studie.

Mitchell Korpel

Samenvatting

Het onderwerp 'good governance' – in het Nederlands ook wel bekend als 'fatsoenlijk besturen' – staat steeds vaker op de internationale en nationale politieke (sport)agenda. De term good governance refereert aan de geaccepteerde normen en waarden met betrekking tot de toewijzing van (financiële) middelen en de gedragingen en processen door management en directies van (sport)organisaties (Henry en Lee, 2004). Mede doordat corruptie, matchfixing en doping eerder regel dan uitzondering zijn groeide het besef dat het hier gaat om structureel en systematisch falen van good governance binnen sportorganisaties (Van Eekeren, 2018).

Er zijn vele internationale initiatieven die zich richten op het verbeteren van good governance bij sportorganisaties (Chappelet en Mrkonjic, 2013; Mrkonic, 2016). Al deze initiatieven richten zich vooral op de vraag wat het nut en de noodzaak is van transparantie en wat sportbonden kunnen doen om transparanter te zijn. Geen enkel onderzoek stelt de vraag wat de bestuursleden van sportbonden nu zelf van transparantie vinden. Door het achterhalen van het discours omtrent transparantie bij bestuursleden van sportbonden krijgt NOC*NSF inzicht in de manier waarop zij bestuursleden kunnen benaderen om meer transparantie te bewerkstelligen.

Het algemene discours bij de geïnterviewde bestuursleden omtrent de verschillende vormen van transparantie is positief. De omschrijving die bestuursleden geven aan transparantie komt overeen met de internationale standaarden. Daarbij zijn bestuursleden zich bewust dat transparantie een belangrijk onderdeel vormt van het werk als bestuurder. Ook de waarde die bestuursleden hechten aan de zes verschillende vormen van transparantie (Cucciniello et al, 2017) is positief. Allereerst zit transparantie geworteld in de Nederlandse wetgeving waardoor enkele vormen van transparantie als logisch worden ervaren, zoals het openbaren van de begroting, beleidsplannen en -resultaten. Daarnaast vinden bestuursleden het ook geen probleem relevante achtergrondinformatie, benoemingsprocessen en bestuursbesluiten te publiceren. Enige terughoudendheid wordt gegeven bij het publiceren van het debat dat heeft geleid tot een besluit. Bestuursleden zijn van mening dat zij in een veilige en vrije omgeving met elkaar de discussie aan moeten kunnen gaan. Daar staat wel tegenover dat bestuursleden geen enkel probleem hebben met het delen van de bestuursbesluiten.

Door het positieve discours van bestuursleden omtrent transparantie hoeft er niets overtuigd of opgelegd te worden. Bestuursleden zijn vooral op zoek naar ondersteuning omtrent transparantie. Bijvoorbeeld over ethische vraagstukken als seksuele intimidatie of doping. Met (digitale) content, brochures en infographics zijn ze op zoek naar naslagwerk. Maar er is ook behoefte aan contact met bestuursleden van andere sportbonden om met elkaar het gesprek aan te gaan over soortgelijke thema's.

NOC*NSF speelt hier een belangrijke rol in. Zij kunnen als aanjager, stimulator en facilitator kennis delen en netwerken bij elkaar brengen. Door bijeenkomsten kleinschalig te houden en te verbinden aan een thema, krijgen bestuursleden gerichte informatie en wordt de dialoog gestimuleerd. Fictieve cases kunnen bijdragen om inhoudelijk over onderwerpen te praten en de discretie binnen de eigen organisatie te waarborgen.

Inhoud

Dankwoord.....	3
Samenvatting.....	4
1. Inleiding.....	6
1.1. De waarde van transparantie	6
1.2. Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie.....	7
1.3. Doel- en vraagstelling.....	8
1.4. Leeswijzer.....	9
2. Literatuurstudie.....	10
2.1. Definitie en vormen van transparantie.....	10
2.2. Belang en implicaties van transparantie.....	11
2.3. Transparantie in sportbonden.....	11
2.4. Bewerkstelligen van meer transparantie	12
3. Theoretisch kader.....	13
3.1. Discoursen.....	13
3.2. Compliance theory.....	14
3.3. Verbinding discoursen en compliance theory.....	14
4. Methodologie.....	16
4.1. Onderzoeksperspectief.....	16
4.2. Case-selectie.....	17
4.3. Dataverzameling.....	17
4.4. Betrouwbaarheid en validiteit.....	19
5. Discoursen over transparantie	20
5.1. De betekenis van transparantie.....	20
5.2. De interpretatie van de verschillende vormen van transparantie	23
5.3. Ervaringen met transparantie	26
5.4. Discours over compliance mechanismen.....	28
6. Implicaties voor bewerkstelligen transparantie	30
7. Conclusies en aanbevelingen	32
8. Bronnenlijst.....	36
Bijlage 1: Codeboom	39
Bijlage 2: Overzicht associaties.....	40

1. Inleiding

1.1. De waarde van transparantie

IOC start onderzoek naar mogelijke corruptie bij toewijzing Spelen aan Tokio

De ethische commissie van het Internationaal Olympisch Comité (IOC) is vrijdag een onderzoek gestart naar mogelijke corruptie bij de toewijzing van de Olympische Spelen van 2020 aan Tokio. Tsunekazu Takeda, hoofd van het Japanse olympisch comité, zou een IOC-lid hebben omgekocht. (Nu.nl, 11 januari 2019).

Blatter wil onderzoek naar Infantino: 'Waar is zijn transparantie nu?'

Infantino pleitte bij zijn verkiezing voor transparantie om de FIFA weer in een positief daglicht te brengen. Football Leaks suggereert echter dat Infantino niet helemaal koosjer is. Zo zou hij een innige band onderhouden met het Zwitserse gerecht, getuige twee geheime en informele afspraken met openbaar aanklager Michael Lauber. Ook zou Infantino topclubs hebben geholpen om straffen voor de schending van de Financial Fair Play te ontlopen. (AD, 21 november 2018)

Bovenstaande artikelen zijn er twee van de zoveel artikelen over en onderzoeken naar misstanden in de sport zoals corruptie, matchfixing en doping. Het onderwerp 'good governance' – in het Nederlands ook wel bekend als 'fatsoenlijk besturen' en in de sportwereld als 'goed sportbestuur' – staat dan ook steeds vaker op de internationale en nationale politieke (sport)agenda. De term good governance refereert aan de geaccepteerde normen en waarden met betrekking tot de toewijzing van (financiële) middelen en de gedragingen en processen door management en directies van (sport)organisaties (Henry en Lee, 2004). Mede doordat bovenstaande problemen eerder regel dan uitzondering zijn groeide het besef dat het hier gaat om structureel en systematisch falen van good governance binnen sportorganisaties (Van Eekeren, 2018).

Er zijn vele internationale initiatieven die zich richten op het verbeteren van goed sportbestuur bij sportorganisaties (Chappelet en Mrkonjic, 2013; Mrkonic, 2016). Ook in Nederland zijn verschillende initiatieven gestart om de mate van goed sportbestuur bij sportorganisaties te verbeteren. Zo werd in 2018 het eerste Nationale Sportakkoord ondertekend door de minister van VWS met onder andere als doel de organisatie en financiën van de sport toekomstbestendiger te maken (Kenniscentrum Sport, 2018). Tevens is NOC*NSF gestart met de modernisering van de in 2005 geïntroduceerde Code Goed Sportbestuur (Allesoversport.nl, 2018). In al deze initiatieven wordt transparantie gezien als één van de sleutelprincipes voor goed sportbestuur (Hood & Heald, 2006; Meijer, 2014; Mrkonjic, 2013; Warren & Cordis, 2011; Van der Meer, 2009).

Geen wondermiddel

Ondanks dat de link tussen transparantie en een betere mate van governance is gelegd, is transparantie geen wondermiddel en kent het niet altijd positieve uitkomsten (Cucciniello, 2017; Loewenstein, 2011; Král and Cuskelly, 2017). Zo is er geen breed gedragen definitie van transparantie (Relly, 2009) en is daarbij de dynamiek van transparantie zeer complex vanwege de variëteit aan waarden, normen en belangen (Meijer, 2013). Ook het groeiend aantal stakeholders heeft een limiterend effect op transparantie. In hoeverre willen commerciële organisaties – veelal sponsors en/of partners van een bond – dat (financiële) gegevens over hen zichtbaar worden voor de buitenwereld of de concurrenten (Henne, 2015)? Al deze factoren dragen bij aan de moeilijkheidsgraad voor het implementeren van goed sportbestuur. Zeker wanneer definities en kaders onduidelijk zijn of juist ver uit elkaar liggen kunnen bestuursleden er moeite mee hebben zich er aan te conformeren.

Moderniseren Code Goed Sportbestuur

Als overkoepelende organisatie voor de sport in Nederland focust NOC*NSF zich op de ontwikkeling en het stimuleren van sportparticipatie van de Nederlanders. Het doel van NOC*NSF is om optimale omstandigheden te genereren om iedereen, ongeacht niveau, aan sport te kunnen laten deelnemen. Daarnaast is het als Olympisch Comité ook verantwoordelijk voor de uitzending van de Nederlandse Olympisch en Paralympische teams (NOC*NSF, z.d.).

Om de eigen doelen te bereiken heeft NOC*NSF de hulp nodig van de aangesloten 76 sportbonden. Deze sportbonden zijn namelijk weer verantwoordelijk voor het aanbieden, promoten en ontwikkelen van een specifiek sportaanbod en voor het organiseren en het faciliteren van nationale selecties en talentontwikkeling voor de betreffende sport. Aangezien de sportbonden een belangrijke spil zijn in het bewerkstelligen van de doelstellingen van NOC*NSF, is NOC*NSF dan ook gebaat bij goed bestuurde en vitale sportbonden. Om die reden staat de Code Goed Sportbestuur hoog op de agenda bij NOC*NSF.

Eind 2018 is NOC*NSF gestart met het moderniseren van de Code Goed Sportbestuur (Allesoversport.nl, 2018). Huibert Brands is als Adviseur Bestuurlijke Ontwikkelingen bij NOC*NSF de projectleider van de werkgroep. Voor hem is het moderniseren van de Code een must. “[...] als je nu kijkt naar de taal en de thema’s die in de Code Goed Sportbestuur staan zijn deze achterhaald.” aldus de adviseur in een voorinterview voor dit onderzoek. Voor het moderniseren van de Code Goed Sportbestuur is het voor hem dan ook belangrijk om te achterhalen hoe bestuursleden nu over transparantie denken.

1.2. Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Maatschappelijke relevantie

“Voor mij is goed sportbestuur het nemen van verantwoordelijkheid en het laten zien hoe je dit doet. Dat is eigenlijk ook al de eerste link naar het belang van [...] transparantie.” Het voorinterview met Huibert Brands laat goed merken hoe transparantie verweven zit in het concept goed sportbestuur. Maar ook de fragiliteit waarmee het thema transparantie te maken heeft: *“Voor mij gaat dit veel verder dan alleen de statuten en de notulen van de ledenvergadering publiceren. Als je nu kijkt in de Code Goed Bestuur is wat we verstaan onder transparantie heel dun beschreven.”*

Het is vooral deze fragiliteit waardoor dit onderzoek van maatschappelijke meerwaarde is. *“Goed Sportbestuur zorgt er eigenlijk voor dat ondanks het feit dat besturen zo’n kwetsbaar ding is, dat we toch alle zaakjes goed invullen en onze verantwoordelijkheid nemen. En dat is wel een ontzettend moeilijke opdracht.”* geeft Huibert Brands aan. Om als NOC*NSF aangesloten sportbonden te ondersteunen om meer transparantie te bewerkstelligen, is het van belang om te weten hoe bestuursleden van sportbonden überhaupt over transparantie denken. Het zijn namelijk de huidige dominante opvattingen omtrent transparantie die voor bestuursleden bepalend zijn in welke mate zij transparant willen zijn.

Dit onderzoek gaat een antwoord geven op de vraag welke betekenissen twaalf bestuursleden van zes aangesloten sportbonden geven aan verschillende dimensies van transparantie. Door in kaart te brengen wat de heersende normen, waarden en opvattingen zijn over transparantie, worden inzichten verkregen welke compliance mechanismen het best toegepast kunnen worden (Geeraert, 2018). *“Als ik daar meer inzicht in zou krijgen – zodat het ook in een code te beschrijven is – dan zou dat heel erg tof zijn. Want ik vind het nu heel erg vrijblijvend in de code omschreven.”* aldus Huibert Brands.

Wetenschappelijke relevantie

Ook wetenschappelijk gaat dit onderzoek een meerwaarde leveren. Veel literatuur op het gebied van good governance en transparantie in sport is normatief geschreven en richt zich op het geven van adviezen of aanbevelingen aan een organisatie (Mrkonjic, 2016; Dowling, 2018). Er is praktisch geen literatuur beschikbaar dat descriptief en empirisch de betekenisgeving van transparantie door bestuursleden van sportbonden in kaart brengt.

Met andere woorden: Er is wel veel onderzoek gedaan naar het belang en het effect van transparantie. Aan de hand hiervan zijn diverse aanbevelingen gedaan welke zijn beschreven in de verschillende codes van goed sportbestuur (Mrkonjic, 2016). Ook zijn er onderzoek en aanbevelingen gedaan naar de mate van implementatie van deze codes (ASOIF, 2018; Geeraert, 2018, Chappalet, 2017). Echter, er is nog geen onderzoek gedaan naar de betekenis die bestuursleden van sportbonden geven aan verschillende dimensies van transparantie.

En dat is problematisch. Zonder inzichten in de betekenissen die door bestuursleden gegeven worden aan transparantie, kan ook moeilijk bepaald worden welke instrumenten en mechanismen nodig zijn om meer transparantie bij sportbonden te bewerkstelligen. Daarmee kan het zijn dat aanbevelingen omtrent transparantie niet als zodanig geïmplementeerd worden, eenvoudigweg omdat bestuursleden er een andere visie op nahouden of op een onjuiste manier worden aangesproken.

Aangezien mondiaal meer interesse en aandacht is voor de thema's transparantie en goed sportbestuur, is dit onderzoek ook buiten de Nederlandse grenzen interessant. Ondanks dat het in dit onderzoek betrekking heeft op de betekenissen die Nederlandse bestuursleden geven aan transparantie, is het ook voor andere landen interessant om te weten welke resultaten het onderzoek oplevert en welke conclusies er getrokken worden. In elk geval kunnen de resultaten van invloed zijn voor buurlanden om kritisch te kijken naar de mechanismen en instrumenten die zij inzetten om (meer) transparantie bij sportbonden te bewerkstelligen.

Vanwege bovenstaande vult dit onderzoek een gat in de literatuur op en maakt het onderzoek wetenschappelijk relevant.

1.3. Doel- en vraagstelling

Doel van het onderzoek is om middels een kwalitatief interpretatief onderzoek inzicht te krijgen in de betekenis die bestuursleden geven aan het principe transparantie. Met de resultaten uit de interviews worden aanbevelingen geschreven om zowel de dialoog over transparantie concreter te voeren alsmede de Code Goed Sportbestuur beter te laten aansluiten bij de ideologieën van bestuursleden van sportbonden.

Vraagstelling

Om inzicht te krijgen in de betekenissen die bestuurders van sportbonden geven aan transparantie is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

- *Welke betekenis geven bestuursleden van Nederlandse sportbonden aan de verschillende vormen van transparantie en wat zijn de implicaties voor het bewerkstelligen van meer transparantie in sportbonden?*

Om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- *Wat verstaan bestuursleden onder transparantie?*
- *Welke waarde hechten bestuursleden aan de verschillende vormen van transparantie?*
- *Welke positieve en negatieve ervaringen hebben bestuursleden van sportbonden bij transparant handelen?*
- *Hoe kijken bestuursleden van sportbonden naar de rol van NOC*NSF met betrekking tot het bewerkstelligen van meer transparantie?*

1.4. Leeswijzer

In het hoofdstuk 'Literatuurstudie' wordt meer achtergrondinformatie gegeven ten aanzien van het onderwerp transparantie. Het theoretische kader (hoofdstuk 3) biedt een uitleg van de gekozen wetenschappelijke filosofische positie en de gebruikte theorieën. Het zal helpen om de resultaten te kunnen analyseren. In het daarop volgende hoofdstuk, Methodologie, wordt een overzicht gegeven van de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd. Het hoofdstuk 'Resultaten' bundelt de meest relevante antwoorden uit de gehouden interviews. Deze resultaten worden in het hoofdstuk 'Analyse' geanalyseerd aan de hand van de gekozen literatuur en het theoretisch kader. Vervolgens wordt in het hoofdstuk erna conclusies getrokken en aanbevelingen aangeboden.

2. Literatuurstudie

In deze literatuurstudie wordt een presentatie gegeven van bestaande relevante literatuur met betrekking tot transparantie. Het hoofdstuk biedt enerzijds achtergrondinformatie aan waarmee de context van het onderzoek en het onderwerp beter begrepen wordt en anderzijds heeft het gediend als input voor de interviews.

Allereerst wordt stilgestaan bij de definitie van transparantie en de verschillende vormen van transparantie. Vervolgens wordt aangegeven welke belangen en implicaties transparantie herbergt. Daarna zal een toelichting gegeven worden op bestaand onderzoek met betrekking tot transparantie bij sportbonden. En als laatste zal een introductie gegeven worden op welke manier meer transparantie bewerkstelligt kan worden.

2.1. Definitie en vormen van transparantie

De moeilijkheidsgraad is dat het woord transparantie vele definities en interpretaties kent. Het wordt vaak als vanzelfsprekend gezien en gebruikt zonder concrete definitie (Wehmeier & Raaz, 2012). Voor dit onderzoek wordt de definitie zoals omschreven door Transparency International aangehouden (www.transparency.nl):

‘Transparency’ of transparantie kan worden omschreven als het principe dat mensen, die afhankelijk zijn van administratieve beslissingen, zakelijke transacties of subsidies, inzicht krijgen in hoe beslissingen die hun aangaan tot stand zijn gekomen. Het is de plicht van ambtenaren, managers en instanties om inzichtelijk, begrijpelijk en voorspelbaar te handelen.

Transparency International is een mondiaal opererende NGO ter bestrijding van corruptie en doet veel onderzoek naar onder andere transparantie. Daarmee kan Transparency International worden gezien als autoriteit en kan worden aangenomen dat de definitie breed gedragen is. De definitie van Transparency International is zeer breed georiënteerd en daarmee toepasbaar op elke soort organisatie. Gericht op sport omschrijven Henry & Lee (2004) transparantie als ‘helderheid in procedures en besluitvorming, vooral op het gebied van toewijzing van middelen’. Zij zien deze definitie voor de sport als meer toepasbaar omdat het in de sport vooral gaat over publieke financiële middelen. Daardoor is het vooral van belang om te laten zien wat er met het geld gebeurt. Het onderzoek gaat na of de twee definities overeenkomen met hoe bestuursleden denken over transparantie.

Tevens is in de afgelopen drie decennia de internationale wetenschappelijke interesse in transparantie enorm gestegen. Met name op het gebied van transparantie bij de overheid is veel onderzoek gedaan. Cucciniello, Porumbescu en Grimmelhuijsen (2017) hebben 25 jaar aan onderzoeken en publicaties met betrekking tot transparantie bij de overheid geanalyseerd. Zij hebben hierbij gekeken naar overeenkomsten, trends en interessante ontwikkelingen. Op basis van de literatuur hebben zij twee categorieën van transparantie kunnen onderscheiden: transparantie van documenten en transparantie van activiteiten, met onder elke categorie drie subcategorieën.

- Transparantie van documenten
 - Administratie: De structurele kenmerken en procedures en de daarbij behorende functionaliteiten binnen de organisatie.
 - Politiek: Informatie over de verkozen bestuurders; van vergoedingen tot het benoemingsproces.
 - Budget: Hoe de organisatie het geld besteed en welke maatregelen er zijn genomen.

- Transparantie van activiteiten
 - Besluitvorming: Informatie over het debat en de discussie dat heeft geleid tot de adoptie van/het akkoord over een bepaald beleid.
 - Openheid: Openbaarheid in de verschillende beleidsplannen, waar het voor bedoeld is en waarom.
 - Beleidsresultaten: Inzicht in de resultaten van een bepaald beleid.

2.2. Belang en implicaties van transparantie

Organisaties hebben hoge verwachtingen van openbaarheid van besluiten en documenten, omdat dit allerlei positieve effecten zou hebben tot een beter bestuur (Hood & Heald, 2006; Meijer, 2014). Transparantie wordt dan ook gezien als één van de belangrijkste principes in de verschillende codes van good governance (Mrkonjic, 2013). Zo laat onderzoek (Warren & Cordis, 2011; Van der Meer, 2009) zien dat op de lange termijn transparantie bijdraagt aan minder corruptie. Daarnaast draagt transparantie ook bij aan een verbetering van de interne processen en daarmee ook de prestatie (Prat, 2005).

Tegenover de voordelen van transparantie staan ook nadelen. Allereerst is er geen consensus over het begrip transparantie (Parent & Hoyer, 2018) waardoor de interpretatie verschilt. Tevens verschilt de interpretatie van transparantie per omgeving; zo kan per land en zelfs per sport de heersende denkwijze over transparantie verschillen (Kral, 2017).

Daarbij is ook de hoeveelheid van informatie waarover organisaties transparant willen zijn van belang. Teveel transparantie zorgt eerder voor een overbelasting aan informatie en maakt het daarmee niet overzichtelijker en betrouwbaarder. Anderzijds levert selectieve transparantie weer de vraag op of er zaken worden achtergehouden wat niet ten gunste komt aan het vertrouwen (Grimmelikhuisen, 2013). Meurs (2009) noemt dit fenomeen de informatieparadox; de tegenstrijdigheid van informatievoorziening. Men wil geïnformeerd worden, maar bij teveel informatie werkt het eerder averechts.

Hoe transparanter de organisatie is, hoe meer informatie de lezer ontvangt en aan de hand waarvan hij ook meer kan oordelen over de gemaakte keuzes. Bauhr (2014) stelt dan ook de vraag in welke mate en op welke manier transparantie bijdraagt aan het verbeteren van de kwaliteit van de organisatie. In hoeverre kunnen lezers goed beoordelen of de gemaakte keuzes juist zijn? En in welke mate wil de organisatie 'continu' het gesprek aan gaan over de gemaakte keuzes? Zeker bij organisaties waar sprake is van een lidmaatschap – zoals bij sportbonden – hebben leden vooral de behoefte aan verantwoording over 'wat er met hun geld gebeurt' (Kral, 2017).

2.3. Transparantie in sportbonden

In 2018 publiceerde Play the Game de resultaten uit de National Sport Governance Observer (NSGO) (Geeraert, 2018; Van Eekeren, 2018). Onder negen Europese landen en Brazilië zijn 81 sportbonden gewaardeerd van goed naar slecht op vier dimensies; transparantie, democratisch proces, interne verantwoordelijkheid en maatschappelijke bijdrage. Elke dimensie kent een aantal principes waarop organisaties werden 'gescoord' en onder deze principes hing een diversiteit aan indicatoren; vragen waar enkel een 'ja' of 'nee' op beantwoord kon worden. Aan de hand van deze antwoorden werd de score bepaald. Op basis van een 5-punten schaal werden de scores verdeeld in percentages van 20% en gekoppeld aan een kleur (van rood voor 20% of minder van de vragen met een 'ja' beantwoord tot groen voor 80% of meer).

De NSGO sloot concluderend af met onder andere de volgende vraag: 'Op welke manier kan het goed sportbestuur in Nederland verder worden gestimuleerd, zodanig dat de verbeterpunten uit de NSGO daadwerkelijk aandacht krijgen binnen de bonden?' (Van Eekeren, 2018). Daarmee

vormde de NSGO de eerste officiële aanleiding tot dit onderzoek. Binnen de dimensie transparantie scoorden de sportbonden matig tot slecht op de volgende drie principes:

- Principe 3: De organisatie publiceert bestuursbesluiten op haar website.
- Principe 4: De organisatie publiceert informatie over haar bestuursleden op haar website.
- Principe 7: De organisatie publiceert reglementen en verslagen over de vergoedingen, inclusief compensaties en bonussen, op haar website.

Het is interessant om te achterhalen of er een verband gemaakt kan worden tussen de scores uit de NSGO en dit onderzoek.

2.4. Bewerkstelligen van meer transparantie

Bij onderzoek naar betekenisgeving staat de verscheidenheid aan interpretaties van verschillende individuen centraal (Van 't Verlaat; 2010). Het zijn dan ook deze interpretaties die bepalend zijn voor de manier waarop meer transparantie bewerkstelligt kan worden. Nederlandse sportbonden kennen een hoge mate van zelfregulatie (Geeraert, 2018). Dat wil zeggen; in Nederland hebben sportbonden veel vrijheid om zelf te bepalen welke vormen van goed sportbestuur zij implementeren en in welke mate zij transparant willen zijn. Uit onderzoek blijkt echter dat zelfregulatie niet bijdraagt aan een volledige implementatie van goed sportbestuur en daarmee ook meer transparantie (Geeraert, 2018). Er zijn namelijk geen regels die het nakomen van de codes verplichten danwel het niet nakomen van regels bestraffen. Dit geeft de sportorganisatie de speelruimte om zich (deels) niet aan een code van goed sportbestuur te conformeren (Geeraert, 2018). Volgens Geeraert (2018) vraagt het universeel implementeren van codes van goed sportbestuur om een combinatie van zelfregulatie, wetgeving (zoals sancties en/of beloningen) en externe toezicht.

Vanuit de literatuur worden drie benaderingen besproken waarmee sportbonden beïnvloed kunnen worden om meer transparantie te bewerkstelligen (Hartlapp, 2007; Geeraert, 2018). Zo kan men meer overtuigend optreden en sportbonden een bepaalde richting in sturen. Ook kan gedacht worden het opleggen van sancties en het monitoren van acties om sportbonden te dwingen transparanter te zijn. Daarnaast kan ook aandacht besteed worden aan ondersteuning door kennisoverdracht en het vergroten van het netwerk. Hierdoor kan het bewustzijn vergroot worden en daarmee meer transparantie worden bewerkstelligd. In veel gevallen lopen de drie benaderingen door elkaar heen. Vanuit de literatuur vormen deze drie benaderingen samen de 'Compliance Theory'. In het theoretisch kader zal meer worden stilgestaan bij de compliance theory.

3. Theoretisch kader

In dit onderzoek bestaat het theoretisch kader uit een tweetal theorieën: discoursen en compliance theory. Allereerst wordt in dit onderzoek naar het onderwerp gekeken door een 'Foucaultiaanse' bril. Aan de hand van de dominante discoursen wordt de compliance theory toegepast. De twee theorieën staan actief in verband met elkaar.

3.1. Discoursen

Elke groep wordt gekenmerkt door een eigen cultuur. De cultuur van een bepaalde groep kan worden gezien als de gevestigde manier van denken en doen (Bovens, 2012). Cultuur wordt via socialisatie – de (on)bewuste processen over de normen, de waarden en 'hoe wij het hier doen' – gewaarborgd en overgedragen aan 'nieuwelingen' (Bovens, 2012). Deze cultuur bevat daarmee ook ongeschreven gedragsregels, denkwijzen en visies. Binnen het werk van Foucault worden de heersende gedragingen, opvattingen, normen en waarden vertaald als 'discoursen'.

Ook sportbonden worden gekenmerkt door een bepaalde cultuur. Elke sport heeft zijn eigen set aan patronen, normen en waarden. Zo geldt dit ook voor de verschillende bondsbesturen in Nederland. Discoursen zijn namelijk contextafhankelijk (Edwards & Skinner, 2009); een discours kan per sport, omgeving en land verschillen. Een heersende discours over transparantie kan in Nederland anders zijn dan in Duitsland. Maar tegelijkertijd kan binnen Nederland het heersende discours ook weer verschillen per regio of sport.

Bisschoping en Gazso (2016) geven de volgende definitie aan de term discours: *"Discours is a web of meanings, ideas, interactions and practices that are expressed or represented in texts (spoken and written language, gesture and visual imagery), within institutional and everyday settings."* Discoursen kunnen dus worden gezien als een web van betekenissen, (inter)acties, ideeën en gedachten. Deze worden geuit via teksten, spraak, beelden, non-verbale gedragingen en handelingen. Discoursen zijn tevens ook geladen met een bepaalde waarde (Calhoun, 2012). Zo kunnen discoursen positief geladen zijn of negatief. Door deze lading kunnen discoursen ook leiden tot categorisering: 'daar wil ik wel transparant over zijn' (positief) en 'daar wil ik niet transparant over zijn' (negatief).

Foucault ziet in discoursen een dubbele werking: Allereerst heeft een discours een sociaal sturende werking van een groep richting een heersende discours. Daarnaast betreft een discours de weergave van de werkelijkheid zoals de betreffende groep het ziet (Markula & Pringle, 2007). Over het algemeen hebben mensen het niet door dat zij 'gevormd zijn door' en 'leven naar' heersende discoursen. Denkwijzen, handelingen, (sociale) gedragingen staan namelijk onder invloed van een heersende discours (Markula & Pringle, 2007). Zo kunnen mensen zich, vaak onbewust, conformeren aan een bepaalde overtuiging. Ze passen zich aan, nemen gedragingen over en worden 'gedisciplineerd' richting het heersende discours.

Daarbij zijn discoursen ook aan verandering onderhevig. Door diverse ontwikkelingen (bijvoorbeeld door opleiding, ervaringen, relaties of technologische ontwikkeling) kunnen discoursen veranderen, verschuiven, verdwijnen of weer terugkomen (van Amsterdam, 2014). Inzichten over transparantie in de jaren '90 ten opzichte van '15 zijn sterk veranderd (Cucciniello et al, 2018). Zo is gedrag een zichtbaar resultaat van een heersende discours: mensen kunnen zich gaan inzetten om anderen te overtuigen van de discours. Of zij gaan zich juist verzetten tegen de heersende discours dan wel verzetten tegen een tegenovergestelde discours (Markula & Pringle, 2007).

3.2. Compliance theory

De compliance theory betreft een breed wetenschappelijk werkgebied. Praktisch gezien wordt onder compliance verstaan 'het implementeren van, het voldoen aan en het handelen in lijn met in normen en regels gestelde voorschriften' (Checkel, 2001). Op 'het implementeren van, het voldoen aan en het handelen in' wordt niet zozeer gedoeld de feitelijke invoer of handeling door een actor, maar meer op het invoeren van een stelsel aan normen en regels binnen een organisatie.

Het bereiken van compliance gaat om het verhogen van de mate van conformisme tussen een organisatie en een specifiek richtlijn (Raustiala & Slaughter, 2002) en slaat op het realiseren van implementeren én uitvoeren van de overeengekomen regels. De mate van compliance heeft dus enerzijds betrekking op de mate van implementatie binnen de organisatie, maar anderzijds ook betrekking op in hoeverre er gehandeld wordt volgens de gestelde voorschriften (Young, 1979; Fisher, 1981; Mitchell, 1994). Deze twee interpretaties zijn nauw aan elkaar verbonden. Wanneer een organisatie de overeengekomen regels officieel heeft geïmplementeerd, kan er nog steeds sprake zijn van een lage mate van compliance wanneer deze niet nageleefd worden.

Gericht op het bewerkstelligen van meer transparantie bij sportbonden zijn er vanuit de compliance theorie drie benaderingen om gedrag van bestuursleden danwel de organisatie te beïnvloeden: Opleggen, Overtuigen en Ondersteunen (Hartlapp, 2007).

- Vanuit de benadering 'opleggen' worden bestuursleden gestuurd vanuit rationale keuzes op basis van kosten-batenanalyses. Zodra de kosten de baten overtreffen, wordt het bewerkstelligen van meer transparantie kritisch. Dit wordt bemoeilijkt wanneer regels en aanbevelingen voor meer transparantie veeleisend zijn. Naleving van regels gebeurt dan ook niet op vrijwillige basis, maar wordt gestuurd. Instrumenten die gebruikt worden binnen deze benadering zijn bijvoorbeeld monitoren en sanctioneren (Geeraert, 2018; Hartlapp, 2007; Downs, 1996).
- In de benadering 'overtuigen' worden keuzes gemaakt op basis van geschiktheid gebaseerd op geïnstitutionaliseerde normen en waarden. Wanneer een bestuurslid zich niet kan vinden in de betreffende norm of waarde zal de kans groot zijn dat het niet nageleefd wordt. Hier gaat het dus vooral om het overtuigen van bestuursleden en het creëren van bewustwording (Geeraert, 2018; Hartlapp, 2007; Checkel, 2001)
- De benadering 'ondersteunen' richt zich veel meer op de materialistische en kapitalistische kant van een organisatie zoals financiële, materiele of personele haalbaarheid. Het niet naleven van codes van goed sportbestuur vanuit deze stroming ligt dan ook vaak meer op het niveau van onhaalbaarheid dan onwelwillendheid. Het beschikbaar stellen van (financiële) middelen is een voorbeeld van een toe te passen mechanisme (Chayes, 1995)

3.3. Verbinding discourses en compliance theory

Vanuit het perspectief van bestuursleden van sportbonden spelen discourses (onbewust) een belangrijke rol. Elk bestuur heeft heersende discourses omtrent - in dit onderzoek - transparantie. Deze gezamenlijke dominante opvattingen bepalen de betekenis die gegeven wordt aan de verschillende dimensies van transparantie en kunnen positief of negatief geladen zijn. Nieuwe bestuursleden worden bewust danwel onbewust gevormd en beïnvloed door de heersende discourses. Heersende discourses hebben een sterk bindende factor: discourses zijn namelijk lastig te veranderen. Zeker wanneer door normalisatie discourses als 'normaal' en 'logisch' worden ervaren.

Net zoals dat discoursen beïnvloedend werken op het gedrag van mensen, kunnen discoursen an sich ook beïnvloed worden (Edwards & Skinner, 2009; Markula & Pringle, 2006). Macrofactoren (DESTEP) kunnen van invloed zijn op de heersende discoursen. Het is aannemelijk dat het internet (een technologische ontwikkeling), en daarmee het gemak waarmee informatie beschikbaar (te maken) is, een enorme impact heeft gehad op de dominante discoursen over transparantie. Naast macrofactoren zijn discoursen ook te beïnvloeden door kennis. Objectieve kennis over de werkelijkheid is volgens Smith (1990) niet mogelijk en daarmee altijd subjectief en beïnvloed door eigen standpunten. Deze waardeoordelen, in dit onderzoek genoemd 'de lading', zijn dus beïnvloedbaar door bijvoorbeeld argumenten (kennis), regels of beloningen.

Wanneer men bepaald gedrag wil veranderen is het van belang om te achterhalen welke lading een bepaald discours heeft. Positief geladen discoursen zijn in tegenstelling tot negatief geladen discoursen eenvoudiger te beïnvloeden en te sturen (Markula & Pringle, 2006). Wanneer bestuursleden een zeer positief discours hebben over transparantie, dan zal het eenvoudiger zijn om het gesprek omtrent transparantie aan te gaan. Bij een negatief discours over transparantie zullen bestuursleden eerder geneigd zijn om 'in verzet' te treden en laten ze zich minder snel beïnvloeden.

In het licht van dit onderzoek naar transparantie is het voor NOC*NSF belangrijk om te weten welke heersende discoursen leven onder bestuursleden van sportbonden en welke lading ze hebben. Wanneer NOC*NSF bestuursleden wil beïnvloeden om bepaald gedrag met betrekking tot transparantie te vertonen, dient het eerst inzichtelijk te krijgen welke positieve en negatieve waarden hangen aan de verschillende dimensies van transparantie. Aan de hand hiervan kan NOC*NSF bepalen welke mechanismen ingezet kunnen worden om de heersende discoursen te beïnvloeden en daarmee (meer) transparantie te bewerkstelligen. Verkeerd gebruikte benaderingen en mechanismen leveren eerder een averechts effect op en dragen daarmee niet bij aan de implementatie van een bepaalde code van goed sportbestuur (Geeraert, 2018).

De verschillende benaderingen lopen veelal door elkaar en beïnvloeden elkaar (Geeraert, 2018). Welke benadering geschikt is hangt van zowel de lading af als de inhoud van de regel c.q. aanbeveling. Zo zijn bij een positieve discours over een bepaalde dimensie van transparantie bestuursleden welwillend om een code te implementeren. Hierdoor is opleggen en overtuigen een minder geschikte benadering, maar moet er vooral gestuurd worden op ondersteuning. Tegelijkertijd kan een aanbeveling wel veeleisend zijn en (in beleving) de kosten de baten overtreffen met als gevolg dat – ondanks een positieve discours – bestuursleden zich niet (volledig) (willen) conformeren aan meer transparantie. Dan kan dit alsnog opgelegd worden door middel van sancties of monitoring. Ook hier speelt de lading wel een rol, want bij een positief discours zal er meer begrip en minder weerstand zijn dan bij een negatief discours (Geeraert, 2018; Hartlapp, 2007; Chayes, 1995; Checkel, 2001).

4. Methodologie

In dit hoofdstuk volgt een beschrijving van de gekozen onderzoeksmethoden. Eerst wordt het onderzoeksperspectief behandeld. Vervolgens volgt een toelichting op de case-selectie en de gekozen datavezamelmingsmethoden. Afgesloten wordt met de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek.

4.1. Onderzoeksperspectief

Onderzoeksmethode

Betekenisgeving wordt gezien als het begrijpen, interpreteren én het creëren van betekenissen aan hetgeen mensen doen (Rouleau, 2005; Weick, 1995; Weick et al, 2005). Bij onderzoek naar betekenisgeving staat de verscheidenheid aan interpretaties van verschillende individuen centraal (Van 't Verlaat; 2010). Deze interpretaties zijn verschillend per context, kennen een dynamisch karakter en worden ook beïnvloed door het proces waarin zij hun werkelijkheid construeren (Weick, 1995). Ook eerdere (sociale) ervaringen en hun omgeving dragen bij aan de constructie van een betekenis. In dit onderzoek staan de interpretaties van de bestuursleden van sportbonden centraal en wordt gekeken wat en op welke manier zij vertellen over de begrippen transparantie, hoe transparantie het handelen beïnvloed en op welke manier en in welke mate zij gestimuleerd willen worden om transparant te handelen. Zodoende wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van het interpretivistisch paradigma (Edwards & Skinner, 2009).

Tevens is gekozen voor semigestructureerde kwalitatieve interviews vanwege de mogelijkheid door te kunnen vragen bij interessante antwoorden. Deze mogelijkheid droeg bij aan het in kaart brengen van het discours van de geïnterviewde bestuursleden.

Ontologie

Vanuit het ontologisch perspectief wordt gekeken naar de vraag hoe de onderzoeker naar de wereld kijkt en de werkelijkheid interpreteert. Vanuit deze interpretatie kan worden aangenomen dat het moeilijk is om de (sociale) realiteit te kwantificeren (Denzin, 2002). De onderzoeker erkent de realiteit als een veelvoud aan manieren om deze waar te nemen en te verklaren (Edwards & Skinner, 2009). Praktisch gezegd; er bestaat niet één en dezelfde manier om de wereld te aanschouwen. Het doel van dit onderzoek is ook niet om één waarheid te vinden. Er bestaan namelijk meerdere waarheden en betekenissen over transparantie (Denzin & Lincoln, 2000). Het doel is juist om de verschillende meningen, betekenissen en handelingen die bestuursleden koppelen aan transparantie centraal te stellen.

Epistemologie

De relatie tussen de onderzoeker en het onderzoek zelf staat centraal in de epistemologie (Edward & Skinner, 2009). Hoe kijkt de onderzoeker tegen de realiteit aan en op welke manier worden de in kaart gebrachte meningen voorzien van waarde? De theoretische sensitiviteit (Strauss & Corbin, 1990) van de onderzoeker speelt een belangrijke rol als het gaat om de manier waarop data verzameld en geïnterpreteerd wordt. Het gaat daarbij om de onderzoekskwaliteiten die voortkomen uit persoonlijke en professionele levenservaringen en opgedane kennis. De geloofwaardigheid van het onderzoek hangt mede af van het vertrouwen dat de lezer heeft in de kunde van de onderzoeker (Patton, 1990). Hierna volgt een toelichting van de epistemologische positie van de onderzoeker.

'Vanuit mijn rol als medewerker communicatie bij een sportbond ben ik bekend met het vraagstuk in welke mate een bestuurder dan wel een sportbond transparant moet, kan en wil zijn. Zelf ben ik ook vijf jaar voorzitter geweest van een lokale sportvereniging waarbij ik op kleine schaal heb ervaren tegen welke dilemma's een bestuurder aan loopt in relatie tot transparantie.

Gezien mijn eigen ervaringen als bestuurder en medewerker ben ik oprecht geïnteresseerd in de opvattingen van bestuurders van (inter)nationaal opererende sportorganisaties over transparantie. Veelal zijn deze bestuursleden naast de onbezoldigde functie bij de sportbond ook actief in goede functies bij andere bedrijven. Ik vond het interessant om de ideeën en opvattingen van de geïnterviewden centraal te stellen en had er geen moeite mee mij neutraal op te stellen. Door mijn ervaringen als bestuurder van een vereniging en medewerker van een sportbond kon ik goed inspelen op de gegeven antwoorden en doorvragen waar nodig. Het gaf mij veel zelfvertrouwen en ik kon de antwoorden praktisch en snel interpreteren zonder (onnodige) extra vragen te stellen. Dit onderzoek heeft mijn persoonlijke kennis en houding ten opzichte van transparantie en goed sportbestuur positief beïnvloed.'

4.2. Case-selectie

Voor het onderzoek werden twaalf bestuursleden van zes Nederlandse sportbonden uitgenodigd om deel te nemen aan het interview. Er is geen selectie gemaakt op basis van functie, geslacht of ervaring. Er is ook geen selectie gemaakt van sportbonden op basis van ledenaantal. Er is ook geen selectie gemaakt om verschillen tussen type sporten, grootte van een sportbond of geslacht in kaart te brengen. Er is wel een selectie gemaakt op basis van haalbaarheid. De gekozen sportbonden zijn allemaal gesitueerd in hetzelfde gebouw.

Via de directeur van de sportbonden kon eenvoudig contact gelegd worden met de betreffende bestuursleden. In beginsel zijn de voorzitter en een bestuurslid gepolst via de directeur van de betreffende sportbond en daarna door de onderzoeker officieel per mail uitgenodigd. Indien de bestuursleden niet beschikbaar waren werden overige bestuursleden van de betreffende sportbond uitgenodigd.

Uiteindelijk hebben twee vrouwen en elf mannen deelgenomen aan het interview (bij één interview schoof een extra bestuurslid onaangekondigd aan). De zes sportbonden vallen in het middensegment op basis van ledenaantal (NOC*NSF, 2017). De volgende sportbonden hebben deelgenomen aan het onderzoek: Badminton Nederland, KNBSB, KNCB, NBB, NJBB en NTTB.

4.3. Dataverzameling

Voorkennis

Voorafgaand aan het onderzoek heeft er een verkennend interview plaatsgevonden met Huibert Brands van NOC*NSF die zich onder andere bezighoudt met het onderwerp goed sportbestuur bij sportbonden en de Code Goed Sportbestuur. Daarnaast zijn ook een tweetal seminars bezocht met betrekking tot het onderwerp goed sportbestuur, georganiseerd door NOC*NSF in samenwerking met Kenniscentrum Sport en Universiteit Utrecht. Bij de twee seminars is door de onderzoeker vooral geluisterd naar presentaties van gastsprekers. De input van de deskundigen is gebruikt voor het helder krijgen van de context van het onderzoek en heeft daarmee ook invloed gehad op de te gebruiken literatuur en de te stellen vragen tijdens de interviews met bestuursleden.

Topiclijst

De interviews zijn afgenomen aan de hand van een topiclijst. De topiclijst was verdeeld in een viertal thema's en zijn in een vaste volgorde afgenomen vanwege een logische opbouw van de inhoud. Als eerste thema stond de definitie die het bestuurslid zelf gaf aan transparantie centraal. Als tweede thema kwamen de verschillende vormen van transparantie aan bod. Aan de hand van

literatuur zijn zes vormen van transparantie onderscheiden (zie hoofdstuk 2: literatuurstudie) en deze zijn verwerkt in zes stellingen. Alle twaalf geïnterviewden hebben dezelfde zes stellingen voorgelegd gekregen met als doel achteraf te kunnen analyseren hoe de bestuursleden over de zes vormen van transparantie dachten en of er overeenkomsten dan wel verschillen te herkennen zijn. Als derde thema stonden ervaringen met transparantie centraal. Door te vragen naar de ervaringen werd meer inzicht verkregen in de lading die een discours heeft. Welke negatieve en positieve ervaringen hebben bestuursleden met betrekking tot transparantie en hoe gingen zij daar mee om? Als laatste thema werd gevraagd naar de rol van NOC*NSF ten opzichte van het bewerkstelligen van meer transparantie.

De zes vormen van transparantie zoals vastgesteld in de literatuurstudie zijn bewust concreet meegenomen in de topiclijst om te kunnen achterhalen welke waarden bestuursleden hier aan hangen. Naast het achterhalen van de betekenis over de zes vormen van transparantie, is ook gekeken of deze verdeling een bijdrage kan leveren om meer kaders voor transparantie te kunnen omschrijven met betrekking tot goed sportbestuur.

De implicaties van transparantie (zie literatuurstudie) zijn bewust niet concreet meegenomen in de topiclijst. Het is echter wel gebruikt als input tijdens interviews wanneer de thema's ter sprake kwamen. Bij het analyseren van de data is wel gekeken of er een verband te leggen is met de implicaties.

Periode

De interviews met de twaalf bestuursleden zijn afgenomen in de maanden maart, april en mei 2019. Van de twaalf interviews zijn er elf face-to-face afgenomen. Vanwege overmacht is één interview per telefoon afgenomen. In overleg met de respondent werd de locatie afgesproken waarbij de respondent de vrijheid had om een locatie voor te stellen. Volgens Edwards & Skinner (2009) vergroot dit de betrouwbaarheid van de resultaten doordat bestuursleden zich dan in een veilige omgeving voelen.

Codering

Alle interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. De transcripten zijn voor 95% letterlijk uitgeschreven. Woordklanken zoals lachen of stotteren zijn uit het transcript verwijderd om het prettig leesbaar te houden. De transcripties zijn voorgelegd aan alle respondenten ter goedkeuring. Eventuele wijzigingen zijn doorgevoerd voordat het is gecodeerd.

De respondenten zijn genummerd en de gebruikte quotes zijn geanonimiseerd. De volledige transcripten zijn als bijlage verstuurd naar de begeleider en tweede lezer voor de beoordeling van het onderzoek. De transcripten zijn niet toegevoegd aan dit definitieve onderzoeksrapport.

Voor het coderen is gebruik gemaakt van de software MAXQDA. Alle transcripten zijn hier in geïmporteerd. De transcripten zijn grotendeels volgens de systematiek van Strauss en Corbin gecodeerd (Bryman, 2016). Er is niet volledig open gecodeerd, maar wel axiaal en selectief gecodeerd. In beginsel zijn er vijf codes gemaakt, vier gelijknamig aan de vier thema's uit de topiclijst en een 'overig'. Door deze methode stonden de codes na de eerste ronde coderen al direct gebundeld per thema. Vervolgens is een verdiepingsslag gemaakt en zijn er extra hoofd- en subcodes aangemaakt. In de bijlage is de uiteindelijke codeboom toegevoegd.

4.4. Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek wordt vastgesteld aan de hand van de criteria van LeCompte & Goetz (Bryman, 2016):

- Externe betrouwbaarheid: betreft de mate waarin het onderzoek kan worden nagebootst (Bryman, 2016). In dit hoofdstuk is uitgebreid toegelicht welke stappen zijn ondernomen waardoor het onderzoek na te bootsen is. Dit vergroot de externe betrouwbaarheid.
- Interne betrouwbaarheid: betreft de mate waarin het onderzoeksteam het gezamenlijk eens zijn met wat zij horen en zien (Bryman, 2016). Aangezien de interviews door één persoon is afgenomen, is op dat niveau de interne betrouwbaarheid minimaal. Echter zijn de transcripten voorgelegd aan de geïnterviewden ter goedkeuring. Ook zijn alle transcripten en audio-opnames tot aan de officiële verdediging beschikbaar op verzoek. Dit vergroot de interne betrouwbaarheid.
- Externe validiteit: betreft de mate waarin de resultaten gegeneraliseerd kunnen worden (Bryman, 2016). Gezien het verschil in aantal aangesloten bonden (76) bij NOC*NSF en het aantal geïnterviewde bonden (6) kan aangenomen worden dat het onderzoek niet generaliseerbaar is. Daarentegen is het wel aannemelijk dat overeenkomende patronen ook leven bij bestuursleden van andere sportbonden. Conclusies voortvloeiend uit dit onderzoek kunnen daarom wel gebruikt worden als basis voor vervolgonderzoek of worden gebruikt om de dialoog omtrent het onderwerp transparantie aan te gaan.
- Interne validiteit: betreft de mate waarin de resultaten uit de interviews kunnen worden gerechtvaardigd (Bryman, 2016). Vanuit dit oogpunt is de interne validiteit voldoende. Het aantal interviews (12) staat in verhouding met de beschikbare tijd (6 maanden). Daarbij is diverse malen met de scriptiebegeleider overleg geweest over de gekozen methoden, de wetenschappelijke literatuur en de resultaten. Ondanks dat de onderzoeker eigen keuzes heeft gemaakt, heeft de scriptiebegeleider er op toegezien dat de onderzoeker het juiste pad bleef volgen. Daarmee mag aangenomen worden dat fouten en onjuistheden geminimaliseerd zijn.

5. Discourseen over transparantie

Dertien bestuursleden van zes verschillende sportbonden zijn geïnterviewd en gevraagd naar de betekenis die zij geven aan transparantie binnen het werk als bestuurslid. In dit hoofdstuk wordt een uitwerking gepresenteerd van de meest relevante resultaten afkomstig uit de interviews. Eerst wordt stilgestaan bij de omschrijvingen, de belangen en de grenzen die bestuursleden zelf geven aan transparantie associaties die bestuursleden gaven aan transparantie. Daarna wordt getoond welke associaties bestuursleden hebben met transparantie. Vervolgens worden de interpretaties van bestuursleden op de verschillende dimensies van transparantie toegelicht. Afgesloten wordt met de ervaringen die bestuursleden hebben gehad met betrekking tot transparantie en als laatste de rol die zij zien weggelegd voor NOC*NSF om transparantie te stimuleren.

5.1. De betekenis van transparantie

Over het algemeen gezien gaven de respondenten veel vergelijkbare antwoorden. Veelal zagen zij transparantie als belangrijk en als de manier om leden mee te nemen in de genomen besluiten en de te varen koers. Maar ze konden ook wel concrete grenzen stellen aan transparantie. Vooral wanneer de inhoud ethisch of persoonlijk werd vonden zij dat minder transparantie geoorloofd is.

Omschrijving van transparantie

De belangrijkste eigenschap van transparantie vinden bestuursleden het inzichtelijk maken van de bestuursbesluiten alsmede de overwegingen die aan de besluiten ten grondslag liggen. Zodat “[...] voor iedereen duidelijk is hoe besluiten worden genomen, wie besluiten neemt en op grond waarvan die besluiten worden genomen. En wat het vervolg dan is en hoe dat dan weer aansluit bij de feitelijke besluiten.” (R4). Respondent 5 ziet transparantie ook als het laten zien dat je ook daadwerkelijk met bestuurszaken bezig bent “[...] en dat je het op een manier gedaan hebt zoals je bedoeld had te doen.” (R5). Uiteindelijk voelen de respondenten zich ook aanspreekbaar voor hetgeen zij hebben gedaan.

Daarbij wordt transparantie ook gezien als het uitspreken van de verwachtingen en helderheid geven over het proces. Respondent 3 maakt ook de link naar vertrouwen en begrip: “[...] als je in alle eerlijkheid handelt dat op een gegeven moment de meerderheid achter je gaat staan en begrip heeft voor de stappen die je zet.” Maar transparantie wordt ook omschreven als een integriteitskwestie. Het laten zien dat er geen verborgen agenda is en dat je open ben naar je achterban. “[...] openbaarheid is het einde van het vermaak. Als je het niet doet en je doet er geheimzinnig over, dan gaat iedereen er verhalen omheen vertellen. Terwijl als je het gewoon openbaar maakt, dan vinden veel mensen het logisch ook. Maar de geheimzinnigheid eromheen die maakt het altijd spannend zeg ik altijd maar.” zo stelt respondent 7.

In de omschrijving van transparantie wordt door enkele bestuursleden ook een onderverdeling gemaakt in culturele en structurele aspecten. Culturele aspecten van transparantie hebben te maken met gedragingen en houdingen: Hoe ga je binnen het bestuur met elkaar om? Hoe toegankelijk wil je zijn voor je leden? En welke waarden en normen streef je na? De structurele aspecten van transparantie worden vooral uitgesproken in mate van proces: Wanneer betrek je leden erbij? Hoe worden besluiten gepubliceerd? Welke processen staan op papier en streef je na binnen de organisatie? Respondent 6 omschrijft een goed voorbeeld van een cultureel en een structureel aspect van transparantie:

- Structureel: *“Op het moment dat het beleid is vastgelegd is dat alles waar je aan kan toetsen. En dat is dan voor mij, op het moment dat je het hebt vastgelegd, als het ware een soort ondergrens van je transparantie.”*
- Cultureel: *“Uiteindelijk wordt zo’n begrip als transparantie sterk bepaald door mijn eigen normen en waarden. Door mijn achtergrond, milieu, levenservaring. En dat zal altijd een rol blijven spelen.”*

Het belang van transparantie

Wanneer gevraagd wordt naar het belang van transparantie zijn alle geïnterviewden helder. In beginsel draait het om het afleggen van verantwoording. *“Als je het op een schaal zet van 1 tot 10 dan zet ik transparantie op 9. Omdat ik vind dat je als sportbestuurder je verantwoordelijkheid moet kunnen afleggen aan je achterban.”* (R11). Daar hoort ook eerlijkheid bij: *“Ik vind dat in de basis heel belangrijk omdat eerlijkheid het langste duurt. Dingen geheim houden en onder een tapijt schuiven komt altijd uit.”* (R5).

Uiteindelijk wordt de mate van belangrijkheid vooral uitgedrukt in het creëren van draagvlak: *“[...] ik geloof dat je met transparantie draagvlak voor je beleid enorm kunt vergroten.”* (R6) en *“[...] je probeert ook door middel van transparantie draagvlak te creëren en te behouden.”* (R7). Daar hoort ook vertrouwen bij vindt respondent 13: *“[...] vertrouwen dat kan je niet opeisen. Dat moet je creëren. En daar hoort bepaald gedrag bij. Zonder vertrouwen ga je niet veel realiseren en in dat kader vind ik het heel belangrijk ja.”* Respondent 14 ziet in transparantie ook een manier om de achterban in beweging te krijgen: *“[...] ik ben er van overtuigd dat door op een goede manier met transparantie bezig te zijn dit een hoop beweging teweeg brengt of er negatieve energie eruit gehaald kan worden.”*

De moeilijkheidsgraad van transparantie

Daarentegen ervaren meerdere bestuursleden ‘timing’ als een moeilijk proces. Vooral de vraag wanneer je als bestuur transparant moet zijn. *“Dat dilemma kom je ergens in je besluitvormingsproces tegen; wanneer ga ik met dingen naar buiten komen en wat breng ik dan naar buiten. Dat kan je niet met een meetlat of formule bepalen. Daar zitten altijd eigen afwegingen aan vast en die worden ook weer bepaald door eigen normen en waarden.”* (R6). Ook respondent 5 worstelt met die vraag: *“Het enige wat je wel kan doen is de regie nemen over de timing waarmee je de informatie beschikbaar maakt. En ik denk dat als je dat voorspelbaar doet, dus dat je mensen niet ermee verrast, dat je behoorlijk transparant bent.”*

Zo vinden bestuursleden ook dat de term transparantie soms verkeerd wordt gebruikt door leden: *“Als je zegt ‘bepaalde zaken delen we niet omdat het vertrouwelijk is’, dan zeggen zij dat wij niet transparant zijn. Dan wordt het tegen je gebruikt omdat ze blijkbaar vinden dat je het er wel over zou moeten hebben, terwijl er een bepaalde mate van vertrouwelijkheid altijd moet zijn.”* (R14). Ook respondent 13 ervaart een tegengesteld belang van transparantie. Hij ziet dit terug in gesprekken waarbij leden hem niet transparant vinden: *“Maar de mensen bedoelen eigenlijk tegen mij te zeggen: ‘Je doet niet wat ik zeg dat je moet doen’. En dat maakt het lastig. Dus ik luister wel, maar je weegt dingen af en je komt tot een bepaald besluit.”*

Respondent 10 stelt ook nog een interne discussie aan de kaak: *“[...] ik denk dat het vooral te maken heeft met het feit dat we niet zo goed weten hoe we er een praktische invulling aan moeten geven. Terwijl het niet is vanwege het feit dat we het graag binnenskamers willen houden.”* In hetzelfde licht van timing en transparantie vinden de respondenten dat het belangrijk is om de bondsorganisatie eerst in te lichten over gemaakte besluiten voordat het naar buiten gaat.

Grenzen van transparantie

Ook worden duidelijke grenzen aan transparantie ervaren en zijn bestuursleden niet altijd bereid om openbaarheid te geven. Dit slaat vooral op wanneer het gaat om persoonlijke informatie, personeel of commerciële zaken. Zo vind respondent 2 dat een bestuur haar personeel moet verdedigen: *“Want dan krijg je reacties als ‘Waarom gooi je hem/haar er niet uit?’. Dan heb je het over een werkwijze van personeel en dan is het enige wat je kan zeggen: ‘Dat hebben we niet goed gedaan, daar moeten we beter op letten’. Hebben WE niet goed gedaan. Het verdedigen van personeel moet je dus wel doen.”* Daarbij zien bestuursleden dat teveel transparantie ook inefficiënt kan worden doordat iedereen er een mening over kan hebben: *“[...] wat je niet wilt is dat ieder luchtballonnetje of ieder proefballonnetje dat je loslaat ontaard in een Poolse landdag, want dan loop je het risico dat er nooit meer iets van de grond komt.”* (R6). Andere grenzen van transparantie worden gezien bij contracten, tucht- en strafzaken en situaties met betrekking tot seksuele intimidaties.

- *“Ik kan geen inzage geven in contracten. Ik zal nooit over personeelscontracten praten.”* (R2)
- *“Dus dat wil niet zeggen dat we alles wat we bij de bond besloten en bedacht hebben op straat gooien en voor iedereen maar om te weten. Ik vind in beginsel dat iedereen alles mag weten. Alleen ik wil wat regie houden over de timing waarop we het beschikbaar maken.”* (R5)
- *“We zijn contractueel overeengekomen dat we de hoogte van het contract niet zouden delen.”* (R5)
- *“En op het moment dat ik al mijn kaarten al op tafel gooi dan weet een gesprekspartner teveel [...]. Dan moet je soms de kaarten tegen de borst houden, want je wilt natuurlijk uiteindelijk wel het maximale rendement voor je leden eruit halen.”* (R12)
- *“En dan moeten we natuurlijk wel rekening houden met discretie, dus als het bijvoorbeeld over personen gaat.”* (R13)

Associatie

Bestuursleden werden gevraagd een vijftal woorden te noemen die zij associeerden met transparantie. Het liet goed zien dat bestuursleden niet zo concreet stilstaan bij het thema transparantie, want ze vonden het een lastige vraag en moesten er echt even over nadenken. Hieronder een overzicht van de meest voorkomende herleidingen:

- *Openheid, 9x*
- *Vertrouwen, 6x*
- *Eerlijk, 5x*
- *Timing, 5x*
- *Feedback, 3x*
- *Integriteit, 3x*

In bijlage 2 is een volledig overzicht van alle associaties verwerkt. Alle associaties zijn herleid naar een algemeen woord. Zo zijn ‘open’ en ‘openheid’ herleid naar ‘openheid’. Met name de herleiding naar ‘timing’ is interessant. In beginsel hoort bij deze herleiding vijf verschillende associaties: besluitvormingsproces, momentum, procesgericht, tijdspad en timing. De bestuursleden gaven vaak een toelichting op de associaties. Hieruit werd duidelijk dat bij de betreffende associatie ‘het moment van transparantie’ een belangrijke rol speelt. Om die reden is gekozen voor de herleiding naar ‘timing’.

Belangrijke noot: de herleiding van de woorden betreft de interpretatie van de onderzoeker en kan dus per lezer verschillen.

5.2. De interpretatie van de verschillende vormen van transparantie

Aan de hand van literatuur zijn zes vormen van transparantie onderscheiden (zie theoretisch kader). Deze vormen zijn verwerkt in zes stellingen en alle bestuursleden hebben dezelfde stellingen voorgelegd gekregen. Gevraagd werd zo uitgebreid mogelijk een mening te delen omtrent de betreffende stelling. Uit de resultaten kwam duidelijk naar voren dat alle bestuursleden het over vijf van de zes stellingen redelijk eens waren. Bij deze vijf stellingen vonden alle bestuursleden dat transparantie hier zo goed als volledig moest worden toegepast. In veel gevallen lag transparantie al vast in de statuten. Bij één stelling waren de bestuursleden het zeer uitgesproken niet eens met de stelling.

Op basis van de antwoorden is onderstaande tabel opgesteld. Indien een bestuurslid aangaf het eens te zijn met de stelling en daar enkel een toelichting of uitleg bij heeft gegeven, heeft het de score 'Volledig eens (VE)' gekregen. Een bestuurslid die aangaf het eens te zijn met de stelling, maar daar wel op- of aanmerkingen dan wel kanttekeningen bij heeft geplaatst, kreeg de score 'Grotendeels eens (GE)'. Indien een bestuurslid in zijn uitspraak er niet nadrukkelijk eens of oneens over was, of zowel voor- als tegenargumenten toelichtte, heeft het de score 'Niet eens, niet oneens (NE/NO)' toegewezen gekregen. Wanneer een bestuurslid het niet eens was met de stelling, maar daar nog wel op- of aanmerkingen dan wel kanttekeningen bij plaatste, kreeg het de score 'Grotendeels oneens (GO)' mee. Een bestuurslid die het volledig met de stelling oneens was zonder daar een kanttekening bij te plaatsen werd gescoord met 'Volledig oneens (VO)'.

Stelling #	VO	GO	NE/ NO	GE	VE
Stelling 1: Transparantie van documenten: administratie					13
Stelling 2: Transparantie van documenten: politiek				13	
Stelling 3: Transparantie van documenten: budget				2	11
Stelling 4: Transparantie van activiteiten: besluitvorming	10	1	2		
Stelling 5: Transparantie van activiteiten: openbaarheid				2	11
Stelling 6: Transparantie van activiteiten: beleidsresultaten				3	10

Tabel 1: Het aantal respondenten en de mate waarin zij het eens of oneens zijn met de betreffende stelling.

Transparantie van documenten – Administratieve transparantie

Alle bestuursleden waren het er over eens dat het inzichtelijk moet zijn via de website wie de bestuursleden zijn, wat hun achtergrond is en op welke manier bestuursleden worden gekozen. Enige terughoudendheid werd wel gegeven in de mate waarbij de achtergrond van de bestuursleden gepubliceerd wordt. Relevantie is hierbij het uitgangspunt; enkel datgene publiceren wat relevant is voor de functie. Respondent 5 kijkt daarbij ook naar zichzelf: *“Ik kies er zelf voor om in het bestuur te komen en dat betekent dat ik daarmee ook een stukje van mijn prive opoffer.”*

- *“[...] werkervaring voor zover relevant voor de functie, voor de rest niet. Ik vind het belangrijk om te weten waar iemand zijn kennis vandaan heeft die hij of zij gaat gebruiken in de functie.” (R4).*
- *“[...] dat ik advocaat ben en geen accountant vind ik relevant voor de portefeuille die ik beheer.” (R12).*

Ook over het benoemingsproces waren de bestuursleden helder: *“Het staat ook in de statuten en het huishoudelijk reglement en die zijn gewoon inzichtelijk.”* aldus respondent 8. Respondent 11 deelt de mening, maar geeft aan dat dit best wat duidelijker mag op de website: *“De statuten staan gewoon op de website. Maar ik vind statuten nou nog niet zo inzichtelijk waarvan je zegt ‘he, dat is helder en makkelijk te vinden.’”*

Transparantie van documenten – Politieke transparantie

In beginsel waren alle bestuursleden het er over eens dat – mocht er een vergoeding voor werkzaamheden worden gegeven – deze altijd gepubliceerd moet worden. De nuance zat vooral in de manier waarop. Allereerst geven de bestuursleden aan dat de vergoedingen altijd verwerkt zitten in de jaarrekening en de begroting. *“[...] wat wij nu presenteren zijn de bestuurskosten in zijn totaliteit. Daar staat bijvoorbeeld ‘kosten bestuur 7000 euro’. Dat zijn de declaraties opgeteld van een heel jaar. Dus daar kan men wel zien van ‘wat is er aan de hand’.”* (R13). Respondent 12 deelt dit uitgangspunt en geeft duidelijk de nuance weer: *“Het codewoord zit hem in dat je die informatie niet verstrekt over individuen. Dat doe je over totalen.”* Daarnaast is respondent 3 van mening dat teveel informatie ook leidt tot onnodige ruis: *“Ik denk dat als je al dat soort dingen ook nog op een website gaat vermelden, dat dat veel te veel ruis brengt binnen de kern van de sport. Ik denk dat je daar echt wel je financiële mensen voor hebt waar je dat aan kan overlaten.”*

Niet onbelangrijk is het gegeven dat bestuursleden niet tégen vergoedingen zijn: *“En daar hoeft een bestuurslid zich ook helemaal niet voor te schamen. Inderdaad, als wij gaan vergaderen dan moet iedereen uit alle windstreken van Nederland komen. Ja dames en heren, dat kost geld.”* (R12). Desondanks geven alle bestuursleden aan dat ze nauwelijks iets declareren. Toch is het in beginsel niet het uitgangspunt: *“[...] het mag niet zo zijn dat het er toe leidt dat bijvoorbeeld iemand die het minder makkelijk heeft en minder financiële ruimte heeft daardoor een bestuursfunctie laat schieten. Want je wilt dat het bestuur openstaat voor iedereen. En dus ook voor iemand die wel het dubbeltje twee keer moet omdraaien, maar wel de ambitie heeft om zo’n functie in te vullen.”* (R6).

Daarom hebben enkele sportbonden een ‘declaratiereglement’ of ‘declaratiebesluit’ vastgelegd; een bundeling van regels over vergoedingen en declaraties voor bestuursleden dat is voorgelegd aan de leden en is goedgekeurd. *“Wanneer mag een bestuurslid wel declareren en wanneer niet. En dan vind ik ook dat het (het declaratiebesluit, red.) gewoon bekend hoort te zijn bij de leden.”* (R11). Op de vraag of vergoedingen en declaraties door bestuursleden überhaupt buiten proportie kunnen geraken ziet respondent 10 weinig mogelijkheden: *“Bij ons zou dat nooit kunnen. Want stel je voor dat wij een begroting zouden inleveren waar in staat dat onze voorzitter een ton per jaar krijgt voor het werk dat hij doet, dan zal dat nooit goedgekeurd worden.”* Een enkel bestuurslid ziet vooral belang in het controlemechanisme. *“[...] er moet binnen een organisatie een systeem zijn dat ervoor zorgt dat er gecontroleerd wordt dat datgene wat mensen krijgen klopt met de regelingen die er zijn.”* (R4).

Van de dertien ondervraagde bestuursleden ontvangt overigens maar één bestuurslid daadwerkelijk een vaste vergoeding voor de tijd en energie die het lid steekt in de bestuurswerkzaamheden bleek uit de interviews. Alle overige bestuursleden doen het op vrijwillige basis en declareren niets of enkel reiskosten.

Voor wat betreft de besluitvorming zijn de bestuursleden ook helder. Wie welke rechten heeft, zoals een veto en op welke manier besluiten goedgekeurd worden, bijvoorbeeld op basis van een meerderheid, staan beschreven in de statuten dan wel het huishoudelijk reglement. En deze zijn in beginsel voor iedereen inzichtelijk. Respondent 6 vindt het zelfs heel handig: *“Uitstekend zelfs. Sterker nog, daar maak ik dan zelf graag gebruik van.”* Hiermee doelend op de mogelijkheid om intern terug te kunnen vallen op de verantwoordelijkheden en besluitvorming wanneer er een patstelling is bij het nemen van een besluit.

Transparantie van documenten – Budget transparantie

Ook hier waren de bestuursleden redelijk eensgezind: jaarrekeningen en begrotingen zijn openbare stukken en dienen op de website te vinden te zijn. Respondent 14: *“Ja, dat vind ik wel prima. Dat gebeurt nu ook bij ons. De jaarrekening staat gewoon op de website en is voor iedereen toegankelijk.”* Er werden wel kanttekeningen geplaatst bij wie toegang zou mogen hebben tot de stukken. Respondent 6 geeft aan dat dergelijke stukken eigenlijk enkel inzichtelijk moeten zijn voor de leden: *“Daarom ben je nu lid van die club om als individueel lid invloed te kunnen uitoefenen. Ik vind het niet relevant, en ik vind het zelfs bijna een belediging naar je leden toe, dat je dat voor iedereen op straat legt.”*

Transparantie van activiteiten – Besluitvorming

Vrijheid en veiligheid, dat waren de veelgebruikte termen die bestuursleden koppelden als tegenargument bij het publiceren van het debat rondom een besluit. Zij menen dat ‘de vrijheid om alles te mogen en te kunnen zeggen’ en ‘de veiligheid dat het binnenskamers blijft’ juist bijdraagt om tot een goed besluit te komen. *“Je komt in hoor, wederhoor, gesprek, argument, tegenargument, een afweging, wel of niet. [...] Dat is een zinvolle discussie en daar komt iets uit. [...] Ik wil vrijuit kunnen praten. Want ik ben gaandeweg in die discussie zelfs van mening veranderd.”* aldus respondent 8. Ook respondent 6 ziet voordeel in een vrij en veilig gesprek: *“Omdat je wilt dat je helemaal aan het begin van het maken van beleid in vrijheid wilt kunnen roepen en denken. Dat is juist het allerbeste om tot creatief beleid te komen. [...] Dus dan moet ik alles kunnen roepen wat ik wil. Ook dingen waar ik soms niet eens zelf achter sta, maar waarvan ik wel vind dat ze in de discussie misschien een bijdrage kunnen leveren.”*

Er worden enkele gevaren gezien bij het publiceren van het debat. Allereerst de mogelijkheid dat niet alles meer wordt gezegd: *“Omdat het mogelijk ertoe kan leiden dat mensen (bestuursleden, red.) voorzichtiger zijn om hun mening te uiten waardoor je slechtere besluiten krijgt. Ik denk dat besluiten heel erg gediend zijn bij discussie en afwijkende meningen en diversiteit in denken.”* (R5). Daarbij zien zij ‘eenheid van bestuur’ ook als belangrijk element om goed te kunnen besturen: *“Het heeft het risico van verzwakken van het effect van besluitvorming van het bestuur als daar een beeld ontstaat van onenigheid binnen het bestuur.”* (R4). Tevens ziet men als gevaar dat de lezers misbruik gaan maken van kennis dat er een tweestrijd is: *“[...] als er mensen zien dat er ruimte tussen bestuursleden is, discussie tussen de bestuursleden, die gaat ingevuld worden. En dan gaan er echt dingen gebeuren die je niet zo leuk vind.”* (R13). Ook is het de lezer die de interpretatie bepaalt: *“[...] je moet je ook goed realiseren dat mensen dingen op een bepaalde manier lezen en vanuit een bepaald perspectief kunnen lezen. Of willen lezen.”* (R14).

Duidelijk werd ook dat er weinig structuur is omtrent het delen van bestuursbesluiten en wat er dan gedeeld moet worden. De ene sportbond communiceert helemaal niets naar buiten, behalve naar de directeur wanneer er relevante bestuursbesluiten tussen zitten voor de werkorganisatie. De andere sportbond geeft aan dat zij statutair alle bestuursbesluiten moeten delen, maar dat zij niet de overwegingen rondom de besluiten delen. Ook geeft een respondent aan dat er binnen het betreffende bondsbestuur verdeelde meningen zijn omtrent het publiceren van de bestuursbesluiten en ze daarom besloten hebben om niets te publiceren.

Transparantie van activiteiten - Openbaarheid

De geïnterviewden zijn het over het algemeen eens dat beleidsplannen gepubliceerd moeten worden en voor iedereen inzichtelijk moeten zijn. *“Ik vind het heel erg van belang dat je het beleid op papier hebt staan en dat moeten mensen kunnen nalezen. En daar moeten mensen ook een bepaalde soort van controle over kunnen laten gaan.”* (R7). Ook respondent 10 ziet meerwaarde in het publiceren van de beleidsplannen: *“Als verenigingen [...] van mening zijn dat wij ons bezig houden met zaken die voor hen helemaal niet relevant zijn, dan verlies je ook je mandaat of*

legitimiteit. Dus ik denk dat het met name heel belangrijk is goed te delen wat wij met zijn allen aan het doen zijn."

Ze worden wel terughoudend wanneer het gaat om documenten met tactische overwegingen. Respondent 4 geeft aan: *"[...] je zou je kunnen voorstellen dat de bond tactische overwegingen heeft in de omgang met de overheid of dat je als bond commerciële overwegingen hebt in de omgang met leveranciers en sponsors. Ik heb er geen behoefte aan dat leveranciers het achterste van mijn tong kunnen zien."* Respondent 6 vult aan: *"Stel dat wij een geweldsincident in het voetbal willen gebruiken om meer voetballers ertoe te bewegen om voor onze sport te kiezen. Hypothetisch. Dan zou het niet heel sjiek zijn als wij in ons beleidsplan die afweging mee zouden nemen."*

Algemeen gezien is niet de verwachting dat het publiceren van beleidsplannen een averechts effect heeft:

- *"En ik kan mij niet zo goed voorstellen of wij nu concurrentiegevoelige informatie die wij als sportbond hebben die wij liever niet aan andere sportbonden willen geven."* (R5)
- *"[...] de dynamieken bij elke bond zijn wel anders, omdat de structuur van de sport verschilt van elkaar. Dus wat bij de ene bond werkt, hoeft niet perse bij de andere bond wel te werken. Maar ik denk dat, en dat is ook een beetje de filosofie hoe je zelf in het leven staat, samenwerken uiteindelijk alleen maar beter maakt."* (R10).
- *"Ik zie daar vooralsnog geen concurrerende informatie in. Ik zou het sterker vinden zelfs om het wel open te maken omdat het heel aanvullend en complementair kan zijn."* (R14)

Transparantie van activiteiten - Beleidsresultaten

Transparant zijn over de resultaten die worden geboekt wordt door alle geïnterviewden gedeeld. *"Als je open en transparant bent over beleid, dan moet je ook open en transparant zijn over de mate van succes in het bereiken daar van."* aldus respondent 5. Daarbij wordt wel een kanttekening geplaatst bij het feit dat ze dan in bezit moeten zijn van cijfers: *"Dat veronderstelt dat je zelf de resultaten al hebt en dat is vaak ook niet zo. [...] Dus voor zover ik dat inzicht zelf heb is het wat mij betreft ook geen geheim. We hebben stappen gezet om leden te werven en het tegendeel is gebeurd. Dat kan. Ik ben er niet op tegen om die resultaten te tonen."* meent respondent 4. Ook respondent 6 heeft een kritische noot: *"Alleen de kanttekening die ik erbij maak is dat het causaal verband tussen beleid en resultaat vaak zo lastig is weer te geven."*

Desondanks vinden de bestuursleden het wel belangrijk de resultaten te delen. Respondent 10 omschrijft het belang van publicatie als volgt: *"In het meerjarenbeleidsplan nemen we ook een onderdeel op waarbij we het hebben over monitoring. Dat gaat dan over KPI's en geld. Je hebt doelen en een jaarplan en daar koppel je dan ook resultaatverplichtingen aan. Het ideale beeld daarbij is dat jij zo direct kan laten zien op basis van 'dit is wat we wilden, dit resultaat beoogden we ermee te behalen en dit is eruit gekomen'. Als je die redeneerlijn zo kan doortrekken, dan kan je ook zien of hetgeen wat je met elkaar heb afgesproken, het beleid wat je bent aangegaan, ook het gewenste effect bereikt. En zo niet, dan moet je jezelf ook afvragen of je met de goede dingen bezig bent."*

5.3. Ervaringen met transparantie

De ervaren dilemma's rondom transparantie zijn vooral tweeledig: het vraagstuk wanneer men transparant moet zijn en ongewenst seksueel gedrag. Allereerst vinden de geïnterviewde bestuursleden het lastig om niet altijd alles te kunnen of te mogen vertellen. Veel dilemma's hebben te maken met de mate en het moment van openbaring. *"Je moet constant afwegen: wat kan ik wel naar buiten brengen en wat niet. En wie is daarmee het beste gediend."* beoogt respondent 2. Ook respondent 4 ervaart het dilemma: *"Ik wil me verantwoorden. Ik moet me verantwoorden. Personeelszaken regelt het bestuur in principe zelf. Maar personeelszaken die meer geld gaan kosten dan in de begroting is voorzien, daar hebben we de bondsraad voor nodig. Maar als dat gepaard gaat*

met een afspraak die ik moet maken over vertrouwelijkheid, dan wringt dat. Dan moet ik aan de bondsraad gaan vertellen 'dit is het bedrag en ik kan niet uitleggen hoe het zit.'" Zo voegt respondent 6 ook toe: *"[...] dat is een doorlopend dilemma in welke fase van het proces wie nu wat moet weten en op welk moment."*

Daarnaast zijn er ook ethische dilemma's ervaren met ongewenst seksueel gedrag. Respondent 12 heeft meegedaan aan het onderzoek van de Commissie De Vries naar ongewenst seksueel gedrag in de sport en deelde een case: *"Wat nu als ik als lid van de sportbond op de tribune zit een wedstrijd te kijken [...]. En op een gegeven moment komt er iemand naast je zitten en die zegt 'ik wil even met je praten. Ik moet je wat vertellen. Maar je moet me één ding beloven, je mag het niet doorvertellen. Kees zit aan mij'. En dan? Mijn eerste gedachte was: Mijn mond houden. Ik heb geheimhouding. Maar als lid van het bestuur van een sportbond heb je die vrijheid niet. Sterker nog, je bent persoonlijk aansprakelijk als je je mond houdt en niets doet. Daar zat ik wel even mee."*

Tevens zijn er ook vormen van dilemma's ter sprake gekomen die betrekking hebben op belangenverstrengeling en het handelen van bestuursleden zelf. Zo zijn er bestuursleden waarbij hun kind in een talentprogramma zit. Het dilemma betrof hier in hoeverre en in welke mate het bestuurslid zijn werkzaamheden kan uitvoeren zonder dat het daarmee positieve of negatieve invloed uitoefent op de toekomst van het kind. *"En dan probeer ik voor mijzelf wel altijd na te gaan 'ben ik nu het belang van mijn kind aan het dienen?'. [...] Of ben ik het belang van de portefeuille die ik binnen het bestuur heb aan het dienen [...]"* zo geeft respondent 5 aan. Ook respondent 4 heeft een dergelijke ervaring gehad: *"Als er iets van je eigen vereniging specifiek aan de orde is binnen het bestuur, dan ben je er even niet. En dat kan heel lastig zijn, want dat kan je de deskundige inbreng schelen – die er niet bij kan zijn omdat het zijn eigen club betreft, maar die je er wel bij had willen hebben voor wat betreft de inhoud van de problematiek."* De respondent ziet daar ook een belangrijk communicatiemoment: *"[...] je moet ook transparant zijn over wie er aan de discussie heeft deelgenomen en wie niet."*

Er zijn ook positieve ervaringen gedeeld. Door heel transparant te zijn over de besluiten, de overwegingen, de processen en het tijdsplan ziet respondent 3 de cultuur binnen het bondsbureau én onder de achterban veranderen: *"[...] geweldig om te zien hoe duidelijk de directeur is in zijn modellen en schema's. En constant iedereen erbij roept en iedereen op de hoogte houdt. Hij maakt een agenda met een tijdsplan met 'hoe willen we het doen' en 'wanneer gaan we welke stappen zetten' en daar komen we dan elke keer op terug. Evenals op de afgesproken datum er op terugkomen. Ook al zitten er dingen tegen."* Ook wordt door respondent 7 positief gememoreerd naar momenten waarbij een bestuurslid de achterban heel bewust meenam in vraagstukken die speelden binnen het bestuur. Zoals het vraagstuk omtrent het voeren van een topsportprogramma waar veel geld in gaat zitten. Deels wordt dat betaald door NOC*NSF, maar er zit ook altijd eigen geld in. *"Dat betekent dat als je topsport doet dat relatief veel geld van de leden gaat zitten in maar een paar spelers of speelsters. [...] Door mensen daar in mee te nemen in zo'n dilemma over 'wat doe je dan?'"* Respondent 7 ervaart dit als prettig: *"Maar er vloeit dan wel een goede discussie uit en het is zeker een bijdrage in het denken van het bondsbestuur"*. Daarbij ziet hij een ander groot voordeel aan de discussie, namelijk draagvlak: *"[...] als je het goede gesprek erover hebt creëer je wel heel veel draagvlak. Dan moet je wel het gesprek durven aangaan en je kwetsbaar opstellen dat je het ook niet allemaal weet en het ook veel geld vind."* Ook respondent 3 ziet waarde in de dialoog met de achterban: *"[...] welk besluit iemand in zijn leven ook neemt, er zijn altijd voor- en tegenstanders. Maar ik denk dat als je naar eer en geweten je als bestuur je beslissingen neemt en die discussie aan gaat dat je daarin meer bereikt."*

Respondent 10 is van mening dat door open communicatie ook de integriteit gewaarborgd kan worden: *"[...] zodat men niet het gevoel kan krijgen dat er achterkamertjespolitiek wordt bedreven. Want zo gauw je dat verwijt krijgt, ben je eigenlijk al de Sjaak. Dan sta je op achterstand en dat*

corrigeer je niet meer. Dus ik denk ook voor het voorkomen van dit soort integriteitsaantijgingen, moet je zorgen dat het volledig transparant wordt gedeeld."

5.4. Discours over compliance mechanismen

Over de compliance mechanismen zijn de meningen onder de bestuursleden verdeeld. Allemaal stellen ze wel vast dat er voor NOC*NSF een rol is weggelegd. Maar duidelijk is wel dat de bestuursleden zelf ook nog zoekende zijn in hoeverre NOC*NSF meer transparantie kan bewerkstelligen door sacties (opleggen) of belonen (overtuigen). Vanuit het principe ondersteunen, en dan met name kennisdeling, zien de bestuursleden wel actieve rol weggelegd voor NOC*NSF én zien ze een meerwaarde in een actieve(re) samenwerking met andere sportbonden.

Compliance benaderingen

Wanneer de resultaten uit de interviews worden onderverdeeld in de drie compliance benaderingen uit de literatuur, dan valt op dat de meningen over 'opleggen' en 'overtuigen' verdeeld zijn. Respondent 8 vindt "[...] niet dat NOC*NSF in straffen of belonen moet denken. Maar enkel in termen van 'heb er aandacht voor'". En waar respondent 5 vindt dat "op het moment dat sportbonden zich daar niet aan willen conformeren ze daar ook op sanctioneren", daar vindt respondent 10 dat "als je het gaat opleggen dan wordt het een vervelend dingetje." Respondent 6 ziet geen meerwaarde in zowel opleggen als overtuigen: "[...] als je gaat belonen dan vraag ik mij af of dat ten goede van de transparantie komt. Dan krijg je het dilemma dat zodra er geld op tafel komt, dan wordt het al heel snel een duister verhaal. [...] Het gevaar is dat als je heel erg gaat sanctioneren je helemaal niemand mee krijgt".

Over de benadering van 'ondersteunen' is meer eensgezindheid. Met name op het gebied van kennisdeling: "Ik ben wel echt op zoek en geïnteresseerd in 'hoe doen andere bonden het nu?'" (R5). Respondent 7 ziet ook een ander voordeel in kennisdeling: "[...] laten we nu elkaar juist via die bestuurdersnetwerken uitdagen en elkaar op de hoogte houden.". Respondent 4 stelt een manier van kennisdeling voor: "[...] bijvoorbeeld om (voorbeeld-, red.)cases te maken met daarin lastige situaties die zich zouden kunnen voordoen en delen wat dan verstandige handelwijzen zijn. [...] ik zou mij wel goed kunnen voorstellen dat er cases van dilemma's of probleemsituaties zijn of algemene richtlijnen waar je als bond je voordeel mee zou kunnen doen."

Als het gaat om samenwerken met andere sportbonden dan staan de bestuursleden hier zeker voor open. "Ik denk dat je altijd van elkaar kan leren of sparren met ideeën. Eigenlijk loop je met heel veel sporten tegen dezelfde dingen aan." zo stelt respondent 3. Ook respondent 7 vindt het prettig om met andere bestuursleden te sparren: "Ze (de leden, red.) komen je namelijk niet iedere dag rozen en bonbons brengen. Ze komen je vooral iedere dag vertellen wat er niet deugd. En dan kan het helpen als je dat eens een keer deelt met een andere bestuurder, want gedeelde smart is halve smart. Maar je kan ook van elkaar leren."

De bestuursleden zien daarbij zeker dat er "een rol voor NOC*NSF is weggelegd als een soort aanjager of stimulator." (R8). Zoals een meer faciliterende rol: "Ik denk dat NOC*NSF veel meer de rol zou moeten nemen om netwerken aan elkaar te verbinden. Om juist de innovatiekracht te bundelen. [...] Heel veel bonden in Nederland zijn helemaal niet zo groot en hebben ook niet alle knowhow in huis. Probeer dat te ondersteunen en te faciliteren." (R7). En bestuursleden zien ook zeker een meerwaarde in dergelijke netwerkbijeenkomsten: "[...] ik kan mij voorstellen dat – als het gaat om goed bestuur – het voordelen heeft om daar gezamenlijke normen voor te hebben of om dit soort dingen met elkaar te bespreken. Al is het maar voor bewustwording." (R4). Bij bestuursleden is dan ook behoefte aan het voeren van de dialoog over zaken als transparantie en goed sportbestuur: "Je kan elkaar er scherp in houden en elkaar in helpen. Want een definitie van 'wat is goed sportbestuur?' is een hele spannende, want dat kan voor iedereen anders zijn. En het kan

*zelfs per sportbond anders zijn.” (R7). Respondent 10 komt met een voorbeeld: “Zo’n concreet vraagstuk over het wel of niet delen van de notulen met de achterban, daarin ben ik wel benieuwd of andere bonden dat wel doen.” En daar zien respondenten wel een taak weggelegd voor NOC*NSF om dit soort bijeenkomsten te faciliteren.*

Toch is er ook een sceptisch geluid en worden er ook kanttekeningen gesteld bij samenwerken met andere sportbonden: “[...] *het is leuk om persoonlijk mensen te leren kennen, maar niemand hier aan tafel laat het achterste van zijn tong zien*” en “*Jouw dood is mijn brood. Dus waarom zou ik met je samenwerken?*” (R6) Uiteindelijk stelt de respondent 6 nog: “[...] *als ze morgen omvallen en het betekent dat wij 1000 leden erbij krijgen dan zeg ik ‘verbieden die sport, ophouden ermee. Niet meer doen!’. Extreem, maar zo is het wel.*” Maar uiteindelijk zien alle bestuursleden wel meerwaarde in de dialoog: “*Als bestuur van een sportbond moet je één ding onthouden; het heeft geen enkele zin om het wiel opnieuw uit te vinden. Dat is al gebeurd.*” (R12)

Voor wat betreft de scan van goed sportbestuur bij de sportbond deelt respondent 10 een kritische noot: “[...] *wij zijn dit jaar dan ook weer goedgekeurd, om het maar zo te zeggen. Maar vind er dan daadwerkelijk een soort van analyse plaats? Dat kan ik niet echt zeggen. Misschien dat de directeur daar de nodige informatie voor aanlevert. Maar een echte scan op wat wij doen ten aanzien van goed sportbestuur vind ik wel marginaal.*”

6. Implicaties voor bewerkstelligen transparantie

Na het presenteren van de resultaten wordt in dit hoofdstuk de verbinding gelegd tussen het theoretisch kader (hoofdstuk 3) en de resultaten uit de interviews (hoofdstuk 5). Dit alles tegen het licht van de centrale onderzoeksvraag: *Welke betekenis geven bestuursleden van Nederlandse sportbonden aan de verschillende vormen van transparantie en wat zijn de implicaties voor het bewerkstelligen van meer transparantie in sportbonden?*

Kijkend naar de resultaten kan worden gesteld dat de bestuursleden een zeer positief discours hebben omtrent transparantie. Zo wordt transparantie weldegelijk als belangrijk gezien en komt de omschrijving die gegeven wordt ook overeen met de officiële definitie van transparantie opgesteld door Transparency International én de definitie zoals gesteld door Henry & Lee (2004). Ook was er geen enkel bestuurslid die transparantie als iets slechts of onnodig zag. Bij één vorm van transparantie waren de geïnterviewden wel erg terughoudend maar in principe niet negatief.

Ondersteunen, overtuigen of opleggen?

Wat betekent het positieve discours voor de benadering vanuit NOC*NSF? Op basis van de compliance theory kunnen de drie benaderingen (opleggen, overtuigen en ondersteunen) worden toegepast om meer transparantie te bewerkstelligen.

Vanuit de benadering 'opleggen' worden bestuursleden gestuurd vanuit rationale keuzes op basis van kosten-batenanalyses. Het discours omtrent transparantie is dusdanig positief dat er geen sprake is van een kosten-baten analyse. Bestuursleden vinden het vanzelfsprekend dat er transparantie is en zijn ook welwillend om transparant te zijn. Om meer transparantie te bewerkstelligen is opleggen geen geschikte benadering.

Ook vanuit normen en waarden is transparantie al geïnstitutionaliseerd. Zo zijn er al diverse regels die transparantie bewerkstelligen vastgelegd in statuten en huishoudelijk reglementen van sportbonden. Bestuursleden vinden deze regels terecht en logisch. Ook hier geldt dat het discours dusdanig positief is dat bestuursleden in beginsel niet meer overtuigd hoeven te worden over het nut en de noodzaak van transparantie.

De vraagstukken die leven omtrent transparantie richten zich veel meer op praktische uitwerkingen. Vraagstukken als 'wanneer in een bepaald traject ben ik transparant?' en 'hoe kan ik zo goed mogelijk leden en medewerkers erbij betrekken?'. Bestuursleden zijn zich bewust van de functie van transparantie en zijn vooral op zoek naar handige tips, tricks en ervaringen. Uit de interviews blijkt ook dat zij een belangrijke faciliterende rol zien weggelegd voor NOC*NSF en dat zij open staan om de dialoog aan te gaan omtrent transparantie en goed sportbestuur. Zodoende is de benadering 'ondersteunen' het meest gepast.

Transparantie van activiteiten - Besluitvorming

Wanneer er een verdieping wordt gemaakt op de verschillende vormen van transparantie, dan valt duidelijk op dat bestuursleden eigenlijk maar één vorm van transparantie betwistbaar vonden: 'transparantie van activiteiten - besluitvorming'. De reden voor de 'tweestrijd' is dat bestuursleden niet tegen het publiceren van bestuursbesluiten zijn, maar wel tegen het publiceren van het debat dat heeft geleid tot een besluit. Praktisch gezien waren de bestuursleden dus niet negatief over deze vorm van transparantie. Echter willen bestuursleden graag een veilige en vrije omgeving om een debat met elkaar te kunnen voeren.

Wanneer dit gegeven wordt gekoppeld aan de literatuur dan ontstaan er ook interessante verbanden. Allereerst leidt publicatie van bestuursbesluiten niet direct tot *meer* vertrouwen. Echter leidt het niet publiceren wel eerder tot *minder* vertrouwen (Grimmelikhuijsen, 2013). Gepubliceerde besluiten worden dan als gegeven beschouwd, terwijl wanneer er niets publiceert

wordt men achterdochtig wordt. Tegelijkertijd kan er bij het publiceren van bestuursbesluiten ook een informatieparadox ontstaan (Meurs, 2009); doordat een organisatie al zijn besluiten deelt, komt er een overmaat aan informatie beschikbaar wat een averechts effect kan hebben. Lezers hebben moeite om de besluiten te prioriteren en op waarde in te schatten. Daarnaast is het maar de vraag op welke manier de leden de bestuursbesluiten interpreteren, omdat zij geen inzicht hebben in het debat achter het besluit (Grimmelikhuijsen, 2013). Daarbij blijkt uit dit onderzoek ook dat bestuursleden er niet op zitten te wachten elk besluit continu te moeten toelichten. Discussies met leden over elk besluit heeft invloed op de motivatie van bestuursleden en maakt daarnaast de organisatie eerder stroperig dan effectief.

Ook wanneer het gegeven wordt gekoppeld aan het resultaat uit de National Sport Governance Observer (hierna NSGO) rijzen er meer vragen dan antwoorden. Wanneer bestuursleden op de man gevraagd worden of zij transparant willen zijn over de bestuursbesluiten, dan wordt er positief op gereageerd. Maar als er een feitelijk onderzoek wordt gedaan of bestuursbesluiten daadwerkelijk worden gepubliceerd op de website komt er een lage score uit. Dit rijst de vraag waar de discrepantie dan in zit.

Ook andere scores uit het NSGO zijn interessant om te vergelijken met de resultaten uit dit onderzoek. Zo scoren de volgende drie principes ook matig:

- Principe 4: De organisatie publiceert informatie over haar bestuursleden op haar website.
- Principe 7: De organisatie publiceert reglementen en verslagen over de vergoedingen, inclusief compensaties en bonussen, op haar website.
- Principe 22: De organisatie heeft regels opgesteld aangaande vroegtijdige aftreden van bestuursleden.

Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat bestuursleden helemaal niet negatief staan tegenover het transparant zijn over deze principes. Sterker nog, met name over principe 4 en 22 vinden ze dat deze informatie zichtbaar *moet* zijn. In de conclusie zal worden stilgestaan bij deze analyse.

Bewust onbewust sturen?

Markula & Pringle (2007) stellen dat mensen over het algemeen niet doorhebben dat zij 'gevormd zijn door' en 'leven naar' heersende discoursen met daarbij behorende denkwijzen, handelingen en (sociale) gedragingen. Dat betekent voor NOC*NSF dat zij mogelijkheden hebben om vanuit een ondersteunende rol meer transparantie te bewerkstelligen. Praktisch gezegd; uit dit onderzoek komt naar voren dat bestuursleden op zoek zijn naar informatie. Door het positieve discours van bestuursleden omtrent transparantie, staan zij open voor de dialoog. Indien de informatie die NOC*NSF beschikbaar stelt (brochures, bijeenkomsten, seminars, etc) dusdanig sterk onderbouwde informatie bevat, dan heeft NOC*NSF de mogelijkheid om bewust het 'onbewuste' discours van bestuursleden rondom transparantie te beïnvloeden.

7. Conclusies en aanbevelingen

In de afgelopen drie decennia is de wetenschappelijke interesse in het thema transparantie flink gestegen. Onderzoek wijst uit dat door transparantie de mate en mogelijkheden van corruptie op de lange termijn verlaagd. Ook heeft transparantie een positief effect op de interne organisatie. Doordat processen en resultaten zichtbaarder zijn voor de buitenwereld, wordt er meer zorg en aandacht besteed aan de kwaliteit van processen en het behalen van resultaten. Inefficiënte en ineffectieve processen en beleidsplannen worden door transparantie eerder de kop in gedrukt.

Voor NOC*NSF spelen de sportbonden een belangrijke rol in het behalen van de doelen voor een zo hoog mogelijke sportparticipatie in Nederland en (inter)nationaal sportsucces. Daardoor is NOC*NSF gebaat bij goed bestuurde en vitale sportbonden. Om dit te bewerkstelligen zet NOC*NSF zich hoog in op het bewerkstelligen van goed sportbestuur, waaronder transparantie, bij sportbonden. Eind 2018 is NOC*NSF gestart met de herijking van de Code Goed Sportbestuur om deze meer aan te laten sluiten aan de hedendaagse behoeften, verwachtingen en ontwikkelingen. Om meer transparantie te kunnen bewerkstelligen is het belangrijk om te weten welke betekenis bestuursleden zelf geven aan transparantie. En waar willen zij wel en niet transparant over zijn?

Dit onderzoek heeft getracht een antwoord te geven op de onderzoeksvraag: *Welke betekenis geven bestuursleden van Nederlandse sportbonden aan de verschillende vormen van transparantie en wat zijn de implicaties voor het bewerkstelligen van meer transparantie in sportbonden?* Om hier een antwoord op te geven zijn er interviews afgenomen onder bestuursleden en is hier naar gekeken met een 'Foucaultiaanse' bril. De discoursen zijn vervolgens in verband gebracht met de drie benaderingen uit de compliance theory.

De betekenis die in dit onderzoek door bestuursleden van sportbonden wordt gegeven aan verschillende vormen van transparantie is zeer positief. Zonder enige voorbereiding, sturing en aarzeling wordt er nagenoeg eenzelfde definitie gegeven van transparantie als door internationaal opererende instanties als Transparency International. Daarnaast zien de bestuursleden ook het nut en de noodzaak in van transparant handelen. Kritische noten worden gedeeld over het publiceren van het debat dat tot een besluit heeft geleid, daar zij zich wel veilig en vertrouwd willen voelen om de discussie aan te kunnen gaan en stelling te kunnen nemen. Maar daar staat tegenover dat ze wel bereid zijn om gemaakte besluiten en de daarbij behorende overwegingen naar buiten te brengen. Zo kan praktisch worden geconcludeerd dat alle bestuursleden positief staan tegenover alle zes de vormen van transparantie, zij het één in afgeslankte vorm.

Ook geven bestuursleden aan dat ze open staan voor meer handvatten, concrete cases en ervaringen bij andere sportbonden. Met name op het gebied van ethische vraagstukken zoals ongewenste seksualiteit voelt men behoefte om met andere bestuursleden van gedachten te wisselen. En dan met name over hoe met dit soort kwesties omgegaan kan worden op het gebied van transparantie. Wat zeg je wel en wat zeg je niet? Wat doe je wel en wat doe je niet? Ook op het gebied van procesmanagement worden er nog vragen gesteld. Men wil graag transparant zijn, maar is wel zoekende naar het moment. Wanneer kan je het beste transparant zijn en wanneer niet?

Dat bestuursleden aan transparantie zowel een cultureel als een structureel aspect zien is een interessant gegeven. Zo zijn gedrag en taal (cultuur) en processen (structuur) van invloed op de mate van transparantie. Denk hierbij aan het winnen van vertrouwen. Dat is niet enkel te verbeteren door structurele aspecten zoals het inzichtelijk maken van begrotingen en open zijn in het proces, maar ook door open te staan in gedrag. Hoe toegankelijk ben je voor je leden?

De rol van NOC*NSF zien zij als een belangrijke ondersteunende factor. Zij hebben de middelen, de kennis en de mogelijkheden om handvatten te bieden en om bestuursleden van sportbonden actief met elkaar in contact te brengen. Ze voelen er weinig voor om door NOC*NSF regels voor transparantie opgelegd te krijgen, maar tegelijkertijd hebben ze er ook wel begrip voor als NOC*NSF de touwtjes strak trekt en sancties doorvoert wanneer een sportbond onvoldoende transparant is.

Al met al kan geconcludeerd worden dat vanuit de compliance theory de benaderingen 'opleggen' en 'overtuigen' niet geschikt zijn om meer transparantie te bewerkstelligen. De kosten-baten analyse van bestuursleden omtrent transparantie valt positief uit.

Bestuursleden vinden transparantie de moeite waard en ervaren in die zin dus meer baten dan kosten. Oftewel, ze vinden het belangrijk om er tijd en energie in te stoppen transparant te zijn, omdat de voordelen het opwegen tegen de nadelen. Zodoende is de benadering 'opleggen' geen geschikte benadering. Ook vanuit normen en waarden zijn bestuursleden positief over transparantie. Op verschillende manieren is transparantie al geïnstitutionaliseerd in het werk van de bestuursleden. Zij ervaren deze regels als logisch en terecht. Er is dan ook geen enkele noodzaak om bestuursleden te overtuigen van transparantie en valt deze benadering ook af. Wel zijn bestuursleden op zoek naar kennis en netwerk. Ze willen graag informatie ontvangen, zoeken naar voorbeelden en hebben behoefte om – met NOC*NSF én bestuursleden van andere sportbonden – de dialoog aan te gaan omtrent lastige dan wel ethische onderwerpen. De benadering 'ondersteunen' past hier het best om meer transparantie te bewerkstelligen.

Discussie

Zoals eerder geconstateerd (hoofdstuk 6: analyse) wordt er slecht gescoord op een aantal principes uit het NSGO. Dit is interessant daar het discours rondom transparantie en de bereidheid om transparant te zijn zeer positief is. Als bestuursleden daadwerkelijk geen problemen hebben om onder andere bestuursbesluiten, beleid en processen gepubliceerd te hebben, is het de vraag hoe het komt dat sportbonden dan toch slecht scoren op dit gebied. Een mogelijk antwoord hiervoor ligt bij het bondsbureau zelf. Binnen de organisatiestructuur van een sportbond heeft het bondsbestuur de verantwoordelijkheid om beleid te bepalen en besluiten te nemen. Het bondsbureau is vooral ingericht als professionele uitvoerende partij. Aangezien er geen onderzoek is gedaan naar de betekenis die directeuren, leidinggevenden en medewerkers van sportbonden geven aan transparantie, kan hier niet geconcludeerd worden of er ook echt sprake is van een discrepantie. Dat neemt niet weg dat het er op lijkt dat er weldegelijk een causaal verband lijkt te zijn tussen transparantie en de invloed van de bondsbureaus. Het bondsbureau is immers verantwoordelijk voor de daadwerkelijke uitvoering van het beleid en de interne en externe communicatie.

Het is dan ook een interessant vraagstuk hoe medewerkers van een sportbond kijken naar transparantie. Wat vinden zij belangrijk? Hoe kijken leidinggevenden tegen transparantie aan? En wat vinden zij, bijvoorbeeld, van het publiceren van de bestuursbesluiten? Het kan zijn dat directeuren en leidinggevenden terughoudend zijn bij het delen van bestuursbesluiten en het inzichtelijk maken van processen en reglementen. Het kan ook zijn dat het bondsbureau vanuit facilitaire redenen, bijvoorbeeld onvoldoende mankracht of een gebrek aan kennis, bondsbesluiten of processen niet publiceren. Ook kan het zijn dat de professionals, in beginsel het eerste aanspreekpunt voor leden, niet zitten te wachten op een stroom aan feedback wanneer bestuursbesluiten en processen worden gepubliceerd.

Zeker vanwege het positieve discours omtrent transparantie bij bestuursleden lijkt er dan ook veel winst te behalen wanneer er met betrekking tot de uitvoering van transparantie actief het bondsbureau betrokken wordt. Door inzicht te krijgen in het discours van directeuren en

leidinggevend op het gebied van transparantie ontstaat de mogelijkheid om de uitvoering van transparantie te stroomlijnen en te beïnvloeden. NOC*NSF kan hier een rol in spelen door de dialoog omtrent transparantie tussen bondsbestuur en bondsbureau te stimuleren. Dit kan gedaan worden door middel van infographics, workshops, het doen en delen van onderzoek (zoals het achterhalen van de betekenis van transparantie onder directeuren). Maar ook door het delen van best practices en cases over verschillende manieren van publiceren met daarbij de voor- en nadelen. Wellicht dat er nog een mate van overtuigingskracht nodig is wanneer blijkt dat bondsdirecteuren daadwerkelijk een ander discours blijken te hebben rondom transparantie. Eventueel kan ook overwogen worden om bepaalde verplichtingen door te voeren omtrent het publiceren van bestuursbesluiten en processen op de website om bepaald gedrag te bewerkstelligen.

Aanbevelingen

Voor het bewerkstelligen van meer transparantie zijn er vier aanbevelingen richting NOC*NSF geformuleerd. De aanbevelingen zijn gebaseerd op de resultaten uit dit onderzoek. Vanuit de compliance theory past de benadering van 'ondersteunen' het beste om meer transparantie bij sportbonden te bewerkstelligen.

- Vervolgonderzoek

Dat er een positieve discours is bij bestuursleden omtrent transparantie blijkt duidelijk uit dit onderzoek. Echter zijn er ook bevindingen die haaks staan tegenover het positieve discours. Dit is het eerste onderzoek dat transparantie belicht vanuit het perspectief van de bestuursleden. Er is dus zeker nog vervolgonderzoek nodig. Allereerst zijn er maar 13 bestuursleden van zes sportbonden geïnterviewd. En er zijn 76 sportbonden bij NOC*NSF aangesloten. Daarbij zal ook onderzocht moeten worden hoe medewerkers van het bondsbureau denken over transparantie. Enkele vragen die tijdens dit onderzoek omhoog kwamen zijn:

- Hoe denken bestuursleden van alle andere sportbonden over transparantie?
- Is er een verschil tussen het discours van bestuursleden van grote bonden en kleine bonden?
- Welke betekenis geven de professionals (directeuren, leidinggevend en medewerkers) van sportbonden aan transparantie?
- En welke relatie is er te leggen tussen het discours van bestuursleden en het discours van professionals omtrent transparantie?

- Online en offline content

Bestuursleden hebben behoefte aan ondersteuning. Eenvoudige en praktische documenten die de gedachten prikkelt en bestuursleden enthousiasmeert en positief benaderd. De Code Goed Sportbestuur is hier onder andere een goed voorbeeld van. Maar denk ook aan flyers, infographics en brochures die zich specifiek richten op een bepaald thema zoals transparantie. Welke vormen van transparantie zijn er? Wat zijn de voor- en nadelen van transparantie? Wat zijn goede momenten om transparant te zijn? En wanneer daarbij ook woorden bij gebruikt worden die men associeert met transparantie, dan heeft dit een positief effect op de mate waarmee binding wordt ervaren met de documentatie.

- Kleinschalige thematische bijeenkomsten

Bestuursleden zijn op zoek naar informatie en nieuwsgierig naar de uitvoering van het bestuursschap door andere bestuursleden. Echter door het eigen bestuurswerk en het privéleven staan bestuursleden er niet bij stil om actief het contact te zoeken met andere sportbonden. NOC*NSF kan hier een rol in spelen door te faciliteren en voor de sportbonden thematische bijeenkomsten te organiseren. Door het kleinschalig te houden

ontstaat er een vertrouwensband met de aanwezigen waardoor bestuursleden zich eerder vrij voelen om meer open te zijn over de ervaringen bij de sportbond. Het thematische aspect draagt er aan bij dat er gericht en inhoudelijk over een onderwerp gesproken wordt.

- *Fictieve cases*

Bestuursleden laten tegenover bestuursleden van andere sportbonden niet altijd het achterste van hun tong zien. Dit kan verschillende redenen hebben, van een nog relatief jonge verstandhouding tot een ongewenste situatie waarbij discretie van belang is. Toch is er wel behoefte om de verschillende situaties te praten. Het uitschrijven van fictieve cases (eventueel voorzien van prikkelende stellingen) helpen daarbij. Door een volledig fictieve case met elkaar te behandelen kunnen bestuursleden zich wel uiten over hoe zij over een betreffende situatie denken, zonder dat daarbij de discretie over de eigen situatie in het geding komt. Goede voorbeelden zijn corruptie, fraude en seksuele intimidatie. Moeilijke situaties waarbij vragen als 'gebeurt dit binnen jullie bestuur?' anders zullen worden beantwoord dan 'hoe kijk jij tegen deze fictieve situatie aan?'. Belangrijk is om bij de behandeling van fictieve cases vooral de interpretatie en de discussie centraal te stellen. Hier komt de tweeledige functie van discours (Foucault, zie theoretisch kader) tot zijn recht: aan de ene kant kan door middel van fictieve cases inzicht verkregen worden in de heersende normen en waarden. Daarnaast kan door middel van de discussie en (digitale) content een discours ook gestuurd gaan worden in een bepaalde richting.

Binnen deze aanbeveling is er een koppeling te maken met de aanbeveling 'offline en online content' en 'Kleinschalige thematische bijeenkomsten'. Zo kunnen de fictieve cases verwerkt worden in (digitale) brochures die bestuursleden kunnen gebruiken voor naslag. Maar de fictieve cases kunnen ook gebruikt worden als thema bij een bijeenkomst. Ook hier is er voor NOC*NSF een belangrijke voortrekkersrol weggelegd voor het ontwikkelen van de cases, de bijbehorende (digitale) content en de organisatie van bijeenkomsten om de cases te bespreken.

Afsluiting

Er zullen weinig mensen op de wereld zijn die echt tegen transparantie zijn. Echter kent het begrip transparantie vele verschillende betekenissen en invullingen. Ook is transparantie zeer subjectief; wat voor de één transparant is, is het voor de ander niet. Mensen hebben het niet altijd door dat bepaald gedrag niet transparant is. Daarom is het van belang om met elkaar in gesprek te blijven en kennis en ervaringen te delen. Wat verstaat u onder transparantie?

8. Bronnenlijst

- Algemeen Dagblad (2018). *Blatter wil onderzoek naar Infantino: 'Waar is zijn transparantie nu?'*. Geraadpleegd via <https://www.ad.nl/buitenlands-voetbal/blatter-wil-onderzoek-naar-infantino-waar-is-zijn-transparantie-nu~a81ca68d/>
- Anderson, G. L., & Grinberg, J. (1998). *Educational administration as a disciplinary practice: Appropriating Foucault's view of power, discourse, and method*. *Educational administration quarterly*, 34(3), 329-353.
- Bischoping, K. & A. Gazso, (2016). *Analyzing Talk in the Social Sciences. Narrative, Conversation & Discourse Strategies*. Sage Publications
- Borgelt, C., Kurse, R. (2002). *Induction of association rules: apriori implementation*. Duitsland: Otto-von-Guericke-University of Magdenburg
- Bovens, M., P. 't Hart, & M. van Twist. (2012). *Openbaar bestuur: Beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press
- Calhoun, C., J. Gerteis, J. Moody, S. Pfaff, & I. Virk (eds) (2012). *Contemporary Sociological Theory*. Derde editie. Wiley-Blackwell.
- Chayes, A. and Handler Chayes, A. (1995). *The New Sovereignty: Compliance with International Regulating Agreements*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Checkel, J.T. (2001) 'Why Comply? Social Learning and European Identity Change'. *International Organization*, Vol. 55, No. 3, pp. 553–88.
- Denzin, N.K. (2002). *Interpretive Interactionism*, 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (2000). *Handbook of Qualitative Research* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Downs, G., Rocke, D.M. and Barsoon, P.N. (1996) 'Is the Good News about Compliance Good News about Co-operation?' *International Organization*, Vol. 50, No. 3, pp. 379–406
- Edwards, A., & Skinner, J. (2009). *Qualitative Research in Sport Management*. Elsevier Ltd/Butterworth-Heinemann.
- Fisher, R., (1981). *Improving compliance with international law*. Charlottesville: University of Virginia Press.
- Florini, A. M. (2007). *The battle over transparency*. In A. Florini (Ed.), *The right to know: Transparency for an open world* (pp. 1–16). New York: Columbia University Press.

- Grimmelikhuijsen, S. (2013). *The Effect of Transparency on Trust in Government: A Cross-National Comparative Experiment*. Gepubliceerd in: *Public Administration Review*, Vol. 73, Iss. 4, pp. 575–586.
- Grimmelikhuijsen, S. (2013). *Meer openbaarheid, meer vertrouwen?* *Beleid en Maatschappij* 2013 (40)4 p. 451-455
- Kral, P., Cuskelly, G. (2017). *A model of transparency: determinants and implications of transparency for national sport organizations*. *European Sport Management Quarterly*, 18:2, 237-262, DOI: 10.1080/16184742.2017.1376340
- Nu.nl (2019). *IOC start onderzoek naar mogelijke corruptie bij toewijzing spelen aan Tokio*. Geraadpleegd via <https://www.nu.nl/sport-overig/5677820/ioc-start-onderzoek-naar-mogelijke-corruptie-bij-toewijzing-spelen-aan-tokio.html>
- Maesschalck, J., Bertok, J. (2009). *Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation*. It was originally issued under GOV/PGC(2008)21 and approved by the Public Governance Committee under written procedure in November 2008.
- Markula – Denison, P., & Pringle, R. (2007). *Foucault, sport and exercise: Power, knowledge and transforming the self*. Routledge.
- Maxwell, J.A. (2013). *Quality research Design, An Interactive Approach*. Third Edition. Thousand Oaks, Sage.
- Mitchell, R.B., (1994). *Intentional oil pollution at sea: environmental policy and treaty compliance*. Cambridge Massachusetts, MIT Press.
- Montessori, N., Schuman, H., De Lange, R. (2012). *Kritische discoursanalyse. De macht en kracht van taal en tekst*. Academic & Scientific Publishers
- NOC*NSF (2016). *Bestedingsplan en richtlijnen sportagenda 2017+, bestedingsjaar 2017*. Arnhem. Geraadpleegd via: <https://www.nocnsf.nl/stream/5.b.-bestedingsplan-en-richtlijnen-2017.pdf>
- NOC*NSF (2017). *Lidmaatschappen en Sportdeelname NOC*NSF over 2017*. Geraadpleegd via: <https://www.nocnsf.nl/ledentallen>
- NOC*NSF (2016). *Sportagenda 2017+*. Arnhem. Geraadpleegd via: <https://www.nocnsf.nl/sportagenda-2017>
- Parent, M., Hoye, R. (2018). *The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance*. *Cogent Social Sciences* (2018), 4: 1503578
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage.
- Relly, J.E., Sabharwal, M. (2009). *Perceptions of transparency of government policymaking: A cross-national study*.

- Rouleau, L. (2005). *Micro-practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers interpret and sell Change Every Day*. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.
- Schneck, S. F. (1987). *Michel Foucault on power/discourse, theory and practice*. *Human Studies*, 10(1), 15-33.
- Siemers, K. (2013). *De arena van open source, een kleurrijk tafereel. Een Foucauldiaanse discours analyse van 'het open leger'*. Universiteit Utrecht, Faculteit Geesteswetenschappen.
- Smith, D.E. (1990). *The Conceptual Practices of Power: A Feminist Sociology of Knowledge*. Boston, MA: Northeastern University Press.
- Thorpe, H. (2008). *Foucault, technologies of self, and the media: Discourses of femininity in snowboarding culture*. *Journal of sport and social issues*, 32(2), 199-229.
- Van Amsterdam, N. (2014). *Abnormall Bodies: Gender, dis/ability and health in sport, physical education and beyond (proefschrift)*. Universiteit Utrecht, Utrecht.
- Van Amsterdam, N., & Knoppers, A. (2017). *Healthy habits are no fun: How Dutch youth negotiate discourses about food, fit, fat and fun*. *Health*: 1363459316688517.
- Van den Berg, H. (2004). *Discoursanalyse in de praktijk: de discursieve constructie van sociale categorieën*. In: KWALON, 9(3), p. 27-35.
- Van der Doelen, F.C.J.(1989). *Beleidsinstrumenten en energiebesparing*. Proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.
- Van 't Verlaat, M.N. (2010). *Marktgerichte sportbonden: een paradox?(Dissertatie)*. Geraadpleegd op 2 maart 2019.
- Verdung, E. (2000). *Public policy and program evaluation*. Routledge
- Veyne, P. (2010). *Foucault: De denker, de mens*. Klement: Kampen.
- Weick, K.E. (1969/1979). *The Social Psychology of Organizing*. 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weick, K.E., Sutcliff, K.M., & Obstfeld, D. (2005). *Organizing and the Process of Sensemaking*. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Young, O.R., (1979). *Compliance and public authority: a theory with international applications*. Baltimore, Maryland: Johns Hopkins University Press.

Bijlage 1: Codeboom

Hieronder de codeboom ontstaan uit het coderen van de transcripten.

- Hoofdcode: Betekenis van transparantie
 - o Omschrijving van transparantie
 - o Belang van transparantie
 - o Grenzen van transparantie
 - o Moeilijkheidsgraad van transparantie
 - o Associatie
- Hoofdcode: Vormen van transparantie
 - o Transparantie van documenten
 - Stelling 1 – Administratie
 - Stelling 2 – Politiek
 - Stelling 3 – Budget
 - o Transparantie van activiteiten
 - Stelling 4 – Discussie
 - Stelling 5 – Beleidsplannen
 - Stelling 6 – Resultaten
- Hoofdcode: Ervaringen met transparantie
 - o Ethische dilemma's
 - o Positieve ervaringen
 - o Negatieve ervaringen
- Hoofdcode: Samenwerking en NOC*NSF
 - o Overige sportbonden
 - Onderlinge samenwerking
 - Dialoog over transparantie
 - Tips
 - o NOC*NSF
 - Rol van NOC*SF
 - Beleidsinstrumenten
- Hoofdcode: Raamwerk transparantie

Bijlage 2: Overzicht associaties

In deze bijlage treft u een volledig overzicht van alle associaties, waarbij links in het tabel de woorden staan gesorteerd op de officiële associatie zoals gegeven tijdens de interviews en rechts gesorteerd op basis van de herleiding. *Noot: Belangrijk is om te vermelden dat de herleiding een interpretatie is van de onderzoeker en niet van de geïnterviewden.*

<i>Associatie officieel</i>	Associatie herleid	<i>Associatie herleid</i>	Associatie officieel
Belangrijk	Belangrijk	Belangrijk	Belangrijk
Beleid	Beleid	Beleid	Beleid
Besluitvormingsproces	Besluitvormingsproces	Betrokkenheid	Betrokkenheid
Betrokkenheid	Betrokkenheid	Betrouwbaarheid	Betrouwbaarheid
Betrouwbaarheid	Betrouwbaarheid	Bewust handelen	Bewust handelen
Bewust handelen	Bewust handelen	Communicatie	Communicatie
Communicatie	Communicatie	Communicatie	Communicatie
Communicatie	Communicatie	Confronterend	Confronterend
Confronterend	Confronterend	Congruentie	Congruent zijn
Congruent zijn	Congruentie	Controle	Controle
Controle	Controle	Direct	Direct
Direct	Direct	Direct	Rechtstreeks
Doelgroep	Doelgroep	Doelgroep	Doelgroep
Draagvlak	Draagvlak	Doordacht	Te gemakkelijk gebruikt
Duidelijkheid	Duidelijkheid	Draagvlak	Draagvlak
Eerlijk	Eerlijk	Duidelijkheid	Duidelijkheid
Eerlijk	Eerlijk	Eerlijk	Eerlijk
Eerlijkheid	Eerlijk	Eerlijk	Eerlijk
Eerlijkheid	Eerlijk	Eerlijk	Eerlijkheid
Eerlijkheid	Eerlijk	Eerlijk	Eerlijkheid
Eerlijkheid	Eerlijk	Eerlijk	Eerlijkheid
Feedback	Feedback	Eerlijk	Eerlijkheid
Feedback	Feedback	Feedback	Feedback
Geloofwaardigheid	Geloofwaardigheid	Feedback	Feedback
herkenbaarheid	Herkenbaarheid	Feedback	Tegenspraak
Integriteit	Integriteit	Geloofwaardigheid	Geloofwaardigheid
Integriteit	Integriteit	Herkenbaarheid	herkenbaarheid
Integriteit	Integriteit	Integriteit	Integriteit
Moeilijk	Moeilijk	Integriteit	Integriteit
Momentum	Besluitvormingsproces	Integriteit	Integriteit
Mooi	Mooi	Moeilijk	Moeilijk
Onafhankelijkheid	Onafhankelijkheid	Mooi	Mooi
Ongemakkelijk	Ongemakkelijk	Onafhankelijkheid	Onafhankelijkheid
Open	Openheid	Ongemakkelijk	Ongemakkelijk
Openheid	Openheid	Openheid	Open
Openheid	Openheid	Openheid	Openheid
Openheid	Openheid	Openheid	Openheid
Openheid	Openheid	Openheid	Openheid
Openheid	Openheid	Openheid	Openheid

Openheid	Openheid	Openheid	Openheid
Openheid	Openheid	Openheid	Openheid
Openheid	Openheid	Openheid	Openheid
Procesgericht	Besluitvormingsproces	Openheid	Openheid
Rechtstreeks	Direct	Relevantie	Relevantie
Relevantie	Relevantie	Relevantie	Relevantie
Relevantie	Relevantie	Samen	Samen
Samen	Samen	Timing	Besluitvormingsproces
Te gemakkelijk gebruikt	Doordacht	Timing	Momentum
Tegenspraak	Feedback	Timing	Procesgericht
Tijdspad	Besluitvormingsproces	Timing	Tijdspad
Timing	Besluitvormingsproces	Timing	Timing
Verantwoordelijkheid	Verantwoordelijkheid	Verantwoordelijkheid	Verantwoordelijkheid
Verantwoording	Verantwoordelijkheid	Verantwoordelijkheid	Verantwoording
Vertrouwelijkheid	Vertrouwen	Vertrouwen	Vertrouwelijkheid
Vertrouwen	Vertrouwen	Vertrouwen	Vertrouwen
Vertrouwen	Vertrouwen	Vertrouwen	Vertrouwen
Vertrouwen	Vertrouwen	Vertrouwen	Vertrouwen
Vertrouwen	Vertrouwen	Vertrouwen	Vertrouwen
Vertrouwen	Vertrouwen	Vertrouwen	Vertrouwen
Voorspelbaarheid	Voorspelbaarheid	Voorspelbaarheid	Voorspelbaarheid
Zorgvuldigheid	Zorgvuldigheid	Zorgvuldigheid	Zorgvuldigheid
Zorgvuldigheid	Zorgvuldigheid	Zorgvuldigheid	Zorgvuldigheid
Zuiverheid	Zuiverheid	Zuiverheid	Zuiverheid