

“Welke specifieke verenigingsbelangen behartigt nou die Algemene Vergadering?”

De Nederlandse Ski Vereniging: een onderzoek naar de democratische legitimiteit en de
opkomst bij Algemene Vergaderingen

Mark Vermeulen - UU6450423



De Nederlandse Ski Vereniging: een onderzoek naar de democratische legitimiteit en de opkomst bij Algemene Vergaderingen



**Nederlandse
Ski Vereniging**



Universiteit Utrecht

Auteur: M.J. (Mark) Vermeulen

Studentnummer: 6450423

Nederlandse Ski Vereniging
Orteliuslaan 1041, 3528 BE Utrecht

Universiteit Utrecht / Sportbeleid en sportmanagement
Bijlhouwerstraat 6, 3511 ZC Utrecht

1e beoordelaar: Dr. A.N.P. (Arnout) Geeraert MSc LLM

2e beoordelaar: Prof.dr. M. (Maarten) van Bottenburg

Stagebegeleider: Roel Boekel

Aantal woorden: 21.108

Datum: 25 juni 2020



Voorwoord

Geachte lezer,

U heeft een onderzoek voor zich, een onderzoek dat voor iedere lezer een andere waarde of betekenis zal hebben. Allereerst hoop ik dat het een meerwaarde heeft voor de Nederlandse Ski Vereniging en dat het de organisatie zodoende kan helpen om te blijven verbeteren. Ten tweede is het (hopelijk) voor de beoordelaars aan de Universiteit van Utrecht een blijk van het feit dat mijn vaardigheden zodanig ontwikkeld zijn dat ik een masterdiploma waardig ben. Voor vrienden en familie is het een kijkje achter de schermen; hopelijk schetst het onderzoek een goed beeld waar ik de afgelopen 2 jaar, en de afgelopen maanden in het specifiek, zo druk mee bezig ben geweest. Ten laatste is het voor mijzelf een afsluiting van 2 mooie en leerzame jaren.

De Nederlandse Ski Vereniging wil ik verder nog bedanken voor de mogelijkheden die ze me geboden hebben om mezelf te ontwikkelen binnen een professionele sportorganisatie. In verschillende, soms sneeuwrijke, omgevingen werd me de kans geboden om hard te werken, snel te leren en verantwoordelijkheden te nemen. In het bijzonder bedank ik graag 3 personen. Ik wil Nina Oosterloo bedanken voor de 7 maanden begeleiding binnen mijn stage voordat ze naar de KNGU vertrok. Na haar vertrek ben ik tot 1 juni j.l. meer met Roel Boekel gaan werken, alvorens hij naar NOC*NSF vertrok. Beiden hebben me wegwijs gemaakt in de skisport. Tevens wil ik Kristy van Lieshout bedanken voor de tijd als fijne collega waarin we veel hebben samengewerkt.

De universiteit van Utrecht wil ik bedanken voor de mogelijkheid om mezelf verder te kunnen ontwikkelen binnen kleinschalig en fijn onderwijs. Wederom licht ik er graag 3 personen uit. Allereerst wil Arnout Geeraert bedanken voor de goede begeleiding tijdens het onderzoeksproces. Zonder zijn opmerkingen en tips had ik het proces niet met dezelfde tevredenheid af kunnen ronden. Ten tweede bedank ik Maarten van Bottenburg, niet omdat hij van dichtbij betrokken was bij dit onderzoek, maar omdat ik mede namens hem een fantastische ervaring rijker ben geworden door de *Vitality Summer School* aan de universiteit van Tsukuba. Dan wil ik graag nog Michel van Slobbe bedanken voor de leerzame lessen en goede begeleiding binnen het studieprogramma, met als hoogtepunt het paella koken en het bezoeken van het Johan Cruyff Institute en de Universitat Pompeu Fabra in Barcelona.

Tenslotte wil ik graag **mijn familie, vrienden en vriendin** bedanken voor hun steun. De afgelopen maanden was ik niet de gezelligste versie van mezelf, maar zonder jullie hulp en steun, soms wellicht zonder dat jullie het door hadden, had ik niet tot dit eindresultaat kunnen komen.

Dan rest mij nog u veel leesplezier toe te wensen,

Mark



Samenvatting

Sinds het begin van de eenentwintigste eeuw is er een trend zichtbaar dat steeds minder bij de Nederlandse Ski Vereniging aangesloten verenigingen aanwezig zijn bij Algemene Vergaderingen van de organisatie. Bij een transitie van een traditionele naar een toekomstbestendige sportorganisatie is het van belang dat sportorganisaties niet hun democratische beginsel verwaarlozen. Om het vertrouwen in haar rol als non-profitorganisatie, open voor iedereen, voor het algemeen welzijn te behouden en zo de privileges te kunnen genieten die aan deze positie zijn verbonden is het belangrijk om de democratische principes te bewaken waarop de Nederlandse Ski Vereniging berust. En daarom is een goed bezochte Algemene Vergadering voor de Nederlandse Ski Vereniging van groot belang. Dit onderzoek focust zich derhalve op de democratische legitimiteit van de organisatie en waarom aangesloten verenigingen niet aanwezig zijn bij Algemene Vergaderingen en doet aanbevelingen om de opkomst te verbeteren. De percepties van de aangesloten verenigingen staan hierbij centraal.

Op basis van wetenschappelijke literatuur is daarom het democratisch proces van de Nederlandse Ski Vereniging opgedeeld in de input-, throughput- en outputfases om een analyse uit te voeren. Gebreken in deze fases kunnen verminderde democratische betrokkenheid verklaren en derhalve ook de verminderde opkomst bij Algemene Vergaderingen.

Op basis van de analyse is geconcludeerd dat er gebreken zijn in zowel de input-, throughput- als de outputfase. De oorzaak hiervan is grotendeels terug te leiden tot de twee verschillende institutionele logica's binnen de organisatie die (nog) niet goed gemanaged worden. In de inputfase ontbreekt er voor de aangesloten verenigingen representativiteit in de besproken onderwerpen en het bestuur. In de throughputfase wordt er onvoldoende opvolging gegeven aan de onderwerpen die wel relevant zijn voor de aangesloten verenigingen. In de outputfase produceert de Nederlandse Ski Vereniging, als logisch gevolg van de gebreken in de input- en throughputfase, onvoldoende beleid dan aansluit op de praktijk van de aangesloten verenigingen. De commerciële logica is dominant binnen de Nederlandse Ski Vereniging en de sport-logica voert de ondertoon. Daardoor kennen aangesloten verenigingen weinig meerwaarde toe aan hun NSkiV-lidmaatschap. Het ontbreken van meerwaarde van zowel het lidmaatschap als aanwezigheid bij Algemene Vergaderingen zorgt ervoor dat de democratische betrokkenheid en aanwezigheid bij Algemene Vergaderingen niet gestimuleerd wordt.

Daarom wordt de Nederlandse Ski Vereniging aanbevolen meer aandacht te geven aan de problematiek en wensen van de aangesloten verenigingen. Dit kan met name bewerkstelligd worden door het verbeteren van de throughputfase. Met name op het gebied van de ontwikkeling van het vrijwilligerskader en het binden van leden kan de Nederlandse Ski Vereniging haar verenigingen beter ondersteunen. Dit kan bewerkstelligd worden door de wensen, belangen en voorkeuren van de verenigingen meer om te zetten in beleid. Verbeteringen in deze fase zullen tevens leiden tot verbeteringen in de input- en outputfase.



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Inhoudsopgave	5
Inleiding	7
1.2 Vraagstelling	9
1.3 Doelstelling	9
1.4 Maatschappelijke relevantie	10
1.5 Wetenschappelijke relevantie	11
1.6 Leeswijzer	11
Literatuurstudie	12
2.1 Institutionele logica's bij sportorganisaties in transitie	12
2.2 Democratisch proces bij sportverenigingen	14
2.3 Input-, throughput- en outputlegitimitieit in de Nederlandse sport	15
Theoretisch kader	18
3.1 Democratische legitimiteit	18
3.2 De relatie tussen input-, throughput-en outputfactoren en de democratische betrokkenheid	19
3.2.1 Input	19
3.2.2 Throughput	21
3.2.3 Output	21
3.3 Gebrek aan legitimiteit als oorzaak lage betrokkenheid stakeholders	22
Methoden: Mixed Methods	23
4.1 Casusbepaling	23
4.2 Casus: De Nederlandse Ski Vereniging	23
4.3 Dataverzameling	24
4.3.1 Vragenlijst en semi-gestructureerde interviews	25
4.3.2 Literatuurstudie	25
4.3.3 Observering	26
4.4 Analyse	26
4.5 Betrouwbaarheid & validiteit	27
4.6 Wetenschappelijk perspectief	27
4.6.1 Ontologisch perspectief	27
4.6.2 Epistemologisch perspectief	28



4.6.3 Methodologisch perspectief	29
4.7 Onderzoekersbias	30
4.8 Empirische data verzamelen in thuisisolatie (COVID-19)	30
Organisatiebeschrijving	31
5.1 De ambtelijke organisatie	31
5.2 De Algemene Vergadering van de Nederlandse Ski Vereniging	33
5.2 Het hoofdbestuur en de commissies	34
5.3 Het verenigingslidmaatschap bij de Nederlandse Ski Vereniging	34
Resultaten	36
6.1 Aanwezigheid	38
6.2 Inputfactoren	40
6.2.1 Verklaren de inputfactoren de afwezigheid van aangesloten verenigingen?	45
6.3 Throughputfactoren	45
6.3.1 Verklaren de throughputfactoren de lagere opkomst?	47
6.4 Outputfactoren	48
6.4.1 Verklaren de outputfactoren de lagere opkomst?	51
6.5 De democratische legitimiteit	52
Discussie	54
Conclusie & aanbevelingen	56
8.1 Conclusie	56
8.2 Aanbevelingen	59
Literatuurlijst	61
Bijlage: Lijst met afkortingen en synoniemen	68
Bijlage: Vragenlijst online enquête	69
Bijlage: Vragenlijst semi- gestructureerde interviews	72
Bijlage : Codering	73
Bijlage: Overzicht interviews, respondenten en observering	74



1. Inleiding

De Algemene Ledenvergadering zou het middel voor het bestuur moeten zijn om legitimiteit te vergaren voor het te voeren beleid. Volgens Van Bottenburg (2013) wijkt deze formele structuur veelal af van de praktijk. Binnen een vereniging bemoeit vaak slechts een kleine groep leden zich met het beleid. Het bestuur heeft hierdoor vaak vrij baan om zonder al te veel bemoeienis het beleid van de vereniging te ontwikkelen (Van Bottenburg, 2013). Dat slechts een beperkte groep leden zich met het beleid van de vereniging bemoeit kan leiden tot vervreemding tussen leden en het bestuur en daarmee verlies van legitimiteit van het verenigingsbeleid. Enerzijds voelt het dagelijkse bestuur een afstand tussen zichzelf en de leden wanneer er geen reactie komt op het beleid. Anderzijds voelen de leden deze afstand wanneer zij naar hun mening onvoldoende op de hoogte worden gebracht en gehouden over het door het bestuur uitgestippelde en uitgevoerde beleid (Anthonissen, 2006). Dit is ook de praktijk van de Nederlandse Ski Vereniging. Een steeds kleinere groep van de leden, de aangesloten verenigingen, komt naar de Algemene Vergaderingen en derhalve is er ook minder bemoeienis met het beleid van de organisatie.

Van Eekeren (2018) benadrukt dat de betrokkenheid van stakeholders de effectiviteit en legitimiteit van beleid positief beïnvloeden. Het betrekken van de stakeholders in het beleidsproces is van belang aangezien verschillende stakeholders voorzien in gespecialiseerde kennis. Daarbij gaan ze het beleid beschouwen als het hun beleid en als gevolg daarvan zullen zich eerder in het beleid schikken. Als de betrokkenheid van stakeholders derhalve laag is wordt naar alle waarschijnlijk niet de optimale effectiviteit en legitimiteit van beleid bereikt. Ook zullen de stakeholders zich in mindere mate in het beleid schikken. Zolang de leden van de organisatie de overtuiging hebben dat organisatie en de leden bij elkaar passen, is de organisatie intern legitiem (Janse, 2004). In hoeverre dit ook het geval is bij de Nederlandse Ski Vereniging is onbekend.

Volgens het Nationaal Sportakkoord spelen sportbonden een essentiële rol in het laten sporten van de samenleving. Dit geldt derhalve ook voor de Nederlandse Ski Vereniging. Sporten wordt belangrijk geacht vanwege de positieve effecten op sociale cohesie en welzijn. In het Nationaal Sportakkoord wordt zowel gesteld dat er bij sportbonden versneld een transitie moet plaatsvinden als dat sportbonden beter moeten worden uitgerust voor hun taak om de bij hen aangesloten verenigingen te kunnen ondersteunen. Tevens is er in het akkoord tussen het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, sportbonden, gemeenten, NOC*NSF en andere actoren binnen de sport aandacht voor meer toekomstbestendige sportaanbieders, groei en meer diversiteit van het aantal vrijwilligers en innovatie in het aanbod en andere vormen van lidmaatschap (VWS, 2018). Zolang de actoren in het institutionele veld en de samenleving de overtuiging



hebben dat organisatie en samenleving bij elkaar passen, is de organisatie extern legitiem (Janse, 2004).

Om als sportbond voldoende aan te sluiten op de behoeften van de stakeholders is democratische legitimiteit van belang. Furusten (2013) en Suchman (1995) hebben beschreven dat organisaties hun geloofwaardigheid, stabiliteit en begrijpelijkheid ontlene aan legitimiteit. Zonder legitimiteit hebben organisaties derhalve minder geloofwaardigheid, stabiliteit en begrijpelijkheid. Zodoende leidt een gebrek aan legitimiteit tot mindere aansluiting tussen sportbonden en de stakeholder. En zo reikt een legitimiteitsprobleem van een sportbond verder dan enkel de organisatie, maar wordt het moeilijker om te sturen op de sociale cohesie en welzijn van de achterban.

Onbekend is in hoeverre de opkomst bij Algemene Ledenvergadering bepalend is voor de mate van legitimiteit volgens de stakeholders. Voorstanders van participerende democratie associëren hoge opkomst met een gezond politiek systeem. Booth en Seligson (2005) hebben relaties gevonden tussen legitimiteit en politieke betrokkenheid. Een dergelijk systeem is niet alleen effectief voor het algemeen belang, maar geniet ook een hoge mate van publieke legitimiteit (Scully et al., 2004). Adequate deelname van stakeholders is geïdentificeerd als een bron van legitimiteit (Dellas, 2011). Echter, wordt een gebrek aan legitimiteit ook gezien als oorzaak van lage opkomsten binnen democratische processen (Blondel et al., 1998). Daarmee ligt een vicieuze cirkel op de loer waarbij participatie bepalend is voor de democratische legitimiteit en de democratische legitimiteit op zijn beurt de participatie beïnvloedt.



1.2 Vraagstelling

Het onderzoek is uitgevoerd als een ‘single casestudy’ gericht op de Nederlandse Ski Vereniging en haar aangesloten verenigingen. Met de verkregen inzichten kan een bijdrage worden geleverd aan de wetenschappelijke literatuur over de democratische legitimiteit van sportorganisaties in transitie en de opkomst bij Algemene Vergaderingen. Bovendien kunnen de verkregen inzichten handvatten bieden aan organisaties in de sport om haar legitimiteit en maatschappelijk draagvlak te vergroten. Om inzicht te creëren in de percepties van de aangesloten verenigingen wordt getracht complete en sluitenden antwoorden te vinden op de volgende vragen.

De te onderzoeken hoofdvraag binnen het scriptieonderzoek zal als volgt zijn:

“Welke factoren van legitimiteit verklaren de verminderde opkomst van de aangesloten verenigingen bij de Algemene Vergaderingen van de Nederlandse Ski Vereniging?”

Hierbij worden ter ondersteuning enkele deelvragen beantwoord:

- *“Op welke manier is de Algemene Vergadering van de Nederlandse Ski Vereniging vormgegeven?”*
- *“In welke mate beïnvloeden de opkomst van aangesloten verenigingen bij Algemene Vergadering en de democratische legitimiteit van de Nederlandse Ski Vereniging elkaar?”*
- *“Op welke manier zou de opkomst van aangesloten verenigingen bij de Algemene Vergaderingen van de Nederlandse Ski Vereniging vergroot kunnen worden?”*

1.3 Doelstelling

Dit onderzoek tracht antwoorden en oplossingen aan te dragen om de ledendemocratie binnen de Nederlandse Ski Vereniging en de Nederlandse sport in het algemeen hernieuwd leven in te blazen. Het onderzoek zal proberen bloot te leggen welke aspecten binnen het democratische proces de verminderde interesse in de Algemene Vergaderingen verklaren. Indien zodoende de oorzaak van de lage bezoekersaantallen op de Algemene Vergadering gevat wordt, kunnen er op deze aspecten wijzigingen doorgevoerd worden die de Algemene Vergaderingen aantrekkelijker maken om bij te wonen.

Het is in van belang dat de Nederlandse Ski Vereniging, wil het een gezaghebbende status genieten binnen de Nederlandse skiwereld, weet te realiseren dat er draagvlak is voor zijn haar beleid onder de betrokkenen, de aangesloten verenigingen. De doelstelling van dit onderzoek is om voor de Nederlandse Ski Vereniging inzicht te creëren inzake haar legitimiteit, vanuit het perspectief van de aangesloten verenigingen. Hierbij zal aandacht worden besteed aan hoe de legitimiteit van de Nederlandse Ski Vereniging momenteel beoordeeld wordt, welke factoren invloed hebben op de legitimiteit van de organisatie en hoe invulling aan deze factoren dient te worden gegeven.



1.4 Maatschappelijke relevantie

Het Nationaal Sportakkoord is een voorbeeld van hoe sport als meer wordt beschouwd dan enkel en alleen een leuke vrijetijdsbesteding. Het wordt bijvoorbeeld door de overheid steeds vaker gebruikt als een middel om andere doelen te bewerkstelligen (Boessenkool et al., 2011). Hierbij valt te denken aan doelen met betrekking tot verbeterde integratie, gezondheid en sociale contacten als gevolg van sport. Sportorganisaties worden daarbij beschouwd als private partners in het netwerk van de overheid (Van 't Verlaat, 2010). Daarnaast sporten steeds meer mensen in ongeorganiseerd verband. Sportkoepel NOC*NSF is van mening dat sportbonden en NOC*NSF met die ontwikkelingen mee moeten veranderen (Van der Poel et al., 2018).

Daarom zijn NOC*NSF en het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport in 2015 gezamenlijk gestart met het project 'Transitie in de sport'. Doel van het project is om de sportbonden voor te bereiden op de toekomst door in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Zodanig wordt geprobeerd het georganiseerde sporten op peil te houden. Dit wordt ook kracht bijgezet met financiële middelen die beschikbaar zijn gesteld door kabinet Rutte-III: er is structureel 10 miljoen euro extra beschikbaar gesteld om de positie van sportbonden te versterken (De Rijksoverheid, 2017). Er zijn zodoende veel signalen dat de sportbonden veel maatschappelijke waarde hebben en dat er belang gehecht wordt aan de vitaliteit van deze organisaties.

Hoe sportbonden uit de transities komen is in nog veel gevallen ongewis, net zoals wat de gevolgen zijn voor de achterban. Daarom tracht de onderzoeker met dit onderzoek ernaar om kennis toe te voegen over de democratische betrokkenheid en legitimiteit van een sportbond in transitie. De inzichten die het onderzoek zal geven, kan een meerwaarde hebben voor de Nederlandse Ski Vereniging in het specifiek en Nederlandse sportbonden in het algemeen. Zij kunnen de uitkomsten van dit onderzoek meenemen in nieuw te formuleren beleid.



1.5 Wetenschappelijke relevantie

De legitimiteit van het verenigingsbeleid wordt mede bepaald door de huidige structuur van het beleidsvormingsproces maar er is weinig bewijslast of deze legitimiteit nog steeds op een juiste manier wordt geborgd. Daarnaast is er vooralsnog weinig onderzoek gedaan naar het verschil tussen de theorie en de werkelijke perceptie van democratische processen en de gevolgen hiervan voor legitimiteit onder verenigingsbesturen. Met dit onderzoek wordt er wetenschappelijke kennis opgedaan over de veranderende processen waarbij legitimiteit nog steeds bijdraagt aan de democratie en de beleidsvorming binnen sportverenigingen. Bestaand wetenschappelijk onderzoek binnen de sport richt zich met name op de sportverenigingen en sportclubs, maar niet op de sportbonden. Dit onderzoek is een toevoeging van de wetenschappelijke literatuur met betrekking tot de legitimiteit van een sportbond en de gevolgen hiervan voor de opkomst bij een Algemene Vergadering en/of vice versa.

1.6 Leeswijzer

Dit onderzoeksverslag behelst verscheidene onderdelen. Allereerst wordt de casus van de Nederlandse Ski Vereniging in een breder perspectief geplaatst in het hoofdstuk *Literatuurstudie*. Hierin wordt de input-, throughput- en outputlegitimiteit van meerdere Nederlandse sportbonden behandeld. In het hoofdstuk *Theoretisch kader* wordt de wetenschappelijke theoretische fundering van het onderzoek beschreven. In dit hoofdstuk wordt onder andere aandacht besteed aan wat democratische legitimiteit is, hoe legitimiteit kan worden gecreëerd en welke factoren hiermee samenhangen. Vervolgens kunt u in het hoofdstuk *Methoden: Mixed methods* lezen op welke manier de onderzoeker zijn data heeft vergaard en geanalyseerd. In de *Organisatiebeschrijving* wordt aan de hand van statuten, reglementen en andere bronnen beschreven hoe de Nederlandse Ski Vereniging in elkaar steekt en wat het lidmaatschap van aangesloten verenigingen inhoudt. In het *Resultaten*-hoofdstuk wordt de vergaarde onderzoeksdata daadwerkelijk geanalyseerd, aan de hand van het *Theoretisch kader*. In de *Discussie* zal u worden meegenomen in de beperkingen van dit onderzoek. In het laatste hoofdstuk, *Conclusie & aanbevelingen*, worden de bevindingen en antwoorden op de onderzoeksvragen gepresenteerd. Op basis daarvan worden enkele aanbevelingen aan de Nederlandse Ski Vereniging gedaan.



2. Literatuurstudie

De Nederlandse Ski Vereniging is een sportorganisatie in transitie. Om die reden wordt in de literatuurstudie aandacht besteed aan de institutionele velden waarmee dergelijke organisaties te maken hebben. Daarnaast is de Nederlandse Ski Vereniging ook een democratische vereniging en daarom is er in dit hoofdstuk tevens aandacht voor de democratische processen die spelen binnen dergelijke organisaties. Ook is er binnen de literatuurstudie aandacht voor onderzoek naar andere Nederlandse sportbonden.

2.1 Institutionele logica's bij sportorganisaties in transitie

'Institutioneel pluralisme' veronderstelt 'een situatie waarmee een organisatie wordt geconfronteerd die binnen meerdere institutionele sferen opereert' (Kraatz & Block, 2008, p.244). Zo'n organisatie wordt geconfronteerd met meerdere reguleringsregimes en meerdere normatieve ordes. En aangezien het tot meer dan één institutionele categorie behoort, wordt het ook gekenmerkt door meerdere identiteiten (Kraatz & Block, 2008). Deze verschuiving in de institutionele logica verandert wat acceptabele activiteiten zijn op individueel, organisatorisch en veldniveau.

Naast het verschuiven van organisaties van de ene vorm naar de andere, is ook aangetoond dat een organisatie verschillende structuren en processen voor haar verschillende eenheden kan toepassen op basis van de specifieke omgevingen waarmee ze worden geconfronteerd. Desalniettemin zouden de structuren en processen van elke eenheid consistent zijn met de druk van de institutionele sfeer waartoe het behoort, dat betekent dat zo een organisatie institutioneel pluralisme vertoont. De essentie is dat er differentiatie van waarden kan zijn tussen functionele groepen binnen een organisatie en dat de institutionele waarden dienen als een mechanisme om de uiteenlopende functionele waarden te integreren (Skirstad & Chelladurai, 2011).

Skirstad en Chelladurai (2011) deden onderzoek naar het professionele deel van het voetbal, dat zich moest aanpassen aan de druk van de commerciële sector om als entiteit te overleven. De schaarste aan economische middelen versnelde het commercialiseringsproces, wat ook resulteerde in veranderingen in de organisatiestructuur van organisaties die hier onderdeel van uitmaakten. De scheidslijn tussen de professionele en commerciële logica is vrij dun in die zin dat commercialiteit kan gedijen en alleen winstgevend kan zijn als excellentie wordt gecreëerd en tot een team wordt gevormd. Verder zullen veel van de managementpraktijken waarschijnlijk parallel lopen onder de twee logica's. Daarmee is het mogelijk dat sportorganisaties in transitie, zoals de Nederlandse Ski Vereniging, net als het voorbeeld van Skirstad en Chelladurai (2011) te maken krijgen met meerdere institutionele logica's.

Het bijzondere aan de sportclub die Skirstad en Chelladurai onderzochten is dat de opkomst en het naast elkaar bestaan van verschillende logica gebaseerd is op het besef door alle partijen van de voordelen die ze allemaal hebben (Skirstad & Chelladurai, 2011).



Het idee dat concurrerende institutionele logica naast elkaar kunnen bestaan is niet nieuw. De centrale strekking van het institutionele pluralisme is dat een organisatie onder verschillende institutionele sferen kan opereren en daarom verschillende institutionele logica kan aannemen om te voldoen aan de variërende institutionele druk (Skirstad & Chelladurai, 2011). De pluralistische organisatie wordt gezien als bezit van veel institutioneel gegeven identiteiten, belichaamt meerdere logica's, wordt het gelegitimeerd door meerdere bronnen, en bevat het tegelijkertijd verschillende door anderen aangenomen waarden en overtuigingen die de grotere institutionele omgeving weerspiegelen en de tegenstellingen daarin (Kraatz & Block, 2008).

De strategieën die beschikbaar zijn om het pluralisme te beheren, zijn om aan de situatie te voldoen door te proberen de claims van sommige achterban te marginaliseren; het achtereenvolgens of onafhankelijk verzorgen van verschillende stakeholders, bijvoorbeeld door het creëren van afzonderlijke eenheden die zijn toegewijd aan verschillende stakeholders; of stakeholders tegen elkaar uitspelen of proberen te onderhandelen over oplossingen door middel van samenwerking tussen hen. Een meer succesvolle aanpak zou echter kunnen zijn om hun eigen duurzame identiteit te smeden om 'een gewaardeerd doel op zich' te worden, zodat het zijn eigen acties kan legitimeren en een zelfsturende producent van cultuur kan zijn. Bij besturen van constitutioneel pluralisme gaat het er niet om de organisatie af te sluiten van een van haar stakeholders, maar om de onomkeerbare verplichtingen van achterban zo te accepteren en te institutionaliseren dat de organisatie een sociale feitelijke status krijgt (Gammelsæter, 2010).

De meeste sportorganisaties in heel West-Europa zijn gebaseerd op idealen zonder winstoogmerk, en om deze reden delen veel sportorganisaties in transitie de erfenis van het 'op de schouders staan' van vrijwilligersverenigingen die zijn opgericht door mensen die hogere doelen nastreven. Hoewel veel sportclubs zakelijker zijn geworden, worden zelfs grote clubs nog grotendeels beïnvloed door idealistische doeleinden (Gammelsæter, 2010).

Veel organisaties zien het aantal bezoekers afnemen in tijden van slechtere prestaties, een indicatie dat succes meer betekent voor de identificatie van sommige supporters dan voor anderen. Gepassioneerde volgers staan erop bekrachtigd te worden en gebruiken meestal hun stem om hun mening te geven over hoe de organisatie wordt geleid, maar wanneer ze van mening zijn dat het beleid hun overtuiging tegenspreekt, kunnen ze met hun voeten stemmen door het verlaten van de organisatie en/of strijden ze om identiteitsdefinities. Hoewel de aanwezigheid van commerciële actoren en logica in sportorganisaties in transitie in de Europese context niet te onderschatten is, kunnen deze logica's het spel niet dicteren omdat ze geen controle hebben over de bestuursorganen van de sport (Gammelsæter, 2010). De controle ligt namelijk nog altijd bij de verenigingen.

Meerdere logica's creëren het potentieel voor gefragmenteerde, onsamenvangende, door conflicten geteisterde en doel-ambigue organisaties, maar pluralisme creëert ook



kansen voor organisaties om tegelijkertijd aan de verwachtingen van verschillende kiezers te voldoen. De kansen lagen in het vermogen om de club te definiëren als iets meer dan een middel om een doel te bereiken, om het te institutionaliseren bovenop de logica die het met zich meebrengt (Kraatz & Block, 2008). Governance in dit soort organisaties gaat misschien minder over het bereiken van gedefinieerde doelen en meer over het creëren van een organisatie die ‘een gewaardeerd doel op zich’ is (Kraatz & Block, 2008, p. 251) omdat het onlosmakelijk verbonden is met het gevoel van eigenwaarde en het welzijn van de achterban.

Stakeholders en idealistische leden kunnen identiteitsbanden ontwikkelen op basis van strategische waardering; ze identificeren zich alleen met de sportorganisatie in transitie voor zover het een strategische hulpbron voor hen is. Dit zijn de bestanddelen die het meest waarschijnlijk zullen afzwakken of hun steun zullen intrekken wanneer de sportorganisatie in transitie moeilijkheden en mislukkingen ervaart (Gammelsæter, 2010).

Zoals Kraatz en Block (2008) opmerkten, moet de rol van symboliek in dit opzicht worden benadrukt: het is de tolerantie of voorkeur voor symbolische betrokkenheid meer dan het bereiken van formele doelen of tastbare resultaten die de organisatie of liever instelling bij elkaar houden. In die zin is een pluralistische sportorganisatie in transitie meer dan een coalitie van belanghebbenden die hun enge belangen nastreven. Het is een organisatie die grotendeels zelfgestuurd is omdat stakeholder er waarde en identificatie aan toekennen.

Gefedereerde organisaties, zoals sportbonden, zijn afhankelijk van de toestemming van hun lidorganisaties bij het afdwingen van hun rollen. Vandaar dat ze in principe democratische participatie afdwingen en door middel van algemene vergaderingen en diverse commissies en hoorzittingen worden clubs uitgenodigd om deel te nemen aan de ontwikkeling van de bureaucratische regels van de sport. Op deze manier worden ze echter ook gereguleerd door hun eigen aangesloten stakeholders (Gammelsæter, 2010).

Bij het bestaan van meerdere institutionele logica's is het van belang dat sportorganisaties niet hun democratische beginsel verwaarlozen. Fahlén (2006, p.43) schrijft hierover het volgende: “om het vertrouwen in haar rol als non-profitorganisatie, open voor iedereen, voor het algemeen welzijn te behouden en zo de privileges te kunnen genieten die aan deze functie zijn verbonden is het belangrijk om de democratische principes te bewaken waarop de club berust”. Vandaar dat professionalisering en commerciële actoren andere belangen en logica's niet perse elimineren.

2.2 Democratisch proces bij sportverenigingen

Om te kunnen begrijpen hoe sportvereniging werken is het belangrijk om hun opkomst en ontwikkeling te bekijken. Sportverenigingen zijn een vorm van instituties; een geheel van regulerende, normatieve en cultureel cognitieve elementen die met behulp van gerelateerde activiteiten en middelen voorziet in maatschappelijk betekenis en stabiliteit. Wanneer er geen eenduidig beeld meer is van de legitimiteit en de functionaliteit van een instituut, is



er sprake van deinstitutionalisering als gevolg van een afname in legitimiteit (Scott, 2014). Binnen de sport worden de sportverenigingen beschouwd als de belangrijkste instituties. Hun primaire doelstelling is het bewerkstelligen van sportbeoefening voor de eigen leden, maar tegelijkertijd dragen ze bij aan bredere maatschappelijke doelstellingen. Om deze doelstellingen te realiseren is goed bestuur en verantwoord beleid van belang (Van Bottenburg, 2013).

Een Algemene Ledenvergadering en een bestuur zijn organisatiekenmerken die een vereniging wettelijk verplicht is te hebben (Van der Sangen, 2002). De verdeling is als volgt: het bestuur heeft de dagelijkse leiding over de vereniging namens de leden en bepaalt het beleid. Tijdens de Algemene Ledenvergadering wordt er verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid van het bestuur (Gastelaars, 2005). De praktijk is echter steeds meer dat binnen een verenigingsdemocratie nog maar een kleine groep leden zich met beleid bemoeit. Michels (1959) omschreef dit als 'de ijzeren wet van de oligarchie'. De macht ligt dan slechts bij een kleine groep. Het bestuur heeft in de praktijk daarmee vaak een zekere vorm van autonomie bij de ontwikkeling van beleid (Van Bottenburg, 2007). Dergelijke situaties kunnen leiden tot vervreemding tussen de Algemene Ledenvergadering en het bestuur. Enerzijds voelt het bestuur een afstand tot de leden wanneer er geen reactie komt op het beleid en wanneer de Algemene Ledenvergadering weinig leden trekt, anderzijds voelen de leden een afstand als zij onvoldoende op de hoogte zijn van het beleid (Anthonissen, 2006).

Vergaderingen worden vaak echter als onbelangrijk bestempeld. Een belangrijke reden daarvoor is de tijd tijdens vergaderingen vaak niet optimaal effectief wordt gebruikt (Romano & Nunamaker, 2001). Daarnaast is de frequentie vaak te hoog (Luong & Rogelberg, 2005). Toch is bewezen dat beslissingen een hogere kwaliteit waarborgen als deze genomen zijn door een grote groep mensen dan een kleine groep individuen. Deze hogere kwaliteit is dan ook een belangrijke reden om vergaderingen uit te schrijven (Woods & Berger, 1988). Om te achterhalen waarom vergaderingen, en Algemene Ledenvergaderingen, minder belangrijk en niet effectief worden bevonden door leden is het belangrijk om de Algemene Ledenvergadering te ontleden. Een goed bezochte Algemene Ledenvergadering draagt immers bij aan de congruentie tussen de belangen van de leden en het beleid van de vereniging, wat bepalend is voor de legitimiteit (en bestaansrecht van een organisatie).

2.3 Input-, throughput- en outputlegitimiteit in de Nederlandse sport

De National Sports Governance Observer (Van Eekeren, 2018) geeft een kijkje in hoe de verschillende Nederlandse sportbonden presteren op het gebied van transparantie (throughput), democratie (input), interne verantwoording en controle (throughput) en maatschappelijke verantwoordelijkheid (output). Er is onderzoek gedaan naar 8 verschillende sportbonden; de Nederlandse Ski Vereniging maakt geen deel uit van deze selectie.



Transparantie draagt bij aan het vertrouwen in de organisatie en zet bestuurders en medewerkers aan om beter te presteren. Democratie leidt tot effectief beleid aangezien stakeholders met hun kennis aan het besluitvormingsproces kunnen bijdragen en transparantie zorgt tevens voor acceptatie van beleid omdat stakeholders zich betrokken voelen. Daarbij zorgt een open debat voor effectievere oplossingen. Vrije, eerlijke en competitieve verkiezingen zetten bestuurders aan tot betere prestaties. Interne verantwoording en externe controle stimuleren organisaties om te leren van ervaringen en zij verminderen de kans op machtsongelijkheid, misbruik van macht en onethisch gedrag. Het laten zien van maatschappelijke betrokkenheid heeft een positief effect op de legitimiteit aangezien het het vertrouwen van de buitenwereld in de organisatie versterkt. Een positieve relatie met interne en externe stakeholders draagt bovendien bij aan effectief beleid (Van Eekeren, 2018).

Op de totale index behaalt Nederland (lees: de 8 Nederlandse sportbonden) een score van 60% en van de 9 deelnemende landen staat het daarmee op de derde plaats. Op ‘transparantie’ scoren de Nederlandse bonden het best met een score van 66%. Er is veel openheid over statuten, interne reglementen, meerjarenplannen, agenda’s, notulen met betrekking tot ALV’s en aangesloten leden. Veel minder openheid is er over vergoedingen van bestuurders en directie en besluitvorming van het bestuur. Opvallend is dat de Algemene Ledenvergadering en lange termijn besluitvorming in de vorm van jaarverslagen voor buitenstaanders goed te volgen zijn, terwijl dit veel minder is als het gaat om beleid/beslissingen vanuit het bestuur (Van Eekeren, 2018).

Op ‘democratie’ doet de Nederlandse sport in verhouding tot de andere dimensies het minst met een score van 54%. De relatief lage totaalscore wordt voor een deel veroorzaakt door de lage scores op de principes die gaan over het betrekken van stakeholders. De benoeming van bestuurders verloopt procedureel conform algemeen geldende democratische normen, maar bonden hebben vaak geen benoemingscomité met duidelijke bevoegdheden, waardoor schimmig is wie wordt gevraagd en voorgedragen, en wie niet. Ook opvallend is dat geen enkele bond een quorum van minimaal 75% hanteert bij de Algemene Ledenvergadering en bestuursvergaderingen, terwijl dit internationaal een veel gehanteerde norm is (Van Eekeren, 2018). Hier valt echter wel iets voor te zeggen: veel wetenschappelijke literatuur beweert dat met een quorum niet de hoogste mate van democratische participatie wordt bereikt. De mening van de ‘gemiddelde kiezer’ bereikt zijn maximale impact bij afwezigheid van een quorum aangezien partijen dan alleen hun doel kunnen bereiken middels overtuigingskracht (Zwart, 2010).

Op ‘interne verantwoording en externe controle’ zijn de verschillen tussen Nederlandse bonden groot, resulterend in een score van 59%. Alle bonden zorgen voor goed intern en extern financieel toezicht, maar nauwelijks voor externe evaluatie en toezicht op de eigen samenstelling en werking (Van Eekeren, 2018).



Op ‘maatschappelijke betrokkenheid’ zijn de verschillen zelfs nog groter, met een gemiddelde van 61%. De bonden scoren goed op het promoten van ‘sport for all’, aandacht voor seksueel overschrijdend gedrag en advisering van ledenorganisaties. Tegelijkertijd scoren ze minder op gendergelijkheid en duurzaamheid (Van Eekeren, 2018). Het meest opvallend is dat de bondsbesturen zichzelf nog wel eens willen ontzien. Het relatief laag scoren op deze indicatoren maakt dat er bij interne en externe stakeholders vragen kunnen rijzen over de samenstelling, werking en het voorbeeldgedrag van het bestuur. Dit kan tot gevolg hebben dat stakeholders minder vertrouwen in de besturen hebben en dat er minder draagvlak is voor hun besluiten en beleid (Van Eekeren, 2018).



3. Theoretisch kader

In het theoretisch kader worden enkele relevante wetenschappelijke artikelen met u doorgenomen. Deze literatuur is van toepassing op dit onderzoek en biedt een kader waarbinnen de casus van de Nederlandse Ski Vereniging onderzocht en geduid kan worden. De begrippen democratische legitimiteit, input-, throughput- en outputfactoren zullen worden behandeld.

3.1 Democratische legitimiteit

In de meeste democratieën lijkt de democratie en publieke participatie steeds meer te worden bedreigd. Om verschillende redenen komen kiezer minder vaak op bij verkiezingen en is het lidmaatschap zelfs sneller gedaald dan opkomst. In een tijdperk waarin een hoger opleidingsniveau en een grotere beschikbaarheid van politieke informatie wellicht tot een actievere publieke betrokkenheid bij het politieke proces zouden hebben geleid, is precies het tegenovergestelde waar en zijn de meeste vormen van publieke participatie gedaald, soms snel (Peters, 2010). Organisaties en de daarbij horende democratieën zullen zwak zijn tenzij ze een brede en blijvende legitimiteit verwerven. Het democratisch proces kan derhalve bepalend zijn voor de democratische legitimiteit van een organisatie (Forbrig, 2005). Het uitgangspunt is dat participatie in het democratische proces goed is voor de democratie en dat het de legitimiteit van beslissingen vergroot (Michels, 2011).

Behoud van de legitimiteit van de organisatie veronderstelt clubs die inclusief en ledengedreven blijven, en dat federaties op centraal niveau handelen volgens democratische principes (Enjolras & Waldahl, 2010). Bij het opbouwen en behouden van draagvlak en geloofwaardigheid proberen organisaties congruentie tot stand te brengen tussen de sociale waarden die verband houden met of worden geïmpliceerd door hun activiteiten en de normen voor acceptabel gedrag in het grotere sociale systeem waarin ze deel uitmaken (Mathews, 1993).

Suchman (1995) beschouwt meerdere werken over legitimiteit van verschillende auteurs en komt vervolgens tot de acceptatie van de volgende definitie van het begrip 'legitimiteit':

“een algemene perceptie of veronderstelling dat de acties van een entiteit wenselijk, gepast of passend zijn binnen een sociaal geconstrueerd systeem van normen, waarden, overtuigingen en definities.”

Als er verder wordt ingezoomd op democratische legitimiteit gaat het om de acceptatie van, de tevredenheid met en het vertrouwen in bestuurders en beleid. Dit leidt tot de volgende definitie (Boogers, 2012):



“De mate waarin het bestuur volgens kiezers tegemoetkomt aan hun wensen en opvattingen”.

Centraal hierbij staat dat bestuurders oor hebben voor de belangen en ideeën van kiezers, dat het bestuur betrouwbaar handelt en dat er uiteindelijk ook resultaten geboekt worden (Boogers, 2012).

Kortom, de democratische legitimiteit staat voor de overeenkomst tussen de normen en waarden van de omgeving van een organisatie en de activiteiten van een organisatie. Indien de activiteiten niet deze legitimiteit bevatten, komt het bestaansrecht van een organisatie in het geding. De Algemene Ledenvergadering is een manier om deze congruentie te bewerkstelligen. Een goed bezochte Algemene Ledenvergadering kan derhalve de legitimiteit vergroten, en dus het bestaansrecht van een organisatie. Niet-kiezers zijn doorgaans aanzienlijk minder tevreden zijn dan kiezers over de toestand van hun democratie. Een lage opkomst lijkt erop te wijzen dat er iets niet klopt (Hill, 2006). Gewoonlijk wordt beweerd dat 'als de publieke uiting van toestemming bijdraagt aan de legitimiteit van de machtigen, de intrekking of weigering van toestemming op dezelfde manier afbreuk doet' (Beetham, 1991). Om deze reden wordt een lage of afnemende opkomst van kiezers zo vaak gezien als een signaal van toenemende ontevredenheid over een regime en als zodanig opgevat als een bedreiging voor de democratie.

3.2 De relatie tussen input-, throughput-en outputfactoren en de democratische betrokkenheid

In het vervolg worden aspecten, onderscheiden in 3 fases van het democratisch proces (input, throughput, output), behandeld die de verminderde democratische betrokkenheid kunnen verklaren. Is er namelijk ontevredenheid over de uitwerking van één of meerdere van deze aspecten van het democratisch proces, kan dit verklaren waarom aanwezigheid bij de Algemene Vergadering niet meer zo belangrijk wordt beschouwd als vroeger.

3.2.1 Input

Volgens Scharpf (1999) spelen de processen met betrekking tot representatie van belangen een belangrijke rol binnen inputlegitimiteit van het democratisch proces (Koster, 2010). Dit betekent dat bij het maken van beleid de mate van steun van kiezers/leden voor bestuurders en de regels van het democratisch systeem bepaald worden door de mate van representatie van wensen, voorkeuren en belangen in het beleid (Schaap, 2007). Legitimiteit in de inputfase is in dit geval dus het resultaat van inspraak van de kiezers/leden (Koster, 2010). Inputlegitimiteit kent twee dimensies: inclusiviteit en representativiteit. Inclusiviteit heeft betrekking tot de betrokkenheid van relevante actoren (Koster, 2010; Nordbeck & Kvarda, 2006). Deze worden aangevuld met aspecten uit het werk van Engelen (2005) en Schaap (2007).



Actoren op wie een maatregel betrekking heeft, moeten hun voorkeuren hierover kunnen uiten. Een publieke strijd garandeert inclusiviteit, terwijl selectiviteit in participatie de legitimiteit van een organisatie aantast (Koster, 2010; Risse & Kleine, 2007).

Ten tweede is representativiteit van belang. Representativiteit wil zeggen dat er sprake is van een geïnformeerde en consistente vertaling van voorkeuren naar beleidsmaatregelen (Koster, 2010; Nordbeck & Kvarda, 2006). Het beleid moet de preferenties van de demos representeren. De gekozen bestuurder moet daadwerkelijk zijn achterban vertegenwoordigen en daarbij dus de kwaliteit van de representatie van belangen en voorkeuren in het beleid waarborgen (Engelen, 2005). Dit betekent dat er overlap dient te zijn tussen wat de actoren, de vertegenwoordigden, willen, en hoe de vertegenwoordigers dat vertalen. Is deze overlap er niet, dan treedt *agency loss* op (Engelen & Ho, 2004; Koster, 2010). Beleidsmakers kunnen derhalve alle procedures respecteren (throughput), en de output kan de problemen aanpakken, maar als niet alle relevante actoren op gelijke wijze worden geraadpleegd, of als de representativiteit van de vertegenwoordiger niet gegarandeerd is, kan een een beleidsmaatregelen kampen met problemen op het gebied van inputlegitimiteit. Er zijn een aantal indicatoren waarmee de democratische legitimiteit van de inputfase gemeten kan worden.

Ten derde zal er steun moeten zijn voor gezagdragers en de heersende spelregels in het systeem. Deze steun wordt door middel van verkiezingen betuigd met besluitvormers en hun besluitvormingsmacht (Engelen, 2005). Er moet hierbij ook gekeken worden naar de mate waarin er sprake is van een open agendavormingsproces zodat iedereen in staat is om zijn eigen standpunten en belangen naar voren te brengen en het gehele systeem hier oog en oor voor heeft (Schaap, 2007).

Ook zal er een bepaalde mate van mogelijkheden moeten zijn voor kiezers/leden om te participeren. Dit kan zowel in de vorm van stemmen, zich verkiesbaar stellen als kritiek te uiten. Op deze manieren kunnen kiezers/leden hun wensen, standpunten en belangen tot uitdrukking brengen. Er zijn verschillende manieren om voor kiezers participatie te zorgen, zoals via een Algemene Ledenvergadering of digitale discussieplatforms (Schaap, 2007). Het gaat hier om de wijze waarop en de mate waarin het bestuur signalen vanuit de samenleving en de burgerij oppikt, om toegankelijkheid en openheid daarvoor, om participatie in het bestuur, om representativiteit van het bestuur. Kortom: Is er volgens kiezers sprake van *government by the people* (Boogers, 2012)? De democratische betrokkenheid, en daarmee de opkomst bij Algemene Vergaderingen, wordt duidelijk bepaald door de mate waarin democratische instellingen openstaan voor de zorgen, belangen en betrokkenheid van stakeholders, wier deelname grotendeels zal afhangen van het feit of zij hun stem al dan niet voldoende weerspiegeld zien in het politieke proces en de resultaten ervan (Forbrig, 2005). Indien dit onvoldoende gewaarborgd is, neemt de democratische betrokkenheid af. Deze afgenomen democratische betrokkenheid kan zich uiten in verminderde opkomst bij Algemene Vergaderingen.



3.2.2 Throughput

Deze vorm van legitimiteit heeft betrekking tot de mate waarin de processen van besluitvorming erin slagen voorkeuren te verbinden aan de beslissingen. Dit is van belang want deze vorm van legitimiteit kan acceptatie van beslissingen vergroten, ongeacht de inhoud (Koster, 2010).

Er zijn 3 verschillende soorten van throughput-legitimiteit te onderscheiden, waarvan de eerste legaliteit is. Beleid heeft geen throughput-legitimiteit wanneer het regels, opgesteld door de achterban, overschrijdt (Koster, 2010; Risse & Kleine, 2007).

Ten tweede spelen de transparantie van de procedures, onderhandelingen en besluitvormingsprocessen een belangrijke rol bij throughput-legitimiteit. Wie de verantwoordelijkheid draagt voor een beslissing, welke actoren meer of minder invloed hebben op beslissingen, dient niet onduidelijk te zijn aangezien dit de legitimiteit aantast, ook al worden er geen regels gebroken en er derhalve niks mis is met de legaliteit (Koster, 2010).

De derde soort heeft betrekking tot de kwaliteit van het besluitvormingsproces. De kwaliteit kan bepaald worden aan de hand van twee verschillende logica's. Indien er bij de processen respect wordt gehouden voor de vastgelegde regels is er sprake van de aggregatieve logica. Als er voldoende aandacht is voor de argumentatie, openheid voor andere meningen en betrokkenheid om tot gezamenlijke beslissingen te komen is er sprake van de deliberatieve logica (Koster, 2010; Papadopoulos & Warin, 2007). Dit facet heeft betrekking op de mate waarin processen in het bestuur transparant verlopen, waarin zaken en personen eerlijk worden behandeld, al dan niet in lijn met 'beginselen van behoorlijk bestuur'. Kortom: Vinden kiezers dat er sprake is van *government of the people* (Boogers, 2012)? Indien dit onvoldoende gewaarborgd is, neemt de democratische betrokkenheid af. Deze afgenomen democratische betrokkenheid kan zich uiten in verminderde opkomst bij Algemene Vergaderingen.

3.2.3 Output

Deze vorm van legitimiteit heeft betrekking tot de mate waarin er tegemoet gekomen wordt aan de voorkeuren. Dit is van belang voor het democratisch systeem, omdat een systeem dat niet goed functioneert uiteindelijk als niet-legitiem zal worden beschouwd ongeacht hoe democratisch de beslissingen en processen zijn (Koster, 2010; Risse & Kleine, 2007). De effectiviteit van een politiek systeem kent twee verschillende componenten. Enerzijds vloeit legitimiteit objectief voort uit de mate waarin de beleidskeuzes erin slagen om de problemen te verhelpen. Anderzijds vloeit legitimiteit subjectief voort uit de mate waarin de actoren tevreden zijn met de bereikte oplossingen (Boedeltje & Cornips, 2004; Koster, 2010). Dit facet richt zich op de mate waarin het bestuur resultaten behaalt en bijdraagt aan maatschappelijke probleemoplossing. Kortom: Is het bestuur volgens kiezers *government for the people* (Boogers, 2012)?



3.3 Gebrek aan legitimiteit als oorzaak lage betrokkenheid stakeholders

Er kan echter sprake zijn van tweerichtingsverkeer. De betrokkenheid van de stakeholders kan laag zijn als gevolg van een gebrek aan democratische legitimiteit zoals hierboven beschreven, maar tegelijkertijd kan gebrekkige betrokkenheid van de stakeholders ook leiden tot minder democratische legitimiteit. Adequate deelname van stakeholders is geïdentificeerd als een bron van legitimiteit (Dellas, 2011). Echter, wordt een gebrek aan legitimiteit ook gezien als oorzaak van lage opkomsten binnen democratische processen (Blondel et al., 1998). Agné, Dellmuth en Tallberg (2015) stellen dat het een strategie is om democratische legitimiteit te creëren in de zin van ervaringen en percepties onder belanghebbenden dat de politiek voldoende democratisch is, bijvoorbeeld met betrekking tot democratische geloofsbrieven zoals vertegenwoordiging, verantwoording en beraadslaging. Hoe groter de kans is voor belanghebbenden om betrokken te zijn bij de besluitvorming, des te groter de kans dat de ervaringen en percepties van deze belanghebbenden zijn dat de betreffende besluitvorming democratisch is. Het is naar verluidt "essentieel voor een democratische procedure" dat het maatschappelijk middenveld "geïstitutionaliseerde toegang" heeft, omdat dit "de enige manier is om ervoor te zorgen dat de argumenten van belanghebbenden kunnen worden geuit" (Steffek & Nanz, 2008).



4. Methoden: Mixed Methods

Antwoorden op de hoofd- en deelvragen zullen worden gezocht binnen een grotendeels kwalitatief opgezet onderzoek. Naast een literatuurstudie om het onderzoek van een wetenschappelijke inbedding te voorzien, zal er gebruik gemaakt worden van een online enquête, semi-gestructureerde interviews aangesloten verenigingen en een observering van een Algemene Vergadering om het sociologisch perspectief van deze belanghebbenden te duiden.

4.1 Casusbepaling

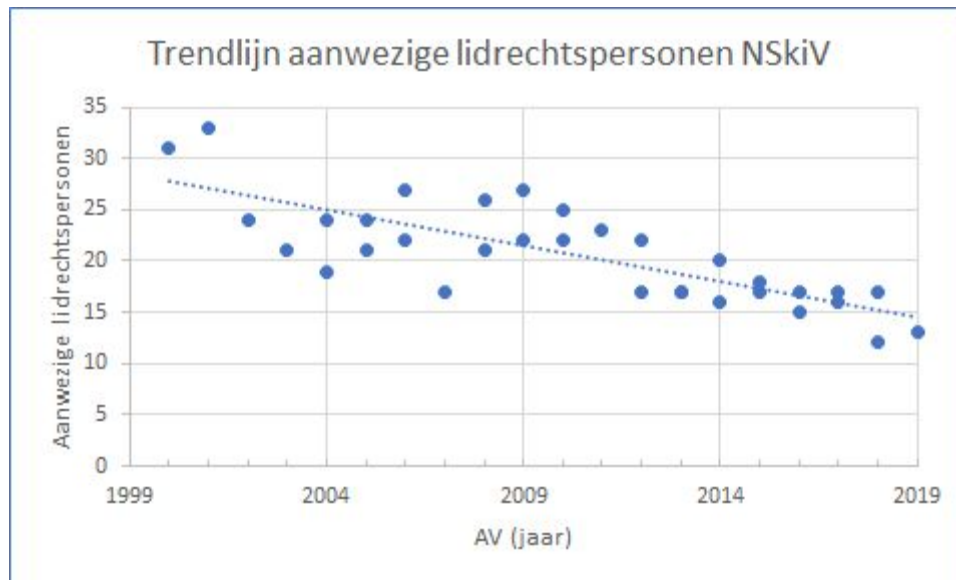
Aangezien het binnen de kaders van dit onderzoek niet mogelijk is om bij alle verenigingen binnen de Nederlandse sport onderzoek te doen, is er gekozen om één specifieke casus te onderzoeken; een ‘single’ casestudie dus. Het belangrijkste kenmerk van een casestudie is dat het een intensieve bestudering van een verschijnsel bij één of enkele gevallen betreft (Bryman, 2015). Dit betekent concreet dat in het theoretisch kader een beeld is gevormd van de bestaande theorieën over democratische processen en democratische legitimiteit. Deze theorieën zijn gebruikt als lens om de werkelijkheid te beschrijven. De gekozen casus is de Nederlandse Ski Verenigingen aangezien de onderzoeker bij deze organisatie gemakkelijker toegang heeft tot onderzoeksdata dan bij andere verenigingen in de Nederlandse sport, dit vanwege zijn stage aldaar.

4.2 Casus: De Nederlandse Ski Vereniging

De specifieke casus die onderzocht zal worden in het kader van de democratische legitimiteit is de sportbond van wintersportend Nederland: De Nederlandse Ski Vereniging (NSkiV). De onderzoeker, zelf actief bij de Nederlandse Ski Vereniging, weet uit zijn dagelijkse praktijk dat deze organisatie democratisch bestuurd wordt. In het geval van de Nederlandse Ski Vereniging is er niet sprake van een jaarlijkse, maar van een halfjaarlijkse Algemene Vergadering. Op deze halfjaarlijkse vergadering is er sinds enige jaren normaliter een lagere opkomst van een kleine groep verenigingsbestuurders, deze trend is ook zichtbaar in onderstaande figuur. Dit in combinatie met de bovenstaande inleiding maakt de Nederlandse Ski Vereniging een geschikte casus om het probleem van democratische legitimiteit binnen de sport te onderzoeken.

De Nederlandse Ski Vereniging is een sportbond in transitie en kent bijvoorbeeld reeds een geschiedenis met innovaties van het aanbod en andere vormen van lidmaatschap, zoals beschreven in het Nationaal Sportakkoord. Echter lijkt op basis van de onderstaande trend de organisatie er steeds minder in te slagen om de stakeholders te betrekken in het beleidsproces. Omdat er binnen de samenleving, in toenemende mate, een essentiële rol is weggelegd voor sportbonden is het echter wel van belang dat de Nederlandse Ski Vereniging blijft aansluiten op de achterban en de samenleving.





Afbeelding 1. Trendlijn aanwezige lidrechtspersonen bij Algemene Vergaderingen van de Nederlandse Ski Vereniging.¹

4.3 Dataverzameling

Er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van datatriangulatie. Datatriangulatie houdt in dat er gebruik is gemaakt van verschillende soorten gegevensbronnen. Dit betekent dat er is gekozen voor verschillende tijden, plaatsen en/of mensen voor het verzamelen van de data. Het doel hiervan is om rijkere, completere gegevens te verkrijgen. Zodoende draagt dit bij aan de bevestiging van resultaten van het onderzoek. Triangulatie bevordert derhalve de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek (Wilson, 2014).

In dit onderzoek is gekozen voor dataverzameling via respondenten middels de online enquête en de interviews, via een literatuurstudie op basis van notulen en via een observering.

¹ Trendlijn is op basis van notulen van Algemene Vergaderingen Nederlandse Ski Vereniging opgesteld.

4.3.1 Vragenlijst en semi-gestructureerde interviews

Om zoveel mogelijk stemgerechtigden te betrekken in het onderzoek wordt er een online vragenlijst verstuurd om de percepties van de stemgerechtigden te peilen. De vragenlijst is opgesteld met behulp van Google Forms². De vragen zijn zodanig opgesteld dat de stemgerechtigden de aspecten met betrekking tot het democratisch proces, geschetst in het theoretisch kader, kunnen beoordelen door stellingen te beantwoorden op een schaal van 1 tot 10.

Vervolgens zal er met een aantal verenigingen verdiepende interviews plaatsvinden om meer context te kunnen geven aan de resultaten van de online enquête. Bij de selectie van de geïnterviewden is rekening gehouden met het soort verenigingen, zodat het onderzoek zo divers mogelijk is. De Nederlandse Ski Vereniging kent verschillende aangesloten verenigingen. Zo verschillen het aantal en de soort leden, de tak van sport, de aard van de activiteiten en de accommodaties. In dit onderzoek is gesproken met 3 traditionele SneeuwFit-verenigingen, 2 grote borstelbaanverenigingen, een langlaufvereniging, een reisvereniging en een vereniging voor mindervaliden. Er is gevraagd naar de percepties op de aspecten behandeld in het theoretisch kader, zodat deze percepties ook geanalyseerd kunnen worden. Bij deze interviews is vastgehouden aan een topiclijst, opgesteld aan de hand van het theoretisch kader. Tevens moeten deze interviews de vrijheid bieden aan de onderzoekers om buiten de topiclijst door te vragen als hij wat hoort dat van waarde kan zijn voor het onderzoek.

Daar de perceptie van de aangesloten verenigingen leidend is binnen het onderzoek kent het onderzoek een sociologisch perspectief. De stemgerechtigden wordt gevraagd naar hun percepties op de in het theoretische kader benoemde aspecten binnen het democratisch proces.

4.3.2 Literatuurstudie

Om de verminderde democratische betrokkenheid te schetsen is het belangrijk om terug te kijken op het verleden, als referentie. Op deze manier kan de terugloop in bezoekersaantallen van de Algemene Vergadering geschetst worden alsmede de veranderingen in de gang van zaken tijdens deze Algemene Vergaderingen. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de statuten en reglementen die vorm geven aan de Nederlandse Ski Vereniging. Tevens worden de notulen van de Algemene Vergaderingen bestudeerd. Alle documenten zullen geanalyseerd worden aan de hand van het theoretisch kader.

²

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf15J4KofDr1Cr-v4Ao2jwNoJny88TQzlvf-3Y2_ct_qPo3uQ/viewform



4.3.3 Observering

Gedurende de onderzoeksperiode stond er één Algemene Vergadering van de Nederlandse Ski Vereniging gepland, te weten op 18 april 2020. De Nederlandse regering heeft echter op 23 maart 2020 alle bijeenkomsten waar mensen samenkomen verboden tot en met 1 juni 2020. Dit verbod werd ingesteld door het kabinet om de snelle verspreiding van het Coronavirus COVID-19 tegen te gaan (NOS, 2020). Daarmee werd de Nederlandse Ski Vereniging gedwongen de geplande Algemene Vergadering in eerste instantie te annuleren. Later is besloten de Algemene Vergadering toch, digitaal weliswaar, doorgang te laten vinden. Deze digitale Algemene Vergadering vond op 16 mei 2020 plaats via ‘Google Meet’. Hiermee was de Nederlandse Ski Vereniging de eerste Nederlandse sportbond die een digitale Algemene Vergadering organiseerde. De onderzoeker was aanwezig bij deze Algemene Vergadering ter observering, met de kanttekening dat deze Algemene Vergadering in het kader van het onderzoek allicht niet representatief was voor andere Algemene Vergaderingen door de andere vorm, omstandigheden en prioriteiten van mensen in deze tijd.

4.4 Analyse

Uiteindelijk wordt alle verworven data uit de online enquête, de interviews, de literatuurstudie en de observering gebruikt om de relatie tussen de lage opkomst bij de Algemene Vergaderingen van de Nederlandse Ski Vereniging en de input-, throughput- en outputfactoren te duiden. Daarbij zal ook gekeken worden naar hoe de opkomst bij Algemene Vergaderingen en de democratische legitimiteit van de organisatie elkaar beïnvloeden. Deze duiding zal gebeuren aan de hand van theoretisch kader. Theorieën uit de wetenschappelijke literatuur worden gebruikt om onderbouwde verklaringen te kunnen geven voor verschijnselen uit de praktijk van de Nederlandse Ski Vereniging. Zo wordt het theoretisch kader gebruikt om de onderzoeksdata te duiden. Door input-, throughput- en output-factoren te scheiden en deze te benoemen binnen het democratische proces van de Nederlandse Ski Vereniging wordt een verklaring gezocht voor de lage opkomsten bij de Algemene Vergaderingen van de organisatie als maatstaf voor de democratische betrokkenheid van de aangesloten verenigingen.

De interviews zijn, met toestemming, opgenomen zodat er geen verlies van data heeft plaats kunnen vinden. Vervolgens zijn alle interviews getranscribeerd door de onderzoeker en vervolgens geanonimiseerd zodat niet te herleiden valt wie de respondenten zijn en namens welke vereniging zij spreken. Vervolgens zijn de interviews gecodeerd. Dit is gebeurd via drie vormen van coderen. Eerst open coderen, vervolgens axiaal coderen en tot slot selectief coderen. Bij axiaal coderen worden codes gekoppeld aan een fenomeen. Zo kunnen data uit verschillende interviews worden gekoppeld. Selectief coderen is het oordelen van de onderzoeker over welke data relevant zijn (Boeije, 2010).



4.5 Betrouwbaarheid & validiteit

Betrouwbaarheid is de mate waarin metingen herhaalbaar zijn als verschillende personen deze metingen uitvoeren, bij verschillende gelegenheden, onder verschillende omstandigheden of met zelfs alternatieve instrumenten die hetzelfde meten. Kortom, betrouwbaarheid is meetconsistentie of meetstabiliteit onder verschillende omstandigheden waarin in principe dezelfde resultaten moeten worden verkregen (Drost, 2011).

Validiteit houdt zich bezig met de betekenis van onderzoekscomponenten. Wanneer onderzoekers gedrag meten, maken ze zich zorgen of ze meten wat ze van plan waren te meten. Is er, aangezien er een relatie is, een causale relatie (Drost, 2011)?

Gedurende het onderzoek zijn ethische kwesties als vertrouwelijkheid, anonimiteit en vrijwilligheid gewaarborgd. Voorafgaand aan de interviews wordt toestemming gevraagd om deze op te nemen. Hierbij wordt opgemerkt dat de resultaten anoniem verwerkt zouden worden. Dit wordt gedaan door de namen van de respondenten in deze scriptie te vervangen door geanonimiseerde aanduidingen. De validiteit, de mate waarin een meetinstrument daadwerkelijk meet wat het beoogt te meten, van dit onderzoek wordt gewaarborgd door het zorgvuldig belichten van verschillende invalshoeken van ieder topic. Dit wordt gedaan door het gebruik van de methode semi-gestructureerde interviews. Hierbij is er genoeg ruimte voor de respondent om een onderwerp van alle kanten te belichten. Vervolgens heeft de onderzoeker de kans de gaten te vullen met extra vragen. Met het opnemen van de interviews wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd. Het zorgt er namelijk voor dat uitspraken niet vervormd konden worden. Tevens zijn uitspraken terug te luisteren en op die manier te controleren op de juistheid. Alle uitgewerkte interviews worden voorgelegd aan de respondenten om te laten controleren op geloofwaardigheid en juistheid.

4.6 Wetenschappelijk perspectief

4.6.1 Ontologisch perspectief

Binnen de wetenschap zijn verschillende ontologische perspectieven te onderscheiden. Het positivistische perspectief vertegenwoordigt de stroming dat alles wat bestaat onafhankelijk van de mens staat. Hoe en door wie iets wordt waargenomen verandert derhalve niks aan hoe het onderzochte wordt waargenomen. Het interpretatief perspectief vertegenwoordigt juist de stroming dat alles wat bestaat juist van de mens afhankelijk is. Hoe en door wie iets wordt waargenomen speelt dan wel een rol in hoe het onderzochte wordt waargenomen. Interpretatief onderzoek legt de nadruk op het begrijpen en verklaren van sociale interactie om een causale relatie te leggen tussen de interactie en effecten hiervan. In tegenstelling tot een positivistische benadering benadrukt interpretatief onderzoek het interpreteren of construeren van niet-tastbare zaken, zoals emoties of gevoelens en de rol die dit soort zaken spelen in ons gedrag (Weber, 1947; Weggeman, 2001). Binnen dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een interpretatief



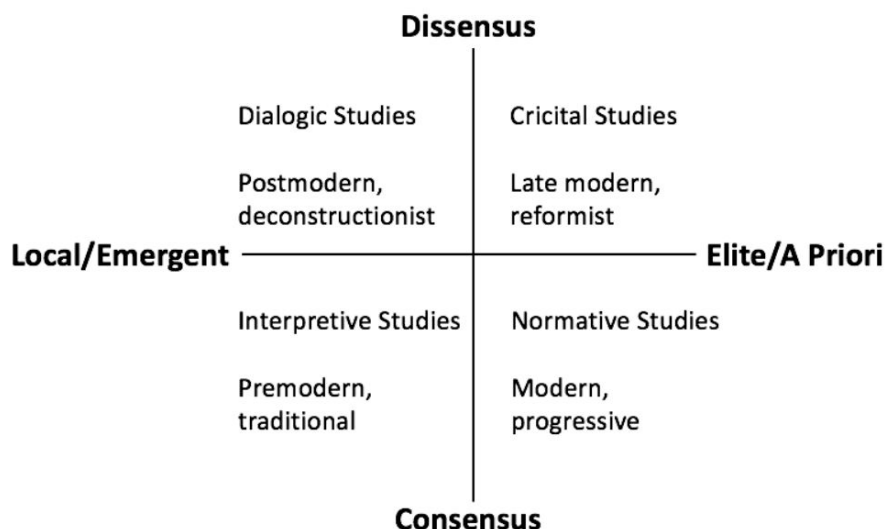
onderzoeksperspectief om de percepties van de aangesloten verenigingen te doorgronden. De onderzoeker gaat uit van het bestaan van verschillende werkelijkheden die sociaal geconstrueerd worden op basis van taalgebruik, betekenisgeving, en doelbewust handelen (Boeije, 2010; Edward en Skinner, 2009). Centraal in dit onderzoek staat de betekenis die de aangesloten verenigingen geven aan het democratisch proces van de Nederlandse Ski Vereniging. Daarom is er binnen dit onderzoek sprake van een interpretatief perspectief.

4.6.2 Epistemologisch perspectief

Het onderscheid tussen subjectiviteit en objectiviteit weerspiegelt een fundamenteel onderscheid binnen de wetenschap tussen een interne en een externe wereld. Hierin wordt het onderzoeksproces gezien als geleid door de interne wereld, subjectief van aard, dan wel de externe wereld, objectief van aard. Alvesson en Deetz (2000) definiëren daarom vier dimensies waarop een onderzoeker zich kan positioneren ten opzichte van een onderzoeksvraag en schetsen deze positioneringen in een schema, welke te zien is in afbeelding 2. Allereerst maken ze daarbij onderscheid tussen de local/emergent-dimensie en de elite/a priori-dimensie. Vanuit de elite/priori-dimensie wordt gesteld dat het taalsysteem van de onderzoeker van tevoren vast staat. Onderzoek is gebaseerd op onderliggende theorieën en definities die voorafgaand aan het onderzoek zijn vastgesteld. De opgehaalde data wordt gecodeerd binnen dit vooraf, oftewel a priori, bepaalde taalsysteem van de onderzoeker. Alvesson en Deetz (2000) definiëren dit daarom ook wel als de normatieve benadering, waarin de theorieën dus leidend zijn. De local/emergent-dimensie gaat daarentegen uit van een open taalsysteem waarbij de context afhankelijke aard van het onderzoek centraal staat. Er worden geen problemen of concepten van tevoren vastgesteld om vervolgens te toetsen. De manier waarop mensen en betekenissen afwijken van bepaalde categorieën en classificaties wordt juist benadrukt om nieuwe begripsvorming te ontdekken. De onderzoeker en de respondenten werken samen om tot nieuwe kennis te komen (Alvesson & Deetz, 2000).

Vervolgens hangt het onderzoeksperspectief van de onderzoeker af van de dominante sociale discoursen. De consensus-dimensie en de dissensus-dimensie hebben betrekking op de relatie tussen de onderzoeker, het onderzoek en de sociale context. De consensus-dimensie gaat uit van een eenheid en continuïteit in de wereld. Anderzijds wordt binnen de dissensus-dimensie ervan uitgegaan dat er juist sprake is van verschillen binnen de wereld. De analyse focust zich dan ook met name op die verschillen (Alvesson & Deetz, 2000). Dit onderzoek sluit aan bij de local/emergent-dimensie en de consensus-dimensie. De onderzoeker gaat in gesprek met verschillende respondenten om te achterhalen welke betekenissen worden toegekend aan het democratische proces van de Nederlandse Ski Vereniging. De context van dit onderzoek bestaat uit de Nederlandse samenleving waarin diverse maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen rondom sportbonden plaatsvinden. De respondenten hebben diverse achtergronden en kennen daarom verschillende betekenissen toe.





Afbeelding 2. (Alvesson & Deetz, 2000, p.32)

4.6.3 Methodologisch perspectief

Er is gekozen voor kwalitatief interpretatief onderzoek aangezien op deze manier de sociologische legitimiteit van de organisatie in kaart kan worden gebracht. Over het algemeen kunnen in de literatuur twee benaderingen worden onderscheiden: een normatieve en een empirische of sociologische benadering. De klassieke normatieve benadering van legitimiteit vertrekt vanuit het identificeren van relevante normatieve criteria om vervolgens, aan de hand hiervan, een coherent, objectief kader te formuleren. Dan de empirische ofwel sociologische benadering: uit deze benadering volgt dat het antwoord op de vraag wat ‘rechtmatigheid van macht’ is, door de onderzoeker gezocht dient te worden door uit te vinden wat mensen, blijkens hun acties, rechtmatig achten. De percepties van de respondenten staan hierin dus centraal. In de interpretatie van Weber is legitimiteit niets meer of minder dan een geloof in legitimiteit, een geloof dat mensen in hun doen en laten prijsgeven. De vraag is in de Weberiaanse benadering dus niet meer of macht op grond van een sociaal contract rechtmatig is, maar of dit in de reële maatschappij als zodanig wordt aanvaard (Noyon, 2017).

Binnen dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van interviews om het gedrag en de percepties van de bij de Nederlandse Ski Vereniging aangesloten verenigingen te doorgronden. Binnen een interpretatief onderzoeksperspectief staan de percepties van de respondenten centraal. De onderzoeker gaat uit van het bestaan van verschillende werkelijkheden die door mensen sociaal geconstrueerd worden op basis van taalgebruik, betekenisgeving, en doelbewust handelen (Hoffman, 2002). Deze werkelijkheden worden sociaal geconstrueerd en zijn dus afhankelijk de context. Er bestaat dus niet één objectieve werkelijkheid (Boeije, 2010; Edward & Skinner, 2009).



Omdat de ervaringen en percepties van de aangesloten verenigingen centraal staan, is er gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksbenadering.

Kwalitatief onderzoek richt zich op het verzamelen en begrijpen van geschreven en/of gesproken tekst om een uitspraak te doen over een verschijnsel (Bleijenbergh, 2013). Onder geschreven tekst wordt binnen dit onderzoek verstaan: citaten uit notulen, officiële documenten en toelichtingen van de online enquête. Onder gesproken tekst wordt binnen dit onderzoek verstaan: citaten uit interviews met de respondenten. In dit onderzoek is getracht om via het verzamelen en interpreteren van geschreven en gesproken data uitspraak te doen over de relatie tussen de opkomst bij de Algemene Vergaderingen van de Nederlandse Ski Vereniging en de democratische legitimiteit van de organisatie. Dit heeft geleid tot het beter begrijpen van deze relatie wat past bij de interpretatieve onderzoeksbenadering.

Wat voor democratische legitimiteit van belang is, is in deze visie niet het voldoen aan een specifiek criterium, maar acceptatie door bepaalde groepen mensen op basis van criteria die grotendeels door de mensen zelf zijn vastgesteld.

4.7 Onderzoekersbias

De onderzoeker voert dit onderzoek uit als een masterstudent 'Sportbeleid en sportmanagement' aan de Universiteit Utrecht. Daarnaast voert hij normale en stagewerkzaamheden uit voor de Nederlandse Ski Vereniging. Deze werkzaamheden van de onderzoeker voor de Nederlandse Ski Vereniging zouden kunnen leiden tot sociaal wenselijke antwoorden van respondenten. De kans hierop wordt echter geminimaliseerd door het anonimiseren van alle data afkomstig van de respondenten. Zolang dit gewaarborgd is en de onderzoeker de respondenten overtuigt van zijn discretie is de verwachting dat sociaal wenselijke antwoorden zullen uitblijven.

4.8 Empirische data verzamelen in thuisisolatie (COVID-19)

Wegens de snelle verspreiding van COVID-19 in Nederland ten tijde van dit onderzoek zat de onderzoeker in thuisisolatie. De onderzoeker is door de Nederlandse overheid opgedragen om zo weinig mogelijk de deur uit te gaan. Daarom zijn de meeste interviews afgenomen met behulp van online communicatietools.

Ten tijde van het onderzoek stond er één Algemene Vergadering van de Nederlandse Ski Vereniging gepland, namelijk op 18 april 2020. De onderzoeker zou hierbij als observeerder aanwezig zijn om de vergadering op basis van het opgestelde theoretisch kader te analyseren. De Algemene Vergadering ging wegens COVID-19 niet door. Ook deze heeft uiteindelijk alsnog plaatsgevonden met behulp van een online communicatietool.



5. Organisatiebeschrijving

5.1 De ambtelijke organisatie

Een van de sportbonden voor wintersportend Nederland is de Nederlandse Ski Vereniging. De Nederlandse Ski Vereniging is een sportbond in transitie. Van een traditionele sportbond is de organisatie, mede gedwongen door maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen, de afgelopen decennia zichzelf constant opnieuw te positioneren. Deze herpositionering heeft ook gevolgen voor hoe de bond zich opstelt ten opzichte van de aangesloten verenigingen.

De Nederlandse Ski Vereniging is de sportbond van skiënd, snowboardend en lauglaufend Nederland. Ze heeft als doel om de passie, kennis, ervaring en het netwerk beschikbaar binnen de organisatie in te zetten om wintersport voor iedere wintersporter leuker, veiliger en voordeliger te maken (Nederlandse Ski Vereniging, 2018a).

Financieel is de Nederlandse Ski Vereniging, net zoals alle sportbonden, gedeeltelijk afhankelijk van subsidiëring vanuit de overheid. En deze subsidiëring neemt af aangezien er minder geld beschikbaar is voor de georganiseerde sport vanuit NOC*NSF en de Nederlandse Loterij Organisatie. Ook is er focus aangebracht in de ondersteunde topsportprogramma's; programma's met serieuze kansen op medailles krijgen naar verhouding meer geld dan andere programma's. De ondersteuning vanuit NOC*NSF bepaalt voor een groot gedeelte de sportactiviteiten die de bond kan ontplooiën (Nederlandse Ski Vereniging, 2018b).

De afgelopen beleidsperiodes is er ten aanzien van de juridische structuur veel veranderd. Er is een Nederlandse Ski Vereniging Holding BV opgericht waarbinnen de Nederlandse Ski Vereniging BV en de Nederlandse Ski Vereniging Media BV geplaatst zijn. In de Nederlandse Ski Vereniging BV zijn de verzekeringsactiviteiten ondergebracht. Deze activiteiten staan onder toezicht van de 'Autoriteit Financiële Markten' (AFM). De Nederlandse Ski Vereniging Media BV heeft in 2017 Milq Media overgenomen om de technische infrastructuur van de organisatie op orde te brengen. Door de overname is wintersporters.nl in het bezit gekomen van de vereniging. Wintersport.nl en de Nederlandse Ski Vereniging hebben verschillende kantoren en logo's. De Nederlandse Ski Vereniging heeft het kantoor in de Weerelt van Sport te Utrecht, terwijl wintersport.nl in Rotterdam een kantoor heeft. Tegenwoordig huist de website weer onder de domeinnaam wintersport.nl. Hiermee kreeg de vereniging toegang tot een groter aantal wintersporters en kwam ze in contact met groepen wintersporters die eerder niet bereikt werden (Nederlandse Ski Vereniging, 2018a). Het ledenaantal van de vereniging neemt de afgelopen jaren met ongeveer 4% per jaar af. Tegelijkertijd heeft de vereniging een bereik van circa 850.000 unieke bezoekers per maand op wintersport.nl. In 2018 lag de wekelijkse sportdeelname (148.000) meer dan 2 keer zo hoog als het aantal lidmaatschappen (63.000). En het aantal Nederlanders dat in het buitenland gaat wintersporten, schommelt volgens het CBS al jaren rond de 1 miljoen (CBS, 2018).



Enerzijds is er dus een grote potentiële doelgroep, anderzijds betreft dit voornamelijk ongebonden sporters.

Naast de prioriteitstellingen en middelen vanuit NOC*NSF heeft de Nederlandse Ski Vereniging te maken met beleid vanuit het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en de wensen van haar leden/aangesloten verenigingen.

Externe geldstromen, waaronder contributies, nemen in toenemende mate af en daartegenover probeert men nieuwe activiteiten te ontwikkelen. Hierbij verandert de Nederlandse Ski Vereniging van een traditionele sportbond met traditionele lidmaatschappen steeds meer in een sportbond met alternatieve vormen van binding met de wintersportende Nederlander.

Er worden dus nieuwe bronnen van inkomsten gecreëerd om op niveau te kunnen blijven investeren in de kracht van wintersport en tegelijkertijd wordt ernaar gestreefd om het weerstandsvermogen van de organisatie te verbeteren (Nederlandse Ski Vereniging, 2018b). Daarbij dient wel vermeld te worden dat de zoektocht naar deze nieuwe bronnen van inkomsten juist weer gedeeltelijk gefinancierd wordt met subsidiëring. Zo participeert de Nederlandse Ski Vereniging in een programma van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport genaamd 'Slagvaardig Organiseren Sport' waarin middelgrote sportbonden worden geholpen om mee te schakelen met veranderingen en te ontwikkelen tot moderne, open en professionele spelers waar de huidige sportwereld om vraagt. Dit programma is specifiek op de middelgrote sportbonden gericht aangezien deze bonden vaak geleefd worden door de waan van de dag en daardoor onvoldoende tijd hebben om te ontwikkelen (NOC*NSF/VWS, 2018).

Dit programma is een direct gevolg van het 'Nationaal Sportakkoord', samengesteld door verschillende actoren binnen de sport. Het Nationaal Sportakkoord is een vorm van sportbeleid aangezien het invloed heeft op zowel de kansen van mensen om aan sport deel te nemen als op hoe wij de sportmogelijkheden ter onze beschikking begrijpen, zoals beschreven door Piggin (in: Henry & Ko, 2016, p.23). Binnen het akkoord zijn 6 ambities uitgewerkt waarvan 'Vitale sport- en beweegaanbieders' een van de ambities is. Binnen dit deelakkoord wordt beschreven dat er in de komende jaren inspanningen worden gedaan om innovatie van aanbod en andere vormen van lidmaatschap te bewerkstelligen. Het traditionele sportlidmaatschap staat namelijk onder druk en daarom moeten nieuwe lidmaatschapsconstructies en bindingsvormen ontwikkeld worden (VWS, 2018a).

Binnen het thema van transitie is de Nederlandse Ski Vereniging al decennia terug begonnen met een organisatietransitie. Zo verkoopt de Nederlandse Ski Vereniging inmiddels al meer dan 35 jaar verzekeringen in samenwerking met partner A.S.R.. Om een reis- en/of zorgverzekering af te kunnen sluiten dien je lid te zijn van de Nederlandse Ski Vereniging (Nederlandse Ski Vereniging, s.d. a). Op 3 oktober 2019 heeft de Nederlandse Ski Vereniging een meeting georganiseerd voor in de sportverzekeringswereld geïnteresseerde sportbonden. Hierbij waren meer dan 20



sportbonden aanwezig. Met het creëren van een speciale verzekering voor de Koninklijke Nederlandse Hippische Sportfederatie (KNHS) is de Nederlandse Ski Vereniging reeds in een vergevorderd stadium.

5.2 De Algemene Vergadering van de Nederlandse Ski Vereniging

De algemene vergadering is het hoogste bestuurlijke orgaan van de Nederlandse Ski Vereniging. Zij is uiteindelijk bij stemming verantwoordelijk voor het vaststellen van het door de Nederlandse Ski Vereniging te voeren beleid, inclusief begroting en jaarrekening. Het algemeen reglement schrijft voor dat de Nederlandse Ski Vereniging 3 soorten leden kent, te weten lidrechtspersonen, institutionele leden en natuurlijke leden (Nederlandse Ski Vereniging, s.d. b). Onder lidrechtspersonen wordt het volgende verstaan: “in Nederland gevestigde verenigingen met volledige rechtsbevoegdheid die zonder winstoogmerk ten behoeve van haar leden tot doel hebben het bevorderen van de ski- en/of

snowboardsport en aanverwante takken van sneeuwsport” (Nederlandse Ski Vereniging, s.d. c). Deze lidrechtspersonen zijn derhalve de ‘aangesloten verenigingen’ waar dit onderzoek zich op focust. Verder zijn er de institutionele leden, waaronder de leden worden verstaan met rechtspersoonlijkheid, met uitzondering van de ‘vereniging’, wier lidmaatschap van betekenis voor de Nederlandse Ski Vereniging wordt geacht. De institutionele leden hebben geen stemrecht op de Algemene Vergaderingen (Nederlandse Ski Vereniging, s.d. d). De leden natuurlijke personen zijn alle natuurlijke personen die een lidmaatschap hebben bij de Nederlandse Ski Vereniging. Op de Algemene Vergaderingen worden zij vertegenwoordigd door ‘provinciale tegenwoordigers’ waar er derhalve 12 van zijn. Deze provinciale vertegenwoordigers hebben stemrecht op de Algemene Vergaderingen (Nederlandse Ski Vereniging, s.d. d).

Op een Algemene Vergadering van de Nederlandse Ski Vereniging hebben derhalve de aangesloten verenigingen en de provinciaal vertegenwoordigers stemrecht. Het aantal stemmen dat een aangesloten vereniging uit kan brengen is afhankelijk van het aantal leden dat de aangesloten vereniging heeft. Bij minder dan 100 leden heeft de aangesloten vereniging één stem, bij 100 tot en met 500 leden twee stemmen en bij meer dan 500 leden 3 stemmen. Het aantal stemmen dat de provinciale vertegenwoordigers uit kunnen brengen is afhankelijk van het aantal stemmen dat uitgebracht kan worden door de aangesloten verenigingen. De gezamenlijke provinciale eenheden kunnen de helft van het aantal stemmen van de gezamenlijke aangesloten verenigingen uitbrengen. Een enkele provinciale eenheid kan één/twaalfde van het aantal stemmen dat de provinciale eenheden gezamenlijk hebben uitbrengen (Nederlandse Ski Vereniging, s.d. d).

Hetgeen waar de aangesloten verenigingen en de provinciale vertegenwoordigers over kunnen stemmen is eveneens vastgelegd in de statuten. Zo verlenen deze leden door middel van stemmen hun goed- of afkeuring aan het verenigingsbeleid, alsmede het jaarverslag. Met hun stemrecht kunnen ze kandidaten tevens benoemen voor de vacatures



van het hoofdbestuur en de commissies. Daarnaast gaan ze ook over de vaststelling van de financiële bijdragen aan de aangesloten verenigingen en de begroting voor het komende begrotingsjaar (Nederlandse Ski Vereniging, s.d. d).

5.2 Het hoofdbestuur en de commissies

De leden van het hoofdbestuur worden benoemd door de Algemene Vergadering van de Nederlandse Ski Vereniging. De benoeming van hoofdbestuursleden geschiedt uit één of meer bindende voordrachten. Tot het opmaken van een dergelijke bindende voordracht zijn bevoegd zowel het hoofdbestuur als ten minste vijf leden-rechtspersonen en/of ten minste twee provinciale vertegenwoordigers gezamenlijk. Een dergelijk besluit moet worden genomen met een meerderheid van ten minste twee/derde van de geldig uitgebrachte stemmen. Het hoofdbestuur en de algemene vergadering zijn verplicht ervoor zorg te dragen dat steeds de verschillende disciplines van de ski- en de snowboardsport zich in de sportraad, een van de vaste commissies, vertegenwoordigd kunnen achten (Nederlandse Ski Vereniging, s.d. b).

5.3 Het verenigingslidmaatschap bij de Nederlandse Ski Vereniging

De sportbond biedt producten, diensten en ondersteuning aan wintersportorganisaties, dus ook de institutionele leden. Voor verschillende disciplines en accommodaties faciliteert de Nederlandse Ski Vereniging platformbijeenkomsten. Het doel van de platformbijeenkomst is vanuit de gezamenlijkheid en het netwerk uitdagingen en kansen op te pakken. Elke doelgroep kent daarin zijn eigen dynamiek en onderwerpen (Nederlandse Ski Vereniging, s.d. e).

Daarnaast worden er in samenwerking met wintersportorganisaties diverse opleidingen tot ski- en snowboardinstructeurs en wedstrijden in verschillende disciplines georganiseerd. Op de website wintersport.nl worden organisaties letterlijk in kaart gebracht zodat mensen de organisaties bij hun in de buurt kunnen vinden (Nederlandse Ski Vereniging, s.d. e). Een aangesloten wintersportorganisatie mag gebruik maken van een ‘aangesloten bij de Nederlandse Ski Vereniging’-logo en kan gebruik maken van promotiemateriaal om het lidmaatschap uit te stralen. Ook kunnen organisaties gebruik maken van een designtool om clubcommunicatie vorm te geven en te bestellen (Nederlandse Ski Vereniging, s.d. e).

Daarnaast kunnen alleen aangesloten verenigingen een aanvraag indienen om gebruik te mogen maken van het Sportstimuleringsfonds. Een aanvraag moet het doel dienen om zoveel mogelijk mensen te betrekken bij een wintersportbeleving door middel van deskundigheidsbevordering, samenwerking, wintersportaanbod of ledenwerving en -behoud. Daarvoor kan een financiële ondersteuning uit het Sportstimuleringsfonds worden ontvangen tot 5.000 euro (Nederlandse Ski Vereniging, s.d. e). De aanvragen worden beoordeeld door de Sportraad, waarvan de leden worden benoemd door de Algemene Vergadering.



Een aangesloten vereniging dient bij een dienstenpakket af te nemen bij de Nederlandse Ski Vereniging. Er zijn hierin 3 keuzes, de zogeheten pakketten A, B en C. Pakket A kost een vereniging 250 euro per jaar, pakket B kost 500 euro per jaar en pakket C kost 1.000 euro per jaar. De ondersteuning en kortingen vanuit de Nederlandse Ski Vereniging voor de aangesloten verenigingen zijn afhankelijk van het gekozen dienstenpakket (Nederlandse Ski Vereniging, s.d. e).

Indien een lid van een aangesloten vereniging geen hoofd- of gezinslid is, dan geldt dat hij/zij clublid is bij de Nederlandse Ski Vereniging. De aangesloten vereniging meldt de persoon als lid aan bij de Nederlandse Ski Vereniging. Het aanmelden van haar leden bij de Nederlandse Ski Vereniging is één van de verplichtingen die de aangesloten vereniging op zich neemt door als vereniging te kiezen voor het lidmaatschap van de Nederlandse Ski Vereniging. De vereniging draagt voor elk clublid 5 euro contributie af aan de Nederlandse Ski Vereniging en ontvangt vanuit de regeling financiële bijdrage 6 euro. Per saldo ontvangt de vereniging 1 euro per clublid per verenigingsjaar. De vereniging ontvangt voor elk hoofdlid dat is aangesloten bij de vereniging een bijdrage van 10 euro. Voor de vereniging is het interessant om zo veel mogelijk clubleden te enthousiasmeren voor het hoofdlidmaatschap van de Nederlandse Ski Vereniging (Nederlandse Ski Vereniging, s.d. e).



6. Resultaten

Hier worden de bevindingen die voortkomen uit de semi-gestructureerde interviews, de online enquête en de observering van de Algemene Vergadering van 16 mei 2020. In het theoretisch kader is aan de hand van wetenschappelijke literatuur beschreven dat er een wisselwerking bestaat tussen democratische legitimiteit en input-, throughput- en/of outputfactoren binnen een democratisch proces en hoe deze wisselwerking invloed kan uitoefenen op de democratische betrokkenheid van stakeholders. Deze betrokkenheid uit zich in de mate van opkomst op een Algemene Vergadering. In dit onderzoek, en derhalve binnen de bevindingen, staat de perceptie van de aangesloten verenigingen centraal.

Per subonderwerp, die de te herkennen zijn aan de kopjes, wordt elke dimensie binnen de resultaten eerst op een kwantitatieve wijze beschouwd, op basis van de onderzoeksdata uit de online enquête. Het overzicht van alle resultaten van de online enquête is terug te vinden in de bijlage. Vervolgens is er de ruimte om de percepties van de aangesloten verenigingen te behandelen, op basis van de interviews. Tenslotte wordt op basis van de onderzoeksdata en het theoretisch kader bepaald in hoeverre de dimensie een verklaring is voor de afwezigheid van aangesloten verenigingen op de Algemene Vergaderingen van de Nederlandse Ski Vereniging.



In de onderstaande tabel wordt alvast overzichtelijk geschetst of de juiste input-, throughput- en outputfactoren bij de Nederlandse Ski Vereniging aanwezig zijn en in hoeverre dit een verklaring geeft voor de lage opkomsten bij de Algemene Vergaderingen.

Factoren	Definitie	NSkiV	Verklaring afwezigheid bij AV's?
Input	De mogelijkheid tot representatie van wensen, voorkeuren en belangen van de aangesloten verenigingen	Formeel is de mogelijkheid aanwezig, in de praktijk hebben wensen, voorkeuren en belangen van de aangesloten verenigingen weinig plek binnen AV's van de Nederlandse Ski Vereniging	Verenigingen vinden de onderwerpen die besproken worden binnen AV's niet relevant genoeg om aanwezig te zijn
Throughput	De processen van besluitvorming slagen erin voorkeuren van de aangesloten verenigingen te verbinden aan de beslissingen van de Nederlandse Ski Vereniging	Aangesloten verenigingen ervaren weinig opvolging van tijdens AV's geuite input door de Nederlandse Ski Vereniging	Aanwezigheid verandert niks aan de uitkomst, dus verenigingen besteden tijd liever anders
Output	Er wordt in het beleid van de Nederlandse Ski Vereniging tegemoet gekomen aan de voorkeuren van de aangesloten verenigingen	Het beleid van de Nederlandse Ski Vereniging sluit onvoldoende aan op de voorkeuren van de verenigingen	Door de onvoldoende aansluiting van beleid op voorkeuren van de verenigingen, sluiten AV's ook niet aan bij de verenigingen. Het bezoeken van de AV is daarom niet interessant



6.1 Aanwezigheid

Een meerderheid van de respondenten, te weten 60,9%, geeft aan regelmatig de Algemene Vergaderingen van de Nederlandse Ski Vereniging te bezoeken. Onder regelmatig bezoeken wordt verstaan dat de aangesloten vereniging minimaal 1 keer per jaar vertegenwoordigd is geweest de afgelopen 5 jaar.

Als er echter een blik wordt geworpen op de notulen, de officiële verslaglegging van de Algemene Vergaderingen, komt een ander beeld naar voren. De Nederlandse Ski Vereniging kent 57 aangesloten verenigingen. Hiervan zijn er de afgelopen 5 jaar 38 (66,7%) aangesloten verenigingen in ieder geval één keer aanwezig geweest bij een AV. Slechts 6 (10,5%) aangesloten verenigingen waren minimaal 1 keer per jaar aanwezig.

De gemiddelde opkomst bij de Algemene Vergaderingen van de Nederlandse Ski Vereniging was 15,5 aangesloten verenigingen. Dit aantal representeert 27,2% van het totale aantal aangesloten verenigingen. De Nederlandse Ski Vereniging hanteert, net als de Nederlandse sportbonden die beschouwd zijn in de *National Sports Governance Observer*, geen quorum, maar met deze opkomstcijfers voldoet de Nederlandse Ski Vereniging bijvoorbeeld niet aan de internationaal veelal gehanteerde norm van 75%, sterker nog de Nederlandse Ski Vereniging blijft daar ver van verwijderd. Hoe dan ook, bij beslissingen die genomen worden op Algemene Vergaderingen, of dat nou het goedkeuren van de begroting, het vaststellen van het beleid of het benoemen van personen voor bestuur en commissies, is derhalve niet bekend wat gemiddeld driekwart van de aangesloten verenigingen vindt aangezien zij simpelweg niet aanwezig zijn bij de Algemene Vergadering. Dit betekent echter niet automatisch dat de beslissingen een andere uitkomst hebben, maar volledige representativiteit wordt pas bereikt bij een opkomst van 100% en daar zit de opkomst bij Algemene Vergaderingen van de Nederlandse Ski Verenigingen in ieder geval nog ver van verwijderd.

Er is bij verenigingen die regelmatig aanwezig zijn sprake van een bepaalde trouw aan de Nederlandse Ski Vereniging en plichtsgevoel om als lid aanwezig te zijn bij de Algemene Vergaderingen. Dit betreft vaak verenigingen met oudere bestuurders die een lange relatie met de Nederlandse Ski Vereniging hebben. Hun geschiedenis met de Nederlandse Ski Vereniging is lang en daarmee hebben zij de sportbond door de jaren heen zien veranderen. Door deze geschiedenis identificeren zij zich met de sportbond. Symboliek speelt volgens Kraatz en Block (2008) hier een grote rol in. Daarbij speelt de tolerantie of voorkeur voor symbolische betrokkenheid meer dan het bereiken van formele doelen of tastbare resultaten een rol bij de betrokkenheid bij de organisatie.

“Je ziet dat het merendeel van de verenigingen nou ja uit courtesy, hoe zeg je dat in het Nederlands, vaak aanwezig is.” - Respondent 2

Sommige bestuurders gaven in de interviews ook aan dat het voor hen een soort morele verplichting is om aanwezig te zijn bij de Algemene Vergadering van de koepelorganisatie



waar ze bij horen. Zonder uitzondering voegden ze daar aan toe dat deze opvatting allicht ouderwets en/of niet meer van deze tijd is. Daarmee wekken de respondenten de indruk dat de democratische betrokkenheid tegenwoordig vrijblijvender is dan vroeger en dat het heersende discours derhalve is dat de democratische betrokkenheid geen (morele) verplichting meer is.

“Nou, ik ben misschien een beetje ouderwets, maar ik vind dat als je ergens lid van bent dan moet je daar ook wat voor doen. Het is eigenlijk ook wel een verantwoordelijkheid om te gaan. Het is misschien een ouderwetse instelling, maar zo zit ik daar persoonlijk wel in.” - Respondent 3

In de interviews kwam naar voren dat ook de verenigingen die niet regelmatig aanwezig zijn het in sommige gevallen toch wel belangrijk vinden om aanwezig te zijn, ook als dat om uiteenlopende redenen niet lukt. De reden dat ze niet regelmatig bij Algemene Vergaderingen zijn, kent twee verschillende hoofdmotieven; enerzijds het tijdsoffer, anderzijds de agenda. Ten eerste gaven de respondenten aan dat het bezoeken van een Algemene Vergadering van de Nederlandse Ski Vereniging normaliter (een groot deel van) hun zaterdag kost en dat ze deze tijd liever aan andere dingen besteden, zoals verenigingsactiviteiten of kleinkinderen. Vaak valt de Algemene Vergadering voor de aangesloten vereniging in ongelukkige weekeinden aangezien tegelijkertijd alle handen nodig zijn op de eigen vereniging.

Tevens gaven respondenten aan dat een Algemene Vergadering meerwaarde kan hebben, maar dat dit zorgvuldige voorbereiding vooraf vraagt. Iets wat wederom tijd vraagt. Dit in combinatie met het feit dat hetgeen volgens de statuten dient te worden goedgekeurd en vastgesteld voor verenigingsbestuurders weinig enthousiasme oproept, leidt ertoe dat verenigingsbestuurders hun tijd liever anders besteden.

“Nou, we waren het er unaniem over eens dat er wel iemand bij zou moeten zijn.” - Respondent 4

“Maar ja, het is natuurlijk toch vaak een beetje een stoffige agenda. En ja, daar zit je natuurlijk ook statutair aan vast. Dat je een aantal dingen door moet lopen, maar ja, zitten mensen daar nog op te wachten? De tijd verandert. We zitten natuurlijk veel meer in een consumerende markt dan een verenigingszijnde markt.” - Respondent 2

Rondom de Algemene Vergaderingen worden er buiten de orde van de vergadering presentaties gegeven over onderwerpen die voor veel verenigingen interessant zijn. Dit wordt dan ook aangedragen door respondenten als een belangrijke reden om af te reizen naar de Algemene Vergadering.



“Maar er zijn ook gewoon, vaak na de vergaderingen, presentaties over een inhoudelijk onderwerp en dat vind ik heel goed. Dat is misschien ook wel het belangrijkste voor heel veel mensen om te komen. Dat je echt wat te horen krijgt over op bepaalde punten wat zich daar afspeelt, informatieve zaken over bepaalde thema’s” - Respondent 3

Kortom; de Algemene Vergaderingen van de Nederlandse Ski Vereniging worden door het overgrote deel van de aangesloten verenigingen niet of weinig bezocht. De verenigingen die wel aanwezig zijn, zijn vaak aanwezig omdat de voorzitter of een ander bestuurslid een persoonlijke morele verplichting voelt om aanwezig te zijn bij dergelijke bijeenkomsten. In de interviews hebben zij aangegeven dat als zij afstand doen van hun bestuurspositie dat zij verwachten dat ook hun vereniging minder vaak of niet meer aanwezig zal zijn bij de Algemene Vergaderingen van de Nederlandse Ski Vereniging. Daarmee is de verwachting dat zonder veranderingen de neerwaartse trend van het aantal aanwezige aangesloten verenigingen op de Algemene Vergaderingen door zal zetten in de toekomst.

Overigens was de opkomst van de provinciale vertegenwoordigers, de andere leden met stemrecht, eveneens laag. Geen enkele provinciale eenheid was in de afgelopen 5 jaar minimaal 1 keer per jaar vertegenwoordigd op de Algemene Vergaderingen. De eenheden van Zuid-Holland en Limburg waren wel meerdere keren aanwezig, terwijl de overige 10 eenheden geen enkele keer aanwezig waren.

6.2 Inputfactoren

De inputfase van een democratisch proces kent een focus op de mogelijkheid tot uiting van de belangen en behoeften. Actoren op wie een maatregel betrekking heeft, moeten hun voorkeuren hierover kunnen uiten.

De aangesloten verenigingen hebben in de interviews aangegeven dat er op een Algemene Vergadering voldoende ruimte is om daadwerkelijk het gesprek aan te gaan en zodoende is er ook ruimte om de eigen voorkeuren gedurende een Algemene Vergadering te laten horen. Er is volgens respondenten een luisterend oor beschikbaar van het hoofdbestuur en het bureau van de Nederlandse Ski Vereniging. Ook tijdens de digitale Algemene Vergadering van 16 mei 2020 liet de voorzitter alle ruimte om interactie en inspraak op gang te kunnen brengen. In de online enquête reageren respondenten dan ook gemiddeld met een 6,5 op de stelling “Als beleid of een maatregel effect heeft op uw organisatie, kunt u tijdens AV’s van de Nederlandse Ski Vereniging uw voorkeuren hierover uiten”. Dit beeld wordt bevestigd in de interviews. De respondenten geven aan dat het bestuur een open houding heeft en iedereen een luisterend oor biedt. Daarmee is in ieder geval de mogelijkheid voor leden hun wensen, standpunten en belangen tot uitdrukking brengen, wat volgens Schaap (2007) bijdraagt aan inputlegitimiteit.



“Er wordt in ieder geval wel naar geluisterd op een correcte manier. Dus in dat opzicht heb ik daar wel vertrouwen in dat dat mechanisme werkt.” - Respondent 6

“Ik vind dat de voorzitter een open houding heeft richting de deelnemers, dus opmerkingen kunnen worden gemaakt.” - Respondent online enquête

Wel wordt aangegeven dat ondanks dat deze ruimte geboden wordt, deze niet altijd ook benut wordt door de aanwezigen. Dat verenigen het woord voeren gebeurt veelal pas bij het eennalaatste agendapunt, de rondvraag. Tijdens de andere agendapunten wordt er wel eens om verduidelijking of verdere toelichting gevraagd, maar daadwerkelijke input is niet te terug te vinden in de notulen van de afgelopen 5 jaar. Hetgeen dat wordt besproken tijdens de andere agendapunten, is voor aanwezigen vaak materie die niet overeenkomt met hun verenigingspraktijken en daarmee een ‘ver-van-hun-bedshow’. Dit zijn onderwerpen die bijvoorbeeld een bedrijfstechnische aard hebben of over een andere tak van sport gaan of over een andere soort beoefening. Dit heeft als gevolg dat als verenigingen opvattingen willen vormen over de onderwerpen, dat in ieder geval veel voorbereidingstijd vergt.

“En als er laten we zeggen een hoogste bestuursorgaan, een ALV, bij elkaar komt, vind ik per definitie al dat je als vertegenwoordiger van een afgevaardigde moet laten weten wat je ervan vindt. En dat kan neutraal zijn, dat kan voor of tegen zijn, en daar is, zonder dat het een verwijt is of een oordeel over anderen, dat gebeurt soms te weinig.” - Respondent 5

Vervolgens dient het beleid de preferenties van de aangesloten verenigingen te representeren. Het beleid moet de preferenties van de demos representeren. De gekozen bestuurder moet daadwerkelijk zijn achterban vertegenwoordigen en daarbij dus de kwaliteit van de representatie van belangen en voorkeuren in het beleid waarborgen (Engelen, 2005). De interviews schetsen echter een beeld dat het beleid dat ter sprake komt om een Algemene Vergadering onvoldoende raakvlakken heeft met de eigen activiteiten. Zoals beschreven is de Nederlandse Ski Vereniging geen traditionele sportbond meer en dat werkt door de onderwerpen die besproken worden op een Algemene Vergaderingen dus ook het uiteindelijke beleid. Zo wordt er op de Algemene Vergaderingen ook veel aandacht besteed aan het verzekeringswezen, een product dat wordt afgenomen door individuele wintersporters en waar verenigingen niet veel mee te maken hebben. In de online enquête reageren respondent gemiddeld met een 5,8 op de stelling “De onderwerpen op de Algemene Vergadering van de Nederlandse Ski Vereniging sluiten aan op de belangen en voorkeuren van uw organisatie”. Bevestiging en duiding voor deze beoordeling werd zowel gevonden in de interviews, de enquête als in de notulen.



“Welke specifieke clubbelangen behartigt nou die AV? En dat is vaak ook heel beperkt.” - Respondent 5

“Dus de focus op de verzekeringen, de reizen, dat soort zaken lijkt groter dan de vertegenwoordiging voor de skisport.” - Respondent 2

Uit deze citaten blijkt dat de Nederlandse Ski Vereniging meerdere institutionele logica's herbergt. Naast de sport-logica kent de Nederlandse Ski Vereniging door de transitie ook een commerciële logica. De commerciële logica is dominant vertegenwoordigd in de Algemene Vergaderingen, terwijl de interesse van het overgrote gedeelte van de stemgerechtigden juist ligt binnen de sport-logica. Kraatz en Block (2008) waarschuwen dat meerdere logica's kan leiden tot gefragmenteerde, onsamenhangende, door conflicten geteisterde en doel-ambigue organisaties. Hier lijkt bij de Nederlandse Ski Vereniging, in de perceptie van de aangesloten verenigingen, sprake van te zijn.

Als er wel wordt gesproken over skisport tijdens de Algemene Vergaderingen geven respondenten aan dat dit voor hun vereniging weinig relevante onderwerpen zijn. De respondenten spreken van een disbalans tussen hun belangen en wat er besproken wordt tijdens een AV.

“De nadruk op die Algemene Ledenvergaderingen lag altijd op de wedstrijdsport eigenlijk. En voor ons is het gewoon niet relevant” - Respondent 1

“Nou kijk, wat we wel zien is dat de Nederlandse Ski Vereniging zelf zich vooral richt op topsport en dat de aangesloten verenigingen eerder een toch meer recreatief karakter hebben. En die balans zou misschien nog wel iets anders kunnen, laat ik het zo zeggen. Misschien zou de Nederlandse Ski Vereniging iets meer aandacht kunnen hebben voor het recreatieve karakter, juist omdat je als mens daar een bredere doelgroep mee aanspreekt dan puur, ja, de wedstrijdsport” - Respondent 6

Zo gaven onder andere meerdere respondenten in interviews aan dat er naar hun mening te veel aandacht is voor de mindervalide wintersporters, al dan niet topsporters, zonder dat hier specifiek naar gevraagd is. 2 van de 57 aangesloten verenigingen zijn verenigingen die een focus kennen op het 'aangepaste wintersporten'. Dat het 'aangepaste wintersporten' zowel in de breedtesport als in de topsport buitenproportioneel veel aandacht krijgt in het beleid en tijdens Algemene Vergaderingen is een gevoel dat leeft bij de andere verenigingen.



“Er wordt ontzettend veel aandacht aan de successen van sporters die gehandicapt zijn gegeven, en alle respect voor die mensen, maar het is natuurlijk wel een heel marginaal deel van de sport. Ik denk niet dat dat in balans is. En het is een strategie van de Nederlandse Ski Vereniging geweest om daarop te focussen he, laten we eerlijk zijn; ze zijn daar ook succesvol in. Dan kan je je natuurlijk al afvragen: hoe reëel is als je als een niet skiënde natie, laten we eerlijk zijn, we zijn geen Alpenland of wat dan ook, zo relatief succesvol kan zijn.” - Respondent 2

“Ik weet wel dat het hele paralympische heeft een belachelijk groot aandeel omdat we toevallig medailles winnen. Nou ja, hak er een been af en je bent morgen aan de beurt. Dat is een beetje de indruk die ik soms heb.” - Respondent 4

Een significant gedeelte van de aangesloten verenigingen zijn de zogeheten SneeuwFit-verenigingen. Dit zijn verenigingen die mensen via trainingsprogramma's mensen voorbereiden op hun wintersportactiviteiten. Dit gebeurt veel in gymzalen of in de buitenlucht. De Nederlandse Ski Vereniging organiseert geen opleidingen en bijscholingen meer voor de SneeuwFit-trainers, iets wat de SneeuwFit-verenigingen dwars zit.

“SneeuwFit: Dan is het vaak trekken aan een dood paard. Ik blijf opmerken, vragen en dan is het ook vanuit het hoofdbestuur: wie heeft daar voldoende aandacht voor? Nou toevallig X, als voorzitter, weer wel, maar iemand die uit een andere discipline komt en bij de NSkiV komt aanwaaien als HB-lid, die ook minder weet van specifiek een vereniging, ja die heeft daar minder aandacht voor.” - Respondent 5

“De heer X is van mening dat er de laatste jaren steeds minder ondersteuning vanuit de NSkiV is op het gebied van SneeuwFit; zo is er al enige tijd geen nascholingscursus meer georganiseerd. De voorzitter concludeert dat die behoefte niet breed wordt gedeeld. Hij stelt voor dat een ieder buiten de orde van de vergadering bij Y zijn behoefte kenbaar maakt.” - Algemene Vergadering 8-11-2014

De respondenten hebben over de capaciteiten van de gekozen vertegenwoordigers in commissies en het hoofdbestuur niks te klagen. Ze worden over het algemeen ingeschat als capabele mensen met een gemiddelde beoordeling van een 7,2. Op de vragen of het hoofdbestuur ook een goede afspiegeling is van de achterban (5,8), of ze goed presteren (6,1) en of ze de belangen van de verenigingen goed vertegenwoordigen (6,0) vinden respondenten het lastig om antwoord te geven. Als reden hiervoor voeren ze afzonderlijk van elkaar aan dat het hoofdbestuur voor hun grotendeels onzichtbaar en onbekend is. Daarmee kan er getwijfeld worden aan de representativiteit van de bestuurders. Deze



representativiteit in bestuurders draagt bij aan de inputlegitimiteit (Engelen & Ho, 2004; Koster, 2010).

“Daar zijn we niet echt bekend mee. Ik zou niet weten wie er in het bestuur zitten” - Respondent 1

“Geen mening over, ken niet iedereen en al helemaal niet hun achtergronden” - Respondent online enquête

De aangesloten verenigingen participeren verder weinig in de inputfase van het democratisch proces van de Nederlandse Ski Vereniging. Zo wordt de ervaren vrijheid om mensen verkiesbaar te stellen in het hoofdbestuur en commissies beoordeeld met een 6,7 en wordt de ruimte om te kiezen tussen beleidsopties en verkiesbare personen beoordeeld met een 6,1. Dit zijn geen negatieve beoordelingen, maar toch wordt in de toelichtingen duidelijk dat er geen gebruik van wordt gemaakt. Dus hoewel er formeel volop mogelijkheid is tot participatie, blijft dit in de praktijk achterwegen. Met participatie kunnen leden hun wensen, standpunten en belangen tot uitdrukking brengen, wat bijdraagt aan de inputlegitimiteit (Schaap, 2007).

“Mijn organisatie is daar eigenlijk niet zo mee bezig en vindt het AB en hun commissies ‘redelijk ver weg’” - Respondent online enquête

“Procedureel zal dit wel kunnen. Praktisch heel beperkte invloed. ALV stemt over voorstellen; op dat moment weinig ruimte voor opties en/of alternatieven.” - Respondent online enquête

Boogers (2012) vertaalde inputfactoren binnen een democratisch proces naar de vraag of er sprake is van *government by the people*? Hoewel de statuten en reglementen hier alle ruimte voor bieden wordt er in de praktijk geringe invloed uitgeoefend *by the people*, oftewel: door de aangesloten verenigingen. De Algemene Vergaderingen hebben een open sfeer, aldus de aangesloten verenigingen. Daartegenover staat echter dat de bestuurders en de vergaderonderwerpen weinig aansluiting weinig herkenning oproepen bij de aangesloten verenigingen. Zaken waar veel verenigingen mee in hun maag zitten, krijgen weinig aandacht op Algemene Vergaderingen. Verschillende verenigingen hebben dit tijdens verscheidene Algemene Vergaderingen aangekaart. In hoeverre de Nederlandse Ski Vereniging opvolging geeft aan deze zorgen, kunt u in het vervolg lezen.



6.2.1 Verklaren de inputfactoren de afwezigheid van aangesloten verenigingen?

De Algemene Vergadering van de Nederlandse Ski Vereniging biedt voldoende ruimte voor aangesloten verenigingen om bespreekbaar te maken wat zij willen bespreken. In de praktijk staat de agenda van de Algemene Vergaderingen echter vol met onderwerpen die niet direct interessant en belangrijk zijn voor de aangesloten verenigingen.

“Het is voor onze vereniging eigenlijk nooit interessant geweest om daarheen te gaan. Wat er besproken wordt op de ALV is gewoon niet relevant voor ons.” - Respondent 1

Onderwerpen die wel spelen bij de aangesloten verenigingen, zoals de dalende ledenaantallen en gebrek en SneeuwFit-scholingen, worden benoemd tijdens Algemene Vergaderingen door verenigingen. Bovendien is het hoofdbestuur van de Nederlandse Ski Vereniging een groep mensen die voor de verenigingsbestuurder grotendeels onzichtbaar en derhalve onbekend is. En daarom ligt (een gedeelte van) de verklaring van de lage opkomsten in de inputfase van het democratisch proces. Een lage opkomst lijkt erop te wijzen dat er iets niet klopt (Hill, 2006). Gewoonlijk wordt beweerd dat 'als de publieke uiting van toestemming bijdraagt aan de legitimiteit van de machtigen, de intrekking of weigering van toestemming op dezelfde manier afbreuk doet' (Beetham, 1991). Om deze reden wordt een lage of afnemende opkomst van kiezers zo vaak gezien als een signaal van toenemende ontevredenheid over een regime en als zodanig opgevat als een bedreiging voor de democratie. Samengevat kan er gesteld worden dat er in deze fase zowel onvoldoende representativiteit in onderwerpen als in de bestuurders is voor de aangesloten verenigingen. Door het gebrek hiervan wordt participatie niet bevordert. De onderwerpen en de bestuurders zijn in grote mate niet bekend bij verenigingen en daarom heeft aanwezigheid bij Algemene Vergaderingen voor verenigingen weinig meerwaarde.

6.3 Throughputfactoren

Deze vorm van legitimiteit heeft betrekking tot de mate waarin de processen van besluitvorming erin slagen voorkeuren te verbinden aan de beslissingen. Hierbij spelen legaliteit, transparantie en kwaliteit een rol.

Ten eerste de legaliteit van de Algemene Vergaderingen van de Nederlandse Ski Vereniging. Beleid heeft geen throughput-legitimiteit wanneer het regels, opgesteld door de achterban, overschrijdt (Koster, 2010; Risse & Kleine, 2007). De legitimiteit komt in het gedrang wanneer de regels overschreden worden. Centrale regelgeving die van toepassing is op de Algemene Vergaderingen betreft het 'Algemeen reglement', 'Reglement lidrechtspersonen' en de 'Statuten' van de Nederlandse Ski Vereniging. De verenigingen die hebben gereageerd op de online enquête geven aan dat hun eigen kennis over de reglementen en statuten matig is, ze beoordelen deze kennis dan ook met een 6,2. In de enquête wordt ook gevraagd aan de verenigingen of de Algemene Vergaderingen



volgens hen aan de reglementen en statuten voldoen. De verenigingen zijn hier positiever over beoordelen dit met een 6,8.

Ten tweede de transparantie van de Algemene Vergaderingen van de Nederlandse Ski Vereniging. Transparantie van de procedures, onderhandelingen en besluitvormingsprocessen speelt een belangrijke rol bij throughput-legitimiteit. Wie de verantwoordelijkheid draagt voor een beslissing, welke actoren meer of minder invloed hebben op beslissingen, dient niet onduidelijk te zijn aangezien dit de legitimiteit aantast, ook al worden er geen regels gebroken en er derhalve niks mis is met de legaliteit (Koster, 2010). De beschikbaarheid van de documenten wordt beoordeeld met een 6,6. Bij de mogelijkheid om toelichting te geven op hun beoordeling komt echter naar voren dat aan de beschikbaarheid niets schort, maar dat de duidelijkheid van onder andere de notulen en de begroting te wensen over laat.

“Als je afwezig bent is uit de notulen niet mogelijk om op te maken wat er besproken is.” - Respondent online enquête

“Specifieke doelstellingen, daar zijn mensen vaak alleen financieel in geïnteresseerd, maar achter die cijfers, dat vertalen van zo'n begroting, zit het beleid. En dat is moeilijker, daar merk ik van dat het voor leken, vrijwilligers zoals wij zijn, moeilijker te volgen is.” - Respondent 5

Hier komt wederom naar voren dat de dominante logica binnen de Nederlandse Ski Vereniging, en daarmee ook binnen haar Algemene Vergaderingen, niet overeenkomt met de institutionele logica van de aangesloten verenigingen.

Ten derde de kwaliteit van het besluitvormingsproces. Naast voldoen aan de geldende regels is daarbij van belang dat er voldoende aandacht is voor de argumentatie, openheid voor andere meningen en betrokkenheid om tot gezamenlijke beslissingen te komen (Koster, 2010; Papadopoulos & Warin, 2007). De respondenten hebben aangegeven dat in hun beleving hier voldoende aandacht voor is tijdens Algemene Vergaderingen, met de daarbij horende beoordeling van een 6,5. Er is echter twijfel over in hoeverre dit daadwerkelijk uiteindelijk terug te vinden is het tot stand gekomen beleid.

“Ja, of daar altijd wat mee gedaan wordt, daar heb ik een wat genuanceerdere mening over. Maar goed, je kan natuurlijk niet altijd je gelijk halen. Maar, laten we zeggen, of, ik ben niet altijd helemaal tevreden over wat er daadwerkelijk gebeurt met de toezeggingen die gedaan zijn.” - Respondent 2



Volgens Boogers (2012) draait throughput-legitimiteit om de vraag of er sprake is van *government of the people*. Statuten en reglementen bieden de aangesloten verenigingen alle ruimte om volop te participeren, de verenigingen gebruiken deze mogelijkheid echter weinig. De oorzaak hiervan is grotendeels terug te vinden in het feit dat de Algemene Vergadering hoofdzakelijk onderwerpen behandelt die voor weinig van de aangesloten verenigingen relevant zijn. Daar bovenop komt dat de verenigingen aangeven dat toezeggingen tijdens Algemene Vergaderingen onvoldoende opvolging krijgen en dat afwezigheid geen effect heeft op het uiteindelijke beleid van de Nederlandse Ski Vereniging.

6.3.1 Verklaren de throughputfactoren de lagere opkomst?

Hoewel het besluitvormingsproces ruimte biedt voor aangesloten verenigingen om hun voorkeuren en soms ook zorgen te uiten, slaat de Nederlandse Ski Vereniging er maar beperkt in om ook opvolging te geven aan deze punten. Het niet of maar in beperkte mate opvolgen van de besproken punten leidt tot zekere frustratie bij de verenigingen. Als verenigingen specifieke dingen vragen en/of aandragen, maar er gebeurt vervolgens niks mee, dan draagt dit in ieder geval niet bij aan de meerwaarde van het bijwonen van een Algemene Vergadering. Ongeacht de aan- of afwezigheid van verenigingen bij de Algemene Vergaderingen verandert de output per saldo niet of nauwelijks. Het is zelfs zo dat de aangesloten verenigingen aangeven dat hun aan- of afwezigheid geen verschil maakt.

“Het maakt bijna niet uit. Kijk nu ook, er is niet de maximale opkomst, dus laten we zeggen dat van de potentiële deelnemers, honderdzoveel mogen er komen, ja dan zijn er soms 24, dan 28, dan 18, of dat nou 15 of 16 zou worden is dat heel ondermaats als het gaat om de representativiteit, de besluitvorming kan hetzelfde zijn” - Respondent 5

“De aanwezigheid op zo’n ALV, ik denk niet dat dat een hele sterke beleidsbeïnvloedende werking heeft, laat ik het zo zeggen. Er wordt op een aantal momenten wel kritisch gereageerd, maar niet zo dat het hele beleid daarmee omver komt te staan. Zo is het niet. Dus wat dat betreft denk ik dat de afwezigheid bij de ALV van de verenigingen niet zo veel uitmaakt” - Respondent 3

In zo’n geval kunnen verenigingen net zo goed wegblijven aangezien hun aanwezigheid weinig concreets voor de eigen vereniging oplevert. Er is dus onvoldoende sprake van gezamenlijke beslissingen. De throughputfase van het democratisch proces schiet daarmee tekort en ontmoedigt daarmee verenigingen om aanwezig te zijn bij Algemene Vergaderingen. n. Door de throughputlegitimiteit te verbeteren, kunnen ze echter zowel hun input- als outputlegitimiteit verbeteren. In de throughputfase ligt derhalve



logischerwijs een belangrijk verbeterpunt aangezien verbeteringen hier kunnen leiden tot verbeteringen in andere fases van het democratisch proces, alsmede een hogere opkomst bij Algemene Vergaderingen.

6.4 Outputfactoren

Deze vorm van legitimiteit heeft betrekking to de mate waarin er tegemoet gekomen wordt aan de voorkeuren. Enerzijds vloeit legitimiteit objectief voort uit de mate waarin de beleidskeuzes erin slagen om de problemen te verhelpen. Anderzijds vloeit legitimiteit subjectief voort uit de mate waarin de actoren tevreden zijn met de bereikte oplossingen. Op de stelling ‘De beleidskeuzes van de Nederlandse Ski Vereniging sluiten aan op aanwezige problematiek en actualiteiten van uw organisatie’ hebben de respondenten gemiddeld met een 5,6 gereageerd.

Allereerst dient te worden opgemerkt dat de aangesloten verenigingen de transitie van de Nederlandse Ski Vereniging begrijpen. Ze lijken zich doordrongen van het feit dat nieuwe inkomstenbronnen moeten worden gevonden om de continuïteit en het bestaansrecht van de organisatie te kunnen waarborgen. Hiermee wordt de stelling van Skirstad en Chelladurai (2011) dat de opkomst en het naast elkaar bestaan van verschillende logica's gebaseerd is op het besef van de voordelen voor alle partijen, bevestigd. Wel worden er vraagtekens gezet bij of de balans tussen de nieuwe activiteiten en het beoefenen van de sport, en alles wat hierbij komt kijken, niet zoek is.

“De heer X([vereniging]) complimenteert het bestuur met de transitie van ‘ouderwetse’ sportbond naar een nieuwe organisatie. Hij maakt zich echter ook zorgen, met name over het sportgedeelte.” - Algemene Vergadering 8-4-2017

“Laten we eerlijk zijn, het gaat zeker niet allemaal helemaal goed natuurlijk. Maar ja, ik vind toch wel dat daar punten open blijven staan en ja, die gewoon geen follow-up hebben. En dat lijkt een beetje een cultuur binnen de Nederlandse Ski Vereniging te zijn.” - Respondent 2

Veel van de verenigingen hebben te maken teruglopende ledenaantallen en hebben tevens moeite om (enthousiaste) vrijwilligers en leden te binden. In het Nationaal Sportakkoord zijn de groei van het aantal vrijwilligers en het toekomstbestendig maken van de sportaanbieders twee van de doelen, met een belangrijke rol hierin weggelegd voor de sportbonden (VWS, 2018). Dit is dus een trend die niet alleen in de skisport, zelfs niet alleen sportbreed, maar in het hele verenigingsleven hard gevoeld wordt. Desondanks is dit wel het vraagstuk waar veel verenigingsbestuurder hun hoofd over breken en zorgen over hebben. De aangesloten verenigingen zouden graag zien dat de Nederlandse Ski Vereniging een actievere rol speelt in dit vraagstuk.



“Alleen in de loop der jaren, ja, raak je toch wel leden kwijt.” - Respondent 7

“We proberen de vereniging gewoon zo lang mogelijk in de lucht te houden, maar een verre toekomst hebben we niet meer.” - Respondent 1

“De heer X([vereniging]) informeert naar visie en missie van de NSkiV. Naar zijn idee zou een twee sporen beleid gevoerd moeten worden. Enerzijds het creëren van binding met de leden, door verenigingen gebruik te laten maken van het ledenbestand van de NSkiV en anderzijds de marketingacties vanuit de NSkiV, zoals nu gepresenteerd. - Algemene Vergadering 18-11-2017

Centraal hierbij staat dat de focus van de Nederlandse Ski Vereniging lijkt te zijn verschoven naar de individuele wintersporters in plaats van de verenigingen en hun leden. Dit is wederom een signaal dat de Nederlandse Ski Vereniging het institutioneel pluralisme niet goed weet te managen. Daarmee komt de organisatie in een spagaat.

“We zijn ook maar een beperkt onderdeel van de Nederlandse Ski Vereniging met z’n allen, terwijl we wel statutair het hoogste orgaan zijn dus daar zit wel een lastige discrepantie dat een vereniging, een landelijke club, een bond, een sportbond die ook de niet-aangesloten wintersporter wil dienen, ja in een gespannen relatie komt met het beperkte deel aangesloten verenigingen. Want die kijken: wat moeten we betalen, wat levert het op? Wat is de contributie en wat doet de bond voor ons? - Respondent 5

En de balans slaat in de beleving van de aangesloten verenigingen door naar de ‘niet-aangesloten’ wintersporter. Tijdens de Algemene Vergaderingen, maar ook bij de geboden producten en diensten is volgens hen steeds meer aandacht voor die individuele wintersporters die slechts incidentele transacties aangaan met de organisatie. En dat terwijl de fundering waarop de organisatie gebouwd is, de aangesloten verenigingen, zich in toenemende mate achtergesteld voelen. Daarmee hecht de Nederlandse Ski Vereniging onvoldoende waarde aan haar democratische principes. Bij het bestaan van meerdere institutionele logica’s is het van belang dat sportorganisaties niet hun democratische beginsel verwaarlozen. Fahlén (2006, p.43) schreef hierover het volgende: “om het vertrouwen in haar rol als non-profitorganisatie, open voor iedereen, voor het algemeen welzijn te behouden en zo de privileges te kunnen genieten die aan deze functie zijn verbonden is het belangrijk om de democratische principes te bewaken waarop de club berust”.

“Ze zijn totaal niet ingericht op verenigingen” - Respondent online enquête



“De heer X ([vereniging]) maakt zich zorgen over wat het lidmaatschap van verenigingen bij de NSkiV gaat betekenen. Hij hoort veel over verzekeren en het aanbieden van reizen gericht op alle wintersporters en hoort daar tussendoor af en toe nog iets voor de verenigingen en de sporter. Ligt het eerste doel van de NSkiV bij de verenigingen of extern?” - Algemene Vergadering 18-11-2017

Wat doet de bond voor ons? Het is dus een vraag die bij veel verenigingen in meer of mindere mate speelt. Het antwoord van de verenigingen is dat het voor hen eigenlijk een continu spelende vraag is waar ze geen goed antwoord op weten te vinden. Het is een kwestie die niet alleen in interviews naar voren is gekomen, maar tevens tijdens Algemene Vergaderingen meerdere malen besproken is. Gammelsæter (2010) schetste over de waardering van de organisatie door de leden dat ze identiteitsbanden ontwikkelen op basis van in hoeverre de organisatie een strategische hulpbron voor de leden is. Waarschijnlijk zullen deze banden afzwakken of de leden zullen hun steun intrekken wanneer de sportorganisatie in transitie moeilijkheden en mislukkingen ervaart. Gammelsæter (2010) stelde tevens dat veel organisaties het aantal bezoekers zien afnemen in tijden van slechtere prestaties, een indicatie dat succes meer betekent voor de identificatie van sommige supporters dan voor anderen. Wanneer gepassioneerde leden van mening zijn dat het beleid hun overtuiging tegenspreekt, kunnen ze met hun ‘voeten stemmen’ door het verlaten van de organisatie en/of het strijden om identiteitsdefinities. Nu de Nederlandse Ski Vereniging niet de meerwaarde voor de verenigingen van een lidmaatschap bij de organisatie kan overbrengen, is het derhalve een risico dat verenigingen zich in toenemende mate niet identificeren met de Nederlandse Ski Vereniging en daarom minder steun uiten, minder democratische betrokkenheid tonen of zelfs het lidmaatschap zullen opzeggen.

“Mw X ([vereniging]) merkt op dat er regelmatig wordt gesproken over de meerwaarde van het lidmaatschap van de NSkiV, zij blijft voorstander, ook al zullen we het wel nooit eens worden, zoals ze zelf aangeeft, van de situatie van de jaren negentig, de toenmalige kringen.” - Algemene Vergadering 16-4-2011

“En nogmaals, de toegevoegde waarde van de Nederlandse Ski Vereniging is niet heel duidelijk voor het merendeel van de leden.” - Respondent 2

Financieel is het lidmaatschap voor de verenigingen interessant, maar inhoudelijk heeft het geen toegevoegde waarde. De financiële aantrekkelijkheid zit in het systeem van de financiële bijdragen waarbij het aanleveren van leden geld oplevert. Een clublid levert de vereniging onderaan de streep één euro op, terwijl een hoofdlid vijf euro in het laatje brengt. Dit systeem valt, logischerwijs, bij de verenigingen in de smaak. Dit is



logischerwijs dan ook iets wat veel verenigingen betrokken houdt bij de Nederlandse Ski Vereniging.

“Het voor ons financieel ook niet verkeerd zeg maar.” - Respondent 3

Boogers (2012) beschrijft de output-legitimiteit met de vraagstelling: is er sprake van *government for the people*? Hier lijkt het grootste tekort te zitten binnen het democratisch proces van de Nederlandse Ski Vereniging. De organisatie kent inmiddels een bredere focus dan alleen de belangen die naar voren komen binnen het hoogste bestuursorgaan. En daarom is het gevoerde beleid niet altijd in het voordeel van de aangesloten verenigingen, waardoor de gevoelsmatige afstand tussen de aangesloten verenigingen en de sportbond groot is geworden. De effectiviteit van een politiek systeem kent twee verschillende componenten. Enerzijds vloeit legitimiteit objectief voort uit de mate waarin de beleidskeuzes erin slagen om de problemen te verhelpen. Anderzijds vloeit legitimiteit subjectief voort uit de mate waarin de actoren tevreden zijn met de bereikte oplossingen (Boedeltje & Cornips, 2004; Koster, 2010). Beide componenten zijn onvoldoende gewaarborgd. Om in de termen van Boogers te blijven, de Nederlandse Ski Vereniging kent geen bewind dat nog een focus heeft voor de aangesloten verenigingen, dus geen bewind met een focus *for the people*.

6.4.1 Verklaren de outputfactoren de lagere opkomst?

Door de (noodzakelijke) transitie die de Nederlandse Ski Vereniging is doorgegaan heeft veel output meer focus op de niet-aangesloten wintersporter dan de wel-aangesloten verenigingen. En daarom, hoewel op papier het tegenovergestelde waar is, voelt de Nederlandse Ski Vereniging in afnemende mate als ‘hun’ organisatie. Het lidmaatschap heeft voor veel verenigingen geen inhoudelijke waarde meer. Stakeholders en idealistische leden kunnen identiteitsbanden ontwikkelen op basis van strategische waardering; ze identificeren zich alleen met de sportorganisatie in transitie voor zover het een strategische hulpbron voor hen is volgens Gammelsæter (2010). Bij veel aangesloten verenigingen ontbreekt deze strategische waardering.

“De NSkiV heeft natuurlijk een hele grote afdeling verzekeringen. Ja, weet je, dat is best wel een lastig punt. Ik persoonlijk, ik denk onze vereniging ook niet, heeft met dat verzekeringsdeel niet zo veel zeg maar. Dat staat ver af van het functioneren van een vereniging. Dat verhaal boeit ons weinig, daarom is een AV niet echt interessant voor ons om te bezoeken.” - Respondent 3

En als gevolg daarvan neemt de democratische betrokkenheid af. Daartegenover staat dat lidmaatschap wel financieel aantrekkelijk is voor het merendeel van de aangesloten verenigingen middels een uniek systeem binnen de Nederlandse sportwereld. De meeste



aangesloten verenigingen nemen bij de Nederlandse Ski Vereniging ‘pakket A’ af, waarvan de kosten 250 euro zijn. De meesten van de verenigingen verdienen deze kosten al terug door de financiële bijdrage vanuit de Nederlandse Ski Vereniging. Daar bovenop kunnen de verenigingen nog aanspraak maken op een bijdrage uit het Sportstimuleringsfonds. Maar om de financiële bijdrage en een eventuele toekenning van het Sportstimuleringsfonds te ontvangen, is het niet nodig voor aangesloten verenigingen om aanwezig te zijn bij Algemene Vergaderingen. En daarom verklaart de output die niet aansluit bij de actualiteiten en problemen van de aangesloten verenigingen (deels) de lagere opkomst bij Algemene Vergaderingen.

6.5 De democratische legitimiteit

Centraal staat dat bestuurders oor hebben voor de belangen en ideeën van kiezers, dat het bestuur betrouwbaar handelt en dat er uiteindelijk ook resultaten geboekt worden. De gehanteerde definitie van democratische legitimiteit is de volgende (Boogers, 2012):

“De mate waarin het bestuur volgens kiezers tegemoetkomt aan hun wensen en opvattingen”.

De aangesloten verenigingen hebben aangegeven dat de tegemoetkoming aan hun wensen en belangen niet naar tevredenheid is.

De meerwaarde van een lidmaatschap is voor aangesloten verenigingen geen uitgemaakte zaak. Veel respondenten dragen aan dat het lidmaatschap van de Nederlandse Ski Vereniging voor hun financieel aantrekkelijk is, maar dat het lidmaatschap desondanks een punt van discussie is binnen besturen. Met andere woorden: de Nederlandse Ski Vereniging slaagt er niet in tegemoet te komen de wensen en opvattingen van haar aangesloten verenigingen. Hiermee is de democratische legitimiteit van de organisatie broos.

“Ten principale vind ik wel dat als je band tussen de NSkiV en de deelnemende verenigingen aan de NSkiV, als die heel klein wordt, ja, dat is geen goede zaak. Dan staat de NSkiV ook te ver van de dagelijkse realiteit van die verenigingen af zeg maar. Dus nee, dat zou ik, dat vind ik echt heel verkeerd als dat zo zou zijn.” - Respondent 3

Des te meer is de democratische legitimiteit broos omdat de leden natuurlijke personen weliswaar meer de aandacht van de organisatie hebben verkregen, maar ook op dat vlak lijkt er een mismatch te zijn tussen organisatie en achterban. Het ledenaantal van de leden natuurlijke personen is teruggelopen van 161.261 in 1990, toen het ledenaantal piekte, naar 67.000 in 2018. Niet alleen aan de wensen en opvattingen van de lidsrechtspersonen



blijkt dus minder te worden voldaan, maar hetzelfde geldt voor de leden natuurlijke personen: een lidmaatschap is minder aantrekkelijk. Bovendien worden ook de leden natuurlijke personen slecht vertegenwoordigd op de Algemene Vergaderingen met 10 van de 12 vertegenwoordigers die de afgelopen 5 jaar geen één keer aanwezig waren op een vergadering, terwijl ook de overige 2 vertegenwoordigers niet in ieder geval 1 keer per jaar aanwezig waren de afgelopen 5 jaar.

Dat slechts een beperkte groep leden zich met het beleid van de vereniging bemoeit kon volgens Van Bottenburg (2013) leiden tot vervreemding tussen leden en het bestuur en daarmee verlies van legitimiteit van het verenigingsbeleid. Vervreemding lijkt in het geval van de Nederlandse Ski Vereniging zeker plaats te vinden. Ook voelen de leden een afstand wanneer zij naar hun mening onvoldoende op de hoogte worden gebracht en gehouden over het door het bestuur uitgestippelde en uitgevoerde beleid volgens Anthonissen (2006). Deze afstand voelen de aangesloten verenigingen ook ten opzichte van de Nederlandse Ski Vereniging.

In het theoretisch kader viel te lezen dat gebrekkige democratische legitimiteit van de organisatie het bestaansrecht in gevaar kan brengen aangezien er een verschil ontstaat tussen wat er gevraagd wordt van de organisatie en wat er geleverd wordt door de organisatie. Toch is het bestaansrecht van de Nederlandse Ski Vereniging niet in het geding. Kraatz en Blok (2008) schreven dat de pluralistische organisatie wordt gezien als bezit van veel institutioneel gegeven identiteiten, belichaamt meerdere logica's, wordt het gelegitimeerd door meerdere bronnen, en bevat het tegelijkertijd verschillende door anderen aangenomen waarden en overtuigingen die de grotere institutionele omgeving weerspiegelen en de tegenstellingen daarin. Het is een bewuste keuze geweest om een nieuwe doelgroep aan te boren en zich tevens te focussen op de ongebonden wintersporter. Ook de aangesloten verenigingen beseffen dat de transitie noodzakelijk was, zo blijkt uit de interviews en de notulen. De 'nieuwe organisatie' heeft juist vanwege de terugloop in het verenigingsleven gekozen voor een andere koers. Dit gaat inderdaad ten koste van de aangesloten verenigingen, maar komt op de lange termijn ten goede aan de toekomstbestendigheid. De organisatie heeft meerdere inkomstenbronnen weten te generen en is daardoor robuuster geworden.



7. Discussie

In dit hoofdstuk wordt teruggeblikt en gereflecteerd op het onderzoek. Er wordt behandeld hoe bepaalde keuzes en omstandigheden invloed kunnen hebben gehad op het onderzoek.

Ten eerste was de onderzoeker gedurende het onderzoek onderdeel van de organisatie die hij onderzocht: de Nederlandse Ski Vereniging. Hiervan waren alle respondenten op de hoogte. Met enkele respondenten is in de afgelopen 2 jaar ook samengewerkt. Het kan zijn dat dit heeft geleid tot beïnvloeding van de gegeven antwoorden. Het kan zijn dat een persoon actief binnen het onderzoeksonderwerp leidt tot meer openheid of juist tot meer geslotenheid ten opzichte van de onderzoeker dan als de onderzoeker een onbekende buitenstaander was. Bovendien heeft de onderzoeker een achtergrond door zijn werkzaamheden en interesses die allicht niet overeenkomen met die van andere onderzoekers. Hierdoor kan de vraagstelling, binnen de semi-gestructureerde interviews, verschillen van die van andere onderzoekers.

Ook heeft het onderzoek een vrij kleine onderzoeksgroep. Uiteindelijk is er van 24 van de 57 (42,1%) aangesloten verenigingen onderzoeksdata verkregen, waarvan er met 8 (14,0%) aangesloten verenigingen semi-gestructureerde interviews hebben plaatsgevonden. Hierbij is wel gelet op de representativiteit van de respondenten als afspiegeling van de hele achterban, toch kunnen er allicht vraagtekens worden gezet bij de generaliseerbaarheid van dit onderzoek.

Het verzamelen van data vond plaats in een uniek moment in de geschiedenis. Door een uitbraak van het virus COVID-19 was de meerderheid van de wereldbevolking aan huis gebonden. De onderzoeker heeft meerdere respondenten benaderd die vervolgens aan hebben geven te druk te zijn met hun werkzaamheden vanwege COVID-19 om een interview te laten plaatsvinden. Waar het oorspronkelijke plan was om de interviews fysiek af te nemen, hebben de interviews uiteindelijk, op één interview na, via Skype of telefonisch plaatsgevonden. Het onderzoek betrof een interpretatief onderzoek waarbij de onderzoeker de antwoorden van respondenten interpreteert. Deze interpretatie kan via Skype of telefonisch anders zijn uitgevallen dan als het fysieke interviews waren geweest.

Op basis van de beperkingen en de inrichting van dit onderzoek zijn er enkele belangrijke punten die meegenomen kunnen worden in vervolgonderzoek. Er hebben in de recente jaren veel maatschappelijke en economische ontwikkelingen plaatsgevonden in de sportsector. Schnabel schreef reeds over de individualisering, informalisering, informatisering, internationalisering en intensivering van de maatschappij. Deze maatschappelijke ontwikkelingen kunnen, naast de factoren binnen het democratisch proces van de Nederlandse Ski Vereniging, ook bijdragen aan de verminderde opkomst bij Algemene Vergaderingen. En onder andere Waardenburg en Van Bottenburg schreven over de commercialisering van de sportsector. Er is een beperkte hoeveelheid beschikbaar over hoe de achterban van sportorganisaties legitimiteit beoordeeld, en daarom dient hier



meer onderzoek naar gedaan te worden. Tevens dient dan meegenomen te worden in hoeverre maatschappelijke trends dit beïnvloeden. Hoewel de Nederlandse Ski Vereniging een van de voorlopers is in de transitie van een traditionele sportorganisatie naar een toekomstbestendige organisatie en daarmee een goede indicator is voor andere sportorganisaties, kent elke sporttak verschillende uitdagingen en vraagstukken. Daarom dient er meer onderzoek gedaan te worden naar de democratische legitimiteit van organisaties in verschillende sporten.

Ten slotte dient nog opgemerkt te worden dat de percepties van de aangesloten verenigingen centraal stond in in dit onderzoek. Daarmee is het onderzoek vormgegeven om te achterhalen wat volgens de aangesloten vereniging zelf de oorzaak is van hun verminderde aanwezigheid bij Algemene Vergaderingen. Daarbij moet aangetekend worden dat het onderwerp ook vanuit andere onderzoeksperspectieven benaderd kan worden, bijvoorbeeld vanuit het perspectief van het hoofdbestuur of de ambtelijke directie, of vanuit een normatieve benadering en dat deze andere perspectieven tot andere uitkomsten met betrekking tot de democratische legitimiteit hadden kunnen leiden.



8. Conclusie & aanbevelingen

De centrale onderzoeksvraag binnen dit onderzoek is als volgt: *“In hoeverre verklaren factoren van legitimiteit de verminderde opkomst van de aangesloten verenigingen bij de Algemene Vergaderingen van de Nederlandse Ski Vereniging?”*

Hierbij zijn tevens 3 deelvragen opgesteld.

8.1 Conclusie

De eerste deelvraag is gericht op het beschrijven van het democratisch proces dat de Nederlandse Ski Vereniging kent:

“Op welke manier is de Algemene Vergadering van de Nederlandse Ski Vereniging vormgegeven?”

De Nederlandse Ski Vereniging kent verschillende soorten leden, elk met verschillende rechten en plichten. Zo is er onderscheid tussen leden natuurlijke personen, institutionele leden en de lidrechtspersonen. De leden natuurlijke personen zijn alle natuurlijke personen die een lidmaatschap hebben bij de Nederlandse Ski Vereniging. Op de Algemene Vergaderingen worden zij vertegenwoordigd door ‘provinciale tegenwoordigers’, waar er derhalve 12 van zijn. Deze provinciale vertegenwoordigers hebben stemrecht op de Algemene Vergaderingen. De institutionele leden zijn de leden met rechtspersoonlijkheid, met uitzondering van de ‘vereniging’, van wie het lidmaatschap van betekenis voor de Nederlandse Ski Vereniging wordt geacht. De institutionele leden hebben geen stemrecht op de Algemene Vergaderingen. De lidrechtspersonen zijn de leden met de rechtspersoonlijkheid van ‘vereniging’ zonder winstoogmerk, die ten doel hebben het op lokaal en regionaal niveau bevorderen van de beoefening van de skisport en aanverwante takken van sneeuwsport. Dit zijn derhalve de aangesloten verenigingen die centraal staan in dit onderzoek. De aangesloten verenigingen hebben stemrecht op de Algemene Vergaderingen.

De leden met stemrecht benoemen de personen in het hoofdbestuur en de commissies, keuren het verenigingsbeleid goed of af en stellen de contributie, de financiële bijdragen aan de aangesloten verenigingen en de begroting vast. Alle provinciale vertegenwoordigers kunnen gezamenlijk de helft van het aantal stemmen uitbrengen dat de aangesloten verenigingen kunnen brengen. Zodoende ligt de meeste democratische macht bij de aangesloten verenigingen. Er is echter vastgesteld dat zij in afnemende mate aanwezig zijn en dat zodoende steeds minder aangesloten verenigingen zich uitspreken binnen het Algemene Vergaderingen over het beleid.



De tweede deelvraag is gericht op gevolgen van de democratische legitimiteit van de organisatie:

“In welke mate beïnvloeden de opkomst van aangesloten verenigingen bij Algemene Vergadering en de democratische legitimiteit van de Nederlandse Ski Vereniging elkaar?”

Het beleid van de Nederlandse Ski Vereniging sluit niet voldoende aan op de wensen en opvattingen van de aangesloten verenigingen en daarmee is de Algemene Vergadering van de Nederlandse Ski Vereniging voor veel (bestuursleden van) aangesloten vereniging niet interessant genoeg om daar tijd aan te besteden. Kortom; de democratische legitimiteit van de Nederlandse Ski Vereniging voor de aangesloten verenigingen is voor het merendeel van de verenigingen te klein om regelmatig een Algemene Vergadering bij te wonen. Ten grondslag aan de steeds lagere opkomst bij de Algemene Vergaderingen ligt derhalve een gebrek aan democratische legitimiteit van de Nederlandse Ski Vereniging voor de aangesloten verenigingen, als gevolg van tekortkomingen in zowel de input-, throughput- als outputfase van het democratisch proces. De Nederlandse Ski Vereniging heeft in toenemende mate meer focus voor het bereiken van de individuele wintersporter. Het dienen van deze individuele wintersporter wordt onder andere getracht door kennisdeling via de website wintersport.nl en het verkopen van reisverzekeringen. En daarmee treedt er een discrepantie op: de organisatie dient zowel de consumerende individuele wintersporter als de aangesloten verenigingen. Dit leidt tot een gespannen relatie tussen verschillende belangen, waarbij beleid momenteel beter lijkt aan te sluiten op de belangen van de individuele wintersporter. Hiermee is de Nederlandse Ski Vereniging een organisatie waarbinnen verschillende institutionele logica's naast elkaar bestaan. Daarbij is één van de logica's dominant, namelijk de logica die strijdt voor de aandacht van de ongebonden, individuele wintersporter en niet de sport-logica. De kiesgerechtigden zijn daardoor ontevreden over de prestaties, de geleverde producten en diensten, van de Nederlandse Ski Vereniging en stemmen daarom in zoverre 'met hun voeten' dat ze wegblijven bij de Algemene Vergaderingen. Daadwerkelijk 'stemmen met hun voeten' in de zin dat ze het lidmaatschap opzeggen gebeurt niet, mede doordat het lidmaatschap financieel aantrekkelijk is voor veel verenigingen.



Mede op basis van de bovenstaande beantwoording van de eerste twee deelvragen is het mogelijk om over te gaan tot de beantwoording van hoofdvraag.

“In hoeverre verklaren factoren van legitimiteit de verminderde opkomst van de aangesloten verenigingen bij de Algemene Vergaderingen van de Nederlandse Ski Vereniging?”

Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat zowel input-, throughput- als outputfactoren onvoldoende aanwezig zijn om democratische betrokkenheid te stimuleren, iets wat zich zou vertalen naar hogere opkomsten bij Algemene Vergaderingen. Er lijkt daarbij sprake te zijn van een vicieuze cirkel waarbij onvoldoende waarborging van democratische legitimiteit leidt tot lagere opkomst bij Algemene Vergaderingen en vice versa. In alle drie de fases zijn er gebreken geconstateerd. Deze gebreken zijn echter in grote mate terug te leiden naar één fase, te weten de throughputfase. Gebreken in deze fase werken door naar zowel de input- als outputfase. Aangesloten verenigingen brengen tijdens Algemene Vergaderingen nog wel zaken in, maar door geen goede opvolging in de throughputfase wijkt het beleid af van wat de verenigingen vragen. Deze afwijking is het gevolg van het feit dat er twee verschillende logica's aanwezig zijn binnen de Nederlandse Ski Vereniging, waarbij de commerciële logica dominant is dan de sport-logica. Dit vertaalt zich ook door naar de Algemene Vergaderingen.

In de inputfase wordt veelal gesproken over zaken binnen de commerciële logica. Dit sluit voor veel verenigingen niet aan op de praktijk in de sport-logica. Mede daarom is actief participeren lastig voor veel verenigingen. Er is nog wel ruimte voor verenigingen om zaken uit de sport-logica bespreekbaar te maken. Er is in deze fase zowel onvoldoende representativiteit in onderwerpen als in de bestuurders voor de aangesloten verenigingen. Door het gebrek hiervan wordt participatie, en aanwezigheid bij Algemene Vergaderingen, niet bevordert. De onderwerpen en de bestuurders zijn in grote mate niet bekend bij verenigingen en daarom heeft aanwezigheid bij Algemene Vergaderingen voor verenigingen weinig meerwaarde.

In de throughputfase krijgen zaken aangedragen door de verenigingen in de inputfase onvoldoende opvolging. Dit heeft dan met name betrekking op het ontwikkelen van het vrijwilligerskader en het binden van leden. Het niet of maar in beperkte mate opvolgen van de besproken punten leidt tot zekere frustratie bij de verenigingen. Als verenigingen specifieke dingen vragen en/of aandragen, maar er gebeurt vervolgens niks mee, dan draagt dit in ieder geval niet bij aan de meerwaarde van het bijwonen van een Algemene Vergadering. Ongeacht de aan- of afwezigheid van verenigingen bij de Algemene Vergaderingen verandert de output per saldo niet of nauwelijks. In zo'n geval kunnen verenigingen net zo goed wegblijven aangezien hun aanwezigheid weinig concreets voor de eigen vereniging oplevert.



In de outputfase produceert de Nederlandse Ski Vereniging onvoldoende beleid dat aansluit op de praktijk van de aangesloten verenigingen. Aangesloten verenigingen ontwikkelen geen betrokkenheid meer aangezien de basis voor deze betrokkenheid, de strategische waardering, ontbreekt. En daarom verklaart de output die niet aansluit bij de actualiteiten en problemen van de aangesloten verenigingen (deels) de lagere opkomst bij Algemene Vergaderingen.

8.2 Aanbevelingen

De derde deelvraag had ten doel het kunnen verbeteren van de opkomst bij de Algemene Vergaderingen van de Nederlandse Ski Vereniging en de democratische legitimiteit van de organisatie:

“Op welke manier zou de opkomst van aangesloten verenigingen bij de Algemene Vergaderingen van de Nederlandse Ski Vereniging vergroot kunnen worden?”

Voor de aangesloten verenigingen is de Nederlandse Ski Vereniging niet meer ‘hun’ organisatie. Het is een koepelorganisatie die gevoelsmatig ver van ze afstaat. Het lidmaatschap zou meer inhoudelijke waarde moeten krijgen om verenigingen betrokken te houden. De Nederlandse Ski Vereniging kent institutioneel pluralisme waarin de logica van de aangesloten verenigingen de ondertoon voert.

De aangesloten verenigingen hebben het gevoel dat ze geen prioriteit zijn en geuite zorgen tijdens Algemene Vergaderingen worden naar hun gevoel onvoldoende opgevolgd. Daarnaast bestaat de Nederlandse Ski Vereniging uit twee grotendeels afzonderlijke eenheden, te weten wintersport.nl en de Nederlandse Ski Vereniging. Beide eenheden hebben een eigen kantoor, wintersport.nl in Rotterdam en de Nederlandse Ski Vereniging in Utrecht, en een eigen uitstraling, bijvoorbeeld in de vorm van twee logo’s.

Een meer succesvolle aanpak zou kunnen zijn om hun eigen duurzame identiteit te smeden om ‘een gewaardeerd doel op zich’ te worden, aldus Gammelsæter. Bij het besturen van een organisatie met verschillende institutionele logica’s gaat het er niet om de organisatie af te sluiten van een van haar stakeholders, maar om de onomkeerbare verplichtingen van achterban zo te accepteren en te institutionaliseren dat de organisatie een sociale feitelijke status krijgt. Hierbij is het dus zaak om wintersport.nl en de Nederlandse Ski Vereniging verder te integreren. Daarbij is het zaak dat zaken binnen de sport-logica, zoals dalende ledenaantallen en opleidingen, geïntegreerd worden met zaken uit de commerciële logica, zoals de verzekeringen en de website.

Dit zou zich automatisch door moeten vertalen naar de Algemene Vergadering. Inhoudelijke waarde van het lidmaatschap creëren zal alleen gaan als er meer en nieuwe activiteiten, die die inhoudelijke meerwaarde genereren, worden ontplooid door de Nederlandse Ski Vereniging. Dit zal moeten gebeuren op basis van de input van aangesloten verenigingen, ofwel: de Nederlandse Ski Verenigingen dient met name haar



throughputfase te verbeteren. Naarmate dit meer onderdeel zal worden van het verenigingsbeleid zal dit automatisch leiden tot een Algemene Vergadering die interessanter is voor de aangesloten verenigingen. In de gesprekken met de respondenten kwam veelal naar voren dat ze kampen met teruglopende ledenaantallen. Het is een maatschappelijke trend dat de individuele Nederlander zich minder snel bindt aan organisaties dan vroeger. Het tij keren wat betreft de beweging van de ledenaantallen zal dan waarschijnlijk ook een niet te winnen strijd zijn, maar de respondenten geven wel aan dat ze überhaupt moeite hebben om de potentiële leden te bereiken. Deze groep potentiële leden bestaat uit de circa 1 miljoen Nederlanders die elk jaar op wintersport gaat. De website van de Nederlandse Ski Vereniging, wintersport.nl, krijgt in het hoogseizoen circa 850.000 unieke bezoekers per maand. Daarnaast had de Nederlandse Ski Vereniging in 2018 63.000 natuurlijke rechtspersonen, welke niet allemaal lid zijn van een plaatselijke wintersportvereniging, die onder andere 3 keer per seizoen het Wintersport Magazine op de mat krijgen. Het magazine is daarnaast ook nog los te koop in de winkels. Dus waar de aangesloten verenigingen moeite hebben om potentiële leden te bereiken, heeft hun eigen koepelorganisatie toegang tot het overgrote gedeelte van al die potentiële leden. Deze potentie wordt onvoldoende gebruikt. Ook gaven respondenten aan dat er behoefte is aan voorziening aan opleidingen en bijscholingen van hun vrijwilligerskader. Binnen het Nationaal Sportakkoord is de groei van het vrijwilligerskader juist een van de aandachtspunten. Indien de Nederlandse Ski Vereniging aandacht geeft aan deze punten ontwikkelt de organisatie een strategische meerwaarde voor de aangesloten verenigingen waardoor democratische betrokkenheid zal toenemen. Hiermee zal waarschijnlijk ook de opkomst op Algemene Vergaderingen toenemen.

Daarnaast hebben respondenten aangegeven dat ze veel waarde hechten aan inhoudelijke presentaties, buiten de orde van de vergadering. Zo zijn er de afgelopen jaren presentaties gehouden over de AVG-regelgeving, vrijwilligersmanagement en de designtool voor communicatiemiddelen, welke goed in de smaak zijn gevallen bij de verenigingen. Daarom wordt aanbevolen deze lijn door te zetten. Voor veel verenigingen geeft dit aanleiding om af te reizen naar de Algemene Vergaderingen.

Hoewel het internationaal gezien de norm is om een quorum van 75% te hanteren is het invoeren van een quorum geen aanbeveling. Daarvoor zijn namelijk te veel tegenargumenten in de wetenschappelijke literatuur. Zo kunnen groepen bijvoorbeeld wegblijven bij Algemene Vergaderingen om beslissingen ongeldig te laten zijn. De uitkomst bij stemmingen ligt het dichtst bij de keuze van de ‘gemiddelde kiezer’ bij afwezigheid van een quorum.



9. Literatuurlijst

Agné, H., Dellmuth, L. M., & Tallberg, J. (2015). *Does stakeholder involvement foster democratic legitimacy in international organizations? An empirical assessment of a normative theory*. *The Review of International Organizations*, 10(4), 465-488.

Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing critical management research*. Sage.

Anthonissen, A. (2006). *“The path to succes”; Shifting discourses in a footballclub*. In: Knoppers, A. & Anthonissen, A. (red). *Making sense of diversity in organizing sport*. Oxford: Meyer & Meyer Sport.

Anttiroiko, A. (2003). *Building Strong E-Democracy—The Role of Technology in Developing Democracy for the Information Age*. *Communications of the ACM*, 46(9), 121-128. Opgeroepen op februari 7, 2020, van www.openstorage.gunadarma.ac.id:121-anttiroiko.pdf

Beetham, D. 1991. *The Legitimation of Power*. Atlantic Highlands: Humanities Press International.

Blondel, J., Sinnott, R., & Svensson, P. (1998). *People and Parliament in the European Union: participation, democracy, and legitimacy*. Oxford University Press.

Boedeltje, M., & Cornips, J. (2004). *Input and output legitimacy in interactive governance* (No. NIG2-01).

Boeije, H. (2010). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.

Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M., & Kemper, F. (2011). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media BV.

Boogers, M. (2012). *Lokale legitimiteit. Hoe beoordelen inwoners hun gemeentebestuur en waar hangt dat*.

Booth, J. A., & Seligson, M. A. (2005). *Political legitimacy and participation in Costa Rica: Evidence of arena shopping*. *Political Research Quarterly*, 58(4), 537-550.

Bryman, A. (2015). *Social Research Methods*. 5th Edition. Oxford University Press.



CBS. (2018, februari 24). *Minder skiën en meer wandelen tijdens wintersport*. Opgeroepen op september 27, 2019, van www.cbs.nl: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/08/minder-skien-en-meer-wandelen-tijdens-wintersport>

Cutler, A. C., Haufler, V., & Porter, T. (Eds.). (1999). *Private authority and international affairs*. Suny Press.

Dellas, E. (2011). *CSD water partnerships: Privatization, participation and legitimacy*. *Ecological Economics*, 70(11), 1916-1923.

De Rijksoverheid. (2017). *Vertrouwen in de toekomst*. Opgeroepen op juni 8, 2020, van www.rijksoverheid.nl: <https://www.rijksoverheid.nl/regering/documenten/publicaties/2017/10/10/regeerakkoord-2017-vertrouwen-in-de-toekomst>

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American sociological review*, 147-160.

Drost, E. A. (2011). *Validity and reliability in social science research*. *Education Research and perspectives*, 38(1), 105.

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

Engelen, E. (2005). *De staat van de democratie. Democratie voorbij de staat*. WRR.

Engelen, E., & Ho, M. S. D. (2004). *De staat van de democratie: Democratie voorbij de staat* (Vol. 4). Amsterdam University Press.

Enjolras, B. and Waldahl, R.H., 2010. Democratic governance and oligarchy in voluntary sport organizations: the case of the Norwegian Olympic Committee and Confederation of Sports. *European sport management quarterly*, 10 (2), 215-239.

Fahlén, J. (2006). *Structures beyond the frameworks of the rink. On organization in Swedish ice hockey*. Umeå University



Forbrig, J. (2005). Introduction: Democratic politics, legitimacy and youth participation. Revisiting youth political participation, 7.

Furusten, S. (2013). *Institutional Theory and Organizational Change*. Cheltenham, Verenigd Koninkrijk: Edward Elgar Publishing.

Gammelsæter, H. (2010). *Institutional pluralism and governance in “commercialized” sport clubs*. *European sport management quarterly*, 10(5), 569-594.

Gastelaars, M. (1997), *‘Human Service’ in veelvoud. Een typologie van dienstverlenende organisaties*. Amsterdam: SWP

Geeraert, A. (2014). *New EU governance modes in professional sport: Enhancing throughput legitimacy*. *Journal of contemporary European research*, 10(3).

Henry, I. & Ko, L. (2016). *Routledge Handbook of Sport Policy* (1e ed.). Oxon: Routledge.

Hoffman, E. (2002). *Interculturele gespreksvoering*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Janse, R. (2004). *De legitimiteit van humanitaire interventies: Preadvies Vereniging voor Wijsbegeerte van het Recht, vergadering van 18 juni 2004*. *Netherlands Journal of Legal Philosophy*, 2004(2), 134-158.

Koster, K. (2010). *Democratie en de kloof tussen discours en praktijk. Burgerparticipatie, overheidsbeleid en tevredenheid op het lokale niveau*. Academia Press.

Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). *Organizational implications of institutional pluralism*. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840, 243-275.

Kuperus, M. (2007). *Hallo, is daar iemand? Verenigingsdemocratie en de stap naar de 21ste eeuw*. Opgeroepen op februari 7, 2020 van www.kuperusenco.nl: <https://kuperusenco.nl/wp-content/uploads/2016/11/halloisdaariemandvm20050406.pdf>

Luong, A., & Rogelberg, S.G. (2005). *Meetings and more meetings: The relationship between meeting load and the daily wellbeing of employees*. *Group dynamics: Theory, Research and Practice*, 9 (1), blz. 58-67.

Mathews, M.R., 1993. *Socially responsible accounting*. London: Chapman & Hall



Michels, A. M. B. (2011). *De democratische waarde van burgerparticipatie: interactief bestuur en deliberatieve fora*. Bestuurskunde, 20(2), 75-84.

Michels, R. (1959). *Political parties: a social study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. New York: Dover.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). (2018). *Nationaal Sportakkoord verenigt Nederland*. Opgeroepen op oktober 3, 2019, van www.rijksoverheid.nl:

<https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-volksgezondheid-welzijn-en-sport/documenten/rapporten/2018/06/29/nationaal-sportakkoord-sport-verenigt-nederland>

Nederlandse Ski Vereniging. (2018a). *Jaarverslag 2017/2018*. Utrecht. Opgeroepen op september 25, 2019, van www.wintersport.nl:
<https://files.wintersport.nl/jaarverslag-17-18.pdf>

Nederlandse Ski Vereniging. (2018b). *Meerjarenbeleidsplan 2018-2022*. Utrecht. Opgeroepen op september 27, 2019, van www.wintersport.nl:
<https://files.wintersport.nl/meerjarenbeleidsplan-2018-2022-website.pdf>

Nederlandse Ski Vereniging. (s.d. a). *De wintersportverzekering - De Nederlandse Ski Vereniging*. Opgeroepen op oktober 3, 2019, van www.wintersport.nl:
<https://www.wintersport.nl/verzekering>

Nederlandse Ski Vereniging. (s.d. b). *Algemeen reglement*. Opgeroepen op mei 11, 2020, van www.wintersport.nl:
<https://files.wintersport.nl/reglementen/algemeen-reglement.pdf>

Nederlandse Ski Vereniging. (s.d. c). *Reglement lidrechtspersonen*. Opgeroepen op mei 11, 2020, van www.wintersport.nl:
<https://files.wintersport.nl/reglementen/reglement-lidrechtspersonen.pdf>

Nederlandse Ski Vereniging. (s.d. d). *Statuten*. Opgeroepen op mei 11, 2020, van www.wintersport.nl: https://files.wintersport.nl/reglementen/Statuten-Nederlandse_Ski_Vereniging.pdf

Nederlandse Ski Vereniging. (s.d. e). *Als wintersportorganisatie lid worden van de Nederlandse Ski Vereniging*. Opgeroepen op juni 4, 2020, van www.wintersport.nl:
<https://www.wintersport.nl/vereniging/lidmaatschap-voor-wintersportorganisaties>



NOC*NSF. (s.d.). *Hoe positioneer je jezelf als Sportbond?* Opgeroepen op december 11, 2019, van www.nocnsf.nl: <https://www.nocnsf.nl/sportakkoord/hoe-positioneer-je-jezelf-als-sportbond>

NOC*NSF. (2016). *Sportagenda 2017+*. Opgeroepen op 7 februari, 2020, van www.nocnsf.nl: <https://nocnsf.nl/media/1067/sportagenda-2017plus-nocnsf.pdf>

NOC*NSF/VWS. (2018). *Slagvaardig Organiseren van Sport - aanpak*. Te raadplegen via persoonlijk documentatie: [hier](#).

NOS. (2020). *Alle bijeenkomsten tot 1 juni verboden, boetes op schenden 1,5-meter-regel*. Opgeroepen op mei 24, 2020, van www.nos.nl: <https://nos.nl/collectie/13824/artikel/2328088-alle-bijeenkomsten-tot-1-juni-verboden-boetes-op-schenden-1-5-meter-regel>

Van der Poel, H., Hoeijmakers, R., Pulles, I., & Tiessen-Raaphorst, A. (2018). *Rapportage sport 2018*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau. Opgehaald van https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2018/Rapportage_sport_2018

Nordbeck, R., & Kvarda, E. (2006). *New Modes of Governance for Sustainability in Austria—Assessing the Legitimacy and Effectiveness of the Austrian Biodiversity Strategy and the Austrian Forest Dialogue*.

Noyon, L. (2017). *Visies op legitimiteit*. Meijers reeks, 19.

Papadopoulos, Y., & Warin, P. (2007). *Are innovative, participatory and deliberative procedures in policy making democratic and effective?* European journal of political research, 46(4), 445-472.

Peters, B. G. (2010). Bureaucracy and democracy. *Public Organization Review*, 10(3), 209-222.

Risse, T., & Kleine, M. (2007). *Assessing the legitimacy of the EU's treaty revision methods*. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 45(1), 69-80.

Romano, N. & Nunamaker, J.F. (2001). *'Meeting analysis: findings from research and practice'*. *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on Systems Sciences*. Hawaii: USA.



Schaap, L. (2007). *Liefde voor het openbaar bestuur en liefde voor de bestuurskunde*. Eburon.

Scharpf, F. W. (1999). *Governing in Europe: Effective and Democratic?* Oxford: Oxford University Press.

Scott, R. (2014). *Institutions and Organizations – Ideas, Interests and Identities*. California: Sage Publications.

Scully, R., Jones, R. W., & Trystan, D. (2004). *Turnout, participation and legitimacy in post-devolution Wales*. *British Journal of Political Science*, 34(3), 519-537.

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

Steffek, J., & Nanz, P. (2008). Emergent patterns of civil society participation in global and European governance. In *Civil society participation in European and global governance* (pp. 1-29). Palgrave Macmillan, London.

Suchman, M. (1995). *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-611. doi:10.2307/258788

Van Bottenburg, M. (2007). Om de sport verenigd. *Instituten in de sportwereld*. In J. W. Duyvendak, & M. Otto, *Sociale kaart van Nederland. Over maatschappelijke instituties*. (pp. 225-239). Amsterdam: Boom.

Van Bottenburg, M. (2013). *Om de sport verenigd. Institutie in de sportwereld*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Van der Sangen, G.J.H. (2002). *Besluitvorming binnen de vereniging en de positie van haar leden en andere aangeslotenen*. In R.C.J. Galle (Ed.), *Handboek voor bestuur en management van de grote vereniging*. Den Haag: Elsevier.

Van Eekeren, F. (2018). *National Sports Governance Observer. Landenrapport: Nederland*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Verlaat, M. N. van 't (2010) *Marktgerichte Sportbonden: een Paradox?* Oisterwijk: Boxpress



Vermeulen, M. (2019, december 2). *Hoe zet de gemeente Ede het Sportakkoord in?* Opgeroepen op december 11, 2019, van [www.wintersport.nl: https://www.wintersport.nl/weblog/bericht/489900/hoe-zet-de-gemeente-edo-het-sportakkoord-in](https://www.wintersport.nl/weblog/bericht/489900/hoe-zet-de-gemeente-edo-het-sportakkoord-in)

Wilson, V. (2014). *Research methods: triangulation*. Evidence based library and information practice, 9(1), 74-75.

Woods, R. H., & Berger, F. (1988). *Making meetings work*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 29(2), 100-106.

Zwart, S. (2010). *Ensuring a representative referendum outcome: the daunting task of setting the quorum right*. Social Choice and Welfare, 34(4), 643-677



10. Bijlage: Lijst met afkortingen en synoniemen

- AB: Algemeen Bestuur (lees: hoofdbestuur)
- ALV: Algemene Ledenvergadering
- A.S.R.: AMEV, Stad Rotterdam en Woudsend (Verzekeringsbedrijf)
- AV: Algemene Vergadering
- COVID-19: Coronavirus disease 2019
- HB: Hoofdbestuur
- Institutioneel lid: Aangesloten organisatie met winstoogmerk
- Lidrechtspersoon: Aangesloten vereniging
- NOC*NSF: Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie
- NSkiV: Nederlandse Ski Vereniging
- VWS: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport



11. Bijlage: Vragenlijst online enquête

De online enquête is uiteindelijk ingevuld door 24 respondenten. Achter elke stelling staat de gemiddelde beoordeling.

1. Bent u of een andere vertegenwoordiger van uw organisatie een regelmatige bezoeker (minstens 1 keer per jaar de afgelopen 5 jaar) van de Algemene Ledenvergaderingen van de Nederlandse Ski Vereniging?
 - a. Ja (60,9%)
 - b. Nee (39,1%)
2. Het al dan niet regelmatig bezoeken van de ALV's van de Nederlandse Ski Vereniging is het gevolg van ...
 - a. De procedures en onderwerpen van de Algemene Ledenvergaderingen van de Nederlandse Ski Vereniging (47,8%)
 - b. Andere oorzaken, die niks met de Nederlandse Ski Vereniging te maken hebben (56,5%)
3. Als beleid of een maatregel effect heeft op uw organisatie, kunt u tijdens ALV's van de Nederlandse Ski Vereniging uw voorkeuren hierover uiten
 1. Volledig oneens - 10. Volledig eens → **6,5**
4. Als uw organisatie aanwezig is bij ALV's van de Nederlandse Ski Vereniging voelt u zich gehoord
 1. Volledig oneens - 10. Volledig eens → **6,4**
5. De personen in het hoofdbestuur van de Nederlandse Ski Vereniging voldoen aan uw verwachtingen met betrekking tot de expertise die een bestuurslid dient te hebben
 1. Volledig oneens - 10. Volledig eens → **7,2**
6. Het hoofdbestuur is een goede afspiegeling van alle lidorganisaties
 1. Volledig oneens - 10. Volledig eens → **5,8**
7. De prestaties van het hoofdbestuur van de Nederlandse Ski Vereniging voldoen aan uw verwachtingen met betrekking tot te behalen resultaten
 1. Volledig oneens - 10. Volledig eens → **6,1**
8. Het hoofdbestuur van de Nederlandse Ski Vereniging vertegenwoordigt uw belangen en voorkeuren naar verwachting
 1. Volledig oneens - 10. Volledig eens → **6,0**
9. Uw organisatie ervaart de vrijheid om eigen belangen en voorkeuren naar voren te brengen tijdens de ALV
 1. Volledig oneens - 10. Volledig eens → **6,7**
10. De manier waarop er gestemd wordt op de ALV's van de Nederlandse Ski Vereniging voldoet aan uw verwachting
 1. Volledig oneens - 10. Volledig eens → **6,8**



11. Uw organisatie ervaart de vrijheid om mensen verkiesbaar te stellen voor posities in het bestuur en commissies
 1. Volledig oneens - 10. Volledig eens → **6,3**
12. Uw organisatie ervaart voldoende ruimte binnen ALV's van de Nederlandse Ski Vereniging om te kiezen tussen beleidsopties en verkiesbare personen
 1. Volledig oneens - 10. Volledig eens → **6,1**
13. Uw organisatie ervaart de vrijheid om tijdens ALV's kritiek te uiten op en/of complimenten uit te delen aan de Nederlandse Ski Vereniging
 1. Volledig oneens - 10. Volledig eens → **6,9**
14. U bent op de hoogte van de statuten en de reglementen van de Nederlandse Ski Vereniging
 1. Volledig oneens - 10. Volledig eens → **6,2**
15. De ALV's van de Nederlandse Ski Vereniging voldoen aan de in de statuten en reglementen vastgelegde regels
 1. Volledig oneens - 10. Volledig eens → **6,8**
16. De beschikbaarheid van documenten en herleidbaarheid van beslissingen met betrekking tot de ALV's van de Nederlandse Ski Vereniging voldoen aan uw verwachtingen
 1. Volledig oneens - 10. Volledig eens → **6,6**
17. De aandacht voor de argumentatie, openheid voor andere meningen en betrokkenheid om tot gezamenlijke beslissingen tijdens de ALV's van de Nederlandse Ski Vereniging voldoet aan uw verwachting
 1. Volledig oneens - 10. Volledig eens → **6,5**
18. De onderwerpen op de Algemene Vergaderingen van de NSkiV sluiten aan op aanwezige problematiek en actualiteiten van uw organisatie
 1. Volledig oneens - 10. Volledig eens → **5,8**
19. De beleidskeuzes van de Nederlandse Ski Vereniging sluiten aan op uw belangen en voorkeuren
 1. Volledig oneens - 10. Volledig eens → **5,6**



In het theoretisch kader zijn enkele aspecten binnen het democratische proces behandeld. Deze zullen hieronder overzichtelijk worden weergegeven in het een schema. Dit schema is de basis voor de vragenlijst.

<i>Input</i>	Inclusiviteit/ betrokkenheid	Voorkeuren uiten	Vraag 3
		Gehoord voelen	Vraag 4
	Representativiteit	Belangen en voorkeuren worden vertegenwoordigt	Vraag 8 & 18
	Bestuur	Expertise	Vraag 5
		Afspiegeling achterban	Vraag 6
		Prestaties	Vraag 7
	Open agendavorming	Inbrengen agendapunten	Vraag 9
	Participatie	Stemmen	Vraag 10
		Verkiesbaar stellen	Vraag 11
		Voldoende keuzes	Vraag 12
		Kritiek/complimenten	Vraag 13
<i>Throughput</i>	Legaliteit	Statuten & reglementen	Vraag 14 & 15
	Transparantie	Beschikbaarheid documenten & herleidbaarheid beslissingen	Vraag 16
	Argumentatie	Aandacht voor argumentatie en meningen	Vraag 17
<i>Output</i>	Effectiviteit	Beleid sluit aan op problematiek	Vraag 19
		Beleid sluit aan op belangen en voorkeuren	Vraag 19



12. Bijlage: Vragenlijst semi-gestructureerde interviews

1. Bent u, of een andere vertegenwoordiger van uw organisatie, regelmatig aanwezig bij de Algemene Ledenvergaderingen van de Nederlandse Ski Vereniging?
2. Wat is uw afweging om wel of niet aanwezig te zijn bij de Algemene Ledenvergaderingen?
3. Vindt u het als lid van de Nederlandse Ski Vereniging belangrijk dat uw voorkeuren en belangen worden gehoord? En in hoeverre gebeurt dit volgens u? En worden deze vervolgens vertegenwoordigt?
4. Bent op de hoogte van wie er zitting hebben in het bestuur van de Nederlandse Ski Vereniging? Hoe beoordeelt u de geschiktheid en prestaties van het bestuur? En in hoeverre vormt dit bestuur een correcte afspiegeling van de achterban?
5. Als u aanwezig bent bij Algemene Ledenvergaderingen, kunt u dan bespreekbaar maken wat u wenst bespreekbaar te maken?
6. Volgens de reglementen is het mogelijk voor iedereen om zich verkiesbaar te stellen voor posities in bestuur en commissies. Ervaart u deze mogelijkheid ook?
7. Is er mogelijkheid om kritiek en/of complimenten te uiten? En hoe wordt hiermee omgegaan?
8. Voldoen de Algemene Ledenvergaderingen volgens u aan de reglementen en statuten?
9. Is er volgens u voldoende transparantie over beslissingen op Algemene Ledenvergaderingen? Is de herkomst van beleid en relevante documenten te achterhalen?
10. Sluit het beleid dat gekozen en verantwoord wordt op de Algemene Ledenvergaderingen aan op de belangen en voorkeuren van uw organisatie?
11. Wilt u nog iets bespreken met betrekking tot de Algemene Ledenvergaderingen wat nog niet besproken is?



13. Bijlage : Codering

Bij de codering is gebruik gemaakt van de volgende codeboom:

1. Aangesloten vereniging
 - 1.1 Activiteiten aangesloten vereniging
2. Reden Nederlandse Ski Vereniging-lidmaatschap
3. Aanwezigheid Algemene Vergaderingen
 - 3.1 Reden aanwezigheid
 - 3.2 Reden afwezigheid
4. Onderwerpen Algemene Vergaderingen
 - 4.1 Kritiek/complimenten op Algemene Vergaderingen
5. Horing belangen en voorkeuren aangesloten verenigingen op Algemene Vergaderingen
 - 5.1 Horing belangen voorkeuren aangesloten vereniging via andere manieren
 - 5.2 Verwerking belangen en voorkeuren aangesloten verenigingen in beleid
6. Bestuur Nederlandse Ski Vereniging
 - 6.1 Geschiktheid bestuur Nederlandse Ski Vereniging
 - 6.2 Bestuur Nederlandse Ski Vereniging - afspiegeling achterban
 - 6.3 Bestuursleden vanuit aangesloten verenigingen
7. Informatievoorziening
8. Netwerkfunctie Algemene Vergaderingen
 - 8.1 Verbindende rol Nederlandse Ski Vereniging
9. Verschillende disciplines Nederlandse Ski Vereniging
 - 9.1 Focus op disciplines
10. Eventuele aanpassingen Algemene Vergaderingen
11. Functioneren Nederlandse Ski Vereniging
 - 11.1 Commerciële activiteiten Nederlandse Ski Vereniging
12. Corona
 - 12.1 Rol Nederlandse Ski Vereniging
13. Gevolgen lage opkomst Algemene Vergaderingen



14. Bijlage: Overzicht interviews, respondenten en observering

Respondent	Datum	Vorm	Opname
#	15-4-2020	Online enquête	Niet van toepassing
#	15-4-2020	Online enquête	Niet van toepassing
#	15-4-2020	Online enquête	Niet van toepassing
#	16-4-2020	Online enquête	Niet van toepassing
#	17-4-2020	Online enquête	Niet van toepassing
#	17-4-2020	Online enquête	Niet van toepassing
#	19-4-2020	Online enquête	Niet van toepassing
#	20-4-2020	Online enquête	Niet van toepassing
#	20-4-2020	Online enquête	Niet van toepassing
#	20-4-2020	Online enquête	Niet van toepassing
#	20-4-2020	Online enquête	Niet van toepassing
#	21-4-2020	Online enquête	Niet van toepassing
1	22-4-2020	Fysiek	Ja
2	24-4-2020	Skype	Ja
#	25-4-2020	Online enquête	Niet van toepassing
#	27-4-2020	Online enquête	Niet van toepassing
#	28-4-2020	Online enquête	Niet van toepassing
3	29-4-2020	Skype	Ja
4	29-4-2020	Skype	Ja
5	29-4-2020	Skype	Ja
#	1-5-2020	Online enquête	Niet van toepassing



#	6-5-2020	Online enquête	Niet van toepassing
6	8-5-2020	Skype	Ja
#	13-5-2020	Online enquête	Niet van toepassing
Algemene Vergadering	16-5-2020	Google Meet	Nee
#	22-5-2020	Online enquête	Niet van toepassing
#	26-5-2020	Online enquête	Niet van toepassing
#	28-5-2020	Online enquête	Niet van toepassing
7	29-5-2020	Telefonisch	Ja
#	4-6-2020	Online enquête	Niet van toepassing
#	5-6-2020	Online enquête	Niet van toepassing
#	5-6-2020	Online enquête	Niet van toepassing
8	12-6-2020	Telefonisch	Nee

