



De vereniging als hoeksteen!

Een onderzoek naar het opzetten van een verenigingsbeleid bij de KNWU



René Hoveling
Juli 2009

De vereniging als hoeksteen!

Een onderzoek naar het opzetten van een verenigingsbeleid bij de KNWU

René Hoveling

3206572

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschappen (USBO)

Master Sportbeleid en sportmanagement

Scriptiebegeleider: Prof. Dr. M. van Bottenburg

2^e Lezer: Dr. I.E.C. Claringbould

5 juli 2009

Voorwoord

Het onderzoek voor u is geschreven in het kader van de masteropleiding Sportbeleid en Sportmanagement van de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschappen, departement van de Universiteit Utrecht. Het doel ervan is te onderzoeken hoe betrokkenen binnen de Koninklijke Nederlandsche Wielren Unie (KNWU) denken over verenigingsondersteuning en hoe de veranderende context hier invloed op uitoefent.

Met dit onderzoek beëindig ik een lange periode van onderwijs volgen waarvan deze laatste studie voor mij de spreekwoordelijke 'kers op de taart' was en mij het meest gevormd heeft. Gevormd in de manier van analytisch naar organisaties en haar processen kijken, maar ook in de manier waarop je naar sport kan kijken. Begrijpen dat sport meer is dan een spel met regels waarin mensen proberen zo goed mogelijk te worden.

Uiteraard wil ik een aantal personen bedanken die mij de afgelopen twee jaar hebben geholpen en bijgestaan. Allereerst de twee mensen die mij de kans hebben gegeven om met deze opleiding te starten, Anton Anthonissen en Inge Claringbould. Voor het eerst waren er meer aanmeldingen dan beschikbare plaatsen voor de master en ik kan me herinneren erg opgelucht te zijn met het telefoontje van Anton met het nieuws dat ik één van de 25 toegelaten studenten was. Daarnaast wil ik Maarten van Bottenburg bedanken voor de begeleiding en het meedenken tijdens mijn onderzoeksperiode, voor mij als voormalig hbo-student geen gemakkelijke periode. Tevens bedank ik alle docenten die aan de opleiding hebben meegewerkt, mensen met veel ervaring in de sportwereld en die deze ervaringen hebben willen delen.

Daarnaast wil ik een aantal mensen bij de KNWU bedanken, waar ik twee jaar lang een mooie, gezellige en leerzame tijd heb doorgemaakt. Ten eerste mijn begeleidster Nelly Voogt die het vertrouwen in mij had om een aantal projecten aan mij over te dragen waarvan ik veel geleerd heb. Tevens bedank ik de voormalige directeur van de KNWU, Theo Hoex, voor het aanbieden van de stageplek en Harjan van Dam, de huidige ad interim directeur, voor het meedenken in mijn onderzoek. Daarnaast bedank ik bij de KNWU alle collega's van het uniebureau die mij geholpen hebben en mij het gevoel hebben gegeven deel uit te maken van de organisatie. Ook alle interviewees die aan dit onderzoek hebben deelgenomen bedank ik voor hun medewerking.

Tot slot wil ik mijn familie, vriendin en schoonfamilie bedanken voor het bijstaan, motiveren en stimuleren de afgelopen twee jaar waardoor ik nu mijn universitaire bul kan behalen.

René Hoveling
Juli 2009

Inhoudsopgave

	Blz.
• Voorwoord	3
• 1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding onderzoek	6
1.2 Beschrijving van de KNWU-organisatie	7
1.3 Verenigingsondersteuning op dit moment	8
• 2. Onderzoeksontwerp en methodologische verantwoording	9
2.1 Doel van het onderzoek	9
2.2 Probleemstelling	9
2.3 Methodologische verantwoording	10
2.3.1 Onderzoeksperspectief	11
2.3.2 Betekenisgeving	11
2.3.3 Keuze voor kwalitatief onderzoek	14
2.3.4 Opzet interviews	14
2.3.5 Selectie interviewees	14
2.3.6 Data-analyse en validiteit	16
2.3.6.1 Externe validiteit	16
2.3.6.2 Interne validiteit	16
2.3.7 Relevantie van het onderzoek	16
2.3.7.1 Maatschappelijke relevantie	17
2.3.7.2 Wetenschappelijke relevantie	17
• 3. Theoretisch kader	18
3.1 De vereniging nader bekeken	18
3.1.1 Het werven en behouden van vrijwilligers	19
3.1.2 Beroepskracht in een vrijwilligersorganisatie	19
3.1.3 Financiering in een vrijwilligersorganisatie	20
3.1.4 Bestuursamenstelling in een vrijwilligers-organisatie	20
3.2 Organisatie als halfopen systeem	21
3.3 Beschrijving van context van verenigingen	21
3.3.1 Interesse in sport als doel	21
3.3.2 Interesse in sport als middel	23
3.3.3 Vrijwilligers	24
3.3.4 Commercialisering en de financiële positie van verenigingen	25
3.4 De discussie over moderniseren en professionaliseren in de sport	25
3.4.1 Verenigingen als maatschappelijke ondernemingen	26
3.4.2 Druk vanuit verschillende kanten	26
3.4.3 Oplossing één: professionaliseren	27
3.4.4 Oplossing twee: diversiteit als uitgangspunt	28

• 4. Resultaten	29
4.1 De veranderende context	29
4.1.1 Professionalisering	29
4.1.2 Commercialisering	30
4.1.2.1 Sponsoring	30
4.1.2.2 Klantgericht denken	31
4.2 Verenigingsondersteuning	31
4.2.1 Wederzijdse verwachtingen	32
4.2.2 Ervaringen vanuit het verleden	32
4.2.3 Behoeften aan verenigingsondersteuning	34
4.2.3.1 Accommodaties	34
4.2.3.2 Informatievoorziening	34
4.2.3.3 Vertegenwoordigingsrol	35
4.2.4 Inrichting verenigingsondersteuning	35
4.3 De organisatie van de KNWU	36
4.3.1 De betrokkenheid van de tussenlaag	36
4.3.2 De betrokkenheid van het hoofdbestuur	37
4.3.3 Veranderingen in de organisatie	37
4.4 Kansen en bedreigingen	38
4.4.1 Kansen voor verenigingen	38
4.4.2 Kansen voor het wielrennen	38
4.4.3 Bedreigingen voor verenigingen	39
4.4.4 Bedreigingen voor het wielrennen	39
• 5. Analyse	41
5.1 De veranderende context	41
5.2 Waar zitten verenigingen op te wachten?	42
5.3 Het functioneren van de KNWU	44
5.4 Is er licht aan het eind van de tunnel?	44
• 6. Conclusies	46
• 7. Aanbevelingen	48
• Literatuurlijst	49
• Bijlagen	51
1 Organogram Uniebureau	52
2 Topiclijst	53
3 Meerjarenplan 2008-2012, onderdeel 'Wielrennen in de Nederlandse samenleving'	54

1. Inleiding

Dit hoofdstuk vormt de start van dit onderzoek dat binnen de Koninklijke Nederlandsche Wielren Unie is uitgevoerd. Eerst zal de aanleiding van het onderzoek beschreven worden en vervolgens volgt er een beschrijving van de organisatie van de KNWU, zodat het duidelijk is hoe de verschillende partijen die bij dit onderzoek betrokken zijn zich tot elkaar verhouden.

1.1 Aanleiding onderzoek

“De Koninklijke Nederlandsche Wielren Unie (KNWU) is de leidende organisatie in Nederland op het gebied van de wielersport. Op allerlei manieren tracht de KNWU een vraaggericht sportaanbod voor alle leeftijden en individuele ambitieniveaus te verwezenlijken, met de verenigingen en organisatoren als belangrijke basis.” De laatste zinsnede uit deze missie stelt duidelijk, dat om deze missie te kunnen bereiken, de KNWU verenigingen en organisatoren nodig heeft.

In 2007 telde de KNWU ruim 10.000 renners met een licentie en nog ruim 1100 licentiehouders aan kader zoals jury, soigneurs en trainers. In 2003 waren deze cijfers nog respectievelijk 8000 en 1000. Dit staat in schiel contrast met de circa 425.000 Nederlanders die regelmatig met een sportieve manier met fietsen bezig zijn (KNWU, 2008b).

De KNWU heeft 189 aangesloten verenigingen en 135 stichtingen. De verenigingen bieden mogelijkheden om deel te nemen aan trainingen en wedstrijden van diverse soorten van wielersporten zoals baanwielrennen, wegwielrennen, mountainbiken, fietscross, veldrijden, aangepast wielrennen en kunstfietsen. Sommige verenigingen bieden onderdak aan slechts één discipline en sommige aan meerdere.

De aangesloten stichtingen zijn de organisatoren van de verschillende wedstrijden en wielerrondes.

Eind 2007 is er bij de KNWU begonnen met een evaluatie van het functioneren van de organisatie. Aanleiding hiervoor was de komst van een nieuwe directeur ad-interim en het Position Paper dat door het hoofdbestuur van de KNWU was opgesteld en wat uiteindelijk doorontwikkeld is tot het “Meerjarenplan 2008-2012”. De pijlers uit dit Meerjarenplan zijn ‘Huis op orde’, ‘Wielrennen in de Nederlandse samenleving’ en ‘Marketing en evenementen’.

Zoals hierboven beschreven staat, heeft de KNWU verenigingen nodig om haar missie na te streven. In het Meerjarenplan wordt onder de pijler ‘Wielrennen in de Nederlandse samenleving’ dan ook veel aandacht besteed aan de positie van de vereniging binnen de KNWU en hoe ze kunnen bijdragen aan het ontwikkelen van een stevigere maatschappelijke positie van de KNWU in de Nederlandse samenleving (zie bijlage 3).

Zo staat er, dat de KNWU wil gaan sturen op een meer innovatieve rol van de verenigingen, dat verenigingen kennis moeten delen, ‘best practices’ uitwisselen en stimulerende activiteiten organiseren. “De KNWU ondersteunt de verenigingen hierin” staat er verder bij vermeld.

Er is zo’n acht jaar geleden op het uniebureau gestart met verenigingsondersteuning, maar de insteek hiervan was vooral praktisch, hieruit zijn de Go Biking! Tour¹ en RaboDikkeBandenRace² uit

¹ Go Biking! Tour is opgezet om schooljeugd te stimuleren meer te bewegen en ze kennis te laten maken met de wielersport. De clinics vinden voornamelijk plaats op en rond scholen. De Tour is een training waarin de kinderen onder begeleiding van een KNWU-trainer over speciaal ontwikkelde hindernissen fietsen. Bikewise is de organisatie die verantwoordelijk is voor de planning en het uitvoeren van de clinics. (zie ook <http://www.gobikingtour.nl/>)

² De Rabo Dikke Banden Race wordt georganiseerd door de plaatselijke wielervereniging samen met de Rabobank. De Rabo Dikke Banden Race is een ‘officiële’ fietswedstrijd voor kinderen die niet in het bezit zijn van een wielrennerslicentie van de KNWU (Koninklijke

voortgekomen. Daarnaast werden er bepaalde mappen aan verenigingen verstrekt met daarin informatie over het werven en behouden van jeugd en vrijwilligers. Ook zijn er destijds gesprekken geïnitieerd met de provinciale sportraden. Het idee was om de provinciale sportraden een inventarisatie naar de behoeften qua ondersteuning te laten doen onder de wielerverenigingen. Na deze inventarisaties zijn er vrijwel geen vervolgacties meer ondernomen en is die samenwerking stil komen te liggen.

Tevens is er in 2005 begonnen met het organiseren van een verenigingsdag. Verenigingen en districten/afdelingen werden voor deze dag uitgenodigd en er was een keur aan workshops die voor hen interessant konden zijn. Deze dag heeft drie jaargangen gekend maar in 2008 is er na een teleurstellend aantal aanmeldingen besloten geen verenigingsdag meer te organiseren.

Dit geeft aan dat er een verschil is tussen wat de KNWU voor de verenigingen wil en zegt te doen en wat er daadwerkelijk aan ondersteuning is. Dat verschil is aanleiding om een onderzoek te verrichten naar de wijze waarop de KNWU haar verenigingsondersteuning organisatorisch en inhoudelijk moet vormgeven om de ambities van het meerjarenplan te kunnen realiseren. Met andere woorden, de KNWU wil veel met de verenigingen en probeert hun innovativiteit te stimuleren, maar kan hier verder nog weinig in ondersteunen.

1.2 Beschrijving van de KNWU-organisatie

De KNWU bestaat uit een aantal organen waarvan het Congres het hoogste bestuurlijke orgaan binnen de bond is. Het Congres is samengesteld uit afgevaardigden uit de districten, leden van belangenorganisaties voor sponsorgroeperingen, wedstrijdorganisatoren en topsporters, afgevaardigden uit fietscross-afdelingen en uit het kunstfietsen. Twee maal per jaar vindt er een Congres plaats. In de voorjaarsvergadering komen in ieder geval op de agenda de financiële jaarstukken van het juist afgesloten verenigings(boek)jaar en de daarbij behorende verslaglegging en de verantwoording van hoofdbestuur en penningmeester. Voor de najaarsvergadering worden geagendeerd de begroting voor het komende verenigings(boek)jaar en de beleidsvoornemens voor het komende jaar.

Tevens bestaan er diverse commissies binnen de KNWU die door het Congres en het hoofdbestuur kunnen worden ingesteld, namelijk:

- Standaardcommissies, die het Congres ondersteunen in hun controlerende taak in de richting van het Hoofdbestuur;
- vaste stafcommissies, die een permanent karakter hebben en ten dienste van alle overige KNWU-organen functioneren;
- vaste sportcommissies, die de belangen van een specifieke tak van de wielersport vertegenwoordigen.

Het hoofdbestuur van de KNWU bestaat uit vijf personen die ieder verantwoordelijk zijn voor hun eigen portefeuille. Het hoofdbestuur zet de beleidlijnen uit voor de komende jaren en ziet toe op de financiën en beleidsuitvoering.

Daarnaast bestaan er op regionaal gebied districten en afdelingen. Hun functie is, om op regionaal niveau, de belangen te behartigen van de verenigingen in die regio. Dit kan zijn op het gebied van wedstrijden initiëren of districtskampioenschappen organiseren. Daarnaast proberen zij ook op diverse punten de verenigingen te ondersteunen, bijvoorbeeld op het gebied van kader- of accommodatieproblemen.

De districten en afdelingen bestaan uit vrijwilligers en krijgen hulp van de consuls en sporttechnische districtscoördinatoren. De consuls houden zich bezig met alles wat zich rond een wedstrijd afspeelt en sporttechnische districtscoördinatoren houden zich bezig met talentherkenning op regionaal niveau.

Het dagelijkse uitvoeringsorgaan van de KNWU is het uniebureau, gevestigd in het Huis van de Sport in Nieuwegein. Het uniebureau is verantwoordelijk voor het uitvoeren van het door het hoofdbestuur vastgestelde beleid (zie bijvoorbeeld bijlage 3). De organisatie bestaat uit een aantal verschillende afdelingen en er werken ongeveer 15 fulltime en 5 parttime-medewerkers (zie organogram bijlage 1).

1.3 Verenigingsondersteuning op dit moment

De verenigingsondersteuning krijgt momenteel weinig aandacht binnen de organisatie. Op het uniebureau is hier geen capaciteit voor vrijgemaakt en de enige ondersteuning die op dit moment aan verenigingen geboden wordt, ligt bij de districten en afdelingen. Het komt echter vaak voor dat districten en afdelingen, door het feit dat ze bemand worden door vrijwilligers, nauwelijks aan verenigingsondersteuning toe komen.

De vraag is dan ook wiens verantwoordelijkheid de verenigingsondersteuning is of hoort te zijn. In het "Meerjarenplan 2008-2012" staat letterlijk beschreven dat de KNWU de verenigingen wil ondersteunen, maar bij wie de verantwoordelijkheid ligt, staat er niet. Dit betekent dat er verschillende mogelijkheden open liggen en te bedenken zijn waarop de KNWU de verenigingsondersteuning kan vormgeven. Hier zal verderop in het onderzoek op worden ingegaan.

2. Onderzoeksonderwerp en methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek naar de verenigingsondersteuning binnen de KNWU is opgezet en uitgevoerd. Eerst worden de doelstelling en probleemstelling van het onderzoek besproken. Vervolgens wordt de methodologische verantwoording beschreven.

2.1 Doel van het onderzoek

Zoals in de inleiding beschreven staat, is het doel van het onderzoek om na te gaan hoe de KNWU verenigingsondersteuning kan vormgeven. Het doel is gericht op het ontwikkelen van beleid dat de KNWU nodig heeft om de verenigingen verder te ontwikkelen en te versterken. Daarnaast wordt de veranderende relatie tussen de verenigingen, districten en de KNWU onderzocht. De veranderende context waarin zowel verenigingen als de KNWU zich bevinden, zorgt er namelijk wellicht voor dat er de relatie tussen beiden aan andere eisen of verwachtingen moet gaan voldoen.

Op voorhand heeft de directeur van de KNWU aangegeven dat eerst dit onderzoek gedaan dient te worden voordat de KNWU brede aandacht aan haar ambities op het gebied van verenigingsondersteuning geeft. Daarmee wil hij voorkomen dat er verwachtingen worden gewekt die niet nagekomen kunnen worden en dat de plannen op het gebied van verenigingsondersteuning slechts half kunnen worden aangepakt of uitgewerkt. Dat is in het verleden op andere gebieden vaker gebeurd.

Het onderzoek zal tevens gebruikt worden om commitment bij de bureauorganisatie en alle betrokkenen te creëren. Dit is dan ook een subdoel van dit onderzoek, in het onderzoek zullen de mening en behoeften van zowel de bureauorganisatie als de verenigingen en districten worden meegenomen om alle partijen mee te laten denken over het nieuwe beleid en hiervoor daagvlak te creëren.

2.2 Probleemstelling

In voorgaande hoofdstuk en paragraaf zijn de aanleiding en het doel van het onderzoek al beschreven, maar de feitelijke probleemstelling is nog niet duidelijk aan de orde gekomen. De discrepantie die bestaat tussen wat de KNWU met haar verenigingen voor heeft en wat zij voor ondersteuning hiervoor biedt is nog groot. Er moet onderzocht worden hoe er beleid kan worden vormgegeven om ondersteuning aan verenigingen te bieden die zij behoeven, leidend tot sterke, innovatieve wielerverenigingen. De mening en inbreng van de wielerverenigingen is hierbij uitermate belangrijk.

Daarnaast is de veranderende context die later in het theoretisch kader aan de orde komt een mogelijke oorzaak van veranderende relaties tussen de verenigingen, districten en afdelingen en de KNWU. Onder de KNWU wordt in dit hoofdstuk het uniebureau en het hoofdbestuur bedoeld.

De hoofdvraag die hier uit voortkomt, is als volgt geformuleerd:

Welke betekenissen geven verenigingen en de KNWU-organisatie aan verenigingsondersteuning, en hoe kan dit organisatorisch en inhoudelijk in een beleid worden omgezet, rekeninghoudend met de veranderende context waarin de KNWU, de verenigingen, de districten en de afdelingen zich bevinden?

Hier liggen uiteraard een aantal deelvragen aan ten grondslag die uiteindelijk moeten leiden tot de beantwoording van de hoofdvraag.

Een eerste deelvraag die in het onderzoek beantwoord moet worden, is:

1. Wat voor ondersteuning biedt de KNWU momenteel aan haar verenigingen?

Dit is de eerste stap in het onderzoek, omdat de huidige situatie bekend moet zijn voor er gekeken kan worden naar een gewenste situatie en de stappen die tot de gewenste situatie moeten leiden.

Een tweede deelvraag die hieruit voortvloeit, is:

2. Wat verwachten de verenigingen van de bond en hoe zien zij de ondersteuning die zij vanuit de KNWU (kunnen) krijgen?

Als deze vraag beantwoord is, is er een eerste beeld hoe de huidige situatie wat betreft de verenigingsondersteuning er uit ziet.

Na deze situatieschets zal er gekeken moeten worden naar het beeld dat de KNWU heeft over haar verenigingen nu en in de toekomst.

Dit leidt tot de volgende deelvraag:

3. Wat verwacht de KNWU van haar verenigingen en hoe ziet zij de toekomst voor wat betreft de rol en functie van de verenigingen?

Vervolgens leidt dat tot de vraag:

4. Hoe willen verenigingen de ondersteuning vanuit de KNWU vormgegeven zien?

Na deze deelvragen te hebben beantwoord is er inzicht in de betekenisgeving van verenigingsondersteuning door de verenigingen en de KNWU. De logische stap die hier op volgt, is nagaan op welke punten deze betekenisgeving van de verenigingen en de KNWU overeenkomt en verschilt. Met andere woorden:

5. Welke verschillen en overeenkomsten doen zich voor in de betekenissen die verenigingen, districten, afdelingen en de KNWU toedelen aan verenigingsondersteuning?

De continu veranderende context waarin de KNWU, de districten en de verenigingen zich bevinden speelt een rol bij de manier waarop zij allen naar verenigingsondersteuning kijken. De volgende twee deelvragen zijn er om hier inzicht in te krijgen.

6. Hoe verhouden de relaties tussen de KNWU, de districten, de afdelingen en haar verenigingen zich tot de veranderende context?

Vervolgens is het logisch om te analyseren welke invloed deze veranderende context heeft op het op te zetten verenigingsbeleid.

7. Welke invloed heeft de veranderende context waarin verenigingen, districten, afdelingen en de KNWU zich bevinden op het opzetten van verenigingsondersteuning?

Na deze analyse zal er een beeld voorhanden zijn waarmee getracht kan worden een verenigingsbeleid te formuleren, dat uiteindelijk op commitment van alle partijen kan rekenen. De analyse moet leiden tot een aanbeveling dan wel een projectplan waarin een aanzet wordt gegeven tot het formuleren van het verenigingsbeleid.

2.3 Methodologische verantwoording

In deze paragraaf wordt ingegaan op de manier waarop de onderzoeker het onderzoek heeft vormgegeven en te werk is gegaan. Allereerst zal het onderzoeksperspectief belicht worden, en daarna wordt er dieper ingegaan op de rol en het proces van betekenisgeving. Vervolgens wordt de keuze voor kwalitatief onderzoek uitgelegd en daarop volgt de opzet van de interviews en de selectie van de interviewees. Tot slot worden de data-analyse, validiteit, en de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek beschreven.

2.3.1 Onderzoeksperspectief

In dit onderzoek wordt een interpretatieve onderzoeksbenadering gebruikt, oftewel er wordt uitgegaan van subjectiviteit in plaats van objectiviteit en van het feit dat iedere persoon, ook de interviewees, een eigen werkelijkheid ervaren en met een eigen perspectief naar de wereld kijken (Rubin & Rubin, 2005). Hierdoor ontstaan er meerdere 'waarheden' en meerdere betekenissen die aan, bijvoorbeeld verenigingsondersteuning, gegeven worden. De volgende paragraaf zal verder ingaan op de manier waarop betekenisgeving tot stand komt.

Door deze verschillende waarheden naast elkaar te leggen, kan er gezocht worden naar overeenkomsten dan wel verschillen hierin. Daarnaast interpreteert de onderzoeker deze interpretaties en is er sprake van 'dubbele hermeneutiek', een term die Giddens introduceerde. Door deze dubbele hermeneutiek zijn de uitkomsten van dit onderzoek niet objectief of generaliserend van aard en speelt de subjectiviteit van de onderzoeker een rol in dit onderzoek. Wel heeft de onderzoeker, door vooraf dit gegeven te realiseren, getracht gedurende het onderzoek een objectieve rol in te nemen zowel tijdens de interviews, als bij het analyseren er van.

2.3.2 Betekenisgeving

In dit kwalitatieve onderzoek speelt betekenisgeving een belangrijke rol en deze paragraaf gaat verder op dit begrip in en probeert te verklaren hoe dit proces, zowel bij de interviewees als de onderzoeker, zich afspeelt.

Weick doet onderzoek naar hoe mensen proberen verwarrende gebeurtenissen te begrijpen, de effecten van stress op denken en verbeelding en naar 'sensemaking' oftewel zingeving, hier verder in de paragraaf betekenisgeving genoemd. In 'Sensemaking in Organization' beschrijft Weick (1995) zeven kenmerken waarmee betekenisgeving zich onderscheidt van bijvoorbeeld 'begrijpen' of 'interpretatie'.

Het proces van betekenisgeving heeft volgens Weick (p. 17) zeven kenmerken, namelijk:

1. Grounded in identity construction
2. Retrospective
3. Enactive of sensible environments
4. Social
5. Ongoing
6. Focused on and by extracted cues
7. Driven by plausibility rather than accuracy

1. *Grounded in identity construction*

Weick (1995) stelt dat betekenisgeving nauw samenhangt met de constructie van iemands identiteit. De manier waarop iemands identiteit wordt vormgegeven wordt niet alleen bepaald door de persoon zelf, maar ook doordat "Identities are constituted out of the process of interaction" (p.20), oftewel door interactie. Doordat de identiteit van een persoon constant kan veranderen door interactie, is ook het proces van betekenisgeving dynamisch. "Once I know who I am then I know what is out there. But the direction of causality flows just as often from the situation to a definition of self as it does the other way. And this is why the establishment and maintenance of identity is a core preoccupation in sensemaking and why we place it first on our list" (p.20). In dit citaat wordt duidelijk waarom Weick de constructie van identiteit als eerste stap bij betekenisgeving ziet. Er is namelijk sprake van wederzijdse causaliteit tussen de omgeving en identiteitsconstructie en daarom is de vorming van iemands identiteit de basisstap in het proces van betekenisgeving.

Betekenisgeving bij sportverenigingen of bij de interviewees in dit onderzoek zal dus afhankelijk zijn van het beeld dat zij van zichzelf hebben. Aangezien dit beeld kan veranderen door interactie, kan ook de betekenisgeving van bijvoorbeeld verenigingsondersteuning veranderen. Zo zal een vereniging die zichzelf als sterke vereniging ziet, doordat zij bijvoorbeeld zien of horen dat het bij andere verenigingen slechter gaat, verenigingsondersteuning niet nodig vinden. Dit wil echter niet zeggen dat de ondersteuning niet heel goed bij de vereniging van pas kan komen.

2. *Retrospective*

Het idee dat het proces van betekenisgeving retrospectief oftewel 'terugkijkend of het voorbije' is, komt volgens Weick (1995) uit de analyse "meaningful lived experience" van Schutz (1967). Het feit dat het woord 'lived' daarin centraal staat, is omdat men alleen begrijpt wat men doet als men het al een keer ervaren heeft. Gegeven dit proces van ervaren en ervaringen concludeert Weick dat het creëren van een betekenis is gebaseerd op een ervaring uit het verleden. Dit brengt met zich mee dat wat in het heden wordt ervaren, een effect is van wat men in het verleden ontdekt heeft. "Actions are known only when they have been completed, which means we are always a little behind or our actions are always a bit ahead of us" (Weick, 1995, p. 26). Deze constatering brengt met zich mee dat het proces betekenisgeving, net als gebeurtenissen zelf, bij mensen pas vorm krijgt als de gebeurtenis al tot het verleden behoort.

De betekenis die door de interviewees aan verenigingsondersteuning gegeven wordt, is dus afhankelijk van situaties of processen die zich in het verleden hebben afgespeeld en waar de geïnterviewde op terug kijkt. Wanneer men dus een slechte ervaring heeft met verenigingsondersteuning, zal ook nu de betekenis die aan dit onderwerp gegeven wordt negatief zijn.

3. *Enactive of sensible environments*

Belangrijk in dit derde kenmerk van betekenisgeving is het woord 'enactment' dat Weick (1995) gebruikt. Het is het proces waarin mensen zich op hun omgeving richten en een deel van hun omgeving ook creëren of zoals Weick zegt: "I use the word *enactment* to preserve the fact that, in organizational life, people often produce part of the environment they face (Pondy & Mitroff, 1979, p. 17)" (p. 30). Weick (1995) gaat verder, door te stellen dat: "There is not some impersonal "they" who puts the environments in front of passive people. Instead, the "they" is people who are more active" (p. 31). Men is dus in staat invloed uit te oefenen op zijn eigen omgeving, maar de omgeving kan ook invloed uitoefenen op de persoon zelf. Deze actie is cruciaal in het proces van betekenisgeving. Betekenisgeving wordt hiermee een proces waarbij men actief bezig is de eigen waarheid te creëren.

Gedurende dit onderzoek en tijdens de interviews moet er door de onderzoeker in het achterhoofd worden gehouden dat er niet één feitelijke waarheid is. Men probeert door middel van betekenisgeving de eigen waarheid en omgeving te creëren, maar door diezelfde omgeving wordt ook de betekenisgever weer beïnvloed.

4. *Social*

Betekenisgeving is volgens Weick (1995) een sociaal proces, maar niet alleen zoals men zou denken door fysieke interactie met de omgeving, zoals in de vorige paragraaf beschreven werd. De sociale invloeden op betekenisgeving bij een persoon ontstaan niet alleen wanneer mensen fysiek bij die persoon aanwezig zijn. Indirect kan de sociale omgeving dus ook een rol spelen bij betekenisgeving.

Om betekenisgeving beter te begrijpen zou er meer aandacht gegeven moeten worden aan bijvoorbeeld de gegeneraliseerde ander, prototypes, stereotypes en rollen.

De interviewees die in dit onderzoek gevraagd worden naar de betekenissen die zij aan verenigingsondersteuning geven, worden hierin dus ook beïnvloed door bepaalde beelden die zij over anderen hebben. Zij kunnen bijvoorbeeld een beeld over de KNWU hebben dat niet perse juist hoeft te zijn of hetzelfde als hoe anderen naar de KNWU kijken.

5. *Ongoing*

Betekenisgeving is een proces dat nooit start en daarom ook nooit stopt. Mensen bevinden zich altijd in een constante stroom gebeurtenissen, maar dit worden alleen gebeurtenissen als mensen er op een bepaald moment op terugkijken. Weick (1995) stelt, dat om betekenisgeving te doorgronden men aandacht moet hebben voor de manieren waarop mensen momenten uit de constante stroom van informatie en gebeurtenissen halen en hier aanwijzingen uit halen.

Deze constante stroom wordt zichtbaar wanneer de stroom onderbroken wordt. Hierdoor ontstaat er een emotionele reactie en deze reactie beïnvloedt dan weer de betekenisgeving.

Dit vertaalt naar dit onderzoek kan het feit dat betekenisgeving *ongoing* is, betekenen dat de betekenisgeving aan verenigingsondersteuning niet vast staat of statisch is. Daarnaast werken betekenisgeving uit het verleden door in latere processen van betekenisgeving. Mochten er negatieve betekenissen aan verenigingsondersteuning gegeven worden, kan dit dus voortkomen uit eerdere processen van betekenisgeving.

6. *Focused on and by extracted cues*

“Sensemaking tends to be swift, which means we are more likely to see products than process” (p. 49). Hierdoor moet men volgens Weick letten op de manier waarop mensen de aanwijzingen (cues) opmerken en extraheren. Deze aanwijzingen zijn simpele en bekende structuren en zijn de basis van waaruit men het grotere geheel van gebeurtenissen kan overzien.

De context bepaalt op twee manieren wat er met een aanwijzing kan gebeuren. Ten eerste bepaalt de context wat er als aanwijzing wordt opgemerkt. Dit proces van opmerken verschilt van betekenisgeving in de zin dat: “noticing refers to the activities of filtering, classifying, and comparing, whereas sensemaking refers more to interpretation and the activity of determining what the noticed cues mean” (p. 51). Wordt een aanwijzing uit een context gehaald, dan geeft men er een betekenis aan, maar als een aanwijzing niet uit de context wordt opgemerkt, dan wordt er ook geen betekenis aan gegeven.

Ten tweede beïnvloedt de context de manier waarop een aanwijzing wordt geïnterpreteerd. Zonder een context hebben gebeurtenissen of objecten verschillende betekenissen.

Bij betekenisgeving aan verenigingsondersteuning zullen de interviewees aanwijzingen opmerken en betekenis geven aan het feit wat deze aanwijzingen betekenen. Zo kan dit onderzoek voor de interviewees een aanwijzing zijn dat de KNWU van plan is meer aandacht aan verenigingsondersteuning te geven. Dit kan er toe leiden, dat men bijvoorbeeld een positievere betekenis aan de KNWU geeft, omdat ze het gevoel hebben dat de verenigingen belangrijk zijn in het geheel.

7. *Driven by plausibility rather than accuracy*

Betekenisgeving is niet iets vaststaands of iets wat accuraat kan worden vastgesteld. “The strength of sensemaking as a perspective derives from the fact that it does not rely on accuracy and its model is

not object perception. Instead, sensemaking is about plausibility, pragmatics, coherence, reasonableness, creation, invention, and instrumentality” (p. 57). Een betekenis verschilt per persoon, per opgemerkte aanwijzing en kan zelfs bij één persoon van tijd tot tijd verschillen. Accuraat zijn in betekenisgeving is mooi meegenomen, maar niet noodzakelijk.

Wat wel noodzakelijk is volgens Weick (1995) is een goed verhaal. Mythes, metaforen en paradigma's zijn voorbeelden van eerdere uitingen van betekenisgeving en hoeven niet per definitie accuraat te zijn. Ze leiden wel tot duidelijkheid en geven energie wat volgens Weick twee belangrijke zaken in betekenisgeving zijn.

In dit onderzoek wordt gekeken naar de betekenisgeving aan verenigingsondersteuning. De betekenissen die de interviewees geven hoeven niet accuraat te worden vastgesteld., gestoeld op feiten en 'harde' cijfers. Betekenissen zijn veeleer gebaseerd op een poging om een plausibele, redelijke, coherente interpretatie te geven aan indrukken, ideeën, verhalen, gebeurtenissen, mythes en metaforen. In de interviews gaat het dus niet over het op zoek gaan naar de waarheid, maar naar de verschillende betekenissen die in de interviews aan verenigingsondersteuning wordt gegeven.

2.3.3 Keuze voor kwalitatief onderzoek

Voor het beantwoorden van de eerder beschreven hoofd- en deelvragen is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksbenadering. Zoals eerder vermeld, is het voor de organisatie op dit moment van belang dat er prioriteiten worden gesteld en men niet alles moet proberen naar zich toe te trekken of aan te pakken. Gegeven dit feit is het niet mogelijk een grootschalige enquête op te zetten om alle verenigingen aangesloten bij de KNWU te bevragen.

Tevens is een interview in dit onderzoek een geschiktere vorm van dataverzameling, omdat er gezocht wordt naar betekenissen en naar verhoudingen tussen verschillende partijen. In een enquête is het bovendien niet mogelijk om door te vragen of om verheldering van een antwoord te vragen. Derhalve is er een aantal representatieve verenigingen geselecteerd en is aan hun voorzitters gevraagd aan dit onderzoek mee te werken. Ook zijn mensen van de bureauorganisatie, het hoofdbestuur en districten geïnterviewd om een zo uitgebreid mogelijk beeld van de situatie te krijgen. Voor de start van de interviews is de interviewees te kennen gegeven dat er vertrouwelijk met hun informatie wordt omgegaan. Er zijn in dit onderzoek derhalve geen citaten letterlijk te herleiden tot personen.

2.3.4 Opzet interviews

De interviews zijn semigestructureerd van aard geweest en aan de hand van een topiclijst door de onderzoeker afgenomen. Hier is voor gekozen om de geïnterviewden de ruimte te laten in hun antwoorden en hier niet te veel in te sturen. Daarbij komt dat de opzet van het onderzoek is, om na te gaan hoe verenigingen aankijken tegen de verenigingsondersteuning en veranderingen in de sportomgeving. Om achter deze meningen te komen zijn face-to-face interviews de meest geschikte methode, in vergelijking met bijvoorbeeld focusgroepen. De topiclijst gaf de interviews enige structurering. De topics bestonden uit bijvoorbeeld commercialisering in de sport, professionalisering, vrijwilligersbeleid, sponsorbeleid en bondsondersteuning (zie bijlage 2).

2.3.5 Selectie interviewees

Bij de selectie van de interviewees is getracht een zo divers mogelijke groep samen te stellen. Dit komt de breedte van de data ten goede en vergroot de kans om inzicht te krijgen in de diversiteit aan betekenissen die binnen de diverse geledingen van de KNWU bestaan. Daarnaast is er bij de selectie rekening gehouden met de geografische spreiding van alle verenigingen en district/afdeling.

Er is gekozen voor de volgende samenstelling:

- Eén grote, sterke vereniging en één kleine, zwakke vereniging
- Eén oude vereniging en één nieuwe vereniging
- Eén vereniging met accommodatie en één vereniging zonder accommodatie
- Eén multidisciplinaire vereniging en één vereniging met een enkele discipline
- Eén fietscross-vereniging
- Eén district
- Eén afdeling
- Eén hoofdbestuurslid
- Eén medewerker van het uniebureau

Aangezien een 'sterke' of 'zwakke' vereniging een begrip is waar men alle kanten mee uit kan vereist dit enige uitleg. De sterke vereniging is gekozen uit een lijst die het NOC*NSF in januari 2007 heeft samengesteld waarbij werd gekeken naar het aantal leden en het organisatievermogen van de vereniging. Onder een kleine, zwakke vereniging wordt een vereniging verstaan met minder dan 15 leden, en vrijwel geen jeugdleden.

De verklaring achter de keuze voor een nieuwe en een oude vereniging zit hem in het feit dat beiden waarschijnlijk met een andere blik naar de veranderende context, de relatie met het district/afdeling/KNWU en verenigingsondersteuning aankijken. Een oude vereniging weet precies hoe de wielerved in elkaar zit, kan veranderingen herkennen en heeft een langdurige relatie met de KNWU. Een nieuwe vereniging daarentegen staat fris in de wielerved, kan vernieuwende inzichten hebben en onlogische processen makkelijker herkennen.

Het hebben van een eigen accommodatie kan leiden tot extra druk op vrijwilligers, maar is wel belangrijk omdat het geld kan opleveren in de vorm van kantineopbrengsten en sponsorgelden, waardoor de vereniging minder afhankelijk is van de contributies van leden (Deville, 2005). Bij de wielerverenigingen is er ook een onderscheid tussen verenigingen met en zonder accommodatie, derhalve is er een vereniging met en één zonder accommodatie geselecteerd.

Vereniging die qua discipline (enkelvoudig of multidisciplinair) van elkaar verschillen, kunnen ook verschillen in hun aanpak van problemen. Daarnaast kunnen zij ook verschillende soorten problemen hebben. Dit kan daardoor ook leiden tot verschillen in meningen over verenigingsondersteuning. Daarom is er van beide soorten één vereniging geselecteerd om de eventuele diversiteit aan betekenissen zoveel mogelijk tot zijn recht te laten komen.

De keuze voor een fietscross-vereniging is een wens vanuit het uniebureau, omdat dit een opkomende tak van sport is en de verenigingen hierdoor veel nieuwe aanmeldingen krijgen wat kan leiden tot organisatorische problemen en wellicht ook meer behoefte aan ondersteuning.

Naast deze negen gekozen interviewees zijn er nog één district en één fietscross-afdeling gekozen. De districten en afdelingen zijn belangrijke schijven in de organisatie van de KNWU en hun mening en kennis is belangrijk om in dit onderzoek mee te nemen. Het district en de afdeling zijn gekozen op basis van 'de witte vlekken' die op de kaart overbleven na het selecteren van de verenigingen.

Verder zijn er nog één medewerker van het uniebureau en één lid van het hoofdbestuur gekozen. De keuze voor deze twee personen is gebaseerd op de kennis en ervaring die beiden met het onderwerp verenigingen en verenigingsondersteuning hebben.

Voor de start van deze kwalitatieve dataverzameling is er een theoretisch kader voor het onderzoek geschreven. Dit kader dient ter ondersteuning en afbakening van het onderzoek en kan gebruikt worden als versterking en verdieping bij de data-analyse en bij het schrijven van een aanbeveling/stappenplan voor het formuleren van een verenigingsbeleid. Het theoretisch kader zal in het volgende hoofdstuk beschreven worden.

2.3.6 Data-analyse en validiteit

De gesprekken met de geïnterviewden zijn met een voicerecorder opgenomen en vervolgens letterlijk uitgewerkt. Na aanleiding van deze uitwerkingen is er gezocht naar overeenkomsten, verschillen en oorzaken hiervoor. Gezien het aantal interviews is er geen gebruik gemaakt van een softwareprogramma om de interviews in te lezen en te labelen. Daarentegen zijn er aan de hand van de interviews een aantal topics gevormd, waarin de belangrijkste overeenkomsten en verschillen tegenover elkaar gezet zijn, en met behulp van het theoretisch kader verklaard. Deze analyse leidt tot meer inzicht in de problematiek bij verenigingen en de mate van invloed van de veranderende context.

2.3.6.1 Externe validiteit

De externe validiteit van dit onderzoek hangt voor een groot gedeelte af van het aantal interviewees. Er zijn in totaal 13 personen geïnterviewd (zie 2.3.5) uit verschillende regio's, maar ook uit verschillende lagen van de organisatie. Het merendeel van de interviewees bestaat uit wielerverenigingen, echter dit waren er slechts negen van de ruim 180 verenigingen. Daarnaast zijn er één district, één afdeling, één hoofdbestuurslid en één uniebureau-medewerker geïnterviewd. Het is daarom de vraag of het aantal interviews reden genoeg is om de uitkomsten van dit onderzoek te generaliseren.

Door het kiezen van verschillende soorten verenigingen, en door alle interviewees zoveel mogelijk geografisch te spreiden, is er getracht de externe validiteit van dit onderzoek te vergroten.

2.3.6.2 Interne validiteit

De interne validiteit van dit onderzoek hangt af van de mate waarin de antwoorden en interpretaties van de interviewees objectief zijn geïnterpreteerd. De onderzoeker heeft getracht de interne validiteit in dit onderzoek zoveel mogelijk te waarborgen door bijvoorbeeld in interviews zo weinig mogelijk te sturen. Door tijdens interviews voorbeelden te noemen of de eigen mening door te laten schemeren, kunnen de interviewees beïnvloedt worden in hun antwoorden. De onderzoeker heeft dit tijdens het interviewen zoveel mogelijk geprobeerd te vermijden.

Daarnaast heeft de onderzoeker door het doorvragen in de interviews, de eigen interpretatie zo min mogelijk mee laten spelen. Een interviewee kan namelijk een hele andere betekenis met een uitspraak hebben dan de onderzoeker in eerste instantie denkt. Door het door te vragen of om verheldering te vragen, wordt de betekenis van een uitspraak duidelijk.

2.3.7 Relevantie van het onderzoek

Hieronder staat beschreven wat de relevantie van dit onderzoek is ten opzichte van de maatschappij, maar ook ten opzichte van de wetenschap.

2.3.7.1 Maatschappelijke relevantie

Met dit onderzoek ontstaat er een beeld over hoe wielerverenigingen aankijken tegen processen als commercialisering, professionalisering en de toenemende druk die er door de maatschappij en de overheid op het verenigingsleven wordt gelegd. Het feit dat dit onderzoek op een specifieke groep is gericht, namelijk wielerverenigingen, hoeft er niet perse toe te leiden dat de maatschappelijke relevantie beperkt is. Ook verenigingen in andere takken van sport zouden door dit onderzoek op ideeën kunnen komen of kunnen reflecteren hoe zij omgaan met bepaalde processen die in de sport plaatsvinden. Andere sportbonden kunnen eveneens op grond van de resultaten van dit onderzoek nagaan of zij wel adequaat hun verenigingen ondersteunen. Ook kunnen zij inzicht krijgen in de problematiek en houding van verenigingen ten opzichte van spelende processen. De benadering van dit onderzoek verschilt van de manier waarop er meestal bij sportbonden over verenigingen wordt gedacht. Een sportbond bestaande uit professionals loopt bij het uitvoeren van beleid vaak aan tegen de beperkingen die een vereniging met vrijwilligers heeft. In dit onderzoek wordt juist gekeken naar de meningen van de verenigingen en waar de bond hen kan ondersteunen bij hun problemen of beperkingen alvorens het beleid gemaakt wordt. Dit wordt onderschreven door de directeur van Sportservice Noord-Holland, Henk Uildriks, die onlangs in een column³ bepleitte dat de sport in Nederland conservatief en top-down gemanaged wordt.

2.3.7.2 Wetenschappelijke relevantie

Wetenschappelijk gezien is dit onderzoek een bijdrage en aanvulling op onderzoeken die eerder gedaan zijn op verenigingsniveau, maar waarbij met name telkens een apart proces onder de loep werd genomen. Uit de literatuurstudie blijkt dat er al eerder een onderzoek is gedaan, waarbij op verenigingsniveau is bekeken hoe zij aankijken tegen- en omgaan met processen als commercialisering, professionalisering of het vrijwilligerstekort. Dit onderzoek verschilt daar licht van en probeert, met de inzichten uit de algemene literatuur, naar de verhouding tussen een sportbond en verenigingen in één specifieke tak van sport. Dit kan derhalve een bijdrage leveren aan die literatuur.

³ Volgens dhr. Uildriks "is het gevolg van het verstrekken van de Toto/Lotto aan NOC*NSF en de nationale sportbonden dat er steeds grotere bondsbureaus komen die vanachter hun bureau bedenken wat sportverenigingen zouden moeten doen, zonder dit met geld te ondersteunen, want dat is inmiddels op aan het personeel bij de sportbond."
<http://www.sportknowhow.nl/index.php?pageid=detail&catid=OpenPodium&cntid=3561>.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een opsomming gegeven van relevante literatuur die bij dit onderzoek past. Ten eerste wordt er ingegaan op de vraag wat een vereniging oftewel een vrijwilligersorganisatie werkelijk is en hoe deze verschilt van andere soorten organisaties. De tweede paragraaf beschrijft hoe organisaties als halfopen systeem gezien kunnen worden. De derde paragraaf geeft een beschrijving van de veranderende context waar wielerverenigingen mee te maken hebben. Tot slot geeft de vierde paragraaf een samenvatting van de discussie over het moderniseren en professionaliseren in de sport.

3.1 De vereniging nader bekeken

Een vereniging kan ook worden omschreven als een vrijwilligersorganisatie. Dit is een organisatieverband waarbij voornamelijk vrijwilligers het werk verrichten. Vrijwilligerswerk wordt meestal als volgt gedefinieerd: “in georganiseerd verband verricht, onverplicht, onbetaald werk voor anderen of de samenleving” (Van Daal, 1990, p.7 in Meijs (1997)). Uit onderzoek van het SCP en CBS ligt het aantal vrijwilligers van 18 jaar en ouder in de sport in Nederland tussen de 1,3 en 1,7 miljoen (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2008). Hierdoor is de sportvereniging het meest populair voor Nederlanders boven de 16 om lid van te worden en/of vrijwilligers werk voor te doen (zie tabel 1).

Tabel 1

Lidmaatschap van twaalf organisaties en deelname aan vrijwilligerswerk, bevolking van 16 jaar en ouder, 2003 en 2007 (in procenten)

	lidmaatschap		vrijwilliger	
	2003	2007	2003	2007
sportvereniging	30	30	11	10
organisatie natuur of milieu	23	20	1	1
vakbond\werkgeversorganisatie	17	16	1	1
organisatie met maatschappelijk doel	9	9	3	2
onderwijs- of schoolvereniging	8	7	5	4
zang- of muziekvereniging	7	7	3	3
hobbyvereniging	5	4	2	2
politieke partij	4	5	1	1
vrouwenvereniging of -bond	4	4	1	1
jeugdvereniging/clubhuis	2	2	2	2
vereniging beeldende vorming	1	1	1	1
andere vereniging	16	15	9	9

Bron: SCP (AVO'03-'07)

De definitie van vrijwilligerswerk op de vorige bladzijde kan worden uitgesplitst in een aantal onderdelen. Op de eerste plaats wordt vrijwilligerswerk verricht in *georganiseerd verband*. Hierdoor wordt meteen het onderscheid gemaakt ten opzichte van informele hulp (zoals het wegzetten van de vuilniszak voor de minder valide buurvrouw of op elkaars kinderen passen) en spontane activiteiten (zoals iemand uit de sloot halen) (p. 44).

Vervolgens staat er in de definitie dat vrijwilligerswerk *onverplicht* is. Door de opname hiervan worden andere voorbeelden van onbetaald werk uitgesloten zoals: slavenarbeid, dienstplicht en werken met behoud van uitkering (p. 37).

Onbetaald werk is het derde kenmerk dat in de definitie is opgenomen. Wettelijk gezien kan er in Nederland bij vrijwilligerswerk alleen sprake zijn van onkostenvergoeding. Alleen maken sommige vormen van onkostenvergoeding de scheiding tussen vrijwilligerswerk en betaald werk onduidelijk (p. 35). Zo kan een organisatie vrijwilligers toch betalen door de maximaal toegestane onkostenvergoeding te geven, terwijl de werkelijke kosten veel lager zijn.

Daarnaast dient vrijwilligerswerk *voor anderen of de samenleving* te zijn. Hierdoor wordt er een onderscheid gemaakt in onbetaalde arbeid in eigen huishouden of directe familiekring. Dit gedeelte van de definitie van vrijwilligerswerk blijkt vaak voor vooroordelen te zorgen. Zo denkt men bij vrijwilligersorganisaties vaak aan hulpverlenende organisatie maar niet aan bijvoorbeeld verenigingen die er zijn om gezamenlijk een hobby uit te voeren (p. 39).

3.1.1 Het werven en behouden van vrijwilligers

Er zit volgens Meijs (1997) een verschil tussen de eisen die bij werving gesteld moeten worden aan een vrijwilliger of aan een professional. Bij een professional ligt de nadruk meer op wat voor vaardigheden hij al bezit, terwijl bij een vrijwilliger de nadruk veel meer moet liggen op het feit wat de vrijwilliger kan leren in de organisatie.

Daarnaast moeten de werkzaamheden voor vrijwilligers in kleine, behapbare stukken worden onderverdeeld. Het is vrijwel onmogelijk om bijvoorbeeld een vrijwilliger te vinden die zowel de kantine schoonmaakt als achter de bar en in de keuken staat. Door het onderverdelen van deze taken wordt het aantrekkelijker voor vrijwilligers om werk te verrichten en makkelijker om vrijwilligers te vinden. Tevens stelt Meijs (1997) dat er in het vrijwilligersbeleid een doorstroom voor de vrijwilligers aanwezig moet zijn. Op deze manier roest een vereniging niet vast in oude gewoontes, maar stromen er nieuwe vrijwilligers in en kunnen oude vrijwilligers een andere taak op zich nemen. Daarnaast werkt dit 'carrièrepad' ook motiverend en wordt het wederom makkelijker om vrijwilligers te interesseren.

Daarnaast is het belangrijk om te beseffen dat vrijwilligers in een organisatie geen homogene groep zijn. Zo kunnen ze verschillen qua motivatie, commitment aan de organisatie, sociale en beroepsmatige achtergrond en gewenst niveau van werkzaamheden (p. 157).

Veel wielerverenigingen en districten/afdelingen binnen de KNWU hebben moeite om vrijwilligers te vinden en vervolgens aan zich te blijven binden. Het loont dus de moeite om van te voren na te denken over de manier waarop men vrijwilligers wil werven, hoe men ze wil behouden en blijven motiveren. Daarnaast is een gezonde doorstroom van vrijwilligers een manier waarop een vereniging of district/afdeling actief kan blijven en vernieuwen.

3.1.2 Beroepskracht in een vrijwilligersorganisatie

Over het algemeen worden de uitvoerende taken in een vrijwilligersorganisatie uitgevoerd door vrijwilligers. Echter soms kunnen de vrijwilligers hierbij ondersteund worden door een beroepskracht, een persoon die betaald krijgt voor zijn verrichtte arbeid. Hierdoor kan een spanning binnen de organisatie ontstaan, namelijk is de vrijwilliger of de beroepskracht de baas?

Meijs (1997) stelt dat er twee vormen zijn om een vrijwilligersorganisatie in dit geval te sturen.

Hij citeert hierbij Dunlop (1990) en stelt dat beroepskrachten een voorsprong hebben doordat ze meestal in vaste dienst van de organisatie zijn, terwijl vrijwillige bestuurders voor een bepaalde tijd zijn verkozen. Een vrijwilligersgestuurde organisatie werkt bijvoorbeeld het beste als de organisatie

behoefte heeft aan meer betrokkenheid met de leden en het laten toenemen van de participatie van de leden (Meijs, 1997, p. 53). Daarentegen stelt Dunlop (1990) "dat sommige organisaties meer beroepskracht-gestuurd moeten worden "to grow, to operate more efficiently, to develop more continuity in programs, or to take new initiatives"" (Meijs, 1997, p. 53).

Bij verenigingsondersteuning zijn ook verschillende modellen denkbaar waarbij een beroepskracht of professional de vereniging gaat ondersteunen. Het is noodzakelijk te realiseren dat de komst van zo'n professional bedreigend op een vereniging kan overkomen en weerstand kan oproepen.

3.1.3 Financiering in een vrijwilligersorganisatie

Meijs (1997) schrijft dat de primaire inkomstenbron van een vrijwilligersorganisatie de contributie van de leden is, danwel de afdracht van donateurs of giften. Daarnaast kan dit aangevuld zijn met de inkomsten van sponsors, subsidiegevers of uit het verkopen van bepaalde diensten of goederen aan derden (Meijs, 1997, p. 54). Ook brengt volgens Meijs de interne verdeling van de inkomsten op de verschillende niveaus spanning met zich mee.

Zo mag bij een financiering waarbij afdelingen afdragen aan een nationaal bureau verwacht worden dat dit bureau harder wordt afgerekend op de kosten en de kwaliteit van de dienstverlening (Meijs, 1997).

Inkomsten uit sponsoring of reclame blijken maar een klein percentage van de inkomsten van sportverenigingen te zijn, zo blijkt uit de Verenigingsmonitor 2008 (De Jong, Van Kalmthout, & Lucassen, 2009). Gemiddeld gezien komt 58 procent van de inkomsten van leden of donateurs en komt slechts 11 procent uit sponsoring of reclame. Verder blijkt uit het onderzoek dat voor wat betreft de financiën de voornaamste zorgen liggen bij de stijgende kosten/huurprijzen en het sluitend houden van de begroting.

Ook de wielerverenigingen doen afdracht aan de KNWU. Zoals Meijs (1997) stelt, brengt dit verwachtingen vanuit de verenigingen met zich mee. Zij zullen kritisch kijken naar de bestemming die de KNWU met deze afdrachten voor ogen heeft.

3.1.4 Bestuursamenstelling in een vrijwilligersorganisatie

Mensen staan meestal niet te trappelen om een bestuursfunctie op te pakken. Vooral op lokaal niveau is het vaak lastig om goede bestuursleden te vinden (Meijs, 1997). Dit komt voornamelijk doordat mensen ofwel geen behoefte hebben aan (bestuurs)verantwoordelijkheden of omdat er volgens hen te weinig beloning tegenover staat. Daarnaast stelt Meijs (1997) dat de zittende bestuursleden vaak wantrouwend staan tegenover mensen die graag in een bestuur willen zitten.

Besturen op lokaal niveau, meer dan bijvoorbeeld op regionaal of landelijk niveau, dragen vaak zelf mede zorg voor de uitvoering (Meijs, 1997). Ze moeten dus ook meer contact hebben met de uitvoerende vrijwilligers. Daarnaast kan bijvoorbeeld bepaalde commissies zorgen voor genoeg andere gezichtspunten binnen de vrijwilligersorganisatie.

De doorstroom in een bestuur is ook van belang om in de gaten te houden, zitten bestuursleden te kort in het bestuur, dan kunnen zij maar van weinig nut zijn binnen de organisatie. Zitten zij echter te lang, dan kan dit er toe leiden dat nieuwe initiatieven niet van de grond komen en dat er geen ruimte ontstaat voor nieuwe bestuursleden (Meijs, 1997).

3.2 Organisatie als halfopen systeem

Naast de eerder beschreven literatuur over het functioneren van vrijwilligersorganisaties, is het ook relevant dieper in te gaan op de manier waarop personen in organisaties interacteren en in verbinding staan met de context.

Anthonissen en Boessenkool (1998) beschrijven in hun dissertatie hoe organisaties kunnen worden gezien als 'halfopen systemen'. Zij stellen: "Bestuurders hebben te maken met een interne en externe context waarin zich actoren bevinden met wie zij betekenissen uitwisselen en construeren" (p. 35) Deze handeling kan in Weicks (1995) woorden het best omschreven worden als 'enactment' zoals beschreven staat bij punt vier van paragraaf 2.3.2. Personen kunnen invloed uitoefenen op hun omgeving en vice versa en construeren en wisselen hierdoor ook betekenissen uit. Het is echter niet zwart-wit te stellen wat er onder de interne dan wel de externe context valt. Zo kan een lid van een wielervereniging tevens lid zijn van een bepaalde sporttakcommissie, en zowel als onderdeel van interne of externe context gezien kunnen worden. Dit lid kan met andere leden interacteren als lid van de sporttakcommissie of uit eigen persoon, en kan daardoor over de grens van externe/interne context schuiven. "Zo ontstaat er een halfopen systeem van relaties tussen organisatie (actor) en omgeving (context)" (p.35). De organisatie heeft dus een continue uitwisseling met de omgeving, maar wordt halfopen genoemd, omdat een organisatie ook een eigen dynamiek en rationaliteit kent. Deze eigen dynamiek komt voort uit de vrijheid van het menselijk handelen, dat door Anthonissen en Boessenkool (1998) als belangrijk uitgangspunt gesteld wordt.

In dit onderzoek wordt ook getracht de relaties tussen de verschillende actoren en de context inzichtelijk te maken. De verenigingen, districten en bureauorganisatie van de KNWU hebben allen een eigen beeld bij verenigingsondersteuning, maar de betekenis die zij hieraan geven kan aan verandering onderhevig zijn naarmate zij interacteren met hun context. Uit de interviews moet duidelijk worden hoe de actoren denken over de verenigingsondersteuning, maar daarnaast ook over de veranderende context, hoe dit hun handelen beïnvloedt en hoe zij zichzelf hierin zien interacteren.

3.3 Beschrijving van context van sportverenigingen

De context waar wielerverenigingen zich in bevinden is een belangrijk aspect in dit onderzoek. De context kan de manier waarop verenigingen tegen verenigingsondersteuning aankijken en de relaties tussen de verenigingen, districten en het uniebureau beïnvloeden.

3.3.1 Interesse in sport als doel

De sportomgeving heeft te maken met een toenemende mate van aandacht en interesse. Toch betekent dit niet automatisch dat alle sportverenigingen overlopen van nieuwe ledenaanmeldingen. Hartmann-Tews (1999) verklaart deze ontwikkeling aan de hand van twee verschillende effecten, namelijk *demand pull* en *supply push*. Onder de *demand pull* wordt verstaan dat er een toenemende mate vraag is in fysieke ontspanning door onder andere de toename van vrije tijd, een hogere levensstandaard, de acceptatie van sport als factor die gezondheid en welzijn verhoogt en toenemende media-aandacht. Aan de andere kant staat de *supply push*, men kiest niet automatisch voor sport als vrijetijdsbesteding, maar het is een afgewogen keuze uit meerdere vrijetijdsbestedingen. Men moet dus worden aangetrokken en overtuigd worden van het feit dat de fysieke ontspanning het best in een georganiseerde omgeving kan worden gedaan. Dit wordt echter niet bevestigd door de Rapportage Sport 2008 (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2008). Uit tabel 2 blijkt namelijk, dat tussen 2000 en 2005, de gemiddelde Nederlander 0,8 uur per week meer is gaan sporten en bewegen.

Tabel 2

Vrijtijdsbesteding (zonder mobiliteit), bevolking van 12 jaar en ouder, 1975-2005
(in uren per week)

	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005
lezen gedrukte media	6,1	5,7	5,3	5,1	4,6	3,9	3,8
audio, tv, pc, internet	12,4	12,1	13,6	13,7	14,2	14,8	15,1
sociale contacten	12,7	12,5	11,5	11,4	10,9	10,1	9,1
maatschappelijke participatie	2,0	2,0	2,2	2,1	2,2	1,8	1,8
uitgaan	2,4	2,2	2,4	2,6	2,6	2,5	2,7
zelf sporten/bewegen	1,5	1,5	2,1	1,8	2,1	1,8	2,6
(overige) hobby's	8,2	8,7	9,0	7,7	7,5	6,8	6,1

Bron: SCP (TBO'75'-05)

Wat wel uit de Rapportage Sport 2008 blijkt, is de forse toename van het aantal mensen dat voor een solosport zoals fitness, hardlopen of wielrennen kiest (zie tabel 3). Voor de KNWU en haar verenigingen betekent dit twee dingen, namelijk dat recreatief wielrennen aan populariteit toeneemt en wielerverenigingen meer potentiële leden in Nederland hebben. Aan de andere kant betekent de toename van solosporten een bedreiging voor duo- of teamsporten in verenigingsverband, waar ook wielerverenigingen onder verstaan kunnen worden.

Tabel 3

Sportdeelname, bevolking 6-79 jaar, naar verschillende takken sport, 1979-2007 (in procenten)

	1979	1987	1995	1999	2003	2007
solosporten	51	53	56	57	64	70
atletiek	1	1	1	1	1	2
auto-/motorsport	1	1	1	2	2	2
fitness/aerobics	-	-	12	13	17	22
golf	-	-	1	2	3	4
gymnastiek/turnen	9	8	6	6	6	6
paardrijden	3	2	3	3	4	4
schaatsen	15	15	7	6	8	6
skeelers/skaten	-	-	-	11	10	7
fietssport/wielrennen	- ^b	- ^b	15	15	20	23
hardlopen/trimmen/joggen	8	9	10	8	12	18 ^c
wandelsport	- ^b	- ^b	8	11	14	15
zeilen/roeien/kanoën/surfen	6	8	8	6	8	7
zwemmen	32	31	36	33	38	36
duosporten	19	18	20	18	22	21
badminton	8	6	5	5	7	6
squash	-	-	3	3	3	3
tafeltennis	7	4	3	4	6	6
tennis	8	10	10	9	11	10
vecht- en verdedigingssporten	2	2	3	3	3	4

teamsporten	19	19	18	18	19	22
basketbal	2	2	2	2	3	3
handbal	2	1	1	1	1	2
hockey	1	2	2	1	2	3
korfbal	1	1	1	1	1	2
softbal/honkbal	-	-	1	1	1	1
veldvoetbal	12	10	10	10	11	14
volleybal	5	5	5	5	4	5
zaalvoetbal	3	4	4	4	5	6
overig	5	12	8	12	9	7

3.3.2 Interesse in sport als middel

Naast deze toenemende aandacht van het massapubliek is er ook toenemende aandacht voor sport vanuit de overheid. Een onderzoek van Green (2007) naar de toenemende interesse in sport onder het sociaaldemocratische beleid van de New Labour benoemt en verklaart deze ontwikkeling. Dit kan min of meer vergeleken worden met de toenemende interesse vanuit de Nederlandse overheid in de sportsector om sport als middel te gebruiken voor het aanpakken van diverse maatschappelijke problemen. De focus van de Britse overheid ligt, volgens het artikel, met name op het aanpakken van obesitas problemen bij kinderen. Het volgende citaat verklaart deze insteek van New Labour: "If we aim for a productive and socially integrated future society, our policy priorities should centre on today's children and youths. Solid investments in children now will diminish welfare problems among future adults" (Esping-Andersen et al. in Green, 2007). De gedachte is dat het investeren in de huidige jeugd er voor zorgt dat in de toekomst er zich minder welzijnsproblemen bij deze groep zullen voordoen en de sociale welzijnskosten lager zullen zijn. Deze 'kosten gaan voor de baat'-redenering is een belangrijk punt in *Game Plan*, een strategisch toekomstplan waarin de Britse regering voor 2020 een toenemende mate van sport en fysieke activiteit wil stimuleren. Echter ook andere bevolkingsgroepen krijgen meer aandacht in het regeringsbeleid, "10% increase in adult activity would prevent around 6,000 premature deaths not to mention bringing economic benefits worth at least £2 billion a year" (DCMS/Strategy Unit 2002, 7 in Green (2007)).

Deze ontwikkeling staat, zoals hierboven al geschreven, niet op zich. Ook in Nederland is een duidelijke trend waar te nemen van overheidsbemoediging in de sport. Maatschappelijke issues als obesitas, integratie en sociale cohesie worden gezien als problemen die door middel van sport (gedeeltelijk) kunnen worden opgelost. Sportverenigingen krijgen hier direct dan wel indirect mee te maken. Zo kunnen nationale sportbonden aanspraak maken op diverse overheidssubsidies wanneer zij meewerken aan het oplossen van de eerder genoemde maatschappelijke problemen. Vervolgens moeten de bonden een beleid opzetten dat uiteindelijk bij de sportverenigingen wordt neergelegd. Daarnaast heeft bijvoorbeeld de BOS-impuls er voor gezorgd dat sportverenigingen direct betrokken werden bij het plan om schoolgaande kinderen meer te laten sporten en bewegen.

Zo blijkt uit de Verenigingsmonitor 2008 (De Jong, Van Kalmthout, & Lucassen, 2009) dat 79 procent van de sportverenigingen samenwerkt met andere instanties en een derde hiervan een samenwerking tussen sportverenigingen en scholen betreft. "Hierbij ging het voornamelijk om het gezamenlijk organiseren van kennismakingscursussen en sportdagen/-toernooien en accommodatiegebruik (p. 7). Verder bleek dat een kwart van alle verenigingen in 2008 betrokken was bij lokale sportstimuleringsprojecten. Hierbij gelden ledenwerving en goede PR als belangrijkste overwegingen om dit soort samenwerkingsverbanden aan te gaan.

Daarnaast zijn de verenigingen ondervraagd over hun maatschappelijke verantwoordelijkheden en twee punten vielen er bij dit onderwerp op. Zo zijn de meeste verenigingen (85%) van mening dat

sportiviteit en respect expliciete aandacht zouden moeten krijgen binnen de vereniging en 78 procent vindt dat sportverenigingen een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben.

3.3.3 Vrijwilligers

Naast toenemende overheidsbemoeienis hebben sportverenigingen te maken met vrijwilligers en veelal een gebrek hieraan. Deze trend wordt door een aantal auteurs benoemd en verklaard. De moeite om vrijwilligers te werven werd in Australië al ruim anderhalve decennia geleden opgemerkt (Daly in Cuskelly, 1995). Dit geeft aan dat het probleem van het vrijwilligerstekort in de sport al langer een probleem is en ook mondiaal voorkomt.

Het probleem doet zich dus niet alleen in de wielersport en in Nederland voor, maar is veel breder verspreid. Er kan dus breder dan alleen in Nederland worden gekeken naar manieren om met het probleem om te gaan.

Ook uit onderzoek van Deville (2005) blijkt dat verenigingen met name voor de weekenden moeite hebben met het vinden van vrijwilligers. Dit komt omdat men dan andere activiteiten heeft die in het weekend moeten plaatsvinden zoals kinderen naar de sport brengen, boodschappen doen en het bezoeken van vrienden en familie.

Daarnaast worden door Cuskelly (1995) factoren genoemd die motiverend kunnen werken om vrijwilligerswerk te gaan doen. "In providing an overview of the literature, Heidrich (1990) listed a broad range of motives which included to gain experience and self-knowledge, for achievement purposes, the desire to meet expectations of others, for socialisation, to reciprocate for past services, to help others, for recognition, to fill leisure time, for self-expression and, to express a specific interest" (Cuskelly, 1995).

Een onderzoek van Nichols (2005) heeft zich gericht op de toenemende druk op vrijwilligers in de sport in het Verenigd Koninkrijk. Eén van de redenen waarom steeds minder mensen bereid zijn vrijwilligerswerk te doen is het gebrek aan tijd. "In other words, much time pressure is created by the massive growth in opportunities to spend time on different activities out of paid work, and having to choose between them" (Nichols, 2005). Daarnaast wordt de opkomst van zogenaamde "pay and play" faciliteiten (waarbij iemand alleen hoeft te betalen als die wil sporten en er geen druk bestaat om ook vrijwilligerswerk voor de vereniging uit te moeten voeren) in het Verenigd Koninkrijk gezien als concurrentie van de traditionele sportverenigingen (Nichols, 2005).

In 1998 is er een nulmeting uitgevoerd in opdracht van NOC*NSF naar vrijwilligers in de sport. Het onderzoek werd uitgevoerd in het kader van het landelijke programma *Vrijwilligers in de Sport (VIS)*. Daarna is er een éénmeting uitgevoerd in 1999 en een tweemeting begin 2002. Het doel hiervan was om te onderzoeken of de doelstelling van het meerjarenplan 1998-2002 *Tijd voor vrijwilligersbeleid*, namelijk het terugdringen van het vrijwilligerstekort, gehaald was. De resultaten van deze metingen staan beschreven in het rapport *Tweemeting Vrijwilligers in de sport* uitgegeven door NOC*NSF en onderzocht door het W.J.H. Mulier Instituut. Het doel van het eerder genoemde meerjarenplan 1998-2002 was om het (ervaren) kadertekort van 47 procent in 1998 tot 33 procent in 2002 te laten afnemen (NOC*NSF, 2003). Een belangrijke conclusie uit de tweemeting is dat deze doelstelling, het terugdringen van het kadertekort, niet is gehaald maar dat het tekort zich eerder heeft geconsolideerd (p.8). Daarnaast wordt er in het onderzoek gesteld dat, ondanks dat het tekort zich heeft geconsolideerd, er een groeiend aantal vrijwilligers in de sport zichtbaar is. Deze paradox vindt zijn oorsprong in de groeiende behoefte aan vrijwilligers (o.a. vanwege hogere eisen en grotere regeldruk) en de veranderende inzetbaarheid van vrijwilligers (minder belangstelling voor langdurige verplichtende activiteiten (p.6). Op deze belangrijke externe factoren kan men, volgens het rapport van NOC*NSF, vanuit de sport niet of nauwelijks greep krijgen. Daarom concludeert het rapport "dat

het de vraag is of een beleidsperiode van vier jaar niet te kort is om de noodzakelijke geachte interne veranderingen – die gevat kunnen worden onder de noemer ‘meer beleidsmatige aandacht voor vrijwilligerswerk’- te realiseren, laat staan dat de positieve effecten daarvan binnen die termijn bereikt kunnen worden”.

Het rapport stelt dan ook dat het beeld van het vrijwilligerstekort niet zo zwartgallig is als vaak wordt omschreven. Het is dus zaak dat de sportsector ook regelmatig zijn zegening telt en dat naar buiten communiceert, anders gaat er van al die klaagzangen geen wervende functie uit op potentiële gegadigden of inspiratie op het huidige kader (NOC*NSF, 2003).

Uit de Verenigingsmonitor 2008 (De Jong, Van Kalmthout, & Lucassen, 2009) blijkt dat het gebrek aan kader een knelpunt blijft vormen. Zo heeft een vijfde van de verenigingen een tekort aan vrijwilligers ervaart. Dit tekort is bij middelgrote verenigingen vaker aanwezig dan bij kleine en grote sportverenigingen. Daarnaast blijkt dat “verenigingen met een tekort aan vrijwilligers of die op zoek zijn naar vrijwilligers, hebben gemiddeld een hoger aandeel leden dat deelneemt aan de formele competitie” (p. 50). De vrijwilligers die actief zijn binnen een vereniging, hebben volgens de bestuurders in 94 procent van de gevallen plezier in het werk dat zij verrichten.

3.3.4 Commercialisering en de financiële positie van verenigingen

Seippel (2002) stelt onder andere de rol van commercialisering en professionalisering bij sportorganisaties aan de orde. Zijn onderzoek richtte zich op Noorse sportorganisaties, en kan inzicht verschaffen in de externe processen die invloed hebben op sportverenigingen in Nederland. Interessante uitkomst was dat bij toenemende commercialisering de omvang van vrijwilligerswerk als gedeelte van de totale omvang van werk daalde, maar dat tegelijkertijd de hoeveelheid aan vrijwilligerswerk per lid toenam. Dit is tegenovergesteld aan de heersende opvatting dat de relatie tussen vrijwilligers en commercialisering/professionalisering een zero-sum situatie is. De verklaring hiervoor is waarschijnlijk dat vrijwilligerswerk gebruikt wordt om commerciële inkomsten te genereren (Seippel, 2002). Echter wordt ook in het onderzoek gesteld dat professionalisering bij sportorganisaties ook risico's met zich mee kan brengen. “If the running of a voluntary organization is increasingly dependent upon people with specific formal knowledge, this could present a threat to many of the characteristics of voluntary organizations discussed earlier” (Seippel, 2002). Zo kan de komst van een professional zorgen voor minder betrokkenheid van de vrijwilligers omdat zij zich minder belangrijk of verantwoordelijk gaan voelen, wat vervolgens weer de gemoedelijke sfeer van de sportvereniging kan aantasten. Met name in de wielersport, dat toch als vrij conservatief gezien kan worden en veel tradities heeft, kan de komst van een professional in een vereniging als ‘bedreiging’ gezien worden.

Uit de Verenigingsmonitor 2008 (De Jong, Van Kalmthout, & Lucassen, 2009) blijkt dat 66 procent van de ondervraagde verenigingen de eigen financiële situatie als gezond of zeer gezond beschouwt. Daarnaast vindt nog eens 29 procent dat zij over een redelijke financiële positie beschikken. Er is echter een verschil te zien in de daadwerkelijke cijfers uit de resultatenrekeningen van verenigingen. “Hoewel 58 procent van de verenigingen een positief saldo heeft, blijkt 31 procent van alle clubs een negatief saldo op de resultatenrekening te hebben” (p. 61).

3.4 De discussie over moderniseren en professionaliseren in de sport

De hiervoor beschreven internationale literatuur noemt al de toenemende belangstelling, en de veranderingen en problemen in sport die er mee gepaard gaan. Verenigingen zitten midden in deze veranderende context. Boessenkool, Van Eekeren & Lucassen (2008) hebben in hun discussieartikel aandacht gevraagd voor de manier waarop er tegenwoordig naar (amateur)sportverenigingen wordt gekeken. Met de discussie die zij met het artikel willen starten, hopen zij “een draagvlak te vinden

voor eigentijdse en passende organisatievormen en een mate van professionalisering die wenselijk en haalbaar is" (p. 1).

3.4.1 Verenigingen als maatschappelijke ondernemingen

Zoals Hartmann-Tews (1999) en Green (2007) aan de orde stelden, zijn politici en beleidsmakers in Nederland ook al langere tijd bezig met sport als middel te gebruiken om maatschappelijke en kabinetsdoelen op het gebied van gezondheid, criminaliteit, jeugdbeleid, onderwijs en integratie te bereiken (Boessenkool et al., 2008). De sportverenigingen worden door de beleidsmakers ingezet om deze doelstellingen te bereiken, echter aan de andere kant wordt het voor sportverenigingen ook steeds lastiger overeind te blijven. "Sportverenigingen zijn minder dan voorheen het vanzelfsprekende verband waarbinnen Nederlanders aan sport doen" (p. 2). Door de opkomst van de individualisering zijn sporten als fitness en hardlopen terrein aan het winnen ten opzichte van de georganiseerde sport. Ook binnen het wielrennen is te zien dat tegenover de 10.000 wielrenners met een licentie bij de KNWU er nog een veel groter aantal wielrenners elke week op de fiets zitten, maar niet gebonden willen zijn.

Volgens Boessenkool et al. (2008) stelde NOC*NSF enkele jaren geleden al dat sportverenigingen als 'maatschappelijke ondernemingen' moesten gaan opereren. Verenigingen zouden naast hun gebruikelijke sportieve activiteiten ook maatschappelijke diensten als kinderopvang, huiswerkbegeleiding, boodschappendienst et cetera gaan aanbieden. Omdat niet alle sportverenigingen hier behoefte aan zouden hebben of de benodigde capaciteiten in huis hebben, deed NOC*NSF een onderzoek naar welke verenigingen in dit licht wel waarde voor de toekomst zouden hebben. Zij richtten zich in het onderzoek op actieve verenigingen met meer dan 500 leden, "kleinere clubs werden als minder relevant beschouwd" (p. 3). Aangezien 90 procent van de verenigingen in Nederland dit aantal niet haalt, is het volgens Boessenkool et al. (2008) niet verbazingwekkend dat dit enige reactie opriep.

Verderop in het discussieartikel beschrijven Boessenkool et al. (2008) de omgeving van kleine sportverenigingen en geven zij aan waarom deze verenigingen niet kunnen meegaan in de professionalisering en modernisering van de sport. Daarnaast proberen zij de opvattingen van sportbeleidsmakers en verenigingsbestuurders, die stellen dat professionalisering en modernisering een logisch gevolg zijn op bepaalde maatschappelijke ontwikkelingen, te relativiseren en alternatieven aan te dragen voor de ontstane problematiek.

3.4.2 Druk vanuit verschillende kanten

De beschreven context in paragraaf 3.3 wordt onderstreept door Boessenkool et al. (2008). Zij maken een onderscheid in 'druk vanuit maatschappelijke ontwikkelingen' en 'druk vanuit politieke en bestuurlijke ontwikkelingen'. Onder het eerste verstaan zij onder andere het complexer en dynamischer worden van de samenleving. Het ledenbestand van een vereniging verandert waardoor ook de wensen en behoeften van de leden heterogener worden, het moeilijker wordt leden bij de vereniging te betrekken en vrijwilligers andere opvattingen over hun werk krijgen en er minder tijd aan willen besteden. Boessenkool et al. (2008) stellen dat levenslange loyaliteit aan de vereniging niet meer vanzelfsprekend is en dat leden zich jaarlijks heen en weer kunnen bewegen van de ene naar de andere vereniging.

In het wielrennen is deze trend ook duidelijk zichtbaar, er zijn binnen regio's veel verschuivingen in ledenaantallen te zien. Wielrenners die bij de ene vereniging goedkoper lid kunnen worden en hun wielerkleding kunnen aanschaffen, hebben er geen moeite mee om na een jaar weer van vereniging te wisselen, een trend die de KNWU en de districten zorgen baart.

Onder de 'druk vanuit politieke en bestuurlijke ontwikkelingen' wordt een onderscheid gemaakt tussen de overheid en de sportbonden. Volgens Boessenkool et al. (2008) heeft de overheid, zoals eerder al beschreven, de sport ontdekt als maatschappelijk instrument. Dit heeft als gevolg voor de sportverenigingen gehad dat het papierwerk is toegenomen. Door de komst van nieuwe regels en wetgeving op het gebied van veiligheid, hygiëne en gezondheid wordt ook het vrijwilligerswerk minder laagdrempelig en aantrekkelijk om te doen. Daarnaast worden sportverenigingen geacht nauwer te gaan samenwerken met scholen, welzijnsorganisaties en andere instellingen. "Zij moeten tijd gaan investeren in BOS-projecten, opdraven op wijkbijeenkomsten, open staan voor sportjongerenwerkers en werk gaan bieden aan combinatiefunctionarissen" (p. 6).

Ook de sportbonden maken het de verenigingen gecompliceerder dan in het verleden. Waar de bonden vroeger bestonden om sportintrinsieke redenen als competities organiseren, opleidingen verzorgen en de sport promoten, zijn ze nu bezig met een meer bedrijfsmatige benadering "waarbij verenigingen beschouwd worden als 'filialen' van de bond" (p. 6). Daardoor zijn ook administratieve regels en kwaliteitseisen op het gebied van vrijwilligers en technisch kader toegenomen en kunnen vrijwilligers niet zonder meer hun functie uitvoeren. Vaak hebben ze hiervoor een cursus of diploma nodig.

Van hieruit kan het volgens Boessenkool et al. (2008) twee kanten uit; ofwel de verenigingen moeten geholpen worden en meegaan in de veranderingen en druk die op hen wordt uitgeoefend, of de druk van buitenaf neemt af en verenigingen geven zelf aan in hoeverre ze mee willen gaan in de verandering.

3.4.3 Oplossing één: professionaliseren

Boessenkool et al. (2008) stellen dat er door de politiek, bonden en menige vereniging wordt gekozen voor de eerste richting, namelijk doorgaan met professionaliseren. De verantwoordelijkheid ligt hierbij echter bij de verenigingen zelf, alleen lijkt deze benadering alle verenigingen over één kam te scheren. Ook de kleinere verenigingen worden gedwongen groot, sterk en actief te zijn.

Er zijn twee vormen van professionalisering van het verenigingsmanagement zichtbaar die door Boessenkool et al. (2008) worden onderscheiden. De eerste vorm is professionalisering door het aanstellen van betaalde krachten. Zij moeten zorgen voor "standaardisatie van werkzaamheden, vastleggen van procedures en verantwoordelijkheden, dit het liefst in uitgebreide beleidsdocumenten" (p. 8). Dit is een trend die momenteel ook zichtbaar is, het aantal betaalde banen in de sport neemt nog steeds toe.

De tweede vorm van professionalisering gaat uit van professionele verenigingsondersteuning. Deze ondersteuning komt dan vanuit bijvoorbeeld een sportbond, sportraad of gemeenten en ondersteunen de vrijwilligers van een vereniging. Hierbij is het de bedoeling dat de behoefte van de vereniging centraal staat en dat zij aangeeft op welke punten zij aanvullende en ondersteunende hulp van de professional nodig acht.

Dat er in het verleden al wel succesvolle, grote verenigingen met soms duizenden leden zijn ontstaan die kinder-/ naschoolse opvang verzorgen, onderkennen Boessenkool et al. (2008) ook. Dit hoeft volgens hen ook niet op te houden, maar er moet meer aandacht voor de andere overgrote meerderheid van 27.000 sportverenigingen komen die niet in de modernisering kunnen meegaan. Volgens Boessenkool et al. (2008) is de aandacht voor het primaire proces van sportverenigingen, namelijk het organiseren van de sport zelf, afgenomen terwijl de leden van die verenigingen nog steeds lid zijn omdat ze het spelletje mooi vinden. "Met andere woorden, er gaapt een kloof tussen de houding en motivatie van politici en beleidsmakers en die van de sportbeoefenaren en sportbestuurders" (p. 10).

Het gevolg van deze kloof zorgt ervoor dat kleinere verenigingen, in tegenstelling tot grote verenigingen die wel de juiste ingangen bij bonden en gemeenten kennen, in een lastige situatie terecht komen. Vaak proberen de kleine verenigingen als laatste strohalm te fuseren met een andere kleine vereniging, maar “het resultaat van een dergelijke fusie is dat twee keer ‘niks’ bij elkaar kruipt waardoor het resultaat ook niet veel wordt” (p. 10).

De waarde van een kleine vereniging zit, volgens Boessenkool et al. (2008), in de sociale cohesie die bij uitstek bij deze kleine verenigingen te vinden is. Volgens hen is het ‘elkaar kennen’, betrokkenheid en solidariteit voor veel mensen nog erg belangrijk en het enorm aantal vrijwilligers dat zich elke week inzet voor de sport is daar een uiting van. De kleine vereniging blijkt dus nog altijd erg nuttig maar kan zeker meer ondersteuning gebruiken met ‘Human Resource Management’ voor vrijwilligers als uitgangspunt.

3.4.4 Oplossing twee: diversiteit als uitgangspunt

De oplossing die volgens Boessenkool et al. (2008) het beste gekozen kan worden, is het kijken naar de realiteit. Er is namelijk dat geen vereniging hetzelfde en diversiteit moet daarom als uitgangspunt genomen worden. Men moet alle verenigingen bestaansrecht gunnen en voor zover mogelijk zelfs garanderen. Met andere woorden, zeggen zij: “vul het streven naar moderne verenigingen vraagvolgend en op maat in” (p. 11).

De professionaliseringsslag zou dus niet alleen gericht moeten zijn op die paar honderd grote en sterke verenigingen die in Nederland actief zijn, maar juist ook op de andere verenigingen die het momenteel moeilijk hebben. Een andere manier, volgens Boessenkool et al. (2008), zou zijn om de knelpunten, vele regels en verstikkende voorwaarden waarmee de verenigingen de laatste jaren zijn opgezaagd te laten afnemen. Het feit dat dit tot op heden nog niet gebeurd is, bewijst dat de beleids- en regelmakers de sporter en sportvereniging nog niet als uitgangspunt erkend heeft.

De mensen die op lokaal niveau bij de vereniging en sport betrokken zijn, zouden moeten bepalen welke organisatievorm en welke uitgangspunten zij het meest geschikt achten voor een optimale beoefening van de sport (Boessenkool et al., 2008). En hier zijn vele verschillende mogelijkheden voor: “een grote of kleine vereniging, een omnivereniging, stichting, fusie, federatie, schoolsport, verenigingssport, wijksport, (post)modern, traditioneel, betaalde krachten, klantgericht, prestatiegericht, recreatief” (p. 12).

Deze diversiteit zou volgens Boessenkool et al. (2008), en na het lezen van het artikel ook van de onderzoeker, het uitgangspunt moeten zijn. Men zou van onderaf en lokaal bekeken, in plaats van bovenaf opgelegd, het beleid in Nederland moeten vormen. Dit zal leiden tot de best mogelijke garantie dat iedereen zich zo goed en prettig mogelijk sportief kan ontwikkelen. “Met die erkenning van de kracht van heterogeniteit kan Nederland uitgroeien tot een echt sport(ief) land” (p. 12).

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de interviews met de verenigingen, district, afdeling, uniebureau en hoofdbestuur beschreven. De data is onderverdeeld aan de hand van de verschillende topics die in de interviews aan de orde zijn gekomen. De eerste paragraaf beschrijft hoe men de veranderende context van de sport ervaart. Vervolgens worden de meningen beschreven over de verenigingsondersteuning binnen de KNWU. In de derde paragraaf wordt beschreven hoe men aankijkt tegen de KNWU-organisatie en de veranderingen daarin. Tot slot worden in de laatste paragraaf de kansen en bedreigingen voor de verenigingen en in het wielrennen beschreven.

4.1 De veranderende context

In alle interviews is op en één of andere manier de veranderende context waarin verenigingen zich bevinden aan de orde gekomen. Het zijn echter niet alleen de verenigingen die veranderingen ondervinden. Ook op een hoger niveau blijkt dat men de context van de sport heeft zien veranderen.

4.1.1 Professionalisering

Het merendeel van de geïnterviewde verenigingsbestuurders geeft aan bezig te zijn met een professionaliseringsslag. Deze citaten kunnen echter opgesplitst worden in het professioneel benaderen van de sport en het professionaliseren van de organisatie. De volgende citaten geven weer hoe men probeert de sport professioneel te benaderen.

“Dus we zullen wel steeds meer gaan professionaliseren, we hebben met veel andere aangesloten verenigingen een wielerteam opgezet wat we ook gesponsord hebben gekregen en dat proberen we ook zo professioneel mogelijk neer te zetten” (bestuurder oude vereniging).

“Iedereen wil netjes en professioneel voor de dag komen en je ziet ook dat geld dan bijna geen rol meer speelt. Kinderen van 6,7 jaar die zie je op fietsen van 1700 of 1800 euro” (bestuurder fietscross-vereniging).

Daarnaast zijn er interviewees die aangeven op een bepaalde manier bezig te zijn met het professionaliseren van de organisatie of de vereniging.

“Iedereen krijgt wel een taak en we proberen dat veel mensen gediplomeerd zijn voor iets. Dat is in ieder geval een stukje richting professionalisering” (bestuurder multidisciplinaire vereniging).

“Nou, we proberen wel te professionaliseren, de baanmedewerkers moeten allemaal gecertificeerd worden en de vlaggers ook. We hebben ook een talententeam opgericht, en je ziet dat het ook een stimulans is voor kinderen die in dat team willen komen” (bestuurder afdeling).

Het hoofdbestuurslid vindt dat sommige verenigingen al een stap verder kunnen zijn.

“Er zijn wel een aantal hele mooie goede voorbeeldverenigingen die op de grens staan naar professionalisering. Die bijvoorbeeld iemand vast in dienst nemen die alle zaken binnen de vereniging kan regelen. Ik weet niet of die er nu zijn, maar volgens mij niet, maar er zijn een aantal clubs in Nederland bij wie dat zou moeten kunnen en voor wie dat een goede stap zou zijn” (hoofdbestuurslid).

Professionalisering kan echter ook een bedreiging vormen, zo blijkt uit het volgende citaat.

“Maar sommigen zijn dan al 15 jaar vrijwilliger en die mogen dan opeens niks meer omdat ze geen diploma er voor hebben. En dat is eigenlijk wel zonde voor de verenigingen want daardoor ga je wel mensen weggagen” (bestuurder afdeling).

4.1.2 Commercialisering

De commercialisering in het wielrennen komt vooral tot uitdrukking in de strijd naar het zoeken van geschikte sponsors, maar ook in het klantgericht moeten denken.

4.1.2.1 Sponsoring

Een groot gedeelte van de ondervraagde bestuurders geeft aan het lastig te vinden om sponsors te vinden en zeker in deze economisch instabiele tijden.

“Nou, de sponsoring die we hebben dat is nog steeds van mensen die de vereniging kennen en de sport goed kennen, die eigenlijk in de vereniging zitten. Het is heel moeilijk om daarbuiten bedrijven te benaderen en jezelf interessant te maken als vereniging, dat is gewoon bijna niet te doen” (bestuurder vereniging met accommodatie).

Deze vereniging heeft daarom een businessclub bij de vereniging opgericht om te proberen op die manier nieuwe sponsors voor de vereniging te vinden.

“We hebben een businessclub opgericht om te kijken of we toch een netwerk kunnen maken voor de verschillende onderdelen van de vereniging, dat slaat toch wel erg aan. Twee of drie keer in het jaar en dan leuke sprekers of leuke activiteiten. Misschien vinden ze het leuk en interessant en heeft het nog een zakelijk vervolg” (bestuurder vereniging met accommodatie).

Aan de andere kant zijn er ook wielerverenigingen ontstaan die juist willen voortbestaan zonder commerciële sponsors. Eén van deze verenigingen heeft in plaats van een sponsor een goed doel gevonden waarvoor men fietst.

“Ik heb geen behoefte om in gesponsorde shirtjes rond te rijden in ruil voor korting dat je goedkopere kleding krijgt ofzo. Ik mis een beetje zingeving op de fiets, waarom doe ik dit? Je zit jezelf helemaal af te beulen op de fiets en dat voor stukadoorsbedrijf hupeldepup, een slagerij of een bank. Dat motiveerde mij niet, dus ik zocht gewoon een koppeling van het fietsen met een goed doel” (bestuurder nieuwe vereniging).

Ook een andere vereniging bestaat zonder sponsors en heeft hierdoor ook niet de zorgen die andere wielerverenigingen wel hebben.

“Als je bij onze vereniging een licentie aanvraagt, dan verplichten we je niet om in een clubshirt te rijden. Wij hebben ook eigenlijk geen sponsors, zoals je dat bij de andere verenigingen wel ziet. Bij ons ben je gewoon een eenling, je wordt lid bij ons, we vragen een licentie aan, en je kunt met je eigen sponsor rijden, je mag ook met onze clubkleding rijden, prima, maar we stellen geen eisen, en we hebben geen verplichtingen” (bestuurder vereniging enkele discipline).

Het hoofdbestuur lid denkt op een andere manier over gewenste ontwikkelingen op commercieel gebied, dat blijkt uit de volgende citaten.

“Ik kan me voorstellen dat als je bmx-banen commercieel gaat exploiteren, dan denk ik bijvoorbeeld aan het organiseren van verjaardagspartijtjes op de bmx-banen en dat soort zaken. Daardoor krijg je meer inkomsten en daardoor kan de vereniging ook een verenigingsmanager aanstellen die zichzelf ook weer gaat terug verdienen doordat hij weer verjaardagspartijtjes of bedrijfsfeesten kan gaan organiseren. Een bmx-baan wordt, wat zal het zijn, twee keer in de week voor training en één keer in de drie weken voor een wedstrijd gebruikt? Dat is natuurlijk kapitaalvernietiging als je er goed over nadenkt, daar kun je zoveel meer mee doen” (hoofdbestuurder).

“En dat vind ik raar dat er weinig commercieel gedacht wordt, want voor fitnessscholen zijn mensen bereid om 50 euro of meer per maand te betalen en die schieten als paddenstoelen uit de grond. Wij hebben hele lage kosten en hele mooie accommodaties, maar dat lukt dan niet. Hoe kan je die beweging in gang zetten om naar een professionele vereniging te gaan? Misschien moet je inderdaad maar een fitnessruimte inrichten. Ik vind zelf bedrijfsfitness, bedrijfstrainingen en bedrijfsclinics dat daar veel geld in valt te verdienen. Daar zijn dus allemaal mogelijkheden waar je actief op kan inspelen. Het lijkt me dat mensen in de wielersport maar niet over die drempel heen komen en niet commercieel denken” (hoofdbestuurder).

4.1.2.2 Klantgericht denken

Naast de problemen rondom het zoeken en behouden van sponsors, speelt commercialisering ook op een andere manier een rol binnen verenigingen. Zo zien meerdere interviewees dat wielrenners zich steeds meer als klant opstellen en selectiever worden bij het kiezen van een wielervereniging.

“Als district zien we dat als de verenigingen niet bieden wat bovenmodale sporters willen, dus sporters die boven een ontwikkelingsniveau uitstijgen, dan gaan die leden shoppen. Dat betekent dat de concurrentie onder verenigingen daardoor ook moordend is. En het ‘gentlemen-agreement’ van ‘wij ronselen niet en wij werven niet’, dat is allemaal onzin. Dat shopgedrag dat zie je elk jaar weer en een oplossing daarvoor zou kunnen zijn om een districtsteam op poten te zetten” (bestuurder district).

“Ze kunnen voor een trui en een broek vertrekken, dat is de grootste bedreiging voor een club” (bestuurder oude vereniging).

De bestuurder van de nieuwe vereniging ziet de hierboven beschreven trend juist als kans voor zijn vereniging om het anders te doen. De bestuurder denkt dat er ook een behoefte bij wielrenners bestaat om juist niet te heen en weer te springen van vereniging naar vereniging, maar om contacten op te bouwen binnen de wielervereniging.

“Ik ken bijvoorbeeld mensen die ik al jaren tegenkom en die groet ik dan onderweg, maar die groeten niet terug, die zien je niet eens aankomen, dat is heel typisch. Natuurlijk zijn er wel mensen die met elkaar praten, dat kan wel, er wordt wel veel gebabbeld, maar dat is niet automatisch zo. En bij onze vereniging is dat anders, als je dan een ander lid tegenkomt dan maak je even een praatje. Het is dus ook sociaal heel sterk en ik denk ook dat daar behoefte aan is” (bestuurder nieuwe vereniging).

4.2 Verenigingsondersteuning

De kern van de interviews was het peilen van de meningen rondom de verenigingsondersteuning binnen de KNWU. Wat verwachten de verschillende partijen eigenlijk van elkaar, hoe heeft men in het verleden iets van verenigingsondersteuning gemerkt, hoe zou het er eigenlijk uit moeten zien en waarbij kunnen de verenigingen ondersteuning gebruiken?

4.2.1 Wederzijdse verwachtingen

Alvorens in te gaan op de verenigingsondersteuning en de invulling er van, is het relevant om eerst aandacht te geven aan de manier waarop de verschillende partijen elkaar zien en wat zij van elkaar verwachten.

De districtsbestuurder geeft aan wat men bij de verenigingen van het uniebureau verwacht.

“Maar richting de KNWU, stel er doen zich specifieke problemen voor met de inschrijving voor een wedstrijd, dat moet opgelost worden. Als het uniebureau als servicebureau voor de verenigingen aan al die vragen invulling kunnen geven, nou dan is dat top. En de besturen hebben geen behoefte aan contacten met het hoofdbestuur of wat dan ook. Topsport, prima, regelen het allemaal maar daar in Nieuwegein” (bestuurder district).

De medewerker van het uniebureau geeft aan hoe er binnen het hoofdbestuur een gebrek aan beleid op bepaalde punten is. Hierdoor wordt ook indirect antwoord gegeven op de vraag wat er van een hoofdbestuur verwacht mag worden.

“Maar voor mij dat dit elke keer steeds zo uitloopt op niks heeft er mee te maken dat er eigenlijk geen beleid is van de KNWU, ze zeggen er geen ‘nee’ tegen het hoofdbestuur maar het wordt ook niet ondersteund. Het staat wel in de jaarplannen, maar we doen er eigenlijk niks mee, het kon er in en het kon er uit, het kon er 4 jaar in of 5, dat we iets aan VO deden, maar als er niks aan werd gedaan dan was dat ook prima” (medewerker uniebureau).

Ook een aantal verenigingsbestuurders hebben bepaalde verwachtingen van, wat zij noemen, de KNWU. Hieronder kunnen dus het uniebureau, districten/afdelingen en hoofdbestuur onder verstaan worden.

“En als ik zie wat de KNWU bij ons voor de breedtesport doet, ja helemaal niets. Ik zou geen voorbeeld kunnen noemen van wat ze nu doen voor de breedtesport” (bestuurder sterke vereniging).

“De sport is eigenlijk heel groot, maar je moet het alleen breder trekken, dus wat mij betreft fuseren met de NTFU. Dan maak je de basis veel groter, kijk een voetbalvereniging heeft zoveel wedstrijdspelers maar daar omheen zit een hele groep mensen die gewoon clublid zijn, die het leuk vinden om voetbal te kijken en daar wat over te horen en te weten. En zo is dat bij de NTFU ook, dat hoort er gewoon bij. We hebben alleen de onderste trap van de piramide er af gezaagd” (bestuurder vereniging met accommodatie).

“Maar de KNWU zit er volgens mij ook wel een beetje mee dat BMX opeens weer topsport is geworden. Het is altijd wielrennen geweest en nu moeten ze toch ook een andere tak er bij gaan betrekken, dus voor hen is dat ook een beetje wennen, maar hopelijk wordt dat dus nog wel beter” (bestuurder afdeling).

4.2.2 Ervaringen vanuit het verleden

De meeste reacties vanuit de verenigingen lijken op elkaar, ze hebben in het verleden niets of nauwelijks iets gemerkt van verenigingsondersteuning, niet vanuit het uniebureau of vanuit het district/afdeling. Dit komt vooral doordat ze niet weten wat de KNWU voor hen kan betekenen.

“Er is gewoon te weinig inzicht bij de KNWU en wat de KNWU voor je kan doen, als ze al iets kunnen doen. Maar ze dragen het ook niet uit” (bestuurder vereniging met accommodatie).

“Nou, wat volgens mij ook het probleem is, is dat je niet weet waar de bond je mee kan helpen, de bond is zeg maar te onbekend in wat ze kunnen. Dat is misschien wel het eerste. Wij zijn nu bijvoorbeeld bezig met een clubgebouw opzetten, maar er is niemand bij de KNWU aan wie je de vraag kunt stellen van ‘hoe werkt dat nou?’ of wat voor stappen je moet ondernemen” (bestuurder oude vereniging).

De ervaringen van de verenigingen op dit punt worden door het hoofdbestuur en het uniebureau onderkend.

“Ja, op dit moment is die er niet of nauwelijks. Dat bleek ook toen ik en de directeur van de KNWU, en dat viel me een beetje tegen, een rondje hebben gehouden onder de districten. Er zijn er een aantal die dondersgoed weten wat er speelt binnen de verenigingen terwijl anderen er gewoon echt ver vanaf staan” (hoofdbestuurder).

“Het was niet echt belangrijk voor de KNWU, er was niemand die daar voor vrij geroosterd is. Kijk je ziet bijvoorbeeld bij andere bonden, bij de volleybalbond, daar zit iemand al jaren op de verenigingsondersteuning, dat is haar taak, volgens mij heet ze gewoon ‘manager VO’. Dus op het moment dat je er vier dagen in de week tijd aan besteedt dan kan je wel wat op poten zetten” (medewerker uniebureau).

De enige uitzondering op bovenstaande negatieve ervaringen, is de ervaring van het geïnterviewde district. Daar schijnen de verenigingen de zaken aardig voor elkaar te hebben en kan het district hen ondersteunen waar dat nodig is zoals blijkt uit onderstaande uitspraken.

“Onze taken zijn met name om er voor de verenigingen te zijn daar waar nodig is. Die steun die bieden we ook iedere keer weer aan, maar er wordt maar sporadisch gebruik van gemaakt. De verenigingen hebben hier hun zaken best aardig op niveau” (bestuurder district).

“Verenigingen hebben belang bij de basisdingen, centjes binnen krijgen, sponsoring geregeld krijgen, programma voor het komende jaar, kader en trainers enzovoorts. En dat lossen ze, volgens mij dan, gemiddeld gezien toch allemaal zelf op” (bestuurder district).

Een aantal verenigingen noemde wel als ondersteuning de hulp die zij bij de licentieverzoeken en wedstrijdinschrijvingen van het uniebureau ontvangen. De meningen hierover varieerden echter wel van elkaar.

“Dus die snelheid van de licentieadministratie, dat hoor ik ook van de secretaris, dat functioneert gewoon niet goed. Dus als je het hebt over het bedienen van de clubs, dat soort dingen, als je dat niet goed voor elkaar hebt, dan vind ik dat je dat eerst wel flink mag veranderen voor je aan andere dingen begint” (bestuurder nieuwe vereniging).

“Met de KNWU heb ik weleens contact met wedstrijden inschrijven, dan krijg ik altijd wel redelijke goede feedback. Als je bijvoorbeeld vragen hebt hoe je iets moet doen als je een keer een wedstrijd organiseert en je bent niet helemaal thuis in die systematiek van inschrijven. Nou dan heb je een medewerker die leidt me dan wel eens helemaal door dat systeem heen, dus dat is wel goed” (bestuurder oude vereniging).

4.2.3 Behoeften aan verenigingsondersteuning

Alle geïnterviewde verenigingsbestuurders hebben wel één of meer punten aangedragen waarbij zij ondersteuning zouden kunnen gebruiken. De behoeften aan ondersteuning zijn onderverdeeld in een aantal verschillende onderwerpen.

4.2.3.1 Accommodaties

Veel verenigingen zijn in het bezit van een accommodatie. Het is echter niet vanzelfsprekend en verenigingen hebben ook niet altijd zekerheid over hoe lang ze op hun locatie kunnen blijven. Dit komt omdat ze meestal niet op eigen grond zitten en de gemeente een grote rol speelt. Ook zijn verenigingen soms bezig met moderniseren van clubgebouwen en lopen dan ook tegen blokkades op.

“En nu 3 jaar geleden kreeg ik een brief binnen van de RET, dat ze op onze locatie een remise gingen maken en dat we dus misschien hier weg moesten. Dus ik vroeg: hoe zit dat dan met mijn wielercours? Ja, dat was ik dus helemaal kwijt” (bestuurder kleine vereniging).

“Momenteel is het nog een beetje onzeker, qua locatie, daar zijn we al lange tijd mee bezig om iets nieuws te realiseren. Dus qua clubondersteuning bedoel ik dan vooral accommodatie, wat heb je nodig, wat mag wel en niet, waar moet je aan voldoen” (bestuurder multidisciplinaire vereniging).

“Wij zijn nu bijvoorbeeld bezig met een clubgebouw opzetten, maar er is niemand bij de KNWU aan wie je de vraag kunt stellen van ‘hoe werkt dat nou?’ of wat voor stappen je moet ondernemen” (bestuurder oude vereniging).

“Dat is dus wel de bedreiging, dat je het parcours en de accommodatie die je hebt niet volledig kan benutten. Wat we hebben in een houten gebouwtje met een kleedkamer en een kantine, geen toiletten, geen douches, geen dameskleedkamer, geen invalidentoilet. Dus eigenlijk is het gewoon triest” (bestuurder vereniging met accommodatie).

4.2.3.2 Informatievoorziening

Een redelijk aantal verenigingsbestuurders heeft in de interviews aangegeven het lastig te vinden bepaalde beleidsplannen op het gebied van sponsoring, subsidies, vrijwilligers of sporttechnische invulling te formuleren. Zij pleiten dan ook voor meer (digitale) informatievoorziening vanuit de KNWU.

“Nou zag ik laatst wel dat er ergens een draaiboek stond voor een wedstrijd, dus ik denk dat je moet proberen dat soort materiaal veel meer te verzamelen. Juist die beleidsstukken zou je veel meer moeten faciliteren. Het is van de gekke dat het ons als vereniging niet lukt om een gewoon fatsoenlijk beleid op te stellen. Net als dat vrijwilligersbeleid, precies de invulling er aan geven moet je natuurlijk ook als vereniging zelf kunnen bepalen, maar probeer zulke zaken wel te faciliteren” (bestuurder vereniging met accommodatie).

“En we zien dat als je een wedstrijd wilt organiseren dan kom je in milieutechnische gebieden terecht, en uit dat oogpunt zou je dus ook wel een club kunnen ondersteunen, want als ik een verzoek indien voor een evenement en ik krijg dan last met de gemeente over geluidsoverlast, dat zijn die dingen die je nu allemaal zelf moet uitzoeken. Ook het verplaatsen van een club moet je zelf uitzoeken of je moet er een deskundige voor in de arm nemen” (bestuurder multidisciplinaire vereniging).

Ook de bestuurder van de afdeling van het fietscross ziet dat verenigingen in zijn regio meer informatie wenselijk vinden.

“Nou bijvoorbeeld meer informatie over subsidieregelingen, dat mensen weten de juiste wegen te bewandelen. Als je weet bij wat voor instantie je aan kan kloppen en wat voor potjes er te vinden zijn, dat zou al een hoop schelen” (bestuurder afdeling).

4.2.3.3 Vertegenwoordigingsrol

Uit de interviews blijkt verder dat de meeste verenigingen moeite hebben om zaken gedaan te krijgen bij andere instanties of partijen. De KNWU zou hierin een extra steun in de rug kunnen vormen en wellicht meer gedaan krijgen.

“Via mijn werk ben ik bijvoorbeeld betrokken bij de bouw van een clubhuis van een voetbalvereniging. Bij al die overleggen tussen de voetbalvereniging, de gemeente en mij als adviseur zit de KNVB er bij, daar zit dan gewoon een verenigingsondersteuner van de KNVB. Die is daar dus één keer in de twee maanden bij aanwezig. Dat vind ik dus wel apart, toen had ik zoiets van ‘oh, dat hebben wij nog nooit gehad dat iemand van de KNWU ons op die manier ondersteuning wilde geven” (bestuurder vereniging met accommodatie).

“Nou de KNWU vraagt dus altijd wel of wij op zondagen wedstrijden willen organiseren en wij geven daar altijd wel antwoord op dat het dus moeilijk in de buurt ligt vanwege de zondagse rust. Dus de KNWU zou ook zelf eens een onderzoek kunnen doen hier in de gemeente. Of eens een keer gaan overleggen met de gemeente of er mogelijkheid toe bestaat” (bestuurder fietscross-vereniging).

“Het is moeilijk voor mountainbikers in sterk stedelijk gebied om te kunnen mountainbiken, maar een vaste route kan juist helpen de natuur te sparen en mensen er enthousiast voor te maken. De KNWU bevindt zich in de hogere bestuurslagen en dus zouden ze ook beter in gesprek kunnen gaan met bijvoorbeeld Staatsbosbeheer of Natuurmonumenten om te kijken naar wat de opties zijn op bepaalde plekken” (bestuurder vereniging enkele discipline).

4.2.4 Inrichting verenigingsondersteuning

Er zijn verschillende modellen denkbaar waarop verenigingsondersteuning georganiseerd kan worden. Een aantal interviewees had hier een idee over, zo kan men denken aan regionale verenigingsmanagers, vrijwilligere verenigingsmanagers of een centrale vrijwilligersmanager.

“Ja, maar ik ben wel bang dat er binnen het district geen feedback voor zo iemand is. Als je een aantal verenigingsondersteuners hebt die centraal zitten dan kunnen ze elkaar ook nog eens wat vragen. En als je als eenling in zo’n district zit en je zit ook nog eens apart op een werklocatie, ik denk dat het dan niet goed werkt” (bestuurder oude vereniging).

“Ik denk dat die, als ze per regio gaan werken, moeten kijken of ze meer kunnen afstemmen binnen het district, bepaalde initiatieven samen nemen. Meer als mediator of als brug tussen verenigingen” (bestuurder vereniging met accommodatie).

“Een model waar ik ook wel van gecharmeerd ben is de manier waarop ze het bij de NTFU doen met verenigingsconsulenten. Ze hebben daar vrijwilligers, die werken dus tegen vrijwilligersvergoeding, die staan ook altijd keurig in het krantje welke consulent voor welk district is. Die kun je bellen als je een vraag hebt als vereniging en dat kan heel breed zijn. Als er dus geen geld is kan je aan zo’n model denken. En die zouden dan door een professional op het uniebureau wel ondersteund kunnen worden,

door bijvoorbeeld één keer in de maand een overleg, maar die dan dus tegen dagvergoeding de vereniging ondersteunen” (hoofdbestuurder).

De mening van het district verschilt van voorgaande meningen en ziet het nut van verenigingsondersteuning niet binnen het eigen district.

“Er zou ook een verenigingscoördinator komen op districtsniveau, maar dat is helemaal niet nodig. De lijnen zijn namelijk kort, men kan mij mobiel bellen, er is een consul die altijd beschikbaar is en heel veel tijd er in steekt” (bestuurder district).

4.3 De organisatie van de KNWU

In de interviews is gevraagd naar de mening van de interviewees over veranderingen in de organisatie en in het functioneren van de relaties tussen de verenigingen, de districten/afdelingen, het uniebureau en het hoofdbestuur.

4.3.1 De betrokkenheid van de tussenlaag

Wat opvalt bij de antwoorden van de verenigingsbestuurders over de veranderende relaties tussen de diverse lagen binnen de KNWU, is dat men vrijwel allemaal commentaar heeft op de tussenlaag van de KNWU-organisatie. Over de afdelingen wordt door geen van de interviewees iets gezegd, maar over de districten wel, getuige de volgende citaten.

“Nee, ik heb er in de tijd dat ik in het wielrennen zit geen verandering in gezien. Districten, ja ze bestaan, ik ga wel eens naar die districtvergaderingen, maar dat is dan het enige wat ik er van weet. Er zit ook een districtsconsul, die heb je dan nodig om die wedstrijden in te schrijven, maar verder heb ik niet het idee dat het allemaal veel bijdraagt aan het verenigingsleven. Dat ontdek ik daar niet uit” (bestuurder oude vereniging).

“Nou, ik ben er natuurlijk nog niet zo heel lang bij betrokken, maar ik merk daar eigenlijk helemaal niets van. Ik vind het ook niet functioneren, die laag districten moet er gewoon uit. Daar zitten mensen, en dan heb ik het over district Midden-Nederland, die zitten er al zo lang in en die doen naast districtwerk ook al zoveel andere dingen, dat ze bij wijze van spreken bang zijn om teveel werk te krijgen en dus alle ideeën en initiatieven en kritiek het liefst gelijk in de kiem smoren. Dus dat werkt gewoon niet, het is gewoon een onhandige laag er tussen in, het maakt het zo stroperig, dat werkt niet meer in deze tijd. De districten vind ik echt nog een bobo-afdeling” (bestuurder vereniging met accommodatie).

“Nee, eigenlijk niet, vanuit het district, en dan moet ik me beperken tot ons district, hebben we een bestuur gehad wat veel te lang is blijven hangen, bijna 25 jaar. Die draaide op de automatische piloot, die hadden de hakken in het zand ten opzichte van de bestuurlijke vernieuwing binnen de KNWU. Het erbij betrekken van de verenigingen was minimaal” (bestuurder grote vereniging).

“Geen idee, het district heb ik nog nooit contact mee gehad, maar die hebben mij ook nog nooit gebeld. Ik vind toch dat het eerste initiatief bij de KNWU moet liggen. We zijn een nieuwe vereniging en één met een bijzonder karakter, dan vind ik het raar dat je zo’n voorzitter niet belt” (bestuurder nieuwe vereniging).

Het hoofdbestuurder deelt de voorgaande meningen en ziet ook dat op sommige punten de districten niet goed functioneren.

“Wat ik al zei, ik vind dat de meeste districten nog vrij ver van de verenigingen afstaan. Maar met verenigingsbesturen heb ik niet of nauwelijks contacten mee. Dus als hoofdbestuur staan wij daar heel ver vanaf en volgens mij lukt dat ook haast niet op een andere manier. Ik vind dat ook bij uitstek iets wat districten zouden moeten oppakken, die zouden het moeten weten” (hoofdbestuurslid).

4.3.2 De betrokkenheid van het hoofdbestuur

Het district ziet ook weinig veranderingen in de organisatie gebeuren en richt zich hierbij met name op het hoofdbestuur.

“Nee, niet echt. Ik zie een hoofdbestuur dat poogt om de verbinding tussen het uniebureau en het hoofdbestuur en met de verenigingsbesturen te versterken. De verenigingsdagen hebben we ontwikkeld zien worden, er zijn twee verenigingsdagen geweest en de derde is niet doorgegaan vanwege onvoldoende belangstelling. Het hoofdbestuur is ook nooit bij specifieke verenigingsactiviteiten. Ik ga naar specifieke verenigingsactiviteiten, ik was vorige week bij een mtb-wedstrijd in Zuidwolde en ik ga de 23^e mei naar ik ga naar een wedstrijd van een club in zuidoost Drenthe. Daardoor heeft ons bestuur verbinding met de verenigingen” (bestuurder district).

4.3.3 Veranderingen in de organisatie

Op het uniebureau wordt ingezien dat er de laatste jaren weinig veranderingen te bespeuren zijn in de KNWU-organisatie. Bij veranderingen die optreden is vaak het enthousiasme van de personen een belangrijke factor.

“Nee, daar is eigenlijk weinig in veranderd, het enige wat je kon zien is dat elke directeur daar een beetje anders in was, de één neigde een klein beetje meer richting de verenigingen en districten en de ander iets meer richting het hoofdbestuur. Maar in de essentie verandert er gewoon niks. Dus de veranderingen die we gezien hebben zitten heel erg in de mensen die het opgepakt hebben. En een district dat goed loopt, een vereniging die goed loopt, dat is allemaal heel erg afhankelijk van enthousiaste mensen die het oppakken. Zoals een STDC die het opeens heel erg oppakt in een district en aan de gang gaat, dan zie je dat het gaat leven en gaat lopen, maar het is dus afhankelijk van mensen die dat goed oppakken. Maar 80% van alle bestuurders die zit er al langer dan 20 jaar en die zijn gewoon uitgeblust” (medewerker uniebureau).

De bestuurder van de afdeling en ook het hoofdbestuurslid zien de laatste jaren een positieve verandering in de organisatie optreden.

“Vroeger zei de KNWU ‘dit is het’ en verder dulden ze geen tegenspraak. Ja, daar waren wij het niet mee eens natuurlijk, wij wilden er wel over meepraten want wij hadden ook andere ideeën. We hoeven niet altijd gelijk te hebben, maar we moeten wel een weerwoord kunnen geven. Eerder werd alles gewoon radicaal van tafel geveegd. En dat gaat tegenwoordig wel de goede kant uit. Ook de communicatie met de andere afdeling begint nu beter te worden, want het oude bestuur deed dat totaal niet achteraf gezien” (bestuurder afdeling).

“Wel vind ik dat de districten nu beter functioneren dan drie, vier jaar geleden, de bestuurlijke vernieuwing heeft daar mee te maken en de kaderfuncties zoals de STDC's en de consuls. Dat wordt daardoor iets steviger” (hoofdbestuurslid).

4.4 Kansen en bedreigingen

De verenigingen is in de interviews gevraagd wat voor kansen en bedreigingen zij zien voor zichzelf. De overige interviewees is gevraagd naar de kansen en bedreigingen voor het wielrennen in het algemeen.

4.4.1 Kansen voor verenigingen

Veel verenigingen zien ondanks alle problemen binnen het wielrennen ook kansen en uitdagingen voor de vereniging. Zo zijn een aantal verenigingen tevreden met hun mooie parcours en zien zij kansen om bijvoorbeeld uit te breiden. Ook de jeugd binnen de vereniging wordt gekoesterd en geeft verenigingen hoop voor de toekomst.

“Die zijn er ook wel denk ik, ik denk dat wij als vereniging in Amsterdam ook naar jeugd moeten gaan kijken, en allochtone jeugd. Die moet je proberen voor je te gaan winnen en mee te gaan werken” (bestuurder oude vereniging).

“Qua kansen, enerzijds hebben we een kans door het parcours wat we hebben, een grote wielersbaan. Dat is wel één van de mooiste parcoursen van Nederland. Daarnaast proberen we ook steeds breder te worden, we proberen een steeds breder palet van wielrennen aan te bieden. We zijn twee jaar geleden begonnen met meer aandacht op het dameswielrennen te vestigen en daarnaast doen we ook het aangepast sporten, dat is nog steeds lastig om die naar je toe te trekken. We zijn daarnaast ook begonnen met een MTB-afdeling, puur omdat we het parcours en de mogelijkheden hebben” (bestuurder vereniging met accommodatie).

“Kansen zijn er voldoende. Wij zijn heel ambitieus, maar dan moet ik er direct aan toevoegen dat we een prachtig parcours hebben, in een wielerminded stukje van Nederland zitten. De RaboDikkeBandenRace die zou best wel een andere visie kunnen krijgen, maar is wel een heel groot effect geweest op het ledenaantal. En zolang de schroeven niet verder aangedraaid hoeven te worden voor de vrijwilligers, want daar gaat het uiteindelijk om, dan zijn er kansen voldoende” (bestuurder grote vereniging).

“Kansrijk vind ik dat we meer moeten kunnen organiseren, dus op evenementniveau. Daar zie ik wel kansen omdat we die sterke groep hebben die zich steeds meer beginnen te roeren dat ze dingen willen oppakken en zelfstandig gaan organiseren. Dan neemt de slagkracht in je organisatie toe” (bestuurder nieuwe vereniging).

“Nou als kans voor de club, we hebben er wel een paar snelle jongens bij zitten, Jeffrey Hoogland die is ook een keer wereldkampioen geweest. Dat heeft de gemeente ook veel geïnteresseerd, dus daar kan je dan ook van profiteren” (bestuurder fietscross-vereniging).

4.4.2 Kansen voor het wielrennen

Het district, uniebureau en hoofdbestuur zien ook allen kansen liggen voor het wielrennen. Zo is het district van mening dat het individueel lidmaatschap een kans voor het wielrennen kan zijn om meer mensen aan de KNWU te binden.

“Als kans zie ik toch wel het individueel verenigingslidmaatschap. Ik sta daar toch wel wat genuanceerder in dan op onze districtsvergadering, die zien het alleen maar als een grote bedreiging. En op dit moment wordt het gezond leven en veel bewegen veel gepromoot, en daar zouden wij ook een graantje van kunnen meepikken. Een sportklimaat is gunstig” (bestuurder district).

Het hoofdbestuur lid vindt het tij waarin het Nederlandse wielrennen nu zit gunstig om nieuwe leden aan te trekken en het wielrennen groots op de kaart neer te zetten.

“En we hebben het tij mee, er komen drie grote rondes binnen een jaar naar Nederland. We hebben een hele mooie, nieuwe generatie en het is heel belangrijk dat we jonge, aansprekende wielrenners hebben. Als straks Robert Gesink de bolletjestrui wint, dan zie je heel veel van die truitjes rondrijden, dat spreekt enorm aan. Het tij is dus gunstig voor nieuwe aanwas en de wielersport groot te houden, in ieder geval in de top 3 te houden qua belangstelling” (hoofdbestuur lid).

Meer gaan inzetten op het ondersteunen van de verenigingen is volgens de medewerker van het uniebureau een kans waardoor de KNWU en het wielrennen in Nederland sterker kunnen worden.

“Dat je nu dus meer gaat inzetten op je eigen verenigingen, je leden en je stichtingen. En dan heb je hier misschien een herverdeling nodig, niet eens zozeer van het uniebureau, maar eerst moeten het congres en het hoofdbestuur daar achter staan. Maar daar zie ik dus wel kansen. En veel meer van je eigen kracht uit gaan, nu laten we ons heel erg leiden, wat dan de verenigingen betreft, door de omgeving om ons heen, en waar geld vandaan komt” (medewerker uniebureau).

4.4.3 Bedreigingen voor verenigingen

Naast de bedreigingen en negatieve ontwikkelingen die de verenigingen in de voorgaande paragrafen al noemden, zijn er een aantal verenigingen die zich zorgen maken over de financiën binnen de vereniging.

“Grootste bedreiging is de financiën, ik heb diverse sporten gedaan en in het wielrennen is de inkomstenkant toch wel heel erg afhankelijk van sponsors. Als een sponsor wegvalt, dan kan een wielervereniging ten dode opgeschreven zijn. Wielrenners zijn niet gewend kosten te betalen voor hun sport, lidmaatschapkosten, andere kosten, alles moet betaald worden voor ze. Dat is, voor zo ver ik alle sporten nu ken, vrijwel uniek. Ze kunnen voor een trui en een broek vertrekken, dat is de grootste bedreiging voor een club” (bestuurder oude vereniging).

“Het nadeel of bedreiging zijn toch wel de financiële middelen, dat wordt steeds problematischer” (bestuurder multidisciplinaire vereniging).

4.4.4 Bedreigingen voor het wielrennen

Naast kansen hebben de interviewees van het district, uniebureau en hoofdbestuur ook bedreigingen voor het wielrennen benoemd. Het district is van mening dat de moderne samenleving er voor zorgt dat er meer mogelijkheden zijn op het gebied van sport waardoor de concurrentie voor wielerverenigingen groter is geworden.

“Wat wel een bedreiging voor de verenigingen is, is het feit dat er al zoveel is wat zo toegankelijk is, er zijn zoveel mogelijkheden. Vroeger hadden we op z'n best een gymzaaltje ergens, als ik wou zaalsporten, dat kon alleen maar in een gymzaaltje. En nu zijn er sportzalen en sporthallen gekomen, en er zijn verenigingen gekomen en er is zo ongelooflijk veel mogelijk en het is ook zo zichtbaar. We beconcurreren elkaar zo sterk, dat is voor wielerverenigingen wel echt heel lastig. Ook om bijvoorbeeld te concurreren met de individuele sporten, maar ik denk dat daar überhaupt alle sportclubs moeite mee hebben” (bestuurder district).

Bij het hoofdbestuur bestaat de angst dat de KNWU stilaan steeds kleiner zal worden wanneer men zich alleen blijft richten op de wedstrijd- en topsport.

“Ik denk dat wanneer we onze niche-rol koesteren, namelijk puur en alleen wedstrijd sport en topsport, dan blijven we hangen op het aantal licentiehouders dat we nu hebben en dat het draagvlak wat we nu hebben langzaamaan afbrokkelt” (hoofdbestuur lid).

De bedreiging die door de interviewee van het uniebureau wordt aangegeven richt zich op de manier waarop de KNWU momenteel aan het inzetten is op haar prioriteiten. Het inzetten op verenigingen en de leden zou namelijk ook een prioriteit moeten zijn.

“De kant die ze nu op gaan, dus meer nieuwe leden werven, het marketingachtige, inzetten op topsport, dat moet natuurlijk sowieso, maar daar wordt nu wel heel stevig op ingezet. En voor de verenigingen waar je, als je helemaal terug gaat naar het begin, voor opgericht bent zie je helemaal niks gebeuren. Dat is in mijn ogen echt een totale disbalans” (medewerker uniebureau).

5. Analyse

Na de weergave van de resultaten in het vorige hoofdstuk, zal in dit hoofdstuk de verbinding gelegd worden tussen de gevonden resultaten en de literatuur. Tevens zal er geanalyseerd worden waar zich overeenkomsten en verschillen in de data bevinden en hoe deze te verklaren zijn. Dit hoofdstuk is de laatste stap alvorens in het volgende hoofdstuk de deelvragen en uiteindelijk de hoofdvraag beantwoord kunnen worden.

5.1 De veranderende context

Dat de landelijke trend van toenemende professionalisering en modernisering ook bij wielerverenigingen duidelijk naar voren komt, mag geen verrassing heten. De wielerverenigingen blijken de professionaliseringsslag vooral te willen maken op het gebied van 'professioneel werken'. Dit laat zich het best omschrijven als bedrijfsmatige manier van organiseren waarbij men denkt in termen van 'samenwerking', 'efficiëntie' en 'commercieel denken'. Als we naar de oorsprong van de sport- of wielervereniging kijken dan zijn deze puur en alleen opgericht om de sport georganiseerd en dus met elkaar te kunnen uitoefenen. De bedrijfsmatige manier van organiseren in de wielerverenigingen geeft daarom aan, dat de sport in de loop der tijd geëvolueerd is. Het is alleen de vraag of dit ten goede of ten slechte van de sport is gebeurd.

Zoals Boessenkool et al. (2008) hebben beschreven, zorgt de toenemende druk vanuit bonden er voor dat verenigingen en vrijwilligers aan allerlei regels en eisen gebonden zijn. Dit uit zich bij de wielerverenigingen met name in de certificering en diplomering van het kader en de vrijwilligers binnen de vereniging. Vrijwilligers die al 20 jaar hun taak bij de vereniging uitoefenden, werd te kennen gegeven eerst een cursus te moeten volgen alvorens zij weer hun gebruikelijke werk mochten uitoefenen. Wanneer de drempel voor het volgen van een dergelijke cursus te hoog is, bijvoorbeeld vanwege de kosten of de reisafstand, kan dit leiden tot een afname van vrijwilligers binnen de vereniging. De druk die er op vrijwilligers staat is volgens het VIS-onderzoek van NOC*NSF wel toegenomen, maar er zijn ook meer vrijwilligers in de sport bijgekomen. Eén van de uitkomsten van dit onderzoek was om het zwartgallige beeld, dat vaak rondom dit onderwerp heerst proberen te doorbreken. Dit beeld dat heel sterk heerst, komt uit de interviews niet sterk naar voren. Veel verenigingen kunnen het nog allemaal redden met de vrijwilligers die ze op dit moment hebben.

Op het punt van de commercialisering is een duidelijke trend onder de wielerverenigingen te zien. Veel hebben namelijk moeite of problemen met het vinden van bereidwillige sponsors. Het is aannemelijk dat de huidige instabiele economische situatie hier ook debet aan is.

Echter daarnaast is de rol van deze sponsors bij wielerverenigingen te groot geworden, zij zijn qua inkomsten te afhankelijk van gelden van buitenaf geworden. Bij het wegvallen van een sponsor kan het voortbestaan van een vereniging zelf in gevaar komen.

Dit verklaart misschien ook waarom een aantal verenigingen er voor kiezen zonder sponsors, en derhalve ook zonder verplichtingen door het leven te gaan. Zij geven aan geen behoefte te hebben aan schreeuwerige reclame op hun shirt en willen min of meer 'back-to-basic'. Of de opkomst van dit soort verenigingen zich verder doorzet in wielerland valt nog te bezien, aangezien het een conservatieve sport is waarin deze nauwe relaties met sponsors waarschijnlijk diep geworteld zitten. Het zorgt in ieder geval voor een vergroting qua diversiteit van wielerverenigingen in Nederland.

Uit de resultaten van de interviews blijkt dat commercialisering ook op een andere manier effect heeft op wielerverenigingen. Zo stellen wielrenners zich steeds vaker op als klant en vertonen zij steeds minder loyaliteit aan verenigingen. Dit zorgt voor concurrentie onder wielerverenigingen en

geeft verenigingen weinig stabiliteit of zekerheid. Een oplossing die voor dit probleem werd aangedragen, is het opzetten van een districtsteam.

Deze ontwikkeling wordt door Boessenkool et al. (2008) verklaart door het complexer en dynamischer worden van de samenleving. De levenlange loyaliteit aan een vereniging is volgens hen niet meer vanzelfsprekend en de wensen en behoeften van de leden worden steeds heterogener.

Afgaand op de mening van het hoofdbestuur zijn verenigingen nog lang niet zo commercieel denkend als ze zouden kunnen en wellicht ook zouden moeten. Deze druk tot commercialisering vanuit het hoofdbestuur, kan worden vergeleken met de druk die de overheid op verenigingen uitoefent om maatschappelijke doelen na te streven. In beide gevallen willen 'andere' dat verenigingen zich in een bepaalde richting ontwikkelen. Hierbij wordt voorbij gegaan aan de verenigingen zelf, willen zij dit zelf ook en kunnen zij dit ook?

Het hoofdbestuur zou graag zien dat verenigingen hun accommodaties ook commercieel gaan exploiteren voor bijvoorbeeld verjaardagspartijtjes of bedrijfsclinics. Aan de mening van de verenigingen wordt feitelijk voorbij gegaan. Sterker nog, het hoofdbestuurlid geeft zelf aan dat het hoofdbestuur niet goed inzicht heeft in de materie die bij verenigingen leeft. Toch wordt van de verenigingen min of meer verlangd vanuit het niets, zonder ervaring of beschikbare ondersteuning, buiten trainingen of wedstrijden om, hun accommodaties open te stellen aan andere groepen. Met het geld dat dit oplevert zou vervolgens een verenigingsmanager kunnen worden aangenomen om meer van dit soort commerciële activiteiten te gaan ontplooien. Boessenkool et al. (2008) spreken ook over deze ontwikkelingen die gaande zijn in de sport. Voor een aantal grote en actieve verenigingen is dit door het hoofdbestuur geschetste beeld een optie en weldegelijk rendabel. Echter voor het overgrote gedeelte van de wielerverenigingen in Nederland is dit beeld waarschijnlijk niet realistisch en wellicht ook nooit haalbaar. Maar wat is voor verenigingen dan wel haalbaar, realistisch en waar zitten ze dan wel op te wachten?

5.2 Waar zitten verenigingen op te wachten?

Wielerverenigingen staan alleen in hun functioneren. Niemand kan ze bekwaam hulp bieden, de districten/afdelingen niet, maar ook het uniebureau niet. Dit is het gevoel wat leeft binnen de geïnterviewde verenigingen. Hoewel er in het verleden verschillende pogingen zijn gedaan om toch 'iets' (verenigingsdag, gesprekken met provinciale sportraden, RaboDikkeBandenRace etc.) voor de verenigingen te betekenen, zegt geen van de verenigingen ooit iets gemerkt te hebben van verenigingsondersteuning. Enige uitzondering hierop is het punt van de administratieve ondersteuning bij de KNWU, zoals de wedstrijdinschrijvingen of licentieaanvragen. Dit wordt door de verenigingen wel als ondersteuning ervaren, maar op dit punt zijn de ervaringen van de interviewees verschillend. Dit valt wellicht te verklaren door de verschillende verwachtingen die zij bij deze ondersteuning hebben. Daarnaast valt te concluderen dat verenigingen van mening zijn dat er te weinig aandacht wordt gegeven aan breedtesportstimulering. Volgens een verenigingsbestuurder heeft de KNWU de onderste laag van de sportpiramide er afgezaagd.

De constructie die er bij de KNWU momenteel staat, gaat er vanuit dat de ondersteuning aan verenigingen primair bij de districten en afdelingen ligt. Echter zoals de verenigingen, maar ook het hoofdbestuur al aangeven staan de meeste districten en afdelingen te ver van hun verenigingen af om te weten wat er precies speelt. De benodigde ondersteuning blijft voor veel verenigingen dus uit. De enige afwijkende mening op dit gebied is die van het geïnterviewde district zelf. Zij weten over het algemeen goed verbinding te houden met hun verenigingen en kunnen ook daar waar nodig ondersteuning bieden bij specifieke problemen. Ook de geïnterviewde afdeling heeft geen problemen met zijn taak als ondersteunend orgaan en ziet binnen zijn afdeling dan ook weinig problemen.

Hieruit blijkt dat er op het districts- en afdelingsniveau andere betekenissen gegeven worden aan verenigingsondersteuning dan op het niveau van de verenigingen, het uniebureau en het hoofdbestuur. Dit kan wellicht verklaard worden door het feit dat op dit onderwerp het district en de afdeling hun eigen functioneren beoordelen. De verenigingen, het uniebureau en het hoofdbestuur beoordelen het functioneren van een ander en zullen sneller geneigd zijn kritiek te uiten dan het district of afdeling op zichzelf zouden doen.

Het feit blijft dat wielerverenigingen in Nederland behoefte hebben aan actieve ondersteuning bij het uitvoeren van dagelijkse taken en voornemens. Zoals uit paragraaf 4.2.3 blijkt, zijn er diverse onderwerpen die verenigingen hierin belangrijk vinden. Ondersteuning op het gebied van accommodaties, betere informatievoorziening en de KNWU in een vertegenwoordigingsrol, zijn punten die vaak genoemd zijn in de interviews. Maar sowieso het bieden van een luisterend oor bij problemen van verenigingen kan de KNWU al meer betrokken richting de wielerverenigingen doen overkomen.

De KNWU kan, volgens de interviewees, op verschillende manieren de verenigingsondersteuning vormgeven. Dit zal voor een groot deel afhangen van de financiële investering die de KNWU hiervoor wil maken. Wat belangrijk is om te beseffen, dat wanneer de wil er daadwerkelijk is om iets voor de verenigingen te doen, er ook in geïnvesteerd zal moeten worden en er iemand verantwoordelijk voor moet zijn die een degelijk beleid uitvoert. Uit het verleden is gebleken dat er bij de KNWU op deze punten geen duidelijke beslissingen zijn genomen waardoor de ondersteuning nooit echt van de grond is gekomen.

In het eerste model zou er per regio één professionele verenigingsondersteuner moeten komen die verenigingen en districten/afdelingen kan ondersteunen bij specifieke maar ook bij overstijgende problemen. Het voordeel hiervan is dat zo'n professional verstand van zaken heeft en altijd beschikbaar kan zijn. Het nadeel zijn uiteraard de kosten, aangezien er per regio iemand fulltime moet worden aangenomen om deze taak uit te voeren.

Een ander model waarin de kosten lager zijn en er toch altijd een verenigingsondersteuner voor de verenigingen beschikbaar is, is door één iemand centraal als ondersteuner aan te stellen. Iemand bij het uniebureau aannemen als verenigingsondersteuner heeft als nadeel dat hij bijvoorbeeld in zijn vertegenwoordigingsrol tijd tekort kan komen als er veel vragen zijn of hij bij overleggen met bijvoorbeeld gemeenten kan zijn. Het voordeel van een dergelijk model is dat die persoon zicht heeft op landelijke trends of behoeften en deze tijdig kan signaleren.

Het model waarin de kosten waarschijnlijk het laagst zullen zijn, is met het werken van vrijwillige verenigingsconsulenten zoals dat bijvoorbeeld bij de Nederlandse Toer Fiets Unie (NTFU) het geval is. De vrijwilligers zijn allen gespecialiseerd in een bepaald onderwerp en een vereniging kan contact met hen opnemen als zij een vraag hebben. Ook zou het mogelijk kunnen zijn dat de vrijwilliger een afspraak met de vereniging maakt om een keer bij de vereniging langs te komen. De vrijwilligers zouden kunnen werken op basis van een vergoeding. Er ligt dan voor het uniebureau wel een coördinerende taak, maar dit zou geen fulltime taak hoeven te zijn.

Voordeel van dit model is dat de kosten lager zijn dan van voorgaande modellen. Het nadeel is dat door te werken met vrijwilligers een vereniging niet altijd direct contact of antwoord kan krijgen op hun vraag.

5.3 Het functioneren van de KNWU

Het wielrennen en de KNWU bevinden zich, zoals beschreven in paragraaf 5.1, in een veranderende omgeving. Wat opvalt uit de antwoorden van de interviewees is dat er in al die jaren maar weinig veranderingen zijn geweest in de relaties en het functioneren tussen de verenigingen, de districten/afdeling, het uniebureau en het hoofdbestuur. De wereld om de KNWU heen verandert, echter de organisatie verandert niet mee.

Het voornaamste probleem volgens de verenigingen, zijn de districten die te weinig meegaan in hun tijd. De afdelingen wordt dit niet verweten, waarschijnlijk omdat deze ook nog niet zolang als de districten bestaan. Uit de gesprekken blijkt dat veel districtsbesturen al jaren dezelfde bezetting hebben en veelal volgens gestandaardiseerde processen werken. Tevens blijken ze niet of nauwelijks open te staan voor nieuwe initiatieven vanuit de verenigingen wat ook weer leidt tot irritatie.

Een ander punt dat uit de data naar voren is gekomen, is de wederzijdse kritiek tussen hoofdbestuur en district. Beiden verwijten elkaar dat zij te ver van de verenigingen af staan en de relatie daardoor niet goed functioneert. Het district vindt dat het hoofdbestuur te weinig in het land zichtbaar is en daarom niet goed de problematiek bij de verenigingen kent. Het hoofdbestuur is echter van mening dat het de taak van het district is om op de hoogte te zijn van de problematiek bij verenigingen en dit door te geven aan het hoofdbestuur.

Over het geheel gezien bestaat er tussen de verschillende partijen binnen de KNWU te weinig samenhang en communicatie. Zo hebben alle partijen kritiek op elkaar, maar is er weinig kennis van elkaars verwachtingen, behoeften en kritieken. Vooral op district- en afdelingsniveau blijkt men niet aan de verwachtingen van het uniebureau, het hoofdbestuur en met name van de verenigingen te kunnen voldoen. Er is een groot verschil waarneembaar tussen de inschattingen die het district en de afdeling maken qua verwachtingen en behoeften, en wat er door de verenigingen, het uniebureau en het hoofdbestuur van hen wordt verwacht. Daarnaast stemmen de mogelijkheden die het district en de afdeling hebben niet overeen met de verwachtingen die de verenigingen, het uniebureau en het hoofdbestuur hebben.

Aan de andere kant is er, met name op bestuurlijk niveau, maar bitter weinig inzicht op wat er zich op verenigingsniveau afspeelt. Desondanks bestaan er wel allerlei beelden en ideeën over hoe verenigingen zouden moeten functioneren en veranderen.

Deze scheve verhoudingen in de wielwereld zorgen ervoor dat er maar weinig samenhang of eenduidige visie richting de toekomst is. Op bestuurlijk- en bureauniveau zou men meer moeten luisteren en kennis opdoen over wat er zich op verenigingsniveau afspeelt en welke behoeften er zijn en wat de mogelijkheden van districten en afdelingen zijn.

Er zijn niettemin ook een aantal positieve geluiden te horen waaruit blijkt dat de structuur en de relaties de laatste jaren beter zijn geworden. Zo vindt de afdeling dat de KNWU meer openstaat voor inbreng vanuit de afdelingen en is het hoofdbestuur van mening dat door de komst van consuls en sporttechnische districtscoördinatoren de organisatie binnen de districten stevig staat.

5.4 Is er licht aan het eind van de tunnel?

Gevraagd naar de bedreigingen voor het wielrennen en de verenigingen komen een aantal gemeenschappelijke punten naar voren. De verenigingen zien, zoals in paragraaf 5.3 ook aan de orde kwam, de financiële situatie in het wielrennen met zorgen tegemoet. De kredietcrisis is volgens een aantal verenigingen de reden dat sponsoren afhaken bij verenigingen en wedstrijden.

Andere bedreigingen die voor het wielrennen in het algemeen gezien worden zijn de toenemende concurrentie van andere sporten en de rol die de KNWU nu als wedstrijd- en sportbond vervult.

Wanneer de KNWU niet kijkt naar een groter publiek om het wielrennen aan de man te brengen, dan voorziet het hoofdbestuur een afbrokkelend draagvlak. Dat is ook de reden dat de KNWU momenteel inzet op het individueel lidmaatschap dat voor een breder draagvlak moet zorgen. Echter juist het inzetten hierop en voorbijgaan aan de huidige leden en verenigingen ziet men bij het uniebureau als bedreiging voor het wielrennen.

Hier valt wel wat voor te zeggen, de KNWU is opgericht door en voor de verenigingen en haar leden. Het is aannemelijk om als sportbond eerst voor de eigen achterban te zorgen alvorens men zich richt op het binden van individuele leden. Het hoeft echter niet als bedreiging gezien te worden, maar kan ook een aanvulling zijn, met name als individuele leden op een bepaalde manier aan verenigingen gekoppeld kunnen worden. Hierdoor ontstaan er potentiële vrijwilligers die de verenigingen kunnen ondersteunen en versterken.

De algemene tendens die uit de interviews opgemaakt kan worden, is dat het wielrennen in Nederland zich op een moeilijk, maar niet onoverkomelijk punt staat. Er zijn gedurende alle interviews veel punten van kritiek naar voren gekomen, kritiek op de wielrenners, op de verenigingen, op de districten en afdelingen, op het uniebureau en het hoofdbestuur. Maar de interviewees zien ook kansen voor de KNWU in het verschiep en zijn trots op wat ze tot nu toe hebben bereikt.

Zo zien veel verenigingen kansen liggen in het aanspreken van nieuwe jeugdgroepen door deel te nemen aan gemeentelijke sportprojecten op basis- en voortgezet onderwijs. Ook met de huidige jeugdleden zien zij kansen voor de toekomst. Daarnaast zijn verenigingen trots op de accommodaties die ze hebben. Ze willen deze niet, zoals door het hoofdbestuurslid werd gesteld commercieel benutten, maar juist op sportieve gronden benutten.

Het tij is gunstig voor het wielrennen, zoals het hoofdbestuurslid zei, met de komst van drie grote rondes binnen één jaar in Nederland. Dit biedt kansen om het wielrennen te promoten in Nederland. Ook het huidige sportklimaat, de maatschappelijke tendens van gezond leven en bewegen wordt als kans gezien om het wielrennen in Nederland breder op de kaart te zetten. Daarbij moet echter niet voorbij worden gegaan aan de eigen leden en verenigingen op dit moment. Volgens de interviewee van het uniebureau is het tijd om ook meer in te gaan zetten op de verenigingen en hen op sportintrinsic gronden te versterken.

6. Conclusies

Welke conclusies kunnen getrokken worden op basis van dit onderzoek? Deze vraag wordt in dit hoofdstuk beantwoord. De hoofdvraag en deelvragen die in paragraaf 2.2 aan de orde zijn gekomen vormen hierbij de leidraad. Allereerst zullen de deelvragen beantwoord worden om vervolgens de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden.

1. Wat voor ondersteuning biedt de KNWU momenteel aan haar verenigingen?

Het antwoord op deze vraag is kort, maar krachtig, de KNWU stelt momenteel namelijk geen prioriteit aan het actief ondersteunen van haar verenigingen zoals in het verleden wel getracht is. Er is momenteel ook geen geld of capaciteit binnen de organisatie voor gereserveerd. De ondersteuning die er wordt geboden, komt van het districts- en afdelingsniveau.

2. Wat verwachten de verenigingen van de bond en hoe zien zij de ondersteuning die zij vanuit de KNWU (kunnen) krijgen?

De administratieve ondersteuning, zoals bij de wedstrijdinschrijvingen en licentieverzoeken, wordt door de verenigingen wel als ondersteuning benoemd, maar wisselend beoordeeld. Daarnaast blijkt dat verenigingen van de KNWU verwachten meer aan breedtesportstimulering te ontplooiën.

3. Wat verwacht de KNWU van haar verenigingen en hoe ziet zij de toekomst voor wat betreft de rol en functie van de verenigingen?

Het hoofdbestuur van de KNWU ziet voor wielerverenigingen kansen om hun accommodaties commercieel te exploiteren. Sterke verenigingen zouden een verenigingsmanager kunnen aannemen om de vereniging verder te professionaliseren. Dit beeld lijkt echter voor het merendeel van de wielerverenigingen niet realistisch en dit beeld wordt dan ook op het uniebureau niet gedragen.

4. Hoe willen verenigingen de ondersteuning vanuit de KNWU vormgegeven zien?

Wielerverenigingen hebben het meest behoefte aan een actieve vorm van verenigingsondersteuning op de onderwerpen: accommodaties, informatievoorziening en vertegenwoordigingsrol. Over de manier waarop dit moet worden vormgegeven bestaat geen consensus. Er zijn dan ook verschillende modellen denkbaar waarop de ondersteuning vorm kan worden gegeven. Verenigingen hebben echter op dit moment het gevoel bij niemand met hun vragen of problemen terecht te kunnen, een luisterend oor bieden zou derhalve al een verbetering kunnen vormen.

5. Welke verschillen en overeenkomsten zijn er te noemen in de betekenissen die verenigingen, districten, afdelingen en de KNWU toedelen aan verenigingsondersteuning?

Er zijn op dit punt een aantal verschillen waarneembaar, zo ziet het district de ondersteuning vanuit de bond niet als noodzakelijk en is de ondersteuning die vanuit het district zelf komt voldoende. Verenigingen, het uniebureau en het hoofdbestuur zijn van mening dat de districts- en afdelingslaag niet goed functioneert en te weinig ondersteuning biedt. De oorzaak van deze problematiek zit voornamelijk in de gebrekkige kennis die men heeft over elkaars verwachtingen, behoeften, mogelijkheden en kritieken.

6. Hoe verhouden de relaties tussen de KNWU, de districten, de afdelingen en haar verenigingen zich tot de veranderende context?

De context is de laatste jaren wel veranderd, daar is iedereen het over eens. De relaties zijn de laatste jaren niet of nauwelijks veranderd, daarover is ook iedereen het eens. De meeste kritiek in het functioneren van deze relaties is er op de districten. De districtsbesturen bekleden hun functie vaak te lange tijd achter elkaar waardoor deze als star en log worden bevonden. Zoals bij het antwoord op deelvraag vijf al benoemt, vormt het gebrek aan communicatie de aanleiding tot de scheve verhoudingen die er tussen de verschillende lagen blijkt te zijn ontstaan.

7. Welke invloed heeft de veranderende context waarin verenigingen, districten, afdelingen en de KNWU zich bevinden op het opzetten van verenigingsondersteuning?

De veranderende context speelt vooral een rol in de uitkomst van de onderwerpen waarbij verenigingen ondersteuning zouden kunnen gebruiken. Zo noemen verenigingen informatievoorziening, bijvoorbeeld over subsidieaanvragen, accommodatiebeheer en de vertegenwoordigingsrol van de KNWU. Al deze punten zijn op een bepaalde manier terug te leiden naar veranderingen in bijvoorbeeld de rol van de overheid en gemeenten en de toenemende professionalisering in de sport.

Na het beantwoorden van de deelvragen kan de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord worden.

Welke betekenissen geven verenigingen en de KNWU-organisatie aan verenigingsondersteuning, en hoe kan dit organisatorisch en inhoudelijk in een beleid worden omgezet, rekeninghoudend met de veranderende context waarin de KNWU, de verenigingen, de districten en de afdelingen zich bevinden?

De KNWU en haar verenigingen geven allen aan, dat er een behoefte bestaat aan ondersteuning op een bepaald aantal gebieden. De veranderende context is in bepaalde mate van invloed geweest op de onderwerpen die uit de gesprekken met de verenigingen zijn gekomen. Inhoudelijk gezien moet er beleid worden gemaakt op het gebied van ondersteuning bij verenigingsaccommodaties en informatievoorziening en op het gebied van de vertegenwoordigingsrol van de KNWU.

Organisatorisch gezien moet er beleid worden gemaakt waarbij men kan kiezen gekozen voor één van de modellen zoals benoemd door een aantal bestuurder en beschreven in paragraaf 5.2.

Daarnaast valt er, op basis van de uitkomsten dit onderzoek, te concluderen dat er onduidelijkheid heerst over de verwachtingen, behoeften, mogelijkheden en kritieken die er op de verschillende niveaus in de organisatie zijn. Dit lijkt het gevolg van te weinig communicatie tussen verenigingen, districten, afdelingen, uniebureau en hoofdbureau.

7. Aanbevelingen

Op basis van de conclusies uit het voorgaande hoofdstuk kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan.

- *Investeer in verenigingsondersteuning, verenigingen hebben er behoefte aan en er valt op dit gebied nog veel te winnen.*
- *Kies voor een model dat financieel haalbaar is voor de KNWU, maar houd rekening met de voor- en nadelen van elk model.*
- *Verbeter de communicatie tussen verenigingen, districten, afdelingen, uniebureau en hoofdbestuur. Er is te weinig samenhang en eenheid tussen de verschillende lagen van de KNWU.*
- *Wees als KNWU ambitieus maar ook realistisch over de rol die wielerverenigingen, maar ook de districten en afdelingen zouden moeten innemen.*
- *Houd oog voor de diversiteit van verenigingen, niet één vereniging is hetzelfde en iedere vereniging heeft haar eigen problematiek.*

Literatuurlijst

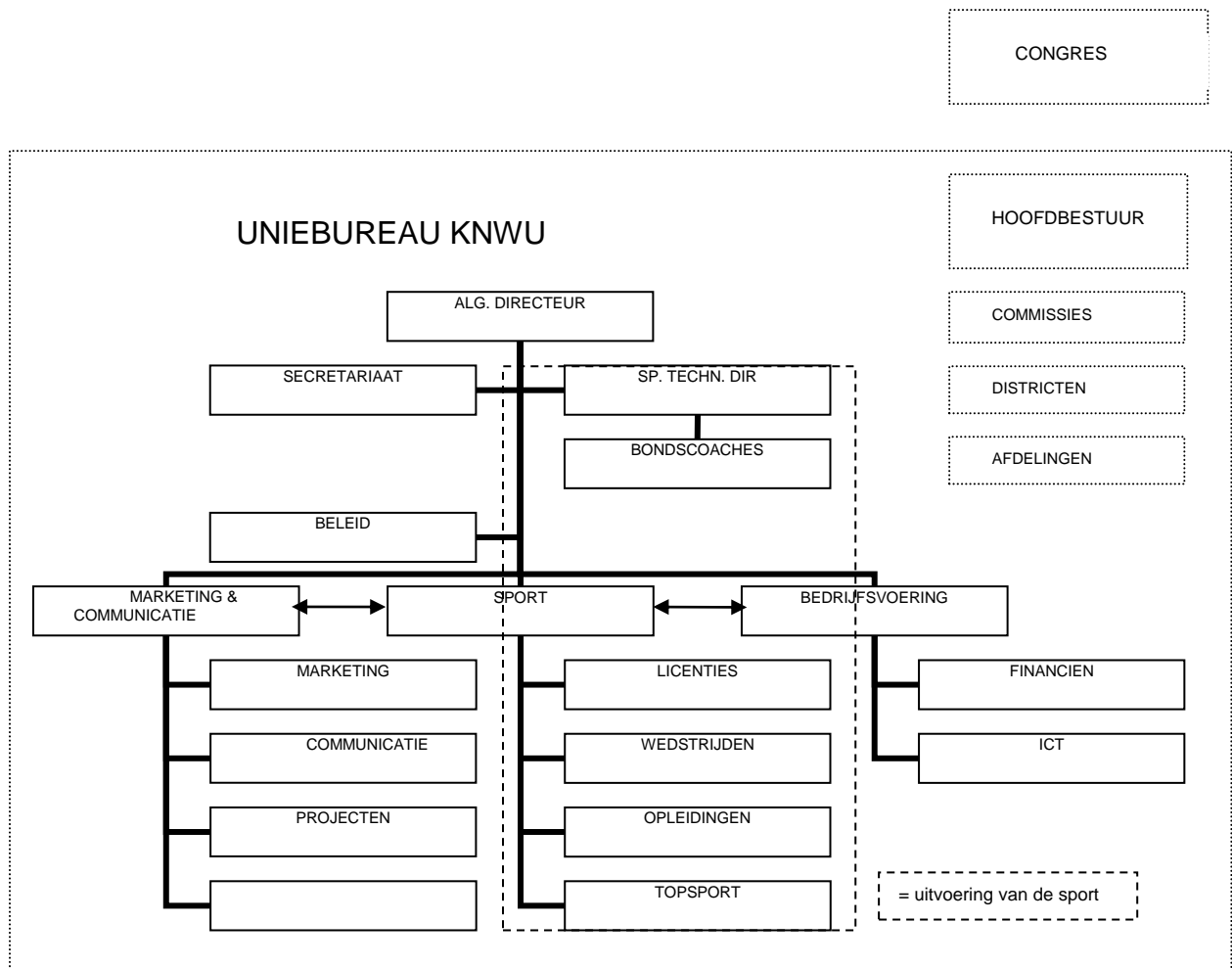
- Anthonissen, A., & Boessenkool, J. (1998). *Betekeningen van besturen: variaties in bestuurlijk handelen in amateursportorganisaties*. Utrecht: ISOR.
- Boessenkool, J.H., Van Eekeren, F.J.A., & Lucassen, J.M.H. (2008). *Moderniseren en professionaliseren met gevoel voor realiteit: diversiteit als uitgangspunt!* Verkregen op 6 juni, 2009, via [http://www.sportknowhowxl.nl/files/ ArtikelProfSportverenigingen.pdf](http://www.sportknowhowxl.nl/files/ArtikelProfSportverenigingen.pdf).
- Breedveld, K., Kamphuis, C., Tiessen-Raaphorst, A. (red.). (2008). *Rapportage Sport 2008*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Cuskelly, G. (1995). A Longitudinal study of organisational commitment and turnover amongst volunteer administrators in sport. *Journal of Sport Behavior*, 18, 4, pp 254-269.
- Devilee, J. (2005). *Vrijwilligersorganisaties onderzocht: over het tekort aan vrijwilligers en de wijze van werving en ondersteuning*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Green, M. (2007). Governing under advanced liberalism: sport policy and the social investment state. *Policy Science*, 40, 1, pp 55-71.
- Hartmann-Tews, I. (1999). The idea of sport for all and the development of organized sport in Germany and Great Britain. *Journal of European Area Studies*, 7, 2, pp 145-156.
- De Jong, M., Van Kalmthout, J., Lucassen, J. (2009) *Verenigingsmonitor 2008: de stand van zaken bij sportverenigingen*. Verkregen op 1 juli, 2009, via <http://beheer.nisb.nl/cogito/modules/uploads/docs/40131245054331.pdf>.
- KNWU (2008a). *Meerjarenplan 2008-2012*, Nieuwegein.
- KNWU (2008b). *Jaarverslag 2007*, Nieuwegein.
- Meijs, L.C.P.M. (1997). *Management van vrijwilligersorganisaties*. Utrecht: Publicard.
- NOC*NSF (2003). *Tweemeting Vrijwilligers in de sport*. Arnhem: NOC*NSF
- Nichols, P. (2005). Pressures on the UK Voluntary Sport Sector. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16, 1, pp 33-49.
- Rubin, H., & Rubin, I., (2005). *Qualitative Interviewing: The art of hearing data*, 2e Editie, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Seippel, O. (2002). Volunteers and Professionals in Norwegian Sport Organizations. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 13, 3, pp 253-270.
- Uildriks, H. (2009) *De sport verzilvert niet alle kansen!* Verkregen op 9 juni, 2009, via <http://www.sportknowhowxl.nl/index.php?pageid=detail&catid=OpenPodium&cntid=3561>.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Bijlagen

Bijlage 1

Organogram Uniebureau



Bijlage 2

Topiclijst

Topiclijst

- Uitleg interview en scriptie
- Anonimiteit van interviewees in onderzoek
- Eigen historie binnen vereniging/bestuur/district/uniebureau/hoofdbestuur
- Wat vindt het district/afdeling/hoofdbestuur hun taak
- Omgang van vereniging/district/uniebureau/hoofdbestuur met veranderende context in de sport
- Kansen en bedreigingen voor club/district/uniebureau/hoofdbestuur
- Relatie/functioneren tussen vereniging-district/afdeling-uniebureau-hoofdbestuur
- Verbeteringen in deze relaties
- Ondersteuning vanuit bond, waar loopt vereniging tegenaan (accommodatie, vrijwilligers, regelgeving, sponsoring, juridisch, sporttechnisch, beleid)
- Ervaringen met verenigingsondersteuning in het verleden
- Visie, toekomst/uitdagingen voor wielrennen
- Vragen/opmerkingen

Bijlage 3

Meerjarenplan 2008-2012, onderdeel 'Wielrennen in de Nederlandse samenleving'

3. Wielrennen in de Nederlandse samenleving

Een tweede prioriteit voor de KNWU is de maatschappelijke positie die wij hebben in de Nederlandse samenleving. Hiertoe onderscheiden wij de volgende aspecten.

3.1 De Nederlander en de fiets

Uitgangspunten Position Paper

Nederlanders fietsen. Dit is niet alleen goed voor het milieu en een kostenbewuste manier van transport, het is bovenal gezond. De KNWU heeft geen expliciete missie om de Nederlander op de fiets te krijgen. Wel willen wij veel nadrukkelijker dan tot dusverre de wielersport inzetten om Nederland 'op de (wieler)fiets' te krijgen. Het stimuleren van de Go Biking! Tour en de Rabo dikke banden races voor de jeugd zijn hier voorbeelden van. De komende tijd zal onderzocht worden hoe in de diverse takken van de wielersport nieuwe initiatieven kunnen worden ondernomen om de uitoefening van de wielersport ook voor de 'ongebonden sportieve fietser/wielrenner' aantrekkelijker te maken. De KNWU wil hier nadrukkelijk een initiërende en faciliterende rol gaan vervullen. Laagdrempelig, regionaal en flexibel staat bij de verkenning van deze initiatieven centraal. We willen derhalve voor de wielersport van de top tot de volle breedte van toegevoegde waarde zijn.

Ontwikkelingen omgeving

Belangrijk is de nota Tijd voor Sport (bewegen, meedoen en presteren) 2005 zoals in de vorige paragraaf beschreven. De **NTFU** heeft een aantal jaren geleden een aantal labels ontwikkeld waarvan de meeste succesvol in de markt gezet zijn. De inhoud van de labels Velosport (voor de prestatiefietser die traint en cyclosportieven rijdt) en Singletracks (voor mountainbikers) overlappen met de ideeën die bij de KNWU leven om meer Nederlanders op de fiets krijgen.

Beleid KNWU

Een eerste lijn van de KNWU om Nederlanders aan het fietsen te krijgen is de brugfunctie verder uitbouwen door actief kennis en expertise aan te bieden. Belangrijk hierbij is de ontwikkeling en uitvoering van producten, waarbij de KNWU aansluit bij initiatieven die in samenwerking met andere partners zijn opgezet, zoals de Nationale Sportweek en de Meimaand Fietsmaand. Het is onze verantwoordelijkheid om onze wieler 'know-how' in te zetten voor het maatschappelijk middenveld (ANWB, media, gemeenten, sportraden etc).

Een tweede lijn is het stimuleren van jeugdactiviteiten. Met de Go Biking! Tour, de Rabo Dikke Banden Race en de voor scholen ontwikkelde leskaarten heeft de KNWU de afgelopen jaren initiatief genomen om meer jeugdigen aan het bewegen te krijgen. Het is een bekend gegeven dat de Nederlandse jeugd steeds minder beweegt en steeds dikker wordt. De door de KNWU ontwikkelde producten dragen ertoe bij dat jeugd meer gaat bewegen. De komende jaren zullen deze initiatieven in samenwerking met Rabobank verder worden uitgebouwd.

En als derde speelt de wielervereniging een belangrijke rol bij de invulling van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de KNWU. Een punt van zorg is dat de kwaliteit van de verenigingen voor wat betreft de wedstrijdtechnische zaken en kader nu en in de komende jaren niet goed geborgd is. Hier ligt de opgave voor de KNWU en met name voor de districten/afdelingen en verenigingen zelf om het huis op orde te brengen.

Er liggen echter ook grote kansen voor verenigingen om zich (verder) te professionaliseren. Voor een vereniging is een accommodatie van levensbelang en om een accommodatie te realiseren en te onderhouden kunnen verenigingen samenwerken met commerciële organisaties. In het Accommodatieonderzoek (februari 2007) is inzichtelijk gemaakt wat de huidige kwaliteit en kwantiteit van de accommodaties voor de disciplines weg, mountainbike en fietscross is, welke richtlijnen voor parkoersen en accommodaties opgesteld dienen te worden en welke rol de KNWU kan spelen in het proces van planning tot en met beheer bij realisering / modernisering van accommodaties. Vanuit de aanbevelingen in het rapport worden criteria voor de aanleg van fietscross banen en richtlijnen voor mountainbikeaccommodaties vastgelegd, maar wordt ook een stappenplan ontwikkeld voor verenigingen waarin staat hoe ze accommodatie kunnen realiseren.

Vanuit de KNWU wordt een meer innovatieve rol van de verenigingen gestimuleerd. Kansen zijn er voor multifunctionele verenigingen die een betaalde kracht (verenigingsbeheerder) in dienst hebben gefinancierd vanuit het organiseren van commerciële activiteiten zoals (jeugd)clinics, verjaardagspartijtjes etc. Om dit te kunnen bereiken moeten verenigingen kennis delen, *best practices* uitwisselen en stimulerende activiteiten organiseren. De KNWU ondersteunt de verenigingen hierin.

Zie bijlage II voor ontwikkeling van het aantal aangesloten verenigingen en stichtingen de afgelopen jaren.

Doelstelling / resultaten 2008 - 2012

- Een verdubbeling van het bereik van het aantal jeugdigen door de organisatie van activiteiten zoals Go Biking! Tour en Rabo Dikke Banden Race.
- Het aantal verenigingen met een accommodatie is gestegen van 65% naar 75%.
- De meerderheid van de verenigingen voldoet aan de KNWU-kwaliteitscriteria

Acties

2008	<ul style="list-style-type: none">• Formeren werkgroep en vrijmaken capaciteit op Uniebureau om accommodatiebeleid vorm te geven• Organisatie van 100 Go Biking! Tour activiteiten, 200 Dikke Banden Races, ondersteuning van 70 door wielerverenigingen georganiseerde wervende activiteiten en de inzet van leskaarten voor wielerverenigingen
2009	<ul style="list-style-type: none">• Organisatie van 100 GoBiking! Tour activiteiten, 200 Dikke Banden Races, ondersteuning van 70 door wielerverenigingen georganiseerde wervende activiteiten en de inzet van leskaarten voor wielerverenigingen• Afronden van het in kaart brengen van de huidige kwaliteit van wielersportaccommodaties en behoefte-identificatie bij verenigingen• In kaart brengen 'witte vlekken' en kwaliteit van accommodaties in Nederland• In kaart brengen van maatschappelijke ontwikkelingen en mogelijkheden voor verenigingen• Contact leggen met andere sportbonden om samen te werken bij realisatie multifunctionele accommodaties• Pilot ontwikkelen om multifunctionele verenigingen te krijgen• Richtlijnen ontwikkelen waarin kwaliteitseisen voor verenigingen worden vastgelegd