

KWALITATIEF ONDERZOEK

PEGGY BUCHTER



**SAMENWERKING ATLETIEKUNIE EN CLUBS
UP & RUNNING?**

Een kwalitatief onderzoek naar de inter-organisatorische samenwerking tussen de Atletiekunie en clubs aan de hand van een casestudie: de Loop APK.

[Masterthesis]

Auteur
Mailadres
Master
Onderwijsinstelling

Peggy Buchter, 5787254
peggybuchter@gmail.com
Sportbeleid en sportmanagement
Universiteit Utrecht
Utrechtse School voor Organisatie- en Bestuurswetenschappen (USBO)
Michel van Slobbe
Sabah Chalhi
Atletiekunie
Esther Singendonk
25.027 (-bronnenlijst en bijlagen)
30-6-2017

Afstudeerbegeleider
2^e lezer
Stage organisatie
Stage/scriptiebegeleider
Aantal woorden
Versie



Universiteit Utrecht



**SAMENWERKING ATLETIEKUNIE EN CLUBS
UP & RUNNING?**

Voorwoord

Zoals de titel en voorkant doen vermoeden, gaat deze scriptie over hardlopen en samenwerken. Twee ruime begrippen die concreet worden door de casestudie die in dit onderzoek centraal staat, de Loop APK. Als voormalig HBO'er ben ik heel blij met deze praktische en relevante insteek van mijn onderzoek. Een extra leuke bijkomstigheid is dat ik, na mijn afstuderen, zelf invulling kan geven aan het vervolg van de Loop APK doordat ik werkzaam blijf bij de Atletiekunie.

Twee jaar na de start van de sportmaster heerst de gedachte dat ik de juiste keuze heb gemaakt. Wanneer ik terugblik is voornamelijk mijn kijk op de sportwereld veranderd. Sport is goed. Het is laagdrempelig, relatief goedkoop, het boost je zelfvertrouwen, het is goed voor de gezondheid, saamhorigheid en vooral heel leuk. Noem het naïef, maar zo dacht ik. En ik dacht dat iedereen dit wist of in ieder geval hiertoe was over te halen. Iedereen wil immers sporten. De een heeft alleen een iets harder zetje nodig dan de ander. Tijdens de master heb ik ook de keerzijde van sport leren kennen. Doping, matchfixing, geweld, ongelijkheid, geld en macht hangen als het zwaard van Damocles boven de sportwereld. Natuurlijk wist ik van het bestaan van deze keerzides af maar de oplossingen liggen niet voor het oprapen en de impact wordt des te groter. Je zou er bijna triest van worden maar ook dat hoort erbij. Dit inzicht heeft mij wel wakker geschud. Echter is mijn missie, iedereen besmetten met het sportvirus, niet veranderd. Ik zie het nog steeds als een uitdaging om deze keerzides aan te pakken en de positieve kanten van sport nog meer uit te dragen.

Deze scriptie betekent het einde van mijn 7 jaar durende studententijd. Op de basisschool werd al duidelijk dat ik later 'iets' met sport ging doen. Ik was altijd aan het rennen, voetballen en klimmen in bomen. Na een korte niet noemenswaardige turncarrière vond ik mijn ware liefde op sportgebied, de atletiek. Bij de aanvang van de master was het dan ook een logische stap om stage te lopen bij de bond die dit mogelijk maakt, de Atletiekunie. Ondanks jarenlang wedstrijdatleet en lid van de bond was het mij niet geheel duidelijk wat de Atletiekunie nu precies deed. Inmiddels kan ik in geuren en kleuren vertellen dat er veel gebeurt op bondsbureau. Als (luie) sprinter kwam ik terecht op de afdeling loopsport met gezellige hardlopende collega's (Bob, Mariëlle, Dennis, Sandra, Bram en Patrick) die mij warm onthaalden. Vrij kort na de start van mijn stage werd duidelijk dat er een reorganisatie aankwam en barstte chaotische tijden los. Onder andere het ontslag van mijn stagebegeleider, de onzekerheid over de nieuwe organisatiestructuur en enkele maanden 'stagebegeleiderloosheid' passeerde de revue. Met vallen en opstaan heb ik mij hierdoorheen geslagen met als einddoel deze scriptie. Het was geen ideale maar wel een hele leerzame stage periode.

Ik wil Michel van Slobbe bedanken voor zijn tijd en advies in mijn hectische stageperiode en voor zijn begeleiding rondom deze scriptie. Daarnaast wil ik Esther bedanken voor de gezellige autoritjes, RUMAG uitwisselingen, hulp bij mijn scriptie en andere stage gerelateerde zaken. Ook dank aan mijn 'scriptiebuddies' (Eline, Kim en Floor), ouders, breedtesport collega's, bereidwillige respondenten en vrienden voor de nodige afleiding, koffiepauzes en delen van frustraties.

Veel leesplezier, reacties en opmerkingen zijn altijd welkom!

Peggy Buchter

Utrecht, juli 2018

Samenvatting

Achtergrond

Onder invloed van het brede maatschappelijke proces individualisering staat de georganiseerde sport voor een aantal uitdagingen. Eén daarvan is de transitie in de sport. Deze beweging geeft een verschuiving van de belangrijkste instituties (sportbonden en sportverenigingen) in de sport weer. De groei van de fitnessbranche en de toenemende populariteit van informele vormen van sportbeoefening hebben geleid tot een afname van het marktaandeel van de georganiseerde sport. Om dit marktaandeel weer te stabiliseren dienen sportbonden nieuwe vormen van sportaanbod te introduceren om ledengroei te bewerkstelligen. De transitie in de sport vormt voor de Atletiekunie zowel de context als de aanleiding om een nieuwe strategie te hanteren. In lijn met deze strategie, waarin de clubs en niet het individu centraal staan, is het idee van de Loop APK als nieuw aanbod ontstaan. De Loop APK is de casestudie in dit onderzoek. De interpretaties die samenwerkingspartners van de Atletiekunie geven aan de Loop APK dienen als middel om een uitspraak te doen over de inter-organisatorische samenwerking tussen Atletiekunie en clubs. De centrale onderzoeksvraag luidt:

Hoe interpreteren samenwerkingspartners de totstandkoming van de Loop APK en welke implicaties heeft dit voor de inter-organisatorische samenwerking tussen clubs en Atletiekunie?

Literatuur/theorie

Om tot beantwoording van deze onderzoeksvraag te komen, dient de institutionele theorie als theoretische lens in dit onderzoek. De literatuur over de institutionele omgeving veronderstelt dat organisaties worden beïnvloed door hun omgeving. Welke factoren uit de institutionele omgeving zijn van invloed bij de totstandkoming van de Loop APK? Inter-organisatorische samenwerking betekent samenwerking gericht op gezamenlijke activiteiten van twee of meer blijvend zelfstandige organisaties welke elkaar aanvullen om gezamenlijke of wederzijds afhankelijke doelen te bereiken. Streven de Atletiekunie en clubs dezelfde doelstellingen na rondom de Loop APK en waar blijkt dit uit?

Methoden

Naast de literatuurstudie zijn er twee focusgroepen met clubs en één Atletiekunie vertegenwoordiger georganiseerd én vijf verdiepende interviews afgenomen. Op basis van deze methoden wordt een beeld gevormd van de aannames en interpretaties vanuit de Atletiekunie en vanuit de clubs.

Uitkomsten

De Atletiekunie en haar clubs hebben overeenkomstige doelstellingen rondom de Loop APK. Het doel is enerzijds om in contact te komen met ongebonden lopers en teamsporters en anderzijds om het aantal hardloopleblessures te verminderen. Het belang om samen te werken wordt erkend, echter verschillen de interpretaties in de strategie en rolverdeling tussen clubs en de Atletiekunie. De Atletiekunie legt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de Loop APK bij de club, terwijl de clubs de voorkeur geven aan het faciliteren van een universeel product vanuit de Atletiekunie als nationaal orgaan. Het belangrijkste samenwerkingsmotief voor clubs rondom de Loop APK is de institutionele invloed van de Atletiekunie.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
1. Inleiding	6
1.1 Leeswijzer	6
1.2 Aanleiding.....	7
1.3 Probleemstelling.....	8
1.4 Doel- en vraagstelling.....	9
1.5 Context en relevantie	11
2. Onderzoeksaanpak	15
2.1 Type en aard van het onderzoek.....	15
2.2 Ontologie.....	15
2.3 Epistemologie	15
2.4 Methodologie	18
2.5 Institutionele theorie.....	22
3. De institutionele invloed op inter-organisatorische samenwerking.....	25
3.1 De institutionele omgeving van de Atletiekunie en haar clubs.....	25
3.2 Inter-organisatorische samenwerking tussen club en sportbond.....	31
3.3 Samenhang institutionele invloed en inter-organisatorische samenwerking	34
3.4 Verhouding Loop APK tot actualiteit.....	35
4. Resultaten & analyse.....	37
4.1 Institutionele omgeving rondom de Loop APK	37
4.2 Multi-interpretatie Loop APK	39
4.3 Locatie van de Loop APK	45
4.4 Yakult Start to Run als good practice voor samenwerking	47
4.5 Rolverdeling Atletiekunie en club	49
4.6 Implicaties inter-organisatorische samenwerking	54
5. Conclusie en aanbevelingen	55
5.1 Conclusie	55
5.2 Aanbevelingen Atletiekunie en vervolgonderzoek	60
6. Reflectie.....	62
Bronnenlijst	64
Bijlage 1: Resultaat exit-enquête Atletiekunie.....	70
Bijlage 2: Focusgroep + interview topics.....	71
Bijlage 3: Codeboom	75
Bijlage 4: Algemene aanbevelingen Atletiekunie.....	76

1. Inleiding

Dit rapport beschrijft een onderzoek naar de institutionele omgeving en de implicaties die daaruit voortvloeien voor de inter-organisatorische samenwerking tussen sportbond en club. Naast de invloed van deze sportinstituten wordt ook gekeken naar institutionele bewegingen en de reacties van de instituten op deze bewegingen. Eén van de belangrijkste en hedendaagse institutionele bewegingen is de transitie in de sport. In het kader van deze transitie lanceerde de Atletiekunie begin dit jaar haar nieuwe jaarplan met vernieuwde strategie waarin de clubs centraal staan. In het jaarplan werd tevens een geheel nieuwe dienst gepresenteerd namelijk, de Loop APK. De Loop APK dient in dit onderzoek als casestudie om te analyseren hoe clubs de totstandkoming van de Loop APK samen met de Atletiekunie interpreteren. Het gaat hierbij om het betrekken van de club bij het vormen van centraal beleid van de bond. Opvallend is de keuze voor de benaming van de dienst. “Loop” suggereert een duidelijke connectie met de atletiek en loopsport maar “APK” (Algemene Periodieke Keuring) is een term uit de autobranche. Dit impliceert dat ook niet-sport gerelateerde bewegingen van invloed zijn op de institutionele omgeving van een sportbond. De institutionele theorie dient als theoretische lens in dit onderzoek en stelt dat organisaties worden beïnvloed door hun omgeving (Scott, 2008). De totstandkoming van de Loop APK en de interpretaties en aannames die daarmee gepaard gaan, vanuit zowel de bond als de clubs, vormen de rode draad in dit onderzoek. Daarbij wordt onderzocht hoe deze interpretaties te verklaren zijn vanuit de institutionele omgeving. De ondertitel ‘up & running’ verwijst naar de loopsport en de samenwerking tussen Atletiekunie en clubs die continu in ontwikkeling is. Speelt de samenwerking in op huidige ontwikkelingen en behoeften van beide partijen?

1.1 Leeswijzer

Dit eerste hoofdstuk beschrijft de huidige stand van zaken in de georganiseerde sport. De probleemstelling richt zich specifiek op de situatie bij de Atletiekunie in het licht van de huidige ontwikkelingen. De achtergrond van de casestudie die in dit onderzoek centraal staat, de Loop APK, wordt hier ook geïntroduceerd. De hoofdvraag, deelvragen en de begrippen die veelvuldig terugkomen worden toegelicht in §1.3. Aan het eind van dit hoofdstuk komen de maatschappelijke, bestuurlijke, organisatorische en wetenschappelijke contexten en relevanties, die op dit onderzoek van invloed zijn, aan de orde.

Hoofdstuk 2 beoogt inzicht te geven in het onderzoeksparadigma, de betrouwbaarheid, validiteit en de methodologie van dit onderzoek. Tot slot volgt een beknopte uiteenzetting van de institutionele theorie, het theoretische concept dat centraal staat.

In hoofdstuk 3 worden de concepten, institutionele omgeving en inter-organisatorische samenwerking uitvoerig behandeld door middel van literatuuronderzoek. Hierdoor wordt de eerste deelvraag en gedeeltelijk ook de tweede deelvraag beantwoord.

De resultaten en analyse van de verkregen data staan centraal in hoofdstuk 4. De resultaten worden direct gekoppeld aan de theorie en literatuur. Hoe beïnvloedt de institutionele omgeving van de Loop APK de inter-organisatorische samenwerking tussen Atletiekunie en club?

Hoofdstuk 5 presenteert de conclusie van dit onderzoek en geeft antwoord op de hoofdvraag aan de hand van de theoretische lens. Daarnaast worden aanbevelingen gedaan voor de uitvoering, het vervolg van de Loop APK en mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

Tot slot eindigt deze thesis met een uiteenzetting van de keuzes en beperkingen van dit onderzoek.

1.2 Aanleiding

De huidige tendens rondom de sportvereniging kenmerkt zich door een ontwikkeling van 'mutual-support' naar 'service-delivery' organisatie (HStefan, 1988). Waar mutual-support meer intern gericht is op de eigen leden, houdt 'service-delivery' in dat een organisatie een meer dienstverlenend en op de omgeving gericht karakter heeft. De aanleiding voor deze houding wordt gevoed door maatschappelijke processen als individualisering, informatisering en informalisering (Schnabel, 2000). NOC*NSF en de sportbonden verklaren de verschuivende populariteit van de wijze van sportbeoefening aan de toenemende concurrentie van commerciële sportaanbieders, die vooral door de toenemende individualisering zou leiden tot kritischere en meer consumptieve sporters (Anthonissen & Boessenkool, 1995; Van der Roest et al., 2015). Door koepelorganisatie NOC*NSF wordt er zelfs gesproken van 'marktfalen' vanwege de forse afname van het marktaandeel van de georganiseerde sport (NOC*NSF, 2016-a). Eind 2015 werd het vierjarige beleidsdocument van NOC*NSF gepresenteerd, maar in 2017 volgt een herziene versie "vanwege de onvoorziene snelle ontwikkelingen in de digitale samenleving" en daarmee de start van het programma 'transitie in de sport' (NOC*NSF, 2016-a). De term 'transitie' doelt op verschuivingen in de 'institutionele omgeving' van organisaties in de georganiseerde sport. Waar voorheen sportbonden en sportverenigingen centraal stonden, zijn momenteel de snel veranderende behoeften van burgers leidend. Dit hangt onder meer samen met een toename van het aantal ongeorganiseerde sporters. Om de positie van verenigingen en sportbonden weer te versterken, is het voornaamste breedtesportdoel van NOC*NSF om nieuwe vormen van sportaanbod te creëren en het aantal lidmaatschappen bij verenigingen te vergroten (NOC*NSF, 2016-a).

Dit onderzoek richt zich op de institutionele omgeving van de Atletiekunie, waar in september 2017 een reorganisatie en herpositionering plaatsvond (Atletiekunie, 2017-a). In het reorganisatieplan van de Atletiekunie (2017-b) wordt het verminderde marktaandeel van de georganiseerde sport bevestigd. De bovengenoemde ontwikkelingen hebben bij de Atletiekunie geleid tot de keuze voor een zogenoemde "business-to-business" strategie. Dit betekent dat de lokale aanbieders; verenigingen, stichtingen, loopgroepen en evenementorganisatoren, centraal staan en de eerdere "business-to-consumer" strategie langzaam zal afbouwen (Atletiekunie, 2017-b). Het voornaamste doel is om in te spelen op de 'transitie in de sport' door nieuwe vormen van sportaanbod te creëren om daarmee op andere wijze inkomsten en lidmaatschappen te verwerven. Dit moet de positie van de Atletiekunie en haar clubs de komende jaren versterken.

Welke implicaties heeft de transitie in de sport en strategieverandering op de positie van de Atletiekunie en wijze van onderlinge samenwerking tussen de Atletiekunie en clubs? Hoe zien clubs de rol van de sportbond en hoe ziet de bond haar eigen rol? Deze vragen staan centraal en vormen de aanleiding van dit onderzoek.

Om tot de kern van dit vraagstuk te komen wordt in de volgende paragraaf dieper ingegaan op de achtergrond van deze vragen en het ontstaan van de casestudie die in dit onderzoek centraal staat, de Loop APK.

1.3 Probleemstelling

Eerder onderzoek naar de wijze van samenwerken en onderlinge rolverdeling tussen Atletiekunie en clubs (Melis, 2017) wees uit dat de Atletiekunie veelal een top down benadering hanteert richting clubs. Er sprake is van een 'beperkte macht' van de Atletiekunie ten opzichte van de 'relatief autonome verenigingen'. Melis (2017) concludeert: "Lidverenigingen hebben op microniveau de vrijheid om weerstand te bieden aan de 'institutionele druk' (Scott, 2014). "Dit resulteert in een 'beleidskloof' tussen het centrale beleid van de Atletiekunie en de lokale uitvoeringspraktijken van lidverenigingen" (Melis, 2017, p. 4). Het uitoefenen van de 'institutionele invloed' van de Atletiekunie op de lidverenigingen leidt tot weerstand, daarom luidt het advies om in het vervolg lidverenigingen meer te betrekken bij de ontwikkeling van centraal beleid (Melis, 2017). De nieuwe strategie van de Atletiekunie, waarin lokale aanbieders centraal staan, is meer bottom-up gericht dan voorheen en vraagt om een andere wijze van samenwerking met clubs. Ook NOC*NSF spreekt in dit verband over een aanpassing in de rol van de sportbonden. Sportbonden dienen minder voor te schrijven hoe de sport georganiseerd moet zijn maar zullen steeds vaker 'slechts' faciliterend optreden en meer bottom-up handelen (NOC*NSF, 2016-a).

De institutionele theorie veronderstelt dat organisaties worden beïnvloed door hun omgeving (Scott, 2008). De transitie in de sport en daarmee de strategiewijziging van de Atletiekunie lijken het vertrekpunt voor een nieuwe samenwerking tussen clubs en Atletiekunie. Het roept echter ook een aantal vragen op. Welke invloed heeft de omgeving op de samenwerking? Hoe ziet 'slechts' faciliterend en meer bottom-up handelen eruit? Is er overeenstemming over de rolverdeling tussen club en Atletiekunie?

Eén van de nieuwe vormen van aanbod van de Atletiekunie om in te spelen op de veranderende omgeving, is de Loop APK. De Loop APK dient in dit onderzoek als casestudie. Door in dit onderzoek atletiekclubs te betrekken bij de totstandkoming van de Loop APK wordt het advies van Melis (2017) opgevolgd. De Loop APK is een Kritische Prestatie Indicator (KPI) in het jaarplan 2018 van de Atletiekunie. De achtergrond van dit nieuwe aanbod wordt als volgt omschreven:

"In heel veel sporten is een goede looptechniek en uithoudingsvermogen cruciaal. Als atletieksport kunnen we met de grote kennis die hierover is bij trainers een behoefte vervullen van bijv. voetbal- en hockeyclubs in de buurt. In dat licht gaan in 2018 30 clubs de "Loop APK" aanbieden aan sporters en/of werknemers." (Atletiekunie, 2017-c, p. 30)

Hardlopen staat in de Sportdeelname index van 2016 op de derde plaats van populairste sporten (NOC*NSF, 2016-b). De 70.000 bij de bond aangesloten hardlopers staan in schril contrast met de 2,4 miljoen hardlopers in Nederland (Bottenburg, 2007). Dit getal wijst op een grote groep potentiële leden voor de Atletiekunie. De doelstelling achter de Loop APK is dan ook om in contact te komen met nieuwe doelgroepen met kans op conversie (Atletiekunie, 2017-c). De populariteit van hardlopen heeft ook een keerzijde, namelijk het aantal blessures. Uit de exit-enquête van de Atletiekunie die afmeldende leden invullen, blijkt dat maar liefst 35% van de volwassenen aangeeft te stoppen vanwege een blessure¹. Het reduceren van dit percentage kan helpen om ledengroei te realiseren en het marktaandeel van de georganiseerde sport te stabiliseren. De Loop APK kan hieraan bijdragen door de looptechniek te verbeteren en daardoor blessures te voorkomen.

¹ Zie [bijlage 1](#)

De Loop APK kan worden gezien als een ‘institutioneel product’ (Furusten, 2013). Dit zijn ideeën, ideologieën, kennis of processen die door institutionele actoren (Atletiekunie) worden gebruikt om gedrag in organisaties, in dit geval atletiekclubs en loopgroepen, te sturen. Bovenstaande omschrijving van de KPI suggereert dat de Loop APK een vaststaand en veelgebruikte dienst/product is. Echter, niet eerder is een soortgelijk concept, noch de term Loop APK in een jaarplan naar voren gekomen. De precieze invulling en werking van de Loop APK is nog niet bepaald. Wat is het? Hoe werkt het? Zijn clubs gebaat bij het concept? Op welke manier? Vervult het de behoefte van sporters en clubs? Hoe zouden Atletiekunie en clubs moeten samenwerken om de Loop APK te creëren en lanceren? De vernieuwde strategie impliceert dat de aangesloten clubs de enige doelgroep zijn maar daarnaast worden bij de omschrijving van de Loop APK ook nog voetbal-, hockeyclubs en werknemers genoemd. Op welke doelgroep nu exact de focus ligt, is onduidelijk.

De veranderingen in de omgeving en daarmee strategiewijziging lijkt het begin van een nieuwe wijze van samenwerken tussen clubs en Atletiekunie. Echter, ontbreekt het aan kennis over hoe deze samenwerking er in de praktijk uitziet. De intentie van dit onderzoek is om, aan de hand van de interpretaties van en aannames bij de Loop APK door clubs en Atletiekunie te onderzoeken op welke wijze de inter-organisatorische samenwerking tussen club en bond functioneert.

1.4 Doel- en vraagstelling

Deze paragraaf beschrijft welk doel met dit onderzoek wordt nagestreefd en welke vraagstelling daarbij hoort. Enkele begrippen die terugkomen in de vraagstelling zijn gedefinieerd. Verdere toelichting van deze begrippen is te vinden in hoofdstuk 3. De wijze waarop de beantwoording van deze vragen plaatsvindt, wordt omschreven in §2.2 methodologie.

1.4.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om ontbrekende kennis te leveren over de wijze waarop clubs kunnen bijdragen aan de totstandkoming van centraal beleid van een sportbond om de genoemde ‘beleidskloof’ te verkleinen. De Loop APK dient in dit onderzoek als casestudie. De interpretaties die samenwerkingspartners van de Atletiekunie geven aan de Loop APK dienen als middel om een uitspraak te doen over de inter-organisatorische samenwerking tussen clubs en een sportbond. Het gaat hierbij om de interpretaties en aannames van zowel clubs als vertegenwoordigers van de bond. In dit onderzoek wordt aandacht besteed aan de oriënterende fase in de vorming van de Loop APK waarbij enkel de kaders uit het jaarplan bekend zijn. Het betreft een andere wijze van samenwerken voor een sportbond die doorgaans top-down handelt richting haar leden.

1.4.2 Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag luidt:

Hoe interpreteren samenwerkingspartners de totstandkoming van de Loop APK en welke implicaties heeft dit voor de inter-organisatorische samenwerking tussen clubs en Atletiekunie?

1.4.3 Deelvragen

Om tot de beantwoording van bovenstaande onderzoeksvraag te komen, is een aantal deelvragen opgesteld:

1. Wat is er in de literatuur bekend over institutionele invloed en inter-organisatorische samenwerking? En hoe hangen deze concepten samen?
2. Hoe verhoudt de Loop APK zich tot de ontwikkelingen in de sport en maatschappij?
3. Welke aannames zijn te herkennen in de uitgangspunten van de Loop APK?
4. Hoe interpreteren de samenwerkingspartners de totstandkoming van de Loop APK?

Hieronder volgt een korte omschrijving van de methoden per deelvraag. Een uitgebreide beschrijving van de toepaste methoden en wijze van analyseren is te lezen in §2.4 methodologie.

- I. Beantwoording door middel van literatuuronderzoek.
- II. Beantwoording door middel van literatuuronderzoek en een koppeling met de verkregen data.
- III. Beantwoording door middel van een interview met ex interim-directrice van de Atletiekunie en gesprekken met medewerkers van de Atletiekunie
- IV. Beantwoording door middel van twee focusgroep-sessies en aanvullende interviews.

1.4.4 Begripsafbakening

Samenwerkingspartners

Dit zijn betrokkenen van aangesloten clubs of niet-aangesloten clubs waar veel mee wordt samengewerkt. Bij de laatste groep kan een voorbeeld van een dergelijke connectie zijn dat deze trainers een trainersdiploma hebben en bijscholingen volgen of in sommige gevallen bijscholingen of cursussen van de bond geven aan andere trainers of bestuurders. Deze betrokkenen kunnen meerdere functies vervullen binnen hun club, bijvoorbeeld trainer, bestuurder, fysiotherapeut etc.

(Atletiek)clubs

Bij de Atletiekunie aangesloten leden: verenigingen, loopgroepen en stichtingen.

Ontwikkelingen in de sport en maatschappij

De huidige ontwikkelingen in de sport en maatschappij hebben hun uitwerking op de Atletiekunie en haar clubs en zijn daardoor ook van invloed op de totstandkoming van de Loop APK. Voorbeeld van een dergelijke maatschappelijke ontwikkeling is individualisering. Specifieke bewegingen in de sport die hieruit voortvloeien zijn instrumentalisering en consumentisme. Deze twee bewegingen verhogen de druk op de sportvereniging om zich te conformeren aan zowel de wensen van de publieke zijde als private zijde (Boessenkool, Lucassen, Waardenburg & Kemper, 2011). Deze tweestrijd is de oorzaak voor de transitie in de sport, die zowel de aanleiding als de context van dit onderzoek vormt. De transitie heeft als doel om de positie van de sportbonden en daarmee sportverenigingen weer te versterken (NOC*NSF, 2016-a). Omdat de Loop APK een hardlooppproduct betreft, worden specifieke ontwikkelingen in de alsmaar groeiende loopsportmarkt ook beschreven, de zogenoemde 'loopgolven'.

Inter-organisatorische samenwerking

De volgende definitie van inter-organisatorische samenwerking wordt gehanteerd: “Inter-organisatorische samenwerking is gericht op gezamenlijke acties/activiteiten van twee of meer blijvend zelfstandige organisaties die elkaar aanvullen om gezamenlijke of wederzijds afhankelijke doelen te bereiken” (Rozenveld, 2011, p. 97). Het gaat in dit onderzoek om de gezamenlijke acties en activiteiten die leiden tot de totstandkoming van de Loop APK. De bond behartigt de belangen van de club op landelijk niveau en hierdoor is er sprake van een samenwerking met overeenkomstige doelen.

1.5 Context en relevantie

Dit onderzoek vindt plaats in de omgeving van de Atletiekunie. Deze omgeving is te onderscheiden in drie delen namelijk de maatschappelijke, bestuurlijke en de organisatorische context. De maatschappelijke context beschrijft de ontwikkelingen in de samenleving die van invloed zijn op dit onderzoek. De bestuurlijke context toont de politieke- en beleidsaspecten die van invloed zijn en organisatorische context schetst de specifieke omgeving van de Atletiekunie. De wijze waarop dit onderzoek bijdraagt aan maatschappelijke en wetenschappelijke vraagstukken komt ook aan bod in deze paragraaf.

1.5.1 Maatschappelijke context & relevantie

Volgens Putnam (2000) draagt sport bij aan de vorming van sociaal kapitaal en is het een belangrijk onderdeel van de civil society. Sportverenigingen in het algemeen en zo ook atletiekclubs bevinden zich in een dynamische omgeving omringd door allerlei actoren met diverse belangen. De ontwikkelingen in de sport kenmerken zich door een tweetal bewegingen rondom de sportvereniging namelijk de sociaal-maatschappelijke en economische beweging.

Heuvel, van den Sterkenburg en van Bottenburg (2007) bespreken enkele maatschappelijke effecten van sport in het Olympisch plan 2028. Sport kan bijdragen aan zowel de fysieke als mentale gezondheid en kan ook economisch van belang zijn doordat mensen betalen voor lidmaatschappen en sportmateriaal aanschaffen. Sport kan bijdragen aan de opvoeding van de jeugd en kan een positieve invloed uitoefenen op de sociale samenhang, integratie en het bij elkaar brengen van verschillende culturen (Heuvel, Sterkenburg, & Bottenburg, M., 2007). Onder de noemer ‘versporting van de samenleving’ werd in 1992 al vastgesteld dat sport van een relatief onbelangrijk cultureel verschijnsel naar een waardevol maatschappelijk fenomeen is uitgegroeid (Crum, 1992). Deze versporting van de samenleving heeft zich de afgelopen jaren doorgezet en is daarmee in betekenis en kracht gegroeid. Ook nadelige effecten zijn hier onderdeel van, zoals blessures, corruptie, agressie en dopinggebruik (Crum, 1992; Breedveld, K., Elling, A., Hoekman, R., & Schaars, D., 2016). De maatschappelijke impact van sport is groot mede door de omvangrijke groep deelnemers, aanbieders, vrijwilligers en professionals. De overheersend positieve effecten en het grote bereik maken sport een relatief goedkoop ‘middel’ voor het oplossen van maatschappelijke problemen. Dit leidt tot stijgende beleidsverwachtingen en –beloften omtrent sport (Breedveld, et al., 2016). Naast deze sociaal-maatschappelijke aandacht vanuit overheidswege verwachten koepelorganisaties als NOC*NSF ook dat economische factoren door de vereniging worden uitgedragen (Waardenburg, 2016). Ook van Bottenburg (2007) onderschrijft de tweestrijd waar de vereniging zich in bevindt.

“De afhankelijkheid van subsidies neemt bij de grotere clubs af door een verbreding van de inkomstenbronnen en een vergroting van de omzet. ... Verwacht mag worden dat deze trend zich gaat doorzetten, waardoor de verenigingen een minder homogeen karakter zullen krijgen en zich verder zullen ontwikkelen van mutual-support organisaties naar service-delivery organisaties. ... De keuze [van sportbonden en NOC*NSF] voor ondersteuning van vooral sterke verenigingen wijst op een vergroting van de autonomie van de sportbonden en sportkoepel ten opzichte van de aangesloten verenigingen. De financiële afhankelijkheid van de bonden ten opzichte van de verenigingen neemt af. Daarnaast groeit de maatschappelijke druk op de sportbonden om te innoveren en hun relatief autonoom opererende verenigingen hierin mee te krijgen. (van Bottenburg, 2007, p. 10).”

Deze complexe en diffuse positie van de sportvereniging en sportbond zorgen voor de sturingsproblematiek die de kern van dit onderzoek raakt. Hoe kunnen sportbonden hun landelijke sportbeleid implementeren bij deze autonome sportverenigingen?

1.5.2 Bestuurlijke context & relevantie

De maatschappelijke waarde van sport wordt in het regeerakkoord van 2017 extra aangestipt. Er is structureel 25 miljoen extra beschikbaar voor de sport in Nederland. “... omdat bonden en verenigingen het steeds lastiger hebben om vrijwilligers te vinden en de financiële mogelijkheden voor verdere professionalisering van de breedte- en topsport beperkingen kennen (NOC*NSF, 2017-b, p. 1).” Om de sport in Nederland financieel en organisatorisch te versterken wil de nieuwe coalitie een sportakkoord sluiten met sportbonden, sportverenigingen, sporten met een beperking, gemeenten en het onderwijs. “Voor het versterken van de positie van de sportbonden trekt het kabinet structureel 10 miljoen euro uit (NOC*NSF, 2017-a, p. 1)”. Op welke wijze dit bedrag precies wordt ingezet is onduidelijk.

Vanuit een bestuurs- en organisatiekundig oogpunt biedt dit onderzoek interessante inzichten over de afhankelijkheidsrelaties en daarmee versterking dan wel vermindering van de legitimiteit van een sportbond en haar verenigingen. Sportbonden zijn afhankelijk van hun leden in het goedkeuren en tot uitvoer brengen van hun beleidsplannen (van 't Verlaat, 2010). In hoeverre is er zoals hierboven genoemd sprake van een relatief autonome vereniging? Sportorganisaties worden vandaag de dag beschouwd als private partners in het netwerk van de overheid (van t' Verlaat, 2010). Ook NOC*NSF haalt de netwerk structuur aan om de bestuurlijke en organisatorische verandering in de sport te verklaren. “Niet het instituut sport (bond of vereniging) staat centraal maar het individu dat wil sporten. We streven naar een op eigen benen staande sportinfrastructuur, waarbij vanuit de kracht en betekenis van de sport in de huidige samenleving, een duurzame financiering wordt gerealiseerd. Met daarnaast een netwerk van flexibele (open) sportorganisaties die samen optrekken voor het optimaal bedienen van de inwoners van Nederland (NOC*NSF, 2016-a, p. 6)”. Onderbouwing voor deze verschuiving ontbreekt echter. Dit onderzoek naar de samenwerking en afhankelijkheidsrelatie tussen de Atletiekunie en haar clubs kan bijdragen aan de verheldering van de positie van sportbonden in het algemeen.

1.5.3 Organisatorische context & relevantie

De Atletiekunie telde in 2016 nagenoeg 140.000 leden en is op basis van dit ledenaantal de negende sportbond in Nederland (NOC*NSF, 2016-b). Er zijn grofweg twee soorten doelgroepen te onderscheiden binnen de bond namelijk; atletiekbeoefenaars en hardlopers. De groep hardlopers is licht in de meerderheid en behelst 54% van de leden. De Atletiekunie kent in totaal 296 clubs waarvan 80 loopgroepen die enkel hardloopaanbod kennen (Atletiekunie, 2016). “De afgelopen jaren is het aantal verenigingen dat is aangesloten bij de Atletiekunie licht toegenomen. Tussen 1990 en 2015 nam hun aantal toe van 257 naar 296, een stijging van 15 procent. Dit is opvallend omdat landelijk het aantal sportverenigingen bij sportbonden sinds 1990 met twintig procent is afgenomen” (Breedveld & Hover, 2016, p. 73). Dit verschijnsel kan worden toegeschreven aan de groeiende populariteit van hardlopen. De Loop APK, zoals beschreven in de probleemstelling, richt zich op hardlopers. Hardlopen is een typische individuele sport die voornamelijk in ongeorganiseerd verband plaatsvindt met maar liefst 79% (Dool, 2016). Opvallend is dat 85% van de hardlopers dit combineert met een andere sport (Breedveld & Hover, 2016). Cijfers van het Mulier instituut laten zien dat tussen 2006 en 2014 het aantal hardlopers is gestegen van 6,1 naar 9,3 procent die minimaal 12x per jaar hardlopen. De incidentele hardlopers nemen af maar de frequentie beoefenaren, vaker dan 60x per jaar, neemt toe. Dit wordt ook wel de 3^e loopgolf genoemd (Hover, van der Werff & Breedveld, 2015). Deze grote groep hardlopers brengt ook keerzijdes met zich mee, namelijk de grote hoeveelheid hardloopblessures. De impact van hardloopblessures is groot, blijkt uit cijfers van Veiligheid NL (2016). 2014 telde 710.000 hardloopblessures en daarmee is hardlopen, na veldvoetbal, de sport met de meeste blessures is (VeiligheidNL, 2016). De Loop APK is bedoeld om de looptechniek van lopers te verbeteren en kan mogelijk een bijdrage leveren aan de vermindering van het aantal hardloopblessures. Daarnaast is de Loop APK een voorbeeld van nieuw aanbod om in te spelen op de maatschappelijke ontwikkelingen en meer grip te krijgen op de grote groep ongebonden hardlopers.

Vóór de reorganisatie en herstructurering in mei 2017 bestond er op het bondsbureau een afdeling ‘loopsport’ die zich enkel bezighield met alle loopsportactiviteiten. In de nieuwe organisatiestructuur is gekozen om geen onderscheid meer te maken tussen baanatletiek en loopsport. De nieuwe afdeling ‘breedtesport’ is gecreëerd om alle aanbieders en doelgroepen te faciliteren en is daarmee verantwoordelijk voor de Loop APK (Atletiekunie, 2017-b).

De relevantie van dit onderzoek voor de Atletiekunie is tweeledig. Namelijk de praktische ontwikkeling van de Loop APK als nieuw type aanbod en daarmee het opdoen van inzicht in de wijze van samenwerken tussen clubs en Atletiekunie. Het eerst genoemde aspect draagt bij aan het behalen van de doelstelling in het jaarplan; 30 clubs bieden de Loop APK aan in 2018. Het tweede aspect is voor de langere termijn interessant. Welke (nieuwe) rol wordt verwacht van de Atletiekunie? Dit is in lijn met de vernieuwde strategie van de bond, waarbij meer bottom-up beleid wordt gehanteerd. Wat zijn de succes- en faalfactoren van het betrekken van clubs bij centraal beleid? Waar dient in de toekomst rekening mee te worden gehouden?

1.5.5 Wetenschappelijke relevantie

Zoals eerder aangehaald², stond in het onderzoek van Melis (2017) ook de samenwerking tussen Atletiekunie en club aan de hand van een casus centraal. Echter vond het onderzoek van Melis (2017) een aantal jaren na invoering van de casus plaats. De casus betrof een top-down ingestoken beleidsimplementatie van de Atletiekunie richting haar clubs. De institutionele theorie stelt dat organisaties zich aanpassen aan de 'institutionele druk' om te kunnen voortbestaan (Scott, 2014). Daarentegen beschrijft Oliver (1991) dat organisaties op microniveau de vrijheid hebben om weerstand te bieden aan deze 'institutionele druk'. In lijn met deze theorie kwam uit het onderzoek van Melis (2017) naar voren dat de afhankelijkheid van club en sportbond zich vertaalt in een 'beperkte macht' van de Atletiekunie richting haar 'relatief autonome verenigingen'. Het advies van Melis betrof om in het vervolg clubs vooraf te betrekken bij de ontwikkeling van centraal beleid om een beleidskloof te voorkomen (Melis, 2017).

Een ander recent onderzoek die zich richt op de inter-organisatorische samenwerking tussen sportbond en vereniging is het onderzoek van Kwaasteniet (2016). Het doel van het onderzoek was om inzichtelijk te maken hoe maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen doorwerken in de samenwerkingsrelaties tussen de KNVB en NOC*NSF, de KNVB en voetbalverenigingen, en voetbalverenigingen en gemeenten (Kwaasteniet, 2016). De uitkomst liet zien dat de KNVB en voetbalverenigingen niet samenwerken zoals gewenst vanwege afstandelijke en onpersoonlijke communicatie van de KNVB richting de voetbalverenigingen (Kwaasteniet, 2016). Daarnaast werd geconcludeerd, in lijn met wat Melis (2017) ondervond, dat de beleidsdoelstellingen- en strategieën van de KNVB niet aansluiten bij de praktijkervaringen en behoeften van voetbalverenigingen (Kwaasteniet, 2016). Deze beleidskloof is volgens Kwaasteniet (2016) ontstaan doordat de KNVB te weinig draagvlak bij de verenigingen creëert in de ontwikkeling en implementatie van beleid. De noodzaak om als KNVB met voetbalverenigingen samen te werken is door Kwaasteniet (2016) aangetoond maar de wijze waarop en een praktisch voorbeeld om deze aanpak te testen komen in het onderzoek niet aan de orde.

Door de clubs bij de totstandkoming van de Loop APK te betrekken wordt het advies van Melis (2017) opgevolgd. De vraag die hierbij rijst: In hoeverre komt de institutionele druk van de Atletiekunie naar voren bij de totstandkoming van de Loop APK, ondanks de strategiewijziging en het eerder betrekken van de clubs bij de Loop APK? Het antwoord op deze vraag heeft gevolgen voor de samenwerking en wijze van beleidsvorming van Atletiekunie. Is het net als bij de KNVB, voor de Atletiekunie noodzakelijk om samen te werken met haar clubs? Waar moet rekening mee worden in deze samenwerking? De combinatie van een praktische casus als de Loop APK en de literatuur over inter-organisatorische samenwerking en institutionele theorie maken dit onderzoek relevant voor de wetenschap, andere nationale sportorganisaties en de Atletiekunie in het bijzonder.

² Zie [probleemstelling](#)

2. Onderzoeksaanpak

Dit hoofdstuk beschrijft het perspectief van waaruit de onderzoeker de werkelijkheid bekijkt, ook wel het onderzoeksparadigma genoemd. Dit perspectief bestaat uit drie sub perspectieven, te weten een ontologisch, epistemologisch en methodologisch perspectief (Edwards & Skinner, 2009). Na de beschrijving van deze drie perspectieven volgt een beknopte uiteenzetting van de institutionele theorie, het theoretische concept dat centraal staat in dit onderzoek.

2.1 Type en aard van het onderzoek

Dit onderzoek is kwalitatief van aard. Echter wordt er ook een kwantitatieve methode (online enquête) ingezet om meer voorkennis te verzamelen alvorens de toepassing van een kwalitatieve onderzoeksmethode (focusgroep). Dit wordt verder uitgewerkt in §2.4. Kwalitatief onderzoek beantwoordt onderzoeksvragen op basis van de betekenissen die respondenten geven aan de werkelijkheid (Boeije, 2012). Het type onderzoek betreft exploratief onderzoek. De Loop APK en daarmee het vraagstuk rondom de samenwerking tussen club en Atletiekunie staat centraal. Er is enige voorkennis voorhanden maar verdiepende inzichten over de wijze van samenwerking in een veranderende omgeving ontbreken (Geurts, 1999). De inzichten over de wijze van inter-organisatorisch samenwerken worden verkregen aan de hand van de Loop APK als casestudie.

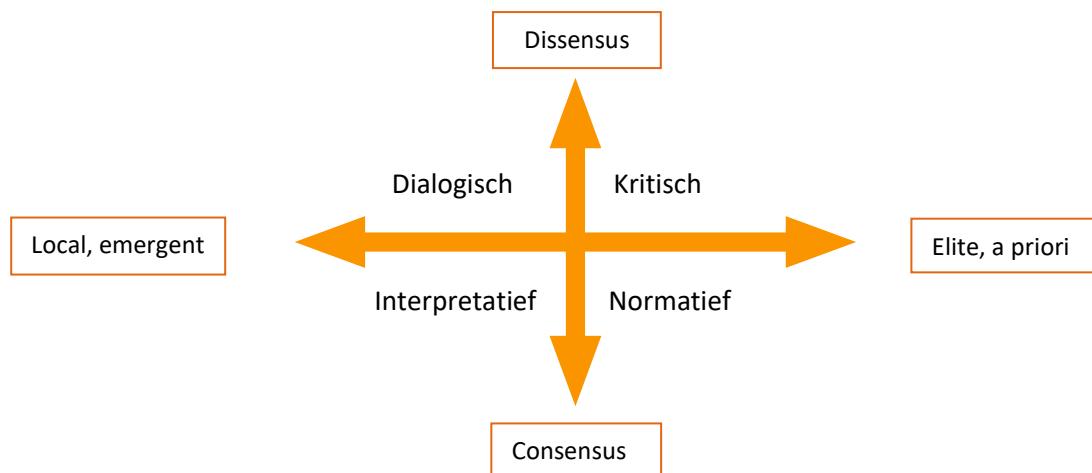
2.2 Ontologie

De ontologie van kwalitatief onderzoek is tweeledig, namelijk vanuit een kritisch of interpretatief oogpunt. Wanneer een onderzoeker op interpretatieve wijze naar de werkelijkheid kijkt staan de betekenissen die aan de werkelijkheid worden toegekend centraal (Edwards & Skinner, 2009). Wat hierin ontbreekt is de wijze waarop deze betekenissen tot stand komen. Dit onderzoek richt zich op de interpretaties van samenwerkingspartners in de totstandkoming van de Loop APK maar kijkt vanuit de institutionele theorie (zie §2.5) ook naar de aannames die hieraan ten grondslag liggen. Dit maakt het onderzoek deels interpretatief maar ook kritisch. Bij een kritisch kwalitatief onderzoek is de totstandkoming van de betekenissen de rode draad. Hierbinnen wordt vaak gekeken naar machts- en afhankelijkheidsrelaties en hun invloed op de werkelijkheid (Edwards & Skinner, 2009). In dit onderzoek kan dit verband worden gelegd door een combinatie van de institutionele theorie, de interpretaties over de Loop APK en daarmee een wijziging in rollen en verwachtingen van de Atletiekunie met uiteindelijk nieuwe (machts)verhoudingen tussen club en Atletiekunie.

2.3 Epistemologie

De epistemologie van een onderzoek behelst drie aspecten namelijk 1) de positie ten opzichte van het onderzoeksvraagstuk, 2) de betrouwbaarheid en validiteit en 3) de rol van de onderzoeker.

2.3.1 Onderzoeksposities



Figuur 1: Onderzoeksposities (Deetz, 2000)

Bovenstaand figuur toont de vier posities waarop een onderzoeker zich ten opzichte van een vraagstuk kan opstellen. Vanuit de horizontale as past dit onderzoek aan de linkerkzijde, local/emergent, omdat interpretaties die respondenten geven aan de Loop APK centraal staan. Deze interpretaties worden vanuit de institutionele theorie geanalyseerd. De andere zijde, elite/a priori stelt dat een vooraf opgestelde theorie wordt getoetst en is in dit onderzoek niet aan de orde (Deetz, 2000). De interpretaties van de respondenten worden gevormd aan de hand van de lokale situatie bij de desbetreffende club. Deze context is situationeel van aard met aandacht voor de institutionele spanningen die daarbij heersen. De interpretaties die de respondenten geven, worden gezien als een werkelijkheid die wordt gecreëerd door sociale interactie en hun sociale omgeving (Deetz, 2000). De verticale as onderscheidt consensus en dissensus. De focus bij consensus gericht onderzoek ligt op het vaststellen van overeenkomsten. Een analyse van verschillen is het belangrijkste doel bij de dissensus benadering. In dit onderzoek worden zowel overeenkomsten als verschillen in de interpretaties van de respondenten geanalyseerd. Het model verwijst in dat geval naar een interpretatief en dialogisch perspectief (Deetz, 2000).

2.3.2 Betrouwbaarheid en validiteit

Edwards en Skinner (2009) geven aan dat het bij interpretatief onderzoek van belang is dat de onderzoeker buiten haar eigen referentiekaders kan stappen om neutraal en observerend te kunnen functioneren. Zelfreflectie door oprechtheid en transparantie dragen bij aan goed kwalitatief onderzoek (Tracy, 2010). Zogenaemde 'controle procedures' (Glesne, 2006) zijn toepast door middel van externe reflectie met de scriptiebegeleider, medestudenten en medewerkers van de Atletiekunie. Een uitgebreide reflectie op de rol van de onderzoeker in dit onderzoek is te vinden in hoofdstuk 6. Doordat de onderzoeker al ruim 1,5 jaar werkzaam is bij de Atletiekunie kan het voorkomen dat de onderzoeker enkele respondenten kent vanuit deze hoedanigheid. Daarnaast is de onderzoeker al jaren zelf actief wedstrijdatleet in de atletiek. Dit biedt voordelen qua voorkennis over de atletiek en hardloopwereld maar kan ook zorgen voor gekleurdheid. Om deze reden is de rol van onderzoeker extra benadrukt. Tijdens de focusgroep zal zij neutraal optreden en zal de aanwezige beleidsadviseur van de Atletiekunie de stem van de bond vertegenwoordigen. Voorkennis heeft invloed op de mate van doorvragen van de onderzoeker (Edwards en Skinner, 2009). De

respondenten kunnen ervanuit gaan dat bepaalde informatie vanzelfsprekend is en de onderzoeker kan op basis van haar voorkennis antwoorden invullen. Het is van belang om hier bewust van te zijn en zo veel mogelijk door te vragen. Echter is de Loop APK geheel nieuw en heeft geen van de deelnemers noch de onderzoeker hier voorkennis van.

De toepassing van een casestudie maakt dit onderzoek uniek. Echter wordt het gebruik van een casestudie niet altijd gezien als een waardige wetenschappelijke onderzoeksmethode. Het meest genoemde argument hiervoor is dat casestudies te situatie specifiek zijn en daardoor moeilijk generaliseerbaar (Yin, 1994; Weick, 1969). Flyvbjerg (2006) beschrijft en weerlegt deze veelgenoemde misvatting en is van mening dat generaliseren op basis van een enkelvoudige casus, zoals de Loop APK, juist heel goed mogelijk is. Hij haalt Popper (1959) aan die stelt dat wanneer één waarneming niet past bij de bewering, het niet als valide wordt beschouwd en moet worden herzien of afgewezen. Dit wordt beschreven als "alle zwanen zijn wit" tot een zwarte zwaan wordt ontdekt die deze stelling tegensprekt (Popper, 1959). Een casestudie is een goed instrument om juist de 'zwarte zwanen' te identificeren (Popper, 1959; Flyvbjerg, 2006). Flyvbjerg (2006) concludeert dat formele generalisatie overgewaardeerd wordt in de wetenschap terwijl 'de kracht van het voorbeeld' vaak wordt onderschat.

De betrouwbaarheid neemt toe door de toepassing van verschillende data verzamelmethode (zie §2.4), ook wel triangulatie genoemd (Verhoeven, 2007). Om de validiteit te waarborgen, zijn de resultaten zorgvuldig geanalyseerd en gecodeerd door middel van het programma MAXQDA. De generaliseerbaarheid van de uitkomsten is bij kwalitatief onderzoek geen doel op zich (Verhoeven, 2007). Toch is er getracht een zo representatief mogelijke afvaardiging van de samenwerkende clubs te betrekken in dit onderzoek. Zie §2.4.1. voor een overzicht van de vestigingsplaats, soort en grootte van de deelnemende clubs. De twee focusgroepen zijn zoveel mogelijk op dezelfde wijze georganiseerd. Op dezelfde locatie op het bondsbureau van de Atletiekunie met tweemaal vier deelnemers en dezelfde vertegenwoordiger vanuit de bond. De opbouw en duur van de sessies waren ook nagenoeg gelijk. Echter zijn de ervaringen en achtergronden van de deelnemers erg uiteenlopend. Om deze reden is ervoor gekozen om voorafgaand aan de sessie een enquête naar de deelnemers uit te sturen waarin zij hun achtergrond, doel, verwachting en ervaring kort beschreven. In het verlengde hiervan was het voor de onderzoeker extra van belang om te voorkomen dat één mening overheerste door iedereen bij het gesprek te betrekken en te refereren aan de antwoorden in de enquête.

2.4 Methodologie

De data voor dit onderzoek is verzameld middels deskresearch en fieldresearch. Er zijn veel verschillende manieren van dataverzameling toegepast in dit onderzoek. De belangrijkste methode die is ingezet, is het houden van een focusgroep met betrokkenen van clubs en een medewerker van de Atletiekunie. Onderstaande tabel geeft een overzicht van alle toegepaste methoden.

Methoden	Uitwerking
Literatuurstudie en documentanalyse	Informatie over de institutionele invloed, inter-organisatorische samenwerking en ontwikkelingen in de sport en maatschappij
Informele gesprekken medewerkers AU	Fieldnotes over de aannames en verwachtingen die Atletiekunie medewerkers toekennen aan de Loop APK
Interview oud interim-directrice	Individueel interview met oud interim-directrice van de Atletiekunie en grondlegger van de Loop APK in het jaarplan 2018. Doel en ontstaan Loop APK achterhalen.
Enquête deelnemers focusgroep	Achtergrond, doel + verwachting van de deelnemers aan de focusgroepen bevragen
Focusgroepen	Twee sessies met 4 clubs (totaal 8) over de ervaringen, behoeften en ideeën rondom de Loop APK.
Interview Kees	Individueel interview n.a.v. van focusgroep
Interview Patrick	Individueel interview n.a.v. van focusgroep
Interview Eric *	Individueel interview n.a.v. van focusgroep
Interview Anneke *	Individueel interview n.a.v. van focusgroep

*geen deelnemer focusgroep

Figuur 2: Overzicht toegepaste methoden

2.4.1 Methodologische beschrijving per deelvraag

Per deelvraag volgt een beschrijving van welke methoden van dataverzameling en data-analyse zijn toegepast om tot beantwoording van de vier deelvragen te komen.

Wat is er in de literatuur bekend over institutionele omgeving en inter-organisatorische samenwerking? En hoe hangen deze concepten samen?

Methoden van dataverzameling

Bovenstaande deelvraag is beantwoord in hoofdstuk 3 door middel van literatuuronderzoek naar bestaande wetenschappelijke literatuur. Zoals gebleken uit het onderzoek van Melis (2017) is het voor de Atletiekunie van belang om minder 'institutionele druk' op de lidverenigingen uit te oefenen en meer bottom-up beleid toe te passen. Als reactie op deze aanbeveling én de transitie in de sport is de strategiewijziging van de Atletiekunie, waarbij de club centraal staat, in gang gezet. Deze strategiewijziging brengt vragen met zich mee over de wijze waarop deze strategie moet worden gehandhaafd en wat voor invloed dit heeft op de inter-organisatorische samenwerking tussen bond en club. De onderlinge afhankelijkheid tussen beiden kan worden verklaard vanuit de institutionele omgeving. Institutionele omgeving en inter-organisatorische samenwerking kunnen gezien worden als 'sensitizing concepten'. Deze concepten helpen om de samenhang te ontdekken tussen de onderzoeksresultaten en wetenschappelijke literatuur (Boeije, 2012).

Methode van data analyse

Theorieën en relevante ervaringen omtrent inter-organisatorische samenwerking in de sport zijn bruikbaar voor dit onderzoek en zijn geïmplementeerd in de focusgroep aan de hand van vragen, thema's en stellingen. Deze zijn in het tweede gedeelte van de focusgroep voorgelegd aan de groep om de discussie te voeden; afhankelijk van de richting van het gesprek. Daarnaast is aan de hand van institutionele theorie van Fursten (2013) de institutionele omgeving van de bond in kaart gebracht. Inter-organisatorische samenwerking is ook verbonden aan de institutionele theorie in termen van afhankelijkheid tussen organisaties. Uiteindelijk worden de interpretaties van de deelnemers van de focusgroep en betrokkenen vanuit de Atletiekunie geanalyseerd aan de hand van deze theorieën. Zijn deze interpretaties en aannames te herleiden naar de institutionele omgeving? En wat zegt dit over de inter-organisatorische samenwerking?

Er is naar relevante literatuur gezocht in de online bibliotheek van de Universiteit Utrecht door middel van deze zoektermen:

- (sport)instituten en organisaties
- Afhangelijkheid tussen organisaties;
- Samenwerking tussen (sport)organisaties;
- Motieven voor de samenwerking tussen (sport)organisaties;
- Belemmerende en bevorderende factoren samenwerking tussen (sport)organisaties;
- Inter-organisatorische samenwerking

Hoe verhoudt de Loop APK zich tot de ontwikkelingen in de sport en maatschappij?

Methode van dataverzameling

De huidige ontwikkelingen in de sport en maatschappij hebben hun uitwerking op de Atletiekunie en haar clubs en zijn daardoor ook van invloed op de totstandkoming van de Loop APK. Inzicht in de achtergrond en het ontstaan van deze ontwikkelingen helpen om de strategie en achtergrond van uitspraken van respondenten te begrijpen. De wijze waarop de Loop APK zich verhoudt tot deze ontwikkelingen, wordt hiermee ook duidelijk. Deze informatie is verzameld door een combinatie van documentanalyse en literatuuronderzoek. De documenten die zijn geanalyseerd zijn bronnen van NOC*NSF en het Transitie team.

Methode van data-analyse

Er is naar relevante literatuur gezocht door middel van de volgende zoektermen:

- Transitie in de sport
- Ontwikkeling van de sportvereniging
- Instrumentalisering en consumentisme van de sportvereniging
- Mutual-support en service-delivery organisatie
- Individualisering
- Loopgolven

Welke aannames zijn te herkennen in de uitgangspunten van de Loop APK?

Methode van dataverzameling

Aan de hand van informele gesprekken met medewerkers van de Atletiekunie, voornamelijk beleidsadviseurs, moet blijken welke aannames en verwachtingen zij toekennen aan de Loop APK. Het concept is nog weinig concreet maar toch is er in de wandelgangen veel enthousiasme omtrent de Loop APK. Welke effecten en verwachtingen voorzien zij van de Loop APK?

Een semigestructureerd interview met voormalig interim-directrice van de Atletiekunie Rosanne Versteeg (pseudoniem) over de totstandkoming van de Loop APK als KPI in het jaarplan draagt ook bij aan de beantwoording van deze vraag. Hoe is het idee voor de Loop APK ontstaan? Waar is dit op gebaseerd? De topiclijst die bij dit interview is gehanteerd, is terug te vinden in bijlage 2. De informatie die in het jaarplan over de Loop APK beschreven staat wordt als leidraad voor deze gesprekken gebruikt.

Methode van data-analyse

De aannames en verwachtingen van de medewerkers zijn als fieldnotes genoteerd en gebruikt om respondentuitspraken in het resultaten hoofdstuk kracht bij te zetten. Ditzelfde gebeurt met de uitspraken vanuit het interview met Rosanne.

Hoe interpreteren de samenwerkingspartners van de Atletiekunie de totstandkoming van de Loop APK?

Methode van dataverzameling

Deze vraag is beantwoord door middel van het organiseren van een focusgroep en verdiepende interviews. De focusgroepen kunnen worden gezien als semi-gestructureerde interviews met meerdere respondenten (Edwards & Skinner, 2009). Kusenbach (2003) beschrijft een focusgroep als een onderzoeksmethode waarbij in een interactieve setting een fenomeen wordt besproken. Hierdoor krijgen alle respondenten een gelijkwaardige kans om hun mening te verkondigen en kan de sociale interactie en reacties op de verschillende interpretaties ook worden meegenomen. Het te bespreken fenomeen in dit onderzoek betreft de Loop APK. Er zijn twee focusgroep-sessies gehouden waarbij ook de beleidsadviseur aanbod, Amy, vanuit de Atletiekunie aanwezig was. Beide focusgroepen vonden plaats in een afgesloten ruimte op het bondsbureau van de Atletiekunie en duurde allebei ruim twee uur. Ter voorbereiding op de focusgroep is een korte enquête onder de deelnemers uitgezet om hun achtergrond en motivatie voor deelname te achterhalen. Met deze informatie kon tijdens de sessie aan de antwoorden uit de enquête gerefereerd worden. Tevens was de enquête bedoeld om bij de deelnemers bewustwording te creëren over hun verwachting en rol tijdens de sessie. De enquête heeft geen direct aandeel in de resultaten vanwege de geringe omvang en kwalitatieve aard van dit onderzoek.

Deelnemers focusgroep

Om bovenstaande vraag te beantwoorden hebben n=8 betrokkenen van clubs deelgenomen aan een focusgroep. Vanwege de beschikbaarheid en het aantal deelnemers zijn er twee sessies georganiseerd. Per focusgroep waren er vier betrokkenen van clubs, één Atletiekunie vertegenwoordiger en de onderzoeker aanwezig. Enkele deelnemers aan de focusgroep zijn op

advies van medewerkers van de Atletiekunie persoonlijk benaderd voor deelname. De medewerkers die hiervoor om advies zijn gevraagd, betreffen de kieskringvertegenwoordigers. Zij

vertegenwoordigen allen een bepaalde regio in het land en onderhouden nauw contact met de aangesloten clubs in de desbetreffende regio. Daarnaast is een oproep tot deelname in de bestuurdersnieuwsbrief geplaatst. Deze verschijnt maandelijks en is, zoals de naam doet vermoeden, bedoeld voor bestuurders van aangesloten clubs. De oproep bevatte een beknopte omschrijving van de Loop APK en de wens om hier samen met clubs vorm aan te geven. Bij interesse konden bestuurders dan wel trainers zich melden via een mailadres. De namen van de respondenten zijn vervangen door pseudoniemen om anonimiteit te waarborgen.

Onderstaand een overzicht van de kenmerken van de vertegenwoordigde clubs. Alle clubs werken op enige wijze samen met de Atletiekunie, zijn verdeeld over het land gevestigd en verschillen qua grootte.

Club	Provincie	Aantal leden	Relatie Atletiekunie
Club A (Kees) I	Noord-Holland	102	Loopgroep
Club B (Cor)	Zuid-Holland	495	Vereniging
Club C (Patrick) I	Utrecht	150 +/-	Loopgroep, niet aangesloten, opleider
Club D (Stefan)	Zuid-Holland	100 +/-	Loopgroep, niet aangesloten
Club E (Hans)	Noord-Holland	679	Vereniging
Club F (Casper)	Noord-Brabant	1222	Vereniging
Club G (Johan)	Noord-Brabant	1427	Vereniging
Club H (Mark)	Gelderland	1230	Vereniging
Club I (Eric) *	Gelderland	30 +/-	Loopgroep, aangesloten
Club J (Anneke) *	Noord-Brabant	2114	Vereniging

*Geen deelnemer focusgroep, enkel verdiepend interview.

Figuur 3: Overzicht respondenten

Interviews

Aan de hand van de uitkomsten uit de sessie zijn club A en C vervolgens nog één-op-één geïnterviewd vanwege hun beschikbaarheid, welwillendheid en ervaring met de Atletiekunie. Zij zaten elk in een andere focusgroep-sessie. Club I zou deelnemen aan de focusgroep maar kon onverhoopt niet aanwezig zijn. Club J is specifiek geïnterviewd naar aanleiding van hun kennis over het project Start to Run waar in de sessies veel aan werd gerefereerd. Uiteindelijk zijn vier verdiepende interviews gevoerd met twee loopgroepen, één wel aangesloten, één niet aangesloten en twee atletiekverenigingen. De interviews vonden allemaal plaats op de club van de desbetreffende respondent en duurde minimaal 60 tot 75 minuten.

Methode van data-analyse

De focusgroep sessies zijn met toestemming van de deelnemers opgenomen op camera om goed te kunnen achterhalen wie, vanuit welke hoedanigheid en op welke wijze reageert. Deze sessies zijn volledig getranscribeerd. De verdiepende interviews zijn semigestructureerd opgesteld en afgestemd op de achtergrond, ervaring en uitspraken van de desbetreffende respondenten. Zie bijlage 2 voor de topiclijst van de focusgroepen en interviews. De interviews zijn aan de hand van geluidsopnames ook volledig getranscribeerd. Samen met de andere data is alles door middel van het data analyse

programma MAXQDA samengevoegd en gecodeerd. Coderen verloopt in drie fasen namelijk open-, axiaal- en selectief coderen. Open coderen is bedoeld als verkenning en hierbij worden datafragmenten aan de hand van codes geconceptualiseerd en gecategoriseerd (Bryman, 2012). Na het open coderen van de focusgroepen trad verzadiging op, omdat dezelfde codes en thema's terugkwamen in beide focusgroepen en dit ook overeenkwam met de thema's uit het interview met Rosanne en medewerkers van de Atletiekunie. Namelijk de naamgeving, de doelgroep, doelstelling, effecten en de rolverdeling van de Loop APK. Hiertoe is overgegaan op de fase van axiaal coderen en zijn relaties tussen categorieën aangebracht (Bryman, 2012). Bijvoorbeeld de code 'verenging vs. loopgroep' en 'concurrentie' zijn samengevoegd tot de code 'andere clubs'. Tot slot zijn door middel van selectief coderen de kerncategorieën bepaald aan de hand van de vraag- en doelstelling en de theoretische concepten (institutionele omgeving en inter-organisatorische samenwerking) van het onderzoek (Edwards & Skinner, 2009). De codeboom die hieruit voortvloeide is terug te vinden in bijlage 3.

2.5 Institutionele theorie

De institutionele theorie dient in dit onderzoek als theoretische lens. Het is zagezegd de basis die bijdraagt aan een beter begrip van de data die in dit onderzoek wordt verkregen. De institutionele theorie ontwikkelde zich in de jaren '70 als organisatietheorie. Deze theorie ziet een organisatie als open systeem waarin de relatie tussen organisatie en omgeving van fundamenteel belang is (Scott, 2008). Hieronder volgt een beknopte uiteenzetting van de definities, uitgangspunten en veronderstellingen die bij deze theorie horen. In hoofdstuk 4, wordt deze theorie vervolgens gekoppeld aan de verkregen resultaten.

2.5.1 Definities

Er zijn in de literatuur grofweg twee definities van een instituut. Namelijk "the significance of institutions as organizational entities (agencies, departments, parliaments, etc.), and the other, cultural institutionalism, which highlights shared values, norms and beliefs" (Howlett and Ramesh, 1995). Kort gezegd, instituten als organisatorische entiteiten versus cultureel institutionalisme dat normen, waarden en overtuigingen benadrukt. Eén van de belangrijkste kenmerken van institutionalisme volgens Hall (1986) is dat het zich richt op zowel het gedrag van de actoren als de structuren waarin zij opereren. Dit beschrijft Scott (2008) ook, hij ziet instituten: "as shared systems of meaning coupled with associated prescribed behavior patterns". Waarbij zowel de systemen als het gedrag naar voren komt. Czarniawska (1997) hanteert nagenoeg dezelfde definitie namelijk: "an (observable) pattern of collective action (social practice), justified by a corresponding norm". De actoren die hierin opereren, zijn meestal geen mensen maar gelegitimeerde sociale groeperingen. Zoals departementen, associaties en organisaties wiens interacties 'een erkend gebied van institutioneel leven vormen' (DiMaggio and Powell, 1983)

2.5.2 Uitgangspunten

Greenwood, Oliver, Suddaby & Sahlin-Andersson (2008) voeren een aantal kernelementen van de institutionele theorie aan. De eerste is dat organisaties worden beïnvloed door hun institutionele

omgeving. De institutionele theorie gaat hier verder op in door te categoriseren hoe en waarom specifieke delen van die omgeving invloed uitoefenen op organisatorisch handelen. Centraal staat de vraag waarom organisaties en andere actoren dingen doen die misschien niet direct leiden tot winstmaximalisatie. Dit staat in verband met het tweede element namelijk dat institutionele druk alle soorten organisaties beïnvloedt maar voornamelijk degenen met onzekere technologieën (Greenwood et al., 2008). Scott (1991) benadrukt dat sommige institutionele contexten (lees: omgevingen), meer techniek gefocust zijn (bijvoorbeeld banken), waar andere omgevingen meer worden beïnvloed door dominante instituten (zoals onderwijs en zorg). Daarentegen worden alle organisatorische ‘arena’s’ in enige mate beïnvloed door dominante instituten. Scott (2014) stelt dat organisaties zich aanpassen aan ‘institutionele druk’ om te kunnen voortbestaan. Dit gebeurt doordat organisaties zich conformeren aan hun omgeving. Dit leidt tot het derde sleutelement van institutionele theorie die veronderstelt dat organisaties ‘isomorphic’ worden met hun omgeving. Isomorfisme genereert legitimiteit en vergroot hun overlevingskansen maar zorgt tegelijkertijd dat er parallele organisaties ontstaan (Greenwood et al., 2008). “The basic idea behind isomorphism is that organizations look to the environment for clues to understand appropriate courses of action” (DiMaggio & Powell, 1983, p. 149). Dit betekent dat organisaties praktijken en beleid vanuit de omgeving, onder druk van diezelfde omgeving, overnemen. Daarentegen beschrijft Oliver (1991) dat organisaties op microniveau de vrijheid hebben om weerstand te bieden aan deze ‘institutionele druk’. Isomorfisme hangt samen met het vierde kernelement van de institutionele theorie (Meyer & Rowan, 1977) waarin acties om legitimiteit te verkrijgen in strijd zijn met acties voor de efficiëntie. Dit kan de overeenstemming met de omgeving juist weer verminderen (Greenwood et al., 2008).

Ook Scott (2014) onderschrijft dat organisaties als legitiem kunnen worden beschouwd als zij onderdeel uitmaken van een institutioneel veld. Organisaties zijn legitiem als zij hun werkzaamheden uitvoeren zoals een instituut dat voorschrijft en zijn hierin dus afhankelijk van een instituut. Tevens zijn organisaties legitiem wanneer hun doelstellingen en/ of strategieën overeenkomen met de doelstellingen en/ of strategieën van andere organisaties in het desbetreffende institutionele veld (Scott, 2014). Het wel of niet aangaan van een samenwerking met een andere organisatie hangt af van de legitimiteit. Organisaties die niet samenwerken, of anders gezegd, organisaties die niet legitiem zijn, hebben volgens Scott (2014) minder of zelfs geen bestaansrecht. Organisaties dienen samen te werken met andere organisaties omdat zij zichzelf niet van alle technische informatie en materiële hulpbronnen kunnen voorzien die nodig zijn om hun werkzaamheden uit te voeren (Scott, 2014).

2.5.3 Resumé institutionele theorie

Instituten kunnen worden gezien als organisatorische entiteiten en de normen, waarden en overtuigingen die daarmee gepaard gaan (Howlett and Ramesh, 1995). Eén van de belangrijkste kenmerken van institutionalisme is dat het zich richt op zowel het gedrag van de actoren als de structuren waarin zij opereren (Hall, 1986). Organisaties kunnen als legitiem worden beschouwd als zij onderdeel uitmaken van een institutioneel veld. Organisaties zijn legitiem als zij hun werkzaamheden uitvoeren zoals een instituut dat voorschrijft en zijn hierin dus afhankelijk van een instituut. Tevens zijn organisaties legitiem wanneer hun doelstellingen en/ of strategieën overeenkomen met de doelstellingen en/ of strategieën van andere organisaties in het desbetreffende institutionele veld (Scott, 2014). Het belangrijkste uitgangspunt van de theorie is dat

organisaties worden beïnvloed door hun institutionele omgeving. De vragen die hierbij ontstaan, zijn, hoe en waarom delen van de omgeving invloed uitoefenen op organisatorisch handelen. Een ander kernelement beschrijft dat alle organisatorische 'arena's' in enige mate beïnvloed worden door dominante instituten. In het verlengde daarvan veronderstelt de theorie dat organisaties 'isomorphic' kunnen worden met hun omgeving. Dit betekent dat dat organisaties praktijken en beleid vanuit de omgeving overnemen. Dit genereert legitimiteit en vergroot hun overlevingskansen maar zorgt tegelijkertijd dat er parallelle organisaties ontstaan (Greenwood et al., 2008). Het vierde kernelement van de institutionele theorie (Meyer & Rowan, 1977) beschrijft dat acties om legitimiteit te verkrijgen in strijd zijn met acties voor de efficiëntie. Dit kan de overeenstemming met de omgeving juist weer verminderen.

Bovenstaande uiteenzetting van de institutionele theorie lijkt goed aan te sluiten bij dit onderzoek. Uit de resultaten moet blijken in hoeverre de Atletiekunie wordt beïnvloed door haar clubs en vice versa. Welke andere actoren maken onderdeel uit van de institutionele omgeving rondom de Loop APK en op welke wijze beïnvloeden zij elkaar? Komen de doelstellingen en strategieën van de verschillende actoren overeen? Welke acties om legitimiteit te verkrijgen zijn te herkennen in de totstandkoming van de Loop APK? Dit zijn vragen die aan de hand van de verkregen resultaten in hoofdstuk 4 en 5 zullen worden beantwoord.

Echter stelt Scott (2014) dat organisaties zich aanpassen aan 'institutionele druk' om te kunnen voortbestaan en legitimiteit te verkrijgen. Daarentegen beschrijft Oliver (1991) dat organisaties op microniveau de vrijheid hebben om weerstand te bieden aan deze 'institutionele druk'. Dit spreekt elkaar enigszins tegen. Uit de theorie wordt niet duidelijk welke factoren zorgen dat organisaties weestand bieden aan institutionele druk óf wanneer zij zich juist conformeren aan deze druk. Dit onderzoek draagt bij aan het achterhalen van deze factoren bij de samenwerking rondom de Loop APK. Ervaren de actoren institutionele druk, waar blijkt dit uit en hoe beïnvloedt dit hun organisatorisch handelen?

De invloed van ontwikkelingen en trends op organisaties is geen onderdeel van de institutionele theorie. Het gaat uitsluitend over het gedrag, de relatie en de invloeden van organisaties en instituten onderling. Om deze reden wordt in het volgende hoofdstuk de institutionele omgeving vanuit de theorie van Furusten (2013) besproken. Hierbij zijn zowel actoren en producten als bewegingen en trends onderdeel van de institutionele omgeving en van invloed op organisatorisch handelen.

3. De institutionele invloed op inter-organisatorische samenwerking

In dit hoofdstuk worden de eerste twee deelvragen beantwoord, te weten:

1) Wat is er in de literatuur bekend over institutionele omgeving en inter-organisatorische samenwerking? En hoe hangen deze concepten samen?

En 2) Hoe verhoudt de Loop APK zich tot de ontwikkelingen in de sport en maatschappij?

De institutionele omgeving rondom de Atletiekunie en haar clubs wordt eerst beschreven aan de hand van de theorie van Furusten. Op welke wijze worden de Atletiekunie en clubs beïnvloed door hun omgeving? Een belangrijk onderdeel van die omgeving zijn de ontwikkelingen in de sport en maatschappij. Wat is de oorzaak van deze bewegingen en wat is de relatie met de Loop APK? Aansluitend volgt een uiteenzetting van relevantie kennis omtrent inter-organisatorische samenwerking. Wat werkt wel en niet met betrekking tot deze vorm van samenwerken?

3.1 De institutionele omgeving van de Atletiekunie en haar clubs

'The institutional environment' is het gehele veld waar organisaties zich in bevinden (Furusten, 2013). De institutionele omgeving geeft organisaties bestaansrecht en legitimeert hun handelingen. In de institutionele omgeving worden de spelregels bepaald en wordt de invloed van organisaties zichtbaar. Organisaties passen zich aan naar bestaande institutionele regels, normen, waarden en gemeenschappelijke betekenissen die op dat moment gelden binnen de institutionele omgeving (Scott, 2014). Furusten (2013) maakt onderscheid in actoren, hun producten en zogenoemde 'movements' en 'trends' over de langere termijn.

Als we deze categorisering herleiden naar de sportwereld en specifiek naar de sportbond als organisatie vindt er continu uitwisseling plaats tussen alle lagen van deze organisatie omgeving. "Institutional products" zijn de elementen die organisaties produceren in hun alledaagse handelingen. Deze producten verschijnen in vele vormen en kunnen worden geuit in tekst of spraak (Furusten, 2013). Sportverenigingen worden vertegenwoordigd door sportbonden en ontlenen hun bestaansrecht aan de ondersteuning en belangbehartiging van sportverenigingen (Van 't Verlaat, 2010). Institutionele producten zijn ideeën, ideologieën, kennis of processen die door institutionele actoren (Atletiekunie) worden geproduceerd om gedrag in organisaties, in dit geval atletiekclubs, te sturen (Furusten 2013). Voorbeelden hiervan vanuit de Atletiekunie zijn wedstrijdreglementen, trainersdiploma's, het jeugdbeleid, persberichten etc. De casestudie in dit onderzoek, de Loop APK, kan worden gezien als een 'institutional product' van de Atletiekunie. De Atletiekunie levert het concept en de vereniging consumeert als het ware dit idee.

Naast deze vorm van uitwisseling zijn er ook nog andere actoren in de omgeving die invloed hebben op het handelen van een sportbond. Door de afschaffing van de instellingssubsidie in 2003 zijn sportbonden financieel afhankelijk van NOC*NSF omdat de Lottogelden dienen als belangrijkste inkomstenbron. Daarnaast zijn de bonden ook sociaal afhankelijk van de sportkoepel doordat NOC*NSF de belangen van de sportbonden behartigt richting de overheid (van 't Verlaat, 2010). NOC*NSF produceert op haar beurt ook institutionele producten voor de sportbonden. Zoals het beleidsplan van NOC*NSF, de sportagenda. Dit plan is bedoeld als richtlijn voor de leden van NOC*NSF, de sportbonden, die de ambities uit dit plan zo goed mogelijk nastreven. De ambities uit de sportagenda worden door de sportbonden weer vertaald in institutionele producten richting haar clubs.

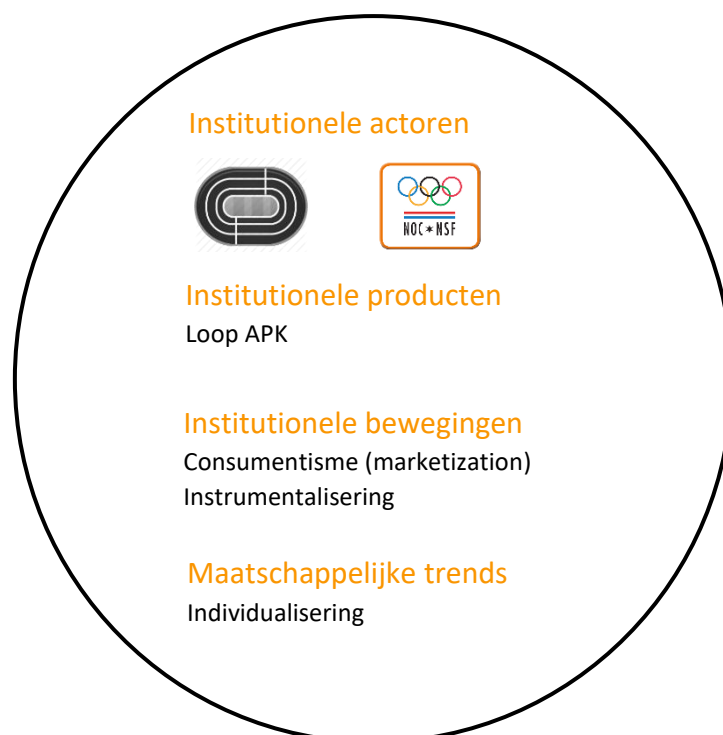
Naast al deze actoren en hun onderlinge verbondenheid zijn er ook institutionele bewegingen die indirect onderdeel uitmaken van de institutionele omgeving. Vanaf de negentiende eeuw is de ontwikkeling van de sport snel gegaan, van vermaak naar georganiseerde sport door reglementering, standaardisering en organisatievorming (van Bottenburg, 2013). Deze ontwikkeling valt onder wat Furusten (2013) beschrijft als 'organization'. Dit betekent dat er op grote schaal en nagenoeg gelijktijdig organisatievorming plaatsvindt, een zogenoemde 'institutional movement' (Furusten, 2013). Deze dimensie is minder zichtbaar en tastbaar maar niet minder belangrijk. Furusten (2013) omschrijft een "movement" als wanneer meerdere organisaties gelijktijdig soortgelijke maatregelen nemen of soortgelijke organisatievormen introduceren. Het fenomeen waarbij organisaties van verschillende sectoren nagenoeg op hetzelfde moment ervoor kiezen om op gelijke wijze hun activiteiten en structuur uit te voeren valt onder het begrip "institutional movement". Voorbeelden hiervan zijn marketization, organization en corporatization. Deze bewegingen zijn allen een voortdurend proces en niet een eenmalige gebeurtenis (Furusten, 2013).

De belangrijkste en grootste beweging is volgens Furusten (2013) 'marketization', dit is het coördineren en systematiseren van middelen via markten. Het gaat hiermee om de gedachte dat degene die iets kan produceren tegen de laagste kosten dit ook zou moeten doen, het zogenoemde comparatief voordeel. Daarnaast is het ook een politieke ideologie waarbij marktoplossingen worden omarmd, deze ideeën werden vanaf de jaren 80 steeds meer toegepast in de publieke sector. Een consequentie van deze manier van denken is dat er van burgers wordt verwacht dat zij zich meer gaan gedragen als consument (Furusten, 2013). Deze consumentistische houding is ook terug te vinden in de sportwereld. Sporters gedragen zich steeds meer als klanten die een dienst afnemen, stellen zich onafhankelijk op en verwachten daar ook kwaliteit voor terug (van der Roest, 2015). Van der Roest (2015) concludeerde in zijn proefschrift, door een analyse van de beleidsplannen van de 15 grootste sportbonden en NOC*NSF, dat er veel aandacht wordt besteed aan consumentisme in de sport. Daarbij schetst hij de kanttekening dat empirisch bewijs voor de opkomst van de sportconsument ontbreekt. Uiteindelijk luidt de conclusie dat de sportconsument wel degelijk bestaat maar in de praktijk verenigingen daar nog geen hinder van ondervinden. De oorzaak voor dit consumentisme wordt gezocht in de veelgenoemde maatschappelijke veranderingen individualisering, informalisering en informatisering (van der Roest, 2015). Koepelorganisaties als NOC*NSF verwachten dat verenigingen op dit consumentisme inspelen door flexibel en vraaggericht aanbod te bieden (Waardenburg, 2016). Furusten (2013) verklaart deze ontwikkeling door te duiden op het verschil tussen 'institutionele burgers' en 'institutionele consumenten'. Een consument maakt een rationele keuze tussen alternatieven en kiest uiteindelijk voor degene met de beste prijs-kwaliteitverhouding. Alle burgers hebben door het democratische systeem hetzelfde recht op zorg en onderwijs en hoeven daardoor niet te kiezen. Aan de andere kant neemt het aantal en de kwaliteit van de opties toe waardoor van burgers wordt verwacht dat zij een keuze maken tussen ziekenhuizen, doctors en scholen (Furusten, 2013). Volgens NOC*NSF zorgen de enorme groei van de fitnessbranche en de toenemende populariteit van informele vormen van sportbeoefening ervoor dat de leidende marktpositie van sportbonden afneemt (NOC*NSF, 2016; Van 't Verlaat, 2010). Deze toenemende concurrentie van andere vormen van sportaanbod betekent meer keuzeopties voor de burger met als gevolg een toename van de consumenten houding.

Een ander belangrijke 'institutional movement' die parallel loopt aan 'marketization' is 'corporatization'. Dit is een beweging waarbij organisaties zelfvoorzienend en winstgevend worden

en hierdoor onder de noemer ‘corporatie’ vallen. Hierin worden twee vormen onderscheiden namelijk ‘privatization’ en ‘incorporation’. ‘Privatization’ betekent de verkoop van activiteiten in de publieke sector aan de private sector, terwijl ‘incorporation’ zowel in de private sector als in het publieke domein kan plaatsvinden. Ook in de sport lopen de hierboven beschreven consumentistische houding (marketization) en privatisering parallel aan elkaar. De overheid ziet graag dat sport als middel wordt ingezet om maatschappelijke doelstellingen te bereiken. Hiervoor dient de club zich open te stellen voor haar omgeving en meer te doen dan alleen sport aanbieden aan haar eigen leden (Boessenkool, 2011; Stokvis, unpublished paper). Dit is de zogenoemde instrumentalisering van de sportvereniging (Boessenkool, Lucassen, Waardenburg & Kemper, 2011). Ook gemeenten investeren in maatschappelijk betrokken sportverenigingen zoals de ‘open club’, ‘de buurtsportvereniging’ of ‘de vitale sportvereniging’ (Waardenburg, 2016). De twee bewegingen zorgen ervoor dat zowel vanuit de publieke (privatization) als vanuit de private sector (marketization) aan de sportvereniging wordt getrokken.

Institutionele bewegingen zijn onderdeel van een groter geheel namelijk contexten die tijd en ruimte overstijgen en niet kunnen worden toegeschreven aan een bepaalde plaats of specifieke actoren. Deze indirecte elementen van de omgeving worden ‘societal trends’ genoemd. Niet te verwarren met een trend of hype. Een ‘societal trend’ is langdurig en diep gesocialiseerd in de maatschappij (Furusten, 2013). Een voorbeeld van een maatschappelijke trend die van invloed is op de sportwereld is, individualisering. In de volgende paragraaf wordt specifiek ingegaan op de genoemde ontwikkelingen die van invloed zijn op de sport.



Figuur 4: Visuele weergave institutionele omgeving Atletiekunie

3.1.1 Ontwikkelingen in de sport en maatschappij

De 'transitie in de sport' zou je door de theorie van Furusten kunnen bestempelen als een reactie op de institutionele bewegingen 'corporatization' (instrumentalisering) en 'marketization' (consumentisme). Deze twee bewegingen verhogen de druk op de sportvereniging om zich te conformeren aan zowel de wensen van de publieke zijde als private zijde.

Het consumentisme kan worden gezien als een vertakking van het bredere maatschappelijke proces en 'societal trend', individualisering (Schnabel, 2000). Individualisering is volgens Schnabel (2000) de belangrijkste sociaal-culturele kracht van de laatste tientallen jaren. Putnam (2000) ondervond dat individualisering zorgt voor een afname van de participatie in vrijwillige organisaties. In Nederland is deze daling, bij sportclubs, nauwelijks zichtbaar. Van Ingen en Dekker (2011) toonden juist aan dat het aantal leden van vrijwillige sportclubs stabiele bleef tussen 1975 en 2005. Wel ondervonden zij aanwijzingen voor een sterke toename van informele en individuele sportactiviteiten. De individualisering is dus niet direct zichtbaar in de vrijwillige sportsector, desondanks wordt het gezien als de grootste bedreiging voor de toekomst van de vrijwillige sportclub.

Deze bezorgdheid wordt ook veroorzaakt door een drietal ontwikkelingen in de sportsector zelf volgens van der Roest (2015). De sterke opkomst van fitness, gezonde en informele sporten is op drie manieren van invloed op de vrijwillige sportsector. Ten eerste, is het marktaandeel van de vrijwillige sport de afgelopen jaren afgenomen. Ten tweede, is de vrijwilligerssector zelf begonnen met het aanbieden van individuele lidmaatschappen en tot slot is het karakter van vrijwillige sportclubs aan verandering onderhevig, onder invloed van deze ontwikkelingen (van der Roest, 2015).

Een achterliggende verklaring voor de verandering van het karakter van sportclubs kan worden gegeven vanuit de theorie van Gordon & Babchuk (1959). Boessenkool (2011) en Stokvis (unpublished paper) halen beide deze theorie aan die twee varianten van vrijwillige organisaties beschrijven: de instrumentele en de expressieve variant. Bij de zogenoemde instrumentele variant wordt een doel buiten de organisatie nagestreefd, gericht op de maatschappij. De expressieve variant ambiert een intern doel. Van oorsprong is de sportvereniging een expressieve organisatie met als doel het mogelijk maken van sport voor en door haar leden (Boessenkool, 2011). Deze expressieve variant wordt ook wel een 'mutual support organization' genoemd (HStefan, 1988). De term 'service delivery organization' behoort tot de instrumentele variant. Boessenkool (2011) geeft hierbij aan: "Het is de vraag of (een deel van de) sportverenigingen aan het opschuiven is van expliciet expressief naar meer instrumenteel, al dan niet door (gevoelde) noodzaak vanuit de omgeving. Misschien is het primaire doel nog wel sportbeoefening voor en door leden, maar dit lijkt niet meer het enige doel" (Boessenkool, 2011, p.4).

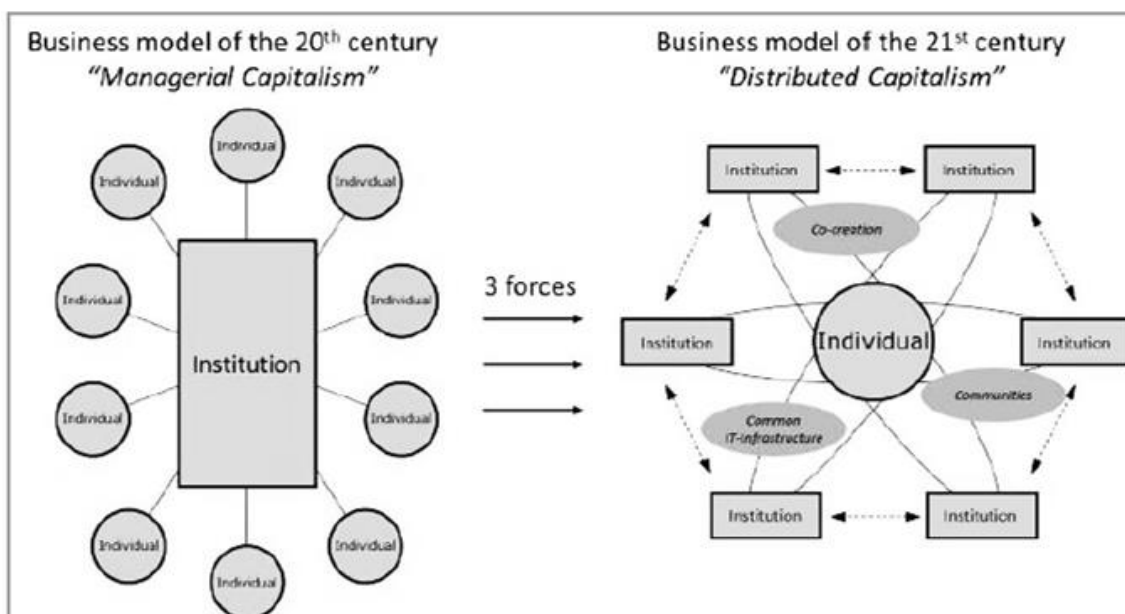
Het eerste aspect, de afname van het marktaandeel heeft niets te maken met dalende ledenaantallen. Het marktaandeel bij kinderen is de afgelopen 35 jaar juist gegroeid maar onder volwassenen nam deze drastisch af (Van 't Verlaat, 2010). Het tweede aspect refereert aan Nationale sportorganisaties, waaronder de Atletiekunie, die zijn begonnen met het aanbieden van directe individuele lidmaatschappen aan sporters, buiten de clubs om. Dit heeft ervoor gezorgd dat mensen de voordelen van dit lidmaatschap kunnen benutten zonder de gebruikelijke tegenprestaties die bij een lidmaatschap van een vrijwillige sportvereniging horen. Dit type lidmaatschap is bijna tien keer zo snel gegroeid als de lidmaatschappen via sportverenigingen (van der Roest, 2015).

Van 't Verlaat (2010) maakt in haar betoog over de marktgerichtheid van sportbonden onderscheid tussen twee typen sportbonden. De 'vrije sporten', zoals hardlopen, fietsen en zwemmen. Dit zijn

sporten die niet direct afhankelijk zijn van een accommodatie of begeleiding. De tweede categorie betreft de ‘verenigingsafhankelijke’ sporten zoals voetbal, volleybal en badminton. Hier zijn accommodaties, trainingen en wedstrijden onlosmakelijk aan de sport verbonden. Vertegenwoordigers van ‘vrije’ takken van sport zijn beter in staat om hun marktaandeel te vergroten door het aanbieden van de eerder genoemde individuele lidmaatschappen en hierdoor ledengroei te bewerkstelligen. Dit levert echter wel spanningen op bij de aangesloten verenigingen die dit zien als concurrentie voor het verenigingslidmaatschap (van ‘t Verlaat, 2010). De Atletiekunie past vanwege haar ledenverdeling in hardlopers en atletiekbeoefenaars, zoals aangegeven in de organisatorische context, in beide categorieën. De Loop APK is ook een product waarin de combinatie van deze twee type naar voren komt. Het is een hardloop product dat voor zowel verenigingen als loopgroepen mogelijkheden biedt om een ander soort lidmaatschap aan te bieden.

De transitie in de sport

De ‘transitie gedachte’ is in de gehele sector op gemeentelijk, regionaal en nationaal niveau aan de orde. Omdat het een reactie betreft op de twee institutionele bewegingen, consumentisme en instrumentalisering, zou je de transitie een op zichzelf staande ‘institutional movement’ kunnen noemen. NOC*NSF gaat in de sportagenda 2017+ uitgebreid in op ‘de transitie in de sport’. Enkele van de hierboven genoemde ontwikkelingen en verklaringen zijn hierin terug te vinden. Volgens NOC*NSF ligt de oorzaak van het ontstaan van deze beweging, in de enorme groei van de fitnessbranche en de toenemende populariteit van informele vormen van sportbeoefening (NOC*NSF, 2016-a). “De sportinfrastructuur in Nederland, met als fundament de sportbonden en verenigingen, geeft nog maar gedeeltelijk invulling aan de sportbehoefte van de Nederland” (NOC*NSF, 2016-a, p. 19). Dit zorgt ervoor dat de leidende marktpositie van sportbonden afneemt (NOC*NSF, 2016-a; Van ‘t Verlaat, 2010). Waar voorheen de sportinstituten (sportbonden en sportverenigingen) centraal stonden, staan momenteel de snel veranderende behoeften van individuele sporters leidend (NOC*NSF, 2016-a). Er vindt een verschuiving plaats in de positie van de belangrijkste instituten in de sport. In de sportagenda wordt deze verschuiving als volgt weergegeven.



Figuur 5: Verschuiving positie sportinstituten (NOC&NSF, 2016a)

Bovenstaand figuur schetst de verschuiving van een top-down model naar een netwerkstructuur. Dit geeft de wijziging in de rol van de sportbond weer: “De instituties, waaronder ook de sportbonden en NOC*NSF, schrijven steeds minder voor hoe de sport georganiseerd moet zijn en zullen steeds vaker ‘slechts’ faciliterend optreden” (NOC*NSF, 2016-a, p. 2). Verdere toelichting op het model of de genoemde ‘3 forces’ ontbreekt. NOC*NSF beantwoordt de genoemde ontwikkelingen door niet zichzelf maar de bedreiging, het individu, centraal te stellen. Dit lijkt een institutionele reactie op de individualisering om te kunnen blijven voortbestaan als instituut. De transitie heeft als doel om de positie van de sportbonden en sportverenigingen weer te versterken en het marktaandeel van NOC*NSF te stabiliseren. Om dit te bewerkstelligen “...dringt NOC*NSF er bij haar bonden op aan meer te innoveren en vanuit een marketingperspectief te gaan handelen. Concreet moet dit leiden tot nieuwe vormen van sportaanbod en lidmaatschappen bij sportverenigingen, die een diverse groep potentiële leden over de streep kunnen trekken (Van ‘t Verlaat, 2010)” (Waardenburg, 2016, p. 3).

Ontwikkelingen in de loopsport

Hardlopen is niet meer weg te denken uit het straatbeeld. Specifieke ontwikkelingen in de loopsportmarkt worden aangeduid als ‘loopgolven’. Deze loopgolven zou je als een specifieke uiting van de ‘societal trend’, individualisering kunnen bestempelen omdat het een groot gedeelte van de samenleving beïnvloedt en zich over meerdere decennia afspeelt. De eerste loopgolf kenmerkt zich doordat hardlopen toegankelijk werd voor een breder publiek dan alleen wedstrijdatleten. Voornamelijk in de Verenigde Staten groeide hierdoor massaal het aanbod en de omvang van hardloopevenementen. In de jaren 80 volgde Europa dit voorbeeld. De tweede loopgolf kenmerkt zich doordat er veel waarde werd gehecht aan het slanke, gespierde, fitte en gezonde uiterlijk. Dit leidde tot de doorbraak in de opkomst van sportscholen en een groei van het aantal vrouwelijke hardlopers. Door een tweede toename van de populariteit van loopevenementen werd de organisatie van de evenementen ook professioneler en commerciëler dan voorheen (van Bottenburg, 2006; Hover 2013). In 1999 deed 8 procent van de Nederlanders aan hardlopen, 4 jaar later lag dit op 12 procent (Hover, 2013). Hover (2013) noemt onder andere de laagdrempeligheid van hardlopen en de beginnerscursus van de Atletiekunie, Start to Run, als oorzaken van deze ‘running boom’. Na een constante periode dient zich in 2012 de derde loopgolf aan. Met een stijging van 450.000 lopers in één jaar tijd, komt het aantal hardlopers uit op ruim 1,9 miljoen. Desondanks is hardlopen de vierde populairste sport, na fitness, zwemmen en wandelen. Naast het aantal lopers neemt vooral de frequentie en innovatie op het gebied van evenementen toe (Hover, 2013). Nieuwe doelgroepen en nieuwe concepten door ‘mud-, fun-, color- en obstacle runs’ schieten als paddenstoelen uit de grond en spelen in op de drang naar beleving.

Deze grote groep hardlopers brengt ook keerzijdes met zich mee, namelijk de grote hoeveelheid hardloopblessures. In 2014 werden 710.000 hardloopblessures geteld en daarmee is hardlopen, na veldvoetbal, de sport met de meeste blessures is (VeiligheidNL, 2016). Uit de exit-enquête van de Atletiekunie die afmeldende leden invullen, blijkt dat ook 35% van de volwassenen aangeeft te stoppen vanwege een blessure³. De Loop APK kan mogelijk een bijdrage leveren aan de vermindering van het aantal hardloopblessures en is een voorbeeld van nieuw aanbod om in te spelen op de genoemde ontwikkelingen en meer grip te krijgen op de grote groep ongebonden hardlopers.

³ Zie [bijlage 1](#)

3.2 Inter-organisatorische samenwerking tussen club en sportbond

In deze paragraaf wordt op basis van wetenschappelijke inzichten het concept inter-organisatorische samenwerking uitgewerkt. Allereerst volgt een definiëring van het begrip, gevolgd door een uiteenzetting van verschillende motieven en effecten van samenwerking. Tot slot volgen belangrijke succes- en faalfactoren. De theorie wordt direct gekoppeld aan de situatie die van toepassing is in dit onderzoek, namelijk de samenwerking tussen club en sportbond.

3.2.1 Definitie inter-organisatorische samenwerking

‘Inter’ betekent letterlijk, tussen, het betreft dus een samenwerking tussen organisaties. Volgens Najam (2000) is een organisatorische samenwerking een relatie is waarin organisaties hun krachten bundelen en hiermee een eigen of gemeenschappelijk belang dienen. In §1.3.4 is de toegepaste definitie van inter-organisatorische samenwerking al genoemd, namelijk: “Inter-organisatorische samenwerking is gericht op gezamenlijke activiteiten van twee of meer blijvend zelfstandige organisaties welke elkaar aanvullen om gezamenlijke of wederzijds afhankelijke doelen te bereiken” (Rozenveld, 2011, p. 97). Het gaat in dit onderzoek om de gezamenlijke acties en activiteiten die leiden tot de totstandkoming van de Loop APK. De bond behartigt de belangen van de club op landelijk niveau. De club kan verschillende belangen dienen afhankelijk van de lokale context en organisatie. Welk belang de clubs rondom de Loop APK dienen en hoe dit in verhouding staat tot het belang van de Atletiekunie moet blijken uit dit onderzoek. De definitie van Rozenveld (2011) is bruikbaar in de context van dit onderzoek maar niet specifiek gericht op de non-profit sportsector. Babiak (2007) & Babiak en Thibault (2008) deden onderzoek naar de inter-organisatorische samenwerking in de Canadese non-profit sportsector. Zij hanteerden een vergelijkbare definitie van inter-organisatorische samenwerking, namelijk: “a voluntary, close, long-term, planned strategic action between two or more organizations with the objective of serving mutually beneficial purposes in a problem domain” (Babiak en Thibault, 2008, p. 284). Het verschil met de definitie van Rozenveld zit in het benadrukken van een problematisch aspect. Dit wekt de suggestie dat er in negatieve zin sprake moet zijn van een knelpunt of probleemsituatie. In dit onderzoek omtrent de Loop APK is geen sprake van een conflict vandaar dat er is gekozen om de definitie van Rozenveld te hanteren.

3.2.2 Samenwerkingsmotieven en effecten

Het belangrijkste motief voor organisaties om samen te werken is afhankelijkheid (Oliver, 1990; Scott, 2014). Dit wil zeggen dat organisaties andere organisaties nodig hebben om hun doelen te bereiken (Scott, 2014). De institutionele theorie die in dit onderzoek centraal staat, veronderstelt een aantal redenen voor deze afhankelijkheid. Zoals te lezen in §2.3 zijn organisaties die niet samenwerken, niet legitiem en hebben daardoor minder of zelfs geen bestaansrecht. Organisaties dienen samen te werken met andere organisaties omdat zij zichzelf niet van alle informatie en hulpbronnen kunnen voorzien die nodig zijn om hun werkzaamheden uit te voeren (Scott, 2014).

Deze afhankelijkheid komt ook terug in het onderzoek van Misener en Doherty (2012-b). Zij onderscheiden grofweg drie redenen voor het aangaan van inter-organisatorische relaties tussen organisaties namelijk: 1) fysieke redenen zoals faciliteiten en huisvesting, 2) financiële redenen en 3) mensen, die kunnen worden ingezet om expertise en kennis te bundelen (Misener en Doherty (2012-b)).

Wanneer we de eerste reden herleiden naar de samenwerking tussen Atletiekunie en club, kan een club geen atletiekbaan aanleggen zonder dat deze aan door de bond gestelde eisen voldoet. Toch zijn clubs niet volledig afhankelijk. “Er zijn in Nederland 296 atletiek- en loopverenigingen en 193 atletiekaccommodaties. Dit betekent dat niet iedere vereniging een eigen accommodatie bezit” (Melis, 2016, p. 6). Soms huisvesten meerdere verenigingen op één accommodatie (Melis, 2016). Daarnaast zijn er loopgroepen die enkel gebruikmaken van de openbare ruimte. De fysieke redenen werken ook andersom, bijvoorbeeld bij de organisatie van Nationale Kampioenschappen is de Atletiekunie afhankelijk van een vereniging met een accommodatie en vrijwilligers om de organisatie te realiseren. Het tweede aspect, de financiële redenen, refereert aan de contributieafdracht van de clubs aan de bond. De clubs zijn op hun beurt ook weer afhankelijk van bijvoorbeeld de vergoeding die zij per deelnemer ontvangen wanneer zij de 7-weekse beginnerscursus, Yakult Start to Run, organiseren. Daarnaast krijgen trainers van clubs ook korting op opleidingen en bijscholingen van de bond wat tevens samenhangt met de laatste reden, de mensen die kunnen worden ingezet om kennis en expertise te bundelen. Naast het voeden van trainers met kennis haalt de Atletiekunie deze kennis ook weer bij verschillende partijen vandaan zoals JOGG of niet aangesloten clubs die cursussen geven uit naam van de bond.

Desondanks onderschrijft Oliver (1991) dat organisaties deze afhankelijkheid proberen te beperken en zo autonoom mogelijk trachten te opereren. Er valt hierin grofweg onderscheid te maken tussen een eenzijdige afhankelijkheidsrelatie en een wederzijdse afhankelijkheidsrelatie (Pfeffer & Salancik, 2003). Een wederzijdse afhankelijkheidsrelatie levert een grotere meerwaarde voor organisaties op. Palmatier, Dant en Grewal (2007) zien ‘commitment’ en ‘vertrouwen’ als centrale factoren maar tegelijkertijd kan dit niet ontstaan zonder wederzijdse afhankelijkheid, gezamenlijke economische belangen en een goede relationele verbinding. Van hieruit kan de relatie worden omgezet in een economische, organisatorische of sociale meerwaarde (Palmatier, Dant en Grewal, 2007). Bij een eenzijdige afhankelijkheidsrelatie zijn organisaties afhankelijk van één of een beperkt aantal andere organisaties voor het verkrijgen van bepaalde informatie en/of hulpbronnen (Pfeffer & Salancik, 2003). De organisaties die hierover beschikken hebben macht en daarmee de mogelijkheid om te kiezen of én aan welke organisaties zij hulpbronnen verstrekken of ruilen voor hulpbronnen die voor hen relevant zijn. De afhankelijkheid tussen organisaties kan ook afnemen of volledig verdwijnen door bijvoorbeeld technologische of maatschappelijke ontwikkelingen (Pfeffer & Salancik, 2003).

Naast afhankelijkheid zijn het creëren van een strategische meerwaarde en het versterken van elkaars capaciteiten en toegevoegde waarde andere belangrijke motieven om samen te werken (Kaats & Opheij, 2012). Een voorbeeld van een strategische meerwaarde is bijvoorbeeld concurrentievoordeel ten opzichte van andere organisaties door de exclusieve toegang tot bepaalde hulpbronnen en informatie. Dit hangt samen met een ander motief, het binnenhalen en uitwisselen van kennis. Daarnaast is het opbouwen van een netwerk ook een belangrijke reden om samen te werken en draagt bij aan de strategische meerwaarde (Oliver, 1990; Kaats & Opheij, 2012). Wanneer er sprake is van een veranderende omgeving, zoals een herstructurering van de Atletiekunie of de huidige transitie in de sport, kan samenwerking tevens stabiliteit bieden (Oliver, 1990). Onderzoek van Misener en Doherty (2012-a) wijst uit dat inter-organisatorische relaties ook kunnen bijdragen aan de zichtbaarheid en prestaties van samenwerkende organisaties.

Schermerhorn (1975) is een van de weinige onderzoekers die ook de negatieve effecten van samenwerken heeft gerapporteerd. Een negatief gevolg van een samenwerking is dat organisaties hun autonomie kunnen verliezen doordat zij bij het nemen van beslissingen en strategiebepaling, volledig afhankelijk worden van hun samenwerkingspartner. Een andere mogelijke keerzijde is de investering in menskracht en tijd, die organisaties moeten doen voordat de samenwerking zijn vruchten afwerpt. Het is de vraag of deze investering, bij aanvang en ten tijde van de samenwerking, wordt terugverdiend. Tevens kan een organisatie imagoschade oplopen door een samenwerking (Schermerhorn, 1975). Een voorbeeld van imagoschade in de atletieksport zijn de Russische dopingschandalen waar naar verluidt een Russische official van de internationale atletiekfederatie IAAF aan het bedrog zou hebben meegewerkt (NOS, 2018). Deze imagoschade is (in)direct van invloed op de Atletiekunie, omdat de Atletiekunie is aangesloten bij de IAAF en het imago van de sport eronder lijdt. Door deze zogenoemde 'kosten' kunnen organisaties besluiten om minder intensief samen te werken of zelfs de samenwerking te beëindigen (Schermerhorn, 1975).

3.2.3 Inter-organisatorische samenwerkingsvormen

Volgens Babiak (2007) gaat het aangaan van inter-organisatorische relaties regelmatig gepaard met spanningen en dubbelzinnigheden omdat de samenwerkende organisaties verschillende doelen nastreven. Ook Najam (2000) beaamt dat tussen samenwerkende organisaties overeenkomsten en verschillen kunnen ontstaan over de strategieën en beoogde doelstellingen. Op basis van deze informatie kwam Najam (2000) tot het four C's model, waarbij onderscheid wordt gemaakt in vier verschillende inter-organisatorische samenwerkingsvormen. Zie figuur 6 hieronder. In het model ziet Najam (2000) een strategie als de wijze waarop organisaties proberen om een doelstelling te realiseren.

		Goals (Ends)	
		Similar	Dissimilar
Preferred Strategies (Means)	Similar	Cooperation	Co-optation
	Dissimilar	Complementarity	Confrontation

Figuur 6: 4 c's model (Najam, 2000)

De eerste vorm van samenwerking betreft 'coöperatie'. In deze samenwerkingsrelatie hebben organisaties overeenkomstige doelen en strategieën. Daaronder staat 'complementariteit', dit is van toepassing wanneer organisaties het eens zijn over de doelstelling maar een andere strategie hanteren om het desbetreffende doel te verwezenlijken. Als er sprake is van verschillende doelen maar overeenkomstige strategieën worden ingezet, spreekt Najam (2000) van 'coöptatie'. Tot slot hebben organisaties in een 'confronterende' samenwerkingsrelatie geen overeenstemming over zowel de doelstelling als de bijbehorende strategie.

3.2.4 Succes- en faal factoren samenwerking

In lijn met het hierboven behandelde model van Najam (2000) stellen Mintzberg, Dougherty, Jorgensen & Westley (1996) dat wanneer organisaties overeenstemming hebben over doelstelling en strategie (coöperatie), de kans op een succesvolle samenwerking toeneemt. Een ander kenmerk voor

een goede samenwerking is volgens Coolsma & van Montfort (2014) wanneer het beleid aansluit bij wat in de praktijk, de context waar het beleid zich op richt, actueel en relevant is. Deze succesfactor raakt de kern van dit onderzoek omdat het voor beide partijen, Atletiekunie en club van belang is dat het beleid van de bond aansluit bij de verenigingspraktijk. Echter, deze praktijken kunnen per vereniging erg verschillen en de bond probeert op nationaal niveau de behoefte van het grootste gedeelte van haar clubs te dienen. Uit het onderzoek van Melis (2017) bleek dat dit in de Atletieksport niet altijd het geval is en er daarom sprake is van een beleidskloof in de ogen van de clubs.

Een beperkende factor voor een samenwerking is het gebrek aan financiële en organisatorische middelen (Gulzar & Henry, 2005). Daarnaast speelt vertrouwen in de samenwerkingsrelatie een belangrijke rol (Gulzar & Henry, 2005). Worden afspraken nagekomen? Hoe wordt er omgegaan met vertrouwelijke informatie? Hoe wordt er naar de buitenwereld en onderling gecommuniceerd? Deze laatste vraag betreft de beeldvorming en het imago van de samenwerkende organisaties (Gulzar & Henry, 2005). Frequente, doelgerichte en persoonlijke communicatie zijn hierin belangrijke voorwaarden (Mintzberg et al., 1996).

3.3 Samenhang institutionele invloed en inter-organisatorische samenwerking

De eerste deelvraag luidt: Wat is er in de literatuur bekend over institutionele invloed en inter-organisatorische samenwerking? En hoe hangen deze concepten samen?

De omgeving van de Atletiekunie en haar clubs bestaat uit institutionele actoren, producten, bewegingen en trends. Institutionele producten zijn ideeën, ideologieën, kennis of processen die door institutionele actoren worden geproduceerd om gedrag in organisaties te sturen (Furusten 2013). De Loop APK is een voorbeeld van een dergelijk institutioneel product, vanuit de Atletiekunie richting haar clubs. Naast deze actoren en producten zijn er ook institutionele bewegingen die indirect onderdeel uitmaken van de institutionele omgeving. Furusten (2013) beschrijft marketization en corporatization als begrippen die kunnen worden vertaald naar consumentisme en instrumentalisering als belangrijkste ontwikkelingen in de sport. De twee bewegingen zorgen ervoor dat zowel vanuit de publieke (privatization) als vanuit de private sector (marketization) aan de sportvereniging wordt getrokken en de georganiseerde sport niet meer functioneert zoals het zou willen. De twee bewegingen hangen samen met een groter geheel namelijk de 'societal trend', individualisering. Als reactie hierop is 'transitie in de sport' ontstaan, aangewakkerd door NOC*NSF en het ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport. De transitie heeft als doel om de positie van de sportbonden en sportverenigingen te versterken door meer te innoveren en vanuit marketingperspectief te handelen. Dit moet resulteren in nieuwe vormen van sportaanbod en meer lidmaatschappen bij sportverenigingen. Volgens van 't Verlaat (2010) zijn vertegenwoordigers van 'vrije' takken van sport zoals hardlopen, beter in staat om hun marktaandeel en ledenaantal te vergoten door het aanbieden van individuele lidmaatschappen. Dit lidmaatschap wordt echter door aangesloten verenigingen vaak gezien als concurrentie voor het verenigingslidmaatschap (van 't Verlaat, 2010).

Vanuit de literatuur over inter-organisatorische samenwerking komt naar voren dat onderlinge afhankelijkheid voor organisaties het belangrijkste aspect is om samen te werken. Dit kan ervoor

zorgen dat organisaties elkaar versterken maar in negatieve zin kan dit ook betekenen dat organisaties hun autonomie verliezen. Commitment en vertrouwen zijn belangrijke factoren in een samenwerking maar deze kunnen niet ontstaan zonder wederzijdse afhankelijkheid. Die afhankelijkheid kan zich uiten in de vorm van informatie, mensen, en financiën. Spanningen die hierbij in de samenwerkingsrelatie kunnen ontstaan, gedijen vaak door de verschillen in doelstellingen en strategieën. Najam (2000) bespreekt vier vormen van samenwerken namelijk, coöperatie, complementariteit, coöptatie en confrontatie. Deze beschrijven de mate van overeenstemming tussen het doel en de strategie. Vertrouwen, omgang met vertrouwelijke informatie en communicatie kunnen een samenwerking maken of breken. Ook de koppeling tussen beleid en de praktijk speelt een cruciale rol.

De samenhang tussen de concepten institutionele omgeving en inter-organisatorische samenwerking kan worden verklaard vanuit de institutionele theorie. Hier wordt duidelijk dat samenwerking een belangrijk aspect is om als organisatie legitimiteit en bestaansrecht te verkrijgen. Organisaties die niet samenwerken, of anders gezegd, organisaties die niet legitiem zijn, hebben volgens Scott (2014) minder of zelfs geen bestaansrecht. Organisaties dienen samen te werken met andere organisaties omdat zij zichzelf niet van alle technische informatie en materiële hulpbronnen kunnen voorzien die nodig zijn om hun werkzaamheden uit te voeren (Scott, 2014). Volgens NOC*NSF vindt een verschuiving plaats in de positie van de belangrijkste instituties in de sport. Vanuit een meer top-down structuur naar een netwerkstructuur. Deze netwerkstructuur tekent het belang van inter-organisatorische samenwerking omdat het hierbij gaat om een relatie waarin organisaties hun krachten bundelen om wederzijds afhankelijke doelen bereiken. De verschuiving naar een netwerk structuur en het verschijnsel waarbij overheden taken uitbesteden aan private partijen (instrumentalisering), zijn bewegingen waarbij samenwerking belangrijker wordt. Furusten (2013) beschrijft een institutional movement als een beweging waarin organisaties gelijktijdig soortgelijke maatregelen of organisatievormen introduceren. De beweging richting meer inter-organisatorische samenwerking kan vanuit de theorie van Furusten gezien worden als een institutionele beweging.

3.4 Verhouding Loop APK tot actualiteit

De tweede deelvraag betreft: Hoe verhoudt de Loop APK zich tot de genoemde ontwikkelingen in sport en maatschappij?

Zoals in de inleiding beschreven staat, is de transitie in de sport voor de Atletiekunie de aanleiding geweest om een nieuwe strategie te hanteren. In lijn met deze strategie, waarin de clubs en niet het individu centraal staan, is de Loop APK als nieuwe dienst ontstaan. Bij de beschrijving van de Loop APK⁴ wordt het in contact komen met nieuwe doelgroepen als belangrijke drijfveer genoemd. De alsmaar groeiende groep (individuele) hardlopers, zoals de loopgolven weerspiegelen, biedt kansen voor de Loop APK. Omdat de interpretatie van de Loop APK nog moet blijken uit de interpretaties van respondenten kan deze deelvraag nog niet volledig worden beantwoord. Het is de vraag of de genoemde ontwikkelingen worden (h)erkend door de respondenten en in hoeverre deze van invloed zijn in de totstandkoming van de Loop APK.

⁴ Zie [probleemstelling](#)

Andere vragen die in het volgende hoofdstuk, resultaten en analyse, centraal staan zijn: Hoe ziet de institutionele omgeving van de Loop APK eruit? Welke actoren, producten, bewegingen en ontwikkelingen zijn het meest van invloed? Zoals hierboven genoemd, is afhankelijkheid de belangrijkste reden om samen te werken voor organisaties. Uit dit onderzoek moet blijken in hoeverre de Atletiekunie afhankelijk is van haar clubs en vice versa. Komen de doelstellingen, belangen en strategieën rondom de Loop APK van de clubs overeen met die van de Atletiekunie? Welke samenwerkingsmotieven worden genoemd en welke aannames liggen hieraan ten grondslag? Wat zijn succes- en faalfactoren van de samenwerking tussen Atletiekunie en clubs?

4. Resultaten & analyse

In dit hoofdstuk komen de belangrijkste bevindingen aan bod. De resultaten vanuit de literatuurstudie, enquête, focusgroepen, interviews en gesprekken met medewerkers van de Atletiekunie worden behandeld. De Loop APK is de casestudie in dit onderzoek. Vanuit de institutionele theorie, behandeld in §2.5, is gekeken naar de samenwerking rondom de Loop APK. Daarbij zijn institutionele omgeving en inter-organisatorische samenwerking als concepten aangehaald. De interpretaties die samenwerkingspartners en Atletiekunie vertegenwoordigers geven aan de Loop APK dienen als middel om een uitspraak te doen over de inter-organisatorische samenwerking tussen Atletiekunie en club.

De §4.1 dient als leidraad in dit hoofdstuk en betreft enkel een opsomming van de onderdelen in de institutionele omgeving van de Loop APK. Welke actoren, producten, bewegingen en maatschappelijke trends spelen mee in de totstandkoming van de Loop APK? De tweede paragraaf geeft aan de hand van deze omgeving de grove resultaten van dit onderzoek weer. Namelijk een uiteenzetting van de interpretaties van de Loop APK volgens clubs en de kenmerken van de Loop APK volgens de Atletiekunie vertegenwoordigers. De vraag die vervolgens in dit hoofdstuk centraal staat is: Hoe beïnvloedt deze institutionele omgeving de inter-organisatorische samenwerking tussen Atletiekunie en club? Vanaf §4.3 t/m §4.5 zijn de belangrijkste thema's en spanningsvelden uit de data uitgelicht en wordt de koppeling met de theorie gemaakt. Gecodeerde passages zijn geïnterpreteerd vanuit de in de literatuurstudie besproken institutionele theorie⁵ en de concepten institutionele omgeving⁶ en inter-organisatorische samenwerking⁷.

4.1 Institutionele omgeving rondom de Loop APK

Zoals uit de theorie van Furusten naar voren kwam, bestaat de institutionele omgeving uit actoren, producten, bewegingen en maatschappelijke trends. "Institutional products" zijn elementen die organisaties produceren in hun alledaagse handelingen. Deze producten zijn ideeën, ideologieën, kennis of processen die door institutionele actoren (bijvoorbeeld de Atletiekunie) worden geproduceerd om gedrag in organisaties (atletiekclubs) te sturen (Furusten 2013).

Uit de data rondom de Loop APK komen verschillende actoren en producten naar voren die elk op eigen wijze betrokken kunnen zijn bij de Loop APK. Hierbij is een onderscheid gemaakt in directe en indirecte actoren (aangegeven met *). Veelgenoemde actoren zijn fysiotherapeuten en zorgverzekeraars. Actoren die minder direct van invloed zijn, zijn andere clubs die ook hardloopaanbod hebben, andere sporten zoals voetbal en hockey en vanwege de naamgeving wordt ook regelmatig de link met de autobranche gelegd. De producten die worden genoemd zijn veelal institutionele producten van de Atletiekunie. Enkele voorbeelden hiervan zijn de looptrainers opleiding en video analyse bijscholing. De beginnerscursus Yakult Start to Run (YSTR) wordt het meest genoemd, dit is een voorbeeld van een succesvolle samenwerking tussen clubs en Atletiekunie die dient als good practice. Omdat de vergelijking met YSTR veel terugkomt is er in de aanvullende

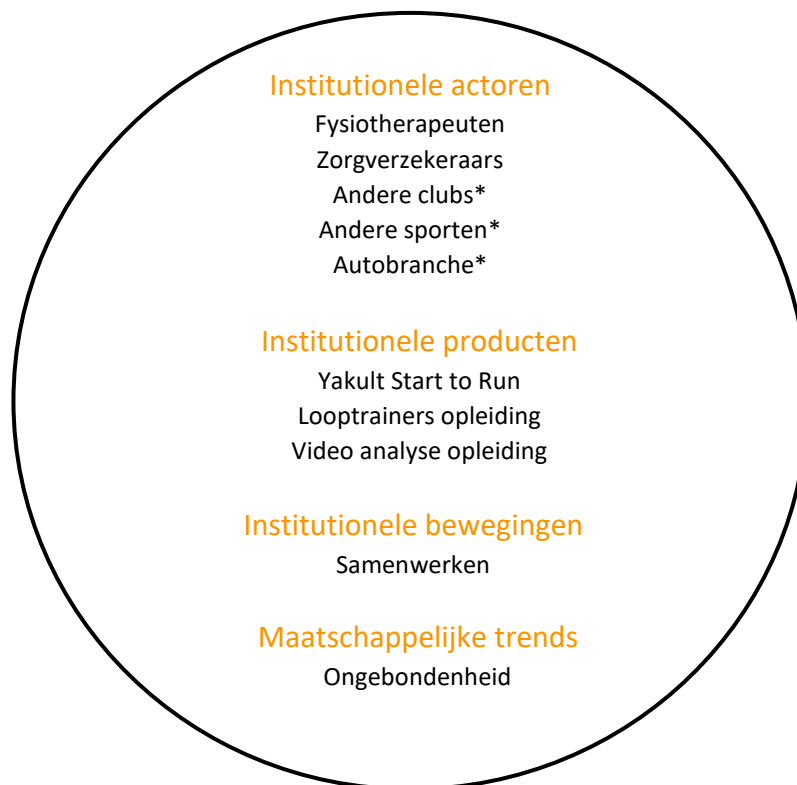
⁵ Zie [institutionele theorie](#)

⁶ Zie [institutionele invloed](#)

⁷ Zie [inter-organisatorische samenwerking](#)

interviews specifiek gevraagd naar de ervaringen met YSTR. Welke elementen van YSTR kunnen worden overgenomen in de totstandkoming van de Loop APK?

Tot slot zijn daar nog de institutionele bewegingen en maatschappelijke trends. Volgens Furusten (2013) is er sprake van een “institutional movement” als meerdere organisaties gelijktijdig soortgelijke maatregelen nemen of soortgelijke organisatievormen introduceren. De behoefte en het belang van samenwerken tussen de verschillende actoren komt terug als een dergelijke institutionele beweging. Institutionele bewegingen zijn onderdeel van een grotere context die tijd en ruimte overstijgen en niet kunnen worden toegeschreven aan een bepaalde plaats of actor. Dit zijn ‘societal trends’, langdurig en diep gesocialiseerd in de maatschappij (Furusten, 2013). In de data wordt veel gerefereerd aan de ongebonden loper die van invloed is op de activiteiten van de actoren. Dit valt onder het begrip individualisering met als vertakking de 3^e loopgolf. Samenvattend ziet de institutionele omgeving rondom de Loop APK er als volgt uit:



Figuur 7: Institutionele omgeving Loop APK

Aan de hand van deze omgeving wordt in de volgende paragrafen uiteengezet in hoeverre deze onderdelen zijn te herkennen in de data van dit onderzoek. Door toepassing en inzet van citaten van de verschillende respondenten wordt dit bekrachtigd.

4.2 Multi-interpretatie Loop APK

Aan de hand van de theorie van Furusten kan de Loop APK worden gezien als een ‘institutioneel product’ van de Atletiekunie. Zoals gebleken in de probleemstelling zijn enkel de kaders van de Loop APK uit het jaarplan bekend. Wat de Loop APK precies inhoudt en waar deze aan zou moeten voldoen, geeft inzicht in de inter-organisatorische samenwerking. Om die reden worden de door de respondenten genoemde interpretaties van de Loop APK beschreven. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen het beeld van de clubs en het beeld van de Atletiekunie vertegenwoordigers. Dit betreft een weergave van de gevonden data zonder koppeling met de theorie. Aan het eind van deze paragraaf volgt een samenvatting van deze kenmerken en worden verschillen en opvallendheden in de daaropvolgende paragrafen toegelicht door verbindingen met de literatuur.

Kenmerken Loop APK volgens clubs

De eerste vraag in de focusgroepen betrof: Waar denk je aan bij de Loop APK? Hier kwamen uiteenlopende antwoorden op. Patrick, één van de respondenten die ervaring heeft met soortgelijk aanbod bij zijn eigen loopgroep geeft als antwoord: “Persoonlijke optimalisatie.” Als toelichting hierop zegt hij: “Ja dus dat niet, iedereen hetzelfde zal moeten lopen. Dus het gaat naar de zoektocht wat voor jou optimaal werkt.” In het verlengde hiervan ontstaat in beide focusgroepen een discussie over de naam Loop APK. Patrick: “Vandaar dat ik met die APK zat van he is dat een keuring he. Is dat dan goedgekeurd of afgekeurd? Dat moet het vooral niet zijn”. Hans, voorzitter van een loopgroep, denkt hier hetzelfde over:

“APK is een keuring. En zitten mensen daar op te wachten om op die manier aangesproken te worden. Van hij klinkt opzich wel leuk en hij is natuurlijk heel herkenbaar. Omdat hij bij de auto's ook gebruikt wordt. Maar ik weet niet of mensen uiteindelijk denken van ik ga naar een keuring toe. Ik denk dat je dat een beetje moet vermijden.”

Hiermee geeft hij aan dat het mensen kan afschrikken als de nadruk teveel op het keuren ligt. Uit beide focusgroepen blijkt dan ook dat de Loop APK geen keuring moet zijn maar meer een analyse of test. In de andere focusgroep wordt de term Loop APK ook als niet passend ervaren: “Nee ik vind het geen sportterm”, laat Kees weten, voorzitter van de loopsportafdeling van een atletiekvereniging. Paul, voorzitter van een atletiekvereniging zegt: “APK op zichzelf, hij dekt absoluut de lading niet maar het is natuurlijk wel iets wat gelijk landt.” Eric, eigenaar van een kleine loopgroep in Gelderland geeft in het interview aan juist voorstander te zijn van de naam: “Ja ik vind hem leuk. Ik denk aan de autocontrole. Eerste wat ik dacht, kut waarom heb ik dat niet zelf bedacht.”

Casper, trainer bij een grote atletiekvereniging in het zuiden van het land geeft zijn interpretatie van het product:

“Dus ik had meer het idee van is het meer de Loop APK dan die vraag straks van voor een voetballer of mensen die is eens een keer willen kijken is mijn techniek goed. Ik denk dat daar veel te halen valt namelijk. Ik heb het zelf al trainer weleens bij voetbalverenigingen en het is toch moeilijk om die mensen een fatsoenlijke techniek bij te brengen. Als je zelf mee voetbalt met drie stappen ben je er al voorbij en er is vooral bij dat soort amateur verenigingen en ook de betere, best veel te halen waarbij je als vereniging naar mijn idee bestwel een invloed kunt hebben. Een rol.”

Voor Casper is de Loop APK een middel om de verbinding te leggen met andere sporten en verenigingen in de omgeving die baat kunnen hebben bij het verbeteren van de looptechniek. Casper geeft hierbij aan: “Dat hoeft niet structureel te zijn dat ze lid worden van de Atletiekvereniging maar dan heb je in ieder geval een taak.” Het gaat dus puur om de zichtbaarheid van de vereniging bij deze doelgroep.

Intake over blessureachtergrond

Mark, fysiotherapeut bij de Atletiekunie en tevens betrokken bij een grote atletiekvereniging, geeft in de focusgroep aan: “Als ik erover na denk, Loop APK. Kijk een APK die doe je voor het eerst als de auto 3 jaar oud is. Eigenlijk moet je volgens mij een soort nulmeting doen. Het liefst nog voordat de auto gekocht is.” Hiermee bedoelt hij dat je moet weten wat de gesteldheid van de loper is voordat je een Loop APK kunt uitvoeren. Deze intake in de vorm van een vragenlijst, waarbij de achtergrond en het doel van de loper duidelijk wordt, komt uit beide focusgroepen als belangrijke voorwaarde. Patrick licht toe:

“Ja maar oke hoe benader je een, zo'n analyse he. Is iemand, is het echt puur een funrunner. Of is het een gezondheidsloper of is het een prestatieloper. He dat maakt wel uit van hoe jij die insteek maakt bij z'n analyse.”

Zoals Casper aangaf is de looptechniek bij veel voetballers niet optimaal. Dit soort informatie zou naar voren moeten komen in de intake voorafgaand aan de Loop APK. Mark, fysiotherapeut, beaamt dat de achtergrond en het sportverleden van iemand veel zegt over de blessuregevoeligheid:

“Er is best veel onderzoek geweest naar oorzaken van blessures bij hardlopers ... Mensen die blessures hebben gehad, dat spreek voor zich. Mensen die lang niet bewogen hebben, spreekt ook voor zich. En mensen die van een andere sport komen waar ze relatief weinig hun voeten belast hebben. Bijvoorbeeld hele goede wielrenners die dan gaan hardlopen. Ik zeg altijd maar de Ferrari motor in een Daf carrousel. Dat zijn de drie belangrijkste en dan kun je allerlei dingetjes, platvoetjes en weet ik het allemaal maar dat speelt allemaal niet z'n grote rol. Het is veel meer die drie dingen in denk dat dat ook wel van belang kan zijn hierbij. Om in ieder geval duidelijk te maken, wat dat is dan ook vaak de oplossing, dat zeg je heel duidelijk, dat is je ervaring en dat is ook vanuit de wetenschap zo en hoe mijn ervaring is. Dat je gewoon heel rustige stappen moet zetten.”

Dit citaat tekent het belang van blessurepreventie waar een intake aan bijdraagt. “Met rustige stappen zetten” doelt Mark op het maatwerk en de belastbaarheid van mensen waar voorzichtig mee moet worden omgesprongen. Kees herkent de cijfers van de Atletiekunie vanuit de exit-enquête waar 35% van de leden aangeeft te stoppen vanwege een blessure:

PD: Ja het is een bekend... Het ligt zelfs hoger. Wij hebben het jarenlang bijgehouden zijn er nu mee gestopt. We hebben gewoon gezegd iedereen die uittreedt die bellen we. Wij kwamen overeen met jullie cijfers het ligt op 33%. Ik vind alleen het moment...

A: Ja je bent eigenlijk te laat

PD: Ja te laat. Want hij heeft al uitgeschreven.

F: Dus je moet het voor zijn.

De Loop APK kan helpen om het moment van uitschrijven vanwege een blessure voor te zijn en wordt gezien als middel om het aantal hardloopleblessures te verminderen.

Verbinding ongebonden lopers

In de tweede focusgroep is het doel van de Loop APK vooral het binnenhalen van ongebonden lopers zoals Paul ook aangeeft: “Een hele grote groep ongebonden lopers waarvan ik denk, een paar lessen en een paar aanwijzingen en het zou zoveel schelen.” Hans heeft eenzelfde doelstelling: “Ja, wij hadden al wat ideeën om de losse lopers buiten om proberen binnen te halen bij de club. Om die wat aan te bieden in de vorm van technieklessen.” Patrick plaatst hier een kritische kanttekening bij:

R: Ja, want jullie zeggen al. Van we proberen die ongebonden loper te trekken maar ja die ongebonden lopers lopen niet voor niks ongebonden. Die heeft daar wel behoefte aan dat hij vooral die vrijheid houdt. [instemmende geluiden]. Maar inderdaad dat ze in zien van he, ik ga daar naartoe en dan krijg ik 1 of 2 of 3 lesjes en dan ga ik lekker zelf verder.

De anderen sluiten zich aan bij deze opmerking. Amy, beleidsadviseur van de Atletiekunie, reageert hierop: “En ik ben niet verplicht tot aansluiting, ja.”

Vanuit de enquête die voorafgaand aan de focusgroep verstuurd is, blijkt dat 3 van de 10 deelnemers vooraf aangeven dat de Loop APK een manier kan zijn om een andere doelgroep te bereiken. Ook het opdoen van ervaring met nieuwe type aanbod is voor twee deelnemers de belangrijkste reden om deel te nemen. De overigen zijn verdeeld over het delen van ervaringen, het genereren van extra inkomsten en het voorkomen van blessures.

Loop analyse door middel van video

Het bijbrengen van de techniek en het kunnen herkennen van verbeterpunten in de looptechniek verloopt het beste door het maken van video opnames. Uit beide focusgroepen blijkt dat het maken van video opnames een krachtig hulpmiddel is om bewustwording bij de hardloper te creëren:

“Wat ik ook vind is, kijk wij zien wel als trainers wat we denken te zien en dat proberen we over te brengen naar de loper toe. Maar vaak is het als je beelden kan gebruiken van kijk, dit bedoel ik. En dan het beeld kan laten zien wat je opgenomen hebt. Dan gaat opeens bij de lopers ook het kwartje vallen, oh wacht even nu snap ik...”.

Verwachte effecten Loop APK

De verwachte effecten van de Loop APK volgens Patrick: “Ja wanneer is het een succes? Als mensen aanhaken natuurlijk of een vervolg willen. Er echt iets mee gaan doen en erkennen van de voordelen. Terugkomen.” Ondanks de vrijheid waar ongebonden lopers zo aan gehecht zijn, blijft het aantrekken van nieuwe leden het belangrijkste doel voor alle clubs. Toch wordt er ook breder gekeken dan enkel de voordelen voor de club, Paul geeft aan:

“Ja ook. En mensen wat actiever worden he dus ook misschien meer deelnemen aan lokale loopjes en dat soort dingen. Net die drempel wat lager ligt, dus hebben zoiets toch vaak die beginnende loper zeker ja dan moet ik 5 of 10 km lopen dat is al een heel eind. Loopjes leuker vinden is dat ook al aanwas.”

Dit geeft aan dat de Loop APK voor de loper en voor de loopsport in het algemeen voordelen biedt. De vraag van de Atletiekunie vertegenwoordiger in de focusgroep of het ook een succes is als mensen gewoon twee keer per jaar komen voor zo’n Loop APK en geen lid worden, wordt als volgt beantwoord:

C: Ook ja.

M: Is het ook goed

C: Is het ook goed. Het is een combinatie van en die Loop APK en twee of een keer per jaar deelnemen en een aantal mensen die blijven hangen bij je vereniging. En.. beetje het imago van je vereniging die je hier toch een beetje wil verhogen

Hans sluit zich aan bij Paul: “...dat er mensen zijn die denken het is toch eigenlijk bestwel leerzaam en leuk om in een groep wat te doen [instemmende geluiden]. Je hoopt altijd dat er een paar zijn die doorstromen.” Daarnaast ziet Paul de Loop APK ook als imago verhogend waarmee de club zich onderscheidt van andere clubs in de omgeving.

Kenmerken Loop APK volgens Atletiekunie vertegenwoordigers

In het jaarplan van de Atletiekunie wordt de Loop APK als volgt omschreven:

“In heel veel sporten is een goede looptechniek en uithoudingsvermogen cruciaal. Als atletieksport kunnen we met de grote kennis die hierover is bij trainers een behoefte vervullen van bijv. voetbal- en hockeyclubs in de buurt. In dat licht gaan in 2018 30 clubs de “Loop APK” aanbieden aan sporters en/of werknemers.” (Atletiekunie, 2017-c, p. 30)

De genoemde behoefte van voetbal- en hockeyclubs werd eerder al erkend door Casper. Het eerste interview voor dit onderzoek werd afgenomen met Rosanne Versteeg, ex-interim directrice en grondlegger van de Loop APK. Haar beoogde doelstelling achter het product komt overeen met die van de tweede focusgroep:

“Ja nou de gedachte erachter is, is dat er natuurlijk heel veel mensen zijn die ongebonden hardlopen en dat worden er steeds meer en dat we altijd op zoek zijn naar nieuwe concepten. Hoe kunnen we die gaan koppelen aan onze clubs. Zonder dat ze lid gaan worden ergens of daar echt een training gaan volgen want dat dat gaan ze namelijk toch niet doen.”

Rosanne ziet het als een kans voor clubs om met die ongebonden loper in contact te komen en een nieuw verdienmodel op te zetten. “Maar lid worden gaan ze toch niet doen.” Dus het gaat puur om de zichtbaarheid van de club richting deze doelgroep, hetgeen Patrick en Casper ook benoemden. Die ongebonden loper is volgens Rosanne wel bereid om te betalen voor dit product. Het aspect van de intake en blessurepreventie komt ook terug in haar beeld bij de Loop APK:

“.. dat betekent dat ongebonden lopers een afspraak kunnen maken bij de lokale club, eigenlijk de lokale looptrainer, om een keer daar een soort intake te doen een rondje te lopen een schema door te spreken maar er wordt ook meteen gekeken naar de looptechniek en hoe voorkom je blessures.”

De medewerkers van de afdeling breedtesport, die verantwoordelijk is voor de invoering van de Loop APK, hebben uiteenlopende ideeën bij de Loop APK. De vergelijking met de autokeuring wordt ook gemaakt door beleidsadviseur Bob:

“Ik zie het eigenlijk net zoals bij een APK van een auto, daarbij wordt het oliepeil, koelvloeistof, ruitenwisservloeistof, banden profiel, uitlaat gassen, shockbrekers, enz. gecontroleerd en in kaart gebracht om vervolgens aan te vullen te vervangen of er wordt gemeld wanneer je wat zou moeten doen. Zo zie ik het ook bij de loop apk, het is een fittest waarbij lopen/wandelen een onderdeel is om de fitheid te bepalen.”

De fitheid bestaat volgens hem uit uithoudingsvermogen, longinhoud, kracht en lenigheid. Het vervolg na de Loop APK ziet hij, zoals de clubs in de focusgroepen ook schetsen, als een advies aan het einde van de test. Dit levert de vereniging een mogelijkheid om nieuwe mensen binnen te halen. Beleidsadviseur Margot ziet de Loop APK als volgt:

“Een snelle test of je op jouw eigen niveau op een efficiënte manier loopt. Je krijgt aan de hand van de praktijk (stukje rennen, joggen, sprinten en het doen van een aantal loopscholingsoefeningen) feedback over jouw verbeterpunten met als doel om op een prettige, veilige, minst belastbare manier je rondjes te kunnen lopen.”

Waarbij zij vooral de winst ziet in de bewustwording van de eigen beweging tijdens het lopen en de mogelijkheid tot een follow up bij de vereniging. Amy, de medewerker die aanwezig is tijdens de focusgroepen ziet het vooral als een moment om in de zomer- en winterstop teamsporters een alternatieve sportactiviteit te bieden en te werken aan hun looptechniek. Rutger, manager van de afdeling, ziet dit ook als een mooie kans. Daarnaast ziet hij als grootste drijfveer de extra inkomsten die de club kan genereren met de Loop APK. In lijn met wat Rosanne aangaf, zijn mensen volgens Rutger ook bereid een flink bedrag te betalen voor een dergelijke analyse.

Verschillende in kenmerken van de Loop APK

Samenvattend is de Loop APK volgens de respondenten een product waarbij men met videoanalyse de looptechniek analyseert. Het doel is in contact te komen met ongebonden lopers en het aantal hardloopblessures te verminderen. Om een goede analyse te kunnen maken en een advies te kunnen geven over de verbeterpunten is het van belang om een intake in de vorm van een vragenlijst af te nemen bij de deelnemer. Het doel en de achtergrond van de loper bepaalt de diepgang en focus van de analyse. Daarnaast liggen er kansen om verbindingen te leggen met andere sporten zoals voetbal en hockey en biedt de Loop APK voor de club mogelijkheden om extra inkomsten te genereren.

De hierboven genoemde kenmerken door de clubs en Atletiekunie medewerkers komen redelijk met elkaar overeen. Er zijn echter ook verschillen in de interpretaties tussen de clubs onderling en tussen de Atletiekunie en clubs. Daarnaast zijn er thema's die meer toelichting vragen. Dit komt in de volgende paragrafen samengevoegd tot drie onderwerpen aan bod:

- Locatie van de Loop APK
- Yakult Start to Run als good practice voor samenwerking
- Rolverdeling Atletiekunie en club

De informatie in deze paragrafen wordt gekoppeld aan de literatuur over institutionele theorie, institutionele omgeving en inter-organisatorische samenwerking. Uit de literatuur over inter-organisatorische samenwerking bleek dat afhankelijkheid voor organisatie het belangrijkste motief is om samen te werken (Oliver, 1990; Scott, 2014). Hoe zien de respondenten de afhankelijkheid van actoren, producten, bewegingen en trends uit de omgeving van de Loop APK? In de laatste paragraaf wordt duidelijk in hoeverre deze onderdelen de inter-organisatorische samenwerking rondom de Loop APK beïnvloeden.

4.3 Locatie van de Loop APK

Misener en Doherty (2012-b) onderscheiden drie redenen voor afhankelijkheid bij inter-organisatorische relaties, de eerste categorie betreft de fysieke redenen. Deze fysieke afhankelijkheid komt terug in de uiteenlopende interpretaties van de locatie van de Loop APK.

Atletiekbaan versus elders

Mark, de fysiotherapeut, geeft in de focusgroep wat betreft de locatie van de Loop APK aan:

PE: ... Ik kan me voorstellen dat je gaat trainen met die hardlopers. En dan heb je denk ik een baan nodig om ze te laten zien wat je allemaal kunt doen en wat goed voor ze is. En dan is stabiliteitsoefeningen ... En bewegelijkheid en loopscholing en dat soort dingen...

PD: Is essentieel

PE: ...kun je het best op een baan doen. Ik zie het zo voor me dat je bijvoorbeeld gaat hordestappen met hardlopers. Prachtige oefening! Iets in de verspringbak. De trap van de tribune. Noem het allemaal maar op. Maar ook zeker de baan zelf.

A: Ja de baan leent zich daar ook in z'n totaliteit wel voor ja

PE: Ja en die liggen vaak ook in een goede omgeving he zo'n baan. Bos in het met ze vervolgens en het is echt een vertrekpunt denk ik een... soort huiskamer

De beschikbaarheid van een krachthonk, verspringbakken, horden, trappen, de kantine en de vaak groene omgeving van een atletiekbaan worden door hem genoemd en beaamd door andere verenigingsbestuurders, als aantrekkelijke aspecten qua locatie voor een Loop APK.

Stefan, trainer bij een kleine loopgroep, geeft in de focusgroep juist aan dat het overal kan worden uitgevoerd: "Ja, maar als je het creatief doet kun je het natuurlijk ook op een fietspad doen, als je het van te voren hebt uitgemeten. Of met hectometer paaltjes." Ook beleidsadviseur van de Atletiekunie Margot geeft aan: "Loop APK kun je op verschillende plekken afnemen. Bij een club, op locatie, bij Parklopen of evenementen van de Atletiekunie."

Verenigingen versus loopgroepen

Dit verschil in interpretatie van de locatie voor de Loop APK valt te verklaren vanuit het onderscheid in organisatievorm. Er zijn grofweg twee organisatievormen te onderscheiden in de aangesloten clubs van de Atletiekunie, dat zijn loopgroepen en verenigingen. Deze twee groepen zijn ook evenredig vertegenwoordigd in de focusgroepen en interviews. De institutionele theorie veronderstelt dat samenwerken een belangrijk aspect is om als organisatie legitimiteit en bestaansrecht te verkrijgen. Organisaties die niet samenwerken, zijn niet legitiem en hebben daardoor minder of zelfs geen bestaansrecht volgens Scott (2014).

Uit de data valt af te leiden dat de vereniging haar bestaansrecht legitimeert door de atletiekbaan als voorwaarde voor de Loop APK te benoemen, zie onderstaand citaat van Kees uit de focusgroep:

A: Ligt hier ook een rol of een kans om de fysiotherapeut gewoon naar de baan te halen?
PD: Ja. Ik vind sowieso dat je moet promoten, dan schop ik gewoon even heel voorzichtig tegen alle loopclubjes aan. He die dus altijd in de natuur lopen. Als je dit wilt doen. Dan heb je eigenlijk gewoon een baan nodig. Wil je goed beoordelen. Wil je goed video analyse kunnen maken. Wil je goed loopscholing kunnen geven. Dan heb je gewoon een baan nodig.

Met promoten bedoelt Kees dat de Atletiekunie de voorkeur zou moeten geven aan atletiekverenigingen met een accommodatie in plaats van loopgroepen zonder accommodatie. Hij ziet de atletiekbaan als een verbindende factor: "Dan denk ik dat je veel meer mensen aan je bindt. Zeker vanuit een club. Een loopgroep kan dat toch minder. Dat zou misschien voor een loopgroep weer een haakje naar ons toe zijn. Leuk dat je loopgroep bent, maar kom nou maar bij ons die training geven. Dan mag je gebruik maken van de baan." Het bezit van een accommodatie is voor hem een concurrentievoordeel zoals Kaats & Opheij (2012) als samenwerkingsmotief beschreven. In onderstaand citaat licht hij dit standpunt in de focusgroep toe:

PD: Maar dat is een heel moeilijk twistpunt voor de Atletiekunie want die hebben. Die faciliteren dat in weze wel.

H: Ja nee die loopgroepen zijn ook lid van de Atletiekunie natuurlijk

PD: Ja die willen ze ook niet missen. Terwijl het in weze, vinden wij, concurrenten zijn. Ze zijn allemaal ontstaan uit vrede of onvrede

H: Ja meestal ja

I: Maar dan wel zonder accommodatie vaak.

PD: Ja dus leden werven doe je juist omdat je een mooie accommodatie hebt en gezelligheid. En ze hebben natuurlijk de onkosten niet. Ze werken met kleine bedragen, strippenkaarten...

De aangesloten loopgroepen worden door Kees ook gezien als concurrenten. Met 'wij' bedoelt hij verenigingen. Dit komt overeen met de in de literatuurstudie besproken theorie van 't Verlaat (2010) die pretendeert dat vertegenwoordigers van 'vrije' takken van sport zoals hardlopen, beter in staat zijn om hun marktaandeel te vergoten door het aanbieden van individuele lidmaatschappen. Gevolg hiervan is dat aangesloten verenigingen dit zien als concurrentie voor het verenigingslidmaatschap (van 't Verlaat, 2010). Peter geeft aan dat loopgroepen door het aanbieden van enkel loopaanbod en het ontbreken van een accommodatie, minder kosten hebben en daardoor kleinere bedragen kunnen vragen. Daarentegen geeft Stefan vertegenwoordiger van een loopgroep, aan niet per se een atletiekbaan nodig te hebben:

"Wij hebben zelf geen, wij gebruiken zelf geen atletiekbaan. Ja een keer per jaar voor een looptest ofzo dan is het net wat comfortabeler natuurlijk. Dan dat je het op een fietspad doet maar dan spreek ik gewoon met de atletiekvereniging af dat we daar terecht mogen. En ik heb daar mijn cursus gehad dus dat kan altijd. ... Als je het van te voren overlegt. Zij zien dat die mensen ook weer op hun evenementen komen dus het is allemaal niet moeilijk maar ze vinden het juist leuk om buiten de baan te lopen. Die ongebonden lopers."

Hiermee legitimeert Stefan dat de atletiekbaan, voor zijn loopgroep, geen vereiste is om hun activiteiten te kunnen uitvoeren en dat zijn leden hier ook geen behoefte aan hebben.

4.4 Yakult Start to Run als good practice voor samenwerking

De koppeling met Yakult Start to Run (YSTR) en de Loop APK wordt meermaals gemaakt in zowel de focusgroepen als interviews. YSTR is een beginnerscursus waarbij in 7 weken naar een einddoel wordt getraind. Deelnemers betalen een vast bedrag (€49,50) voor de cursus en schrijven zich in via een centrale website gefaciliteerd door de Atletiekunie. Ze nemen het product af bij een club in de buurt en de club ontvangt een vergoeding per deelnemer vanuit de Atletiekunie.

Vanwege de veelgenoemde positieve vergelijkingen met YSTR stond één interview volledig in het teken van de ervaringen met het programma. Wat kan er vanuit YSTR worden overgenomen in de totstandkoming van de Loop APK? Dit interview was met Anneke, verantwoordelijk voor YSTR bij de grootste atletiekvereniging van Nederland. “Start to Run is gewoon een heel goed concept”.

Succes en faalfactoren samenwerking

Yakult Start to Run wordt gezien als een succesvolle samenwerking tussen club en Atletiekunie. In de literatuur over inter-organisatorische samenwerking komt een aantal succes- en faalfactoren naar voren. Een beperkende factor voor een samenwerking is het gebrek aan financiële en organisatorische middelen (Gulzar & Henry, 2005). De verenging van Anneke bood al jaren YSTR aan maar stopten hier in 2016 mee en gingen toen zelf een beginnerscursus organiseren. Ze hadden de Atletiekunie niet meer nodig om hun doel, nieuwe leden, te bereiken. Dit hielden ze één jaar vol en kwamen toen toch weer terug bij de Atletiekunie voor YSTR. Anneke licht dit verder toe:

“Ja weetje we hebben het een jaar gedaan [zelf] en toen zagen we gewoon van ja, nee dit werkt toch niet zo. En toen had ik al gezien dat Start To Run met Yakult een, ging samenwerken en hoe het verder zou gaan. Dus ik zeg nou we moeten gewoon terug.”

De komst van Yakult als sponsor van het Start to Run programma was voor hen de doorslaggevende factor. Hierdoor werd er financieel en organisatorisch meer mogelijk. “Wat natuurlijk ook meespeelt is dat de vergoeding is verhoogd. Mensen schrijven zich nu in via de Atletiekunie en wat ik heel fijn vind, je krijgt een heel goed communicatieplan per onderdeel...”. Anneke vat dit vervolgens samen als: “Ja waarom zou je dan al die heisa nog zelf gaan doen?”

Ook Kees omschrijft in de focusgroep de landelijke communicatie als voordeel: “Ik maak eigenlijk gebruik van de mediakosten. Mediakosten heb ik nu niet. Want dat doet Yakult Start to Run. Radio en tv kan ik nooit betalen. Dus ik lift mee met hun bekendheid.” Ook Eric haalt dit aspect aan in het interview:

C: Net als Start to Run dat je een platform zou kunnen creëren waar ook mijn naam weer tevoorschijn komt. Dat mensen mij kunnen vinden daarop.

I: Ja stukje bekendheid, landelijk?

C: Ja. Ja niet zozeer landelijk maar vooral regionaal. Dat mensen dan of van ver naar mij komen of uit de regio. Dat ze je toch weer weten te vinden. En als zij potentiële nieuwe leden zijn heb ik alvast een inzicht...

De centrale afwikkeling van de inschrijvingen en het uitgebreide communicatieplan neemt de clubs werk uit handen. Deze succesfactoren worden ook genoemd in de theorie. De beeldvorming en het imago van de samenwerkende organisaties (Gulzar & Henry, 2005) zijn, samen met frequente, doelgerichte en persoonlijke communicatie (Mintzberg et al., 1996), belangrijke voorwaarden voor een succesvolle samenwerking. Een ander kenmerk van een goede samenwerking is volgens Coolsma & van Montfort (2014) wanneer het beleid aansluit bij de praktijk qua actualiteit en relevantie. De vraag in het interview aan Kees in hoeverre het beleid van de bond aansluit bij de praktijk, beantwoordt hij als volgt: “Als ik kijk naar Start to Run dan sluit dat 100% aan.” Eric geeft in het interview het volgende aan over Start to Run en de koppeling met de Loop APK:

“Je hebt natuurlijk dat Start to Run programma vanuit de atletiekunie. Daar kan veel meer mee gedaan worden. Bijvoorbeeld zo'n APK. ... Als het echt net als Start to Run, gewoon een programma is. Of het nou kortdurend is of langdurend. Dat is om het even. Maak maar een verbinding met de recreanten loper.”

Net als Eric, ziet Anneke het ook wel zitten om YSTR deelnemers eerst een Loop APK te laten afnemen:

“Nou een voordeel is dat je natuurlijk wel goed van te voren weet waar je aan begint. Want er zijn natuurlijk toch wel een aantal mensen die, het wordt nu niet genoteerd zeg maar, ook niet bij de inschrijving, of ze blessures hebben. Ze komen daar pas mee op het moment dat het eigenlijk al begonnen is. Dat je denkt van oke. Misschien hadden we hier van te voren iets mee moeten doen. En dan kun je gelijk op ingaan dan weet je meteen van oke, misschien is het toch niet zo handig om nu te starten misschien is het beter om de volgende keer te doen.”

Ook Mark, legt in de focusgroep de link met de beginnerscursus en de Loop APK: “Als je zo'n Start to Run scholing doet, dan moet je die mensen ook al duidelijk maken dat dit een onderdeel van het hardlopen moet zijn. En niet alleen maar rennen.” Hij bedoelt hiermee dat de Loop APK vast onderdeel zou moeten worden van YSTR om beginners bewust te maken van hun techniek en te behoeden voor blessures. Kees ziet in het interview ook een meerwaarde in het voorafgaand aan YSTR aanbieden van de Loop APK: “Ik denk dat het een plus, plus is als je het aan kan bieden voor die tijd. Dus dat men tegen een gereduceerd tarief een APK test kan doen...”

4.5 Rolverdeling Atletiekunie en club

De rolverdeling tussen de Atletiekunie en clubs in de totstandkoming van de Loop APK wordt duidelijk door te laten zien hoe het belang van samenwerken en de interpretaties van deze samenwerking terugkomen in de data. Daarnaast worden ook de onderlinge afhankelijkheden vanuit de institutionele omgeving beschreven.

Belang van samenwerken

De legitimiteit en het belang van samenwerken voor de Atletiekunie en andere actoren rondom de Loop APK, komt veel terug in dit onderzoek. Zoals in hoofdstuk 3 naar voren kwam, kan samenwerking worden gezien als een institutionele beweging. Patrick, eigenaar van een niet-aangesloten loopgroep die opleidingen voor de Atletiekunie verzorgt, geeft in het verdiepende interview na de focusgroep een voorbeeld van de ontwikkeling in de wijze van samenwerken met Atletiekunie. Hij signaleert hij dat de Atletiekunie steeds vaker de samenwerking met andere partijen zoekt:

I: Of ze zouden dan dus een samenwerking moeten zoeken met meerdere partijen zoals jullie?

R: Meerdere partijen zoals wij ja.

I: Die op een bepaald thema heel veel kennis hebben

R: Ja, ja. Ja wat ik wel langzaam zie gebeuren. Ik weet dat het ook wel een speerpunt bij ze is. Je zegt van wij moeten het niet allemaal in huis willen hebben maar we moeten wel goede partijen hebben waar we mee samen kunnen werken waar we naar kunnen verwijzen.

Een voorbeeld over de legitimiteit van de Atletiekunie is onderstaande quote uit de eerste focusgroep. Dit citaat beschrijft de verbazing van Peter, fysiotherapeut van de Atletiekunie en betrokken bij een atletiekvereniging, over het feit dat er nu pas aandacht wordt besteed aan het oplossen van het blessureprobleem:

“Maar het is weetje, het is zo enorm. De cijfers zijn zo groot wat blessures betreft bij hardlopen. Het is natuurlijk bizar dat daar niet meer mee wordt gedaan. En de uitval is zo enorm groot, ik schrik telkens weer als ik die cijfers zie.

Bij hardlopen. Ja het is... als je dat zou negeren zou je denk ik echt een groot stuk missen. En ik denk dat, je echt niet allemaal medici moet hebben om dat op te lossen. Ik denk dat je met de trainers al heel veel, beetje kennis bij de trainers. En beetje verstand daarvan bij de trainers dat je al heel veel kunt bereiken.”

“Het is natuurlijk bizar dat daar niet meer mee wordt gedaan”. Dit refereert aan de tot nu toe summiere rol van de Atletiekunie met betrekking tot dit onderwerp. “...als je dat zou negeren zou je denk ik echt een groot stuk missen”. Met deze zin trekt hij de legitimiteit van de Atletiekunie in twijfel als de bond geen actie onderneemt en haar trainers hierin opleidt. Als reactie hierop schiet de Atletiekunie vertegenwoordiger in de focusgroep enigszins in de verdediging: “Wij willen ook heel graag een rol in dit stuk vervullen dus...”. Het is nog niet te laat lijkt ze te willen zeggen. Hoe de respondenten deze rol precies zien, komt in de volgende paragraaf naar voren.

Decentraal (lokale club) versus centraal (Atletiekunie)

Eén van de eerste interviews in dit onderzoek betrof het interview met Rosanne Versteeg, oud interim-directrice van de Atletiekunie en grondlegger van de Loop APK. Zij gaf het volgende aan wat betreft de rol van de club bij de uitvoering van de Loop APK:

“Wij gaan niet bepalen hoeveel geld iemand daarvoor vraagt. Nee dat is helemaal aan die club zelf. En het is ook aan de club zelf doe je alleen zeg maar een looptechnische training of ben je een grotere club en heb je ook medici in huis. Weetje doe je dan ook meteen een medische check-up. Ja dat is allemaal lokaal te bepalen.
... het is aan die lokale club om te bepalen wie zijn de doelgroepen die ik wil gaan bedienen. Die lokale atletiekvereniging die moet dan naar de hockeyclub toe dat gaan wij niet voor hun doen. Wij gaan ook niet alle hockeyers aanschrijven dus weetje die club blijft daarin wel centraal staan ook al kunnen ze heel veel doelgroepen hiermee gaan faciliteren.”

Op de vraag aan Rosanne wat de clubs van de Atletiekunie verwachten zegt ze: “Ja ik denk vooral de inspiratie en aanjaagfunctie”. De vraag naar de rol van de Atletiekunie in de focusgroep wordt als volgt beantwoord:

PE: Ik vind. Dit moet natuurlijk wel centraal geregeld worden.
... Maar ik kan me ook voorstellen dat er van al die sterke dingen een bundeling komt. En dat dat voor heel Nederland beschikbaar wordt zeg maar. En wat dan de verschillende clubs ermee doen dat is dan voor de club maar. Ja...
F: Het helpt ook als men gewoon ziet dat in Nederland op dezelfde manier het eigenlijk goed is om in de sport in te treden. Of om ermee om te gaan. Dat het niet zoals zo is van oh daar komt weer zoiets club die wil weer geld verdienen aan... dat soort dingen.
PE: Nee want kijk de Atletiekunie is toch ja, mensen kijken daar toch tegenop. En vinden dat, dat moet kwaliteit uitstralen. Dat doet het denk ik ook. Van oudsher. Dus daar moet je gebruik van maken. En als je dan iets ontwikkeld ik denk dat de gemiddelde startende hardloper daar makkelijker naartoe stapt.

Patrick geeft in zijn interview ook aan: “Landelijke verbreding. Ik ben groot voorstander van dat dit door het hele land gedaan wordt.” Uit deze twee voorbeelden blijkt juist dat de clubs behoefte hebben aan het nationaal faciliteren van de Loop APK. Patrick licht toe welk voordeel dit hem biedt:

“En dat het mee helpt aan kwaliteit, blessurepreventie, aan meer loopplezier, he dus ik denk dat als je dat landelijk uitzet. Dat dat heel goed kan werken. Meer als wij kunnen nu ook wel wat, maar wij bereiken nooit natuurlijk het hele land.”

In lijn met de eerder benoemde succesfactor van samenwerken bij YSTR, is het positieve imago en het grote bereik van de Atletiekunie voor clubs een belangrijke reden om samen te werken.

Het feit dat Rosanne aangeeft dat de lokale club de invulling bepaalt, tegenover de behoefte aan een nationaal gefaciliteerd product, typeert een tegenstelling in de verwachting van de rolverdeling tussen de Atletiekunie en clubs. De behoefte van de clubs wordt in de volgende sub paragrafen onderbouwd door het benoemen van twee afhankelijkheden die hieraan ten grondslag liggen.

Afhankelijkheid trainers

Een reden voor het aangaan van inter-organisatorische relaties volgens Misener en Doherty (2012-b) zijn de mensen, die kunnen worden ingezet om expertise en kennis te bundelen. De afhankelijkheid van mensen in de vorm van trainers komt veel terug, zowel in de focusgroepen als in de interviews. Kees legt dit in de focusgroep als volgt uit:

“Nouja je bent afhankelijk van die trainer. En een trainer is per definitie een hele eigenwijze persoon. Bij elke sport is dat zo. Want daarom is die ook trainer geworden. Alleen de pest is dat je afhankelijk bent van de knowhow en de kulligheid van die trainer.”

De respondenten en Amy vanuit de Atletiekunie (AA) zijn het met elkaar eens dat de uitvoering in ieder geval gedaan moet worden door een trainer met een niveau 3 trainersdiploma:

AA: Ja dat denk ik ook. Kijk en ik denk dat we aan de ene kant is het natuurlijk top als heel veel verenigingen dit product kunnen uitrollen en dat het voor verenigingen behapbaar is. Aan de andere kant willen we ook wel een bepaalde kwaliteit leveren met zo'n Loop APK.

C: Maar dat zit in de criteria. Trainer van een bepaald niveau, bijscholing gevolgd

AA: Ja, ja.

C: Dat is gewoon. Dat stempel wat je erop zet, daar aan moet je voldoen.

AA: Ja precies

A: Dan vallen met alle respect waar eigenlijk geen gediplomeerde trainer die vallen dan af.

R: Die vallen dan af ja

Margot, één van de beleidsadviseurs van de Atletiekunie geeft bij haar interpretatie van de Loop APK aan: “En wordt gedaan door ervaren trainers, die goed kunnen observeren en verstand hebben van bio-mechanica en de werking (en beperking) van het menselijk lichaam.” De discussie die met betrekking tot de trainers ontstond in de focusgroep is of de gemiddelde trainer, ongeacht diploma, wel voldoende specifieke kennis heeft om de APK goed te kunnen uitvoeren:

H: Is het een optie om bijvoorbeeld eens een plaatselijke trainer een hersteltrainer opleiding bij de Atletiekunie te doen? Die dan specifiek veel meer die anatomie enzo krijgt. En die dus met dat soort mensen aan de slag kan gaan. Of een module of...

PE: Wat dat inhoudelijk zou moeten zijn daar kunnen we het nog... Maar ik denk wel dat dat een goeie is ja.

I: Ja? Omdat dat dus in die zin ontbreekt in de gewone looptrainerscursussen en diploma's?

PD: Ja, ja. Omdat het een specifiek gebeuren is? Je zit bijna aan de fysio kant.

In plaats daarvan ontstond de gedachte dat een fysiotherapeut de APK beter kan uitvoeren dan een trainer. Dit werd echter tegengesproken door onder andere Mark: “Nou fysiotherapeut, dat hoeft zeker niet. Want de gemiddelde fysiotherapeut heeft minder verstand van een goede loopanalyse dan een goede ervaren trainer.”

De vraag waarom de Atletiekunie de Loop APK zou moeten faciliteren wordt door Patrick in zijn interview als volgt beantwoord:

R: Ja ik denk dat de Atletiekunie sowieso de meest geschikte partij ervoor is.

I: Vanwege?

R: Vanwege de opleiding van de trainers. Want je gaat uit van een basis, basiskennis van de trainers he. En die is bij de Atletiekunie bekend. De inhoud is bekend. Dus als je het hebt over een stukje specialisatie dan lijkt me dat in het verlengstuk liggen van de Atletiekunie.

In meerdere opzichten zijn de clubs afhankelijk van hun trainers. Als het gaat om het aantal beschikbare trainers is de keuze nihil. Daarnaast geeft Johan in de focusgroep aan: “Ja maar neem je ook afscheid van trainers die niet aan de eisen voldoen? Daar heb je bijna geen mogelijkheden voor omdat je te weinig trainers hebt”. Ten tweede zijn er veel verschillen wat betreft niveau en ervaring van de trainer. Het verschil tussen een net geslaagde en een trainer met al veel trainerservaring of het verschil in punten: “ben je geslaagd met 26 of 42 punten, allebei geslaagd, maar wel een ander niveau trainer”. Daarnaast is daar nog de bereidheid om kennis bij te schaven volgens Johan:

“Je kunt zeggen de Atletiekunie zou meer specifieke trainers bijscholing moeten leveren daarvoor. De volgende vraag is of dat ook afgenomen wordt door de trainers. Want je merkt dat er toch een hoop trainers rondlopen die toch al heel gauw vinden dat zij het allemaal wel weten. En dat het hun eigen sport is en liefde voor de sport.”

Het toepassen van video-analyse in de Loop APK werd in §4.1 al als kenmerk genoemd om bewustwording bij de hardloper te creëren. Samen met de beperkte kennis over de anatomie is dit echter niet iets wat elke trainer zomaar kan, geeft Hans aan. De bijscholing video analyse, die Hans heeft gevolgd, is daarom voor hem een vereiste om deze kennis bij te spijkeren zo blijkt uit de focusgroep:

M: Nou ik denk niet dat er heel veel verenigingen zijn die sowieso met video analyse werken en ik weet gewoon uit ervaring dat het ook niet zomaar te doen is. Het is niet een kwestie van camera kopen of met je, een beetje proberen op te nemen want ja er zit bestwel nog een beetje denk en kijk werk in.

I: Dus die kennis zal nog wel een beetje bijgespijkerd moeten worden?

M: Als je zegt het wordt een vast onderdeel van die Loop APK, ja dan zal je eerst ook...

A: Handleiding minimaal

Financiële afhankelijkheid

Misener en Doherty (2012-b) onderscheiden drie redenen voor afhankelijkheid bij inter-organisatorische relaties waaronder ook financiële redenen. Een samenwerking die in dit verband veel genoemd wordt, is de zorgverzekeraar, Kees geeft in de focusgroep aan:

“Verzekeringen hebben een heel groot belang, financieel belang ook om dit probleem op te lossen. Daar lopen zij natuurlijk dagelijks tegen aan. Om die kostenpost naar beneden te drukken. Dus dan moet je het omdraaien. Laat hun maar betalen voor iets wat wij willen”.

Het ‘probleem’ waar hier aan gerefereerd wordt, is het grote aantal hardloopleblessures. Dit kost zorgverzekeraars ook veel geld en de Loop APK kan blessurepreventief werken dus biedt voor hen

een oplossing. Uit cijfers van de exit-enquête van de Atletiekunie blijkt dat 35% van de leden stopt vanwege een blessure⁸. Dit percentage leden dat wegloopt vanwege blessures kost, de clubs en de Atletiekunie, ook veel geld luidt de toelichting.

Een samenwerking met een zorgverzekeraar draagt bij aan de betrouwbaarheid en universaliteit van de Loop APK. Deze samenwerking ontstaat echter niet vanzelf en is lastig te bewerkstelligen vanwege de verschillende eisen van een zorgverzekeraar verklaren enkele respondenten in de focusgroep:

R: Nee maar als je het hebt over certificering en dat gaan ze vragen. Als je het hebt over zorgverzekeraars die er misschien best wel voor in zijn. Dan moet je een heel goed plan hebben en een hele goede waterdichtheid zegmaar.

M: Iets gegarandeerd

R: Omdat he. Ja dat het echt goed in elkaar steekt. En dan zijn ze er misschien wel voor in.

I: Ja. En wanneer is het dan echt een goed plan? Waterdicht.

R: Opleiding en uitvoering. Die certificering gewoon en dat het bijgehouden moet worden bijvoorbeeld.

Stefan geeft het effect van een samenwerking met zorgverzekeraars aan: “Dan zie je dat er nog meer draagvlak is. Dan straalt het ook nog meer kwaliteit uit.”

Met de opleiding en uitvoering wordt bedoeld dat er een opleiding zou moeten komen ‘hoe organiseren ik een Loop APK’, gefaciliteerd vanuit de Atletiekunie. Daarbij moet een lijst met criteria worden opgesteld waar de Loop APK qua uitvoering aan moet voldoen die in deze opleiding behandeld wordt. Patrick licht toe:

R: Dus als je zegt van oke, je hebt een APK dus je hebt een checklist zullen we maar zeggen. Wat komt er allemaal op die checklist te staan?

I: Ja ja.

R: Want dat is dan bepalend waar je op beoordeelt en waar je een advies op kan geven.

I: Ja precies ja. Dus dat zou... voor jou zou dat wel een soort, hoe zeg je dat, voorwaarde zijn, als het hier en hier aan voldoet, dat pas is het een soort kwaliteitskeurmerk.

R: Ja ja.

I: Wat we hadden gezegd, certificering.

R: Precies. Dus daar moeten we het met z'n allen over eens worden. He als we het hebben over de kennis. Wat stoppen we daar in op welke criteria gaan wij beoordelen.

Door de opleiding en uitvoering wordt de kwaliteit van de Loop APK gewaarborgd. Eric geeft ook aan dat een opleiding een vereiste is voor de certificering van de Loop APK: “Zo ontstaat er eenheid in het product”. Daarnaast geeft hij aan dat waarborging door de Atletiekunie voor hem voordelig is: “Kijk ik doe dit en ik voldoe aan deze gestelde eisen, net als 10 andere trainers in Gelderland. Een stukje monopolie.” Voor hem is het belangrijk dat er geen overdaad aan Loop APK locaties ontstaat. Trainers moeten zich aanmelden en wanneer zij de bijscholing met goed gevolg afleggen, ontvangen zij het ‘Loop APK keurmerk’. Onderdeel van dit het universele product is volgens Eric ook dat eenduidigheid over de prijsstelling van de Loop APK: “Dat er één tarief wordt gesteld. Dat daar gelijkheid in zit, en geen rare concurrentie in plaatsvindt.” Dit zijn voorbeelden van het creëren van een strategische meerwaarde zoals in de theorie rondom samenwerkingsmotieven naar voren kwam (Kaats & Opheij, 2012). Een select aantal clubs hebben hierdoor exclusieve toegang tot de informatie en hulpbronnen die nodig zijn om de Loop APK te kunnen uitvoeren.

⁸ Zie [bijlage 1](#)

4.6 Implicaties inter-organisatorische samenwerking

Uit voorgaande paragrafen bleek dat tussen de clubs onderling en tussen de Atletiekunie en de clubs sprake is van verdeeldheid over een aantal onderwerpen. Onder andere omtrent de voorwaarden die worden toegekend aan de locatie van de Loop APK. Hierdoor wordt het onderscheidt tussen clubs met een accommodatie, veelal verenigingen, en clubs zonder een accommodatie, veelal loopgroepen, benadrukt. Door het gebrek aan een accommodatie hebben loopgroepen minder kosten en kunnen daardoor andere, goedkopere lidmaatschappen aanbieden. Verenigingen zien loopgroepen om deze reden als concurrenten.

In §4.4 stond Yakult Start to Run (YSTR) als good practice centraal. YSTR is een 'institutioneel product' van de Atletiekunie dat goed aansluit bij de wensen en behoeften van de clubs. De succesfactoren zijn onder andere de komst van externe financier Yakult. Dit gold als katalysator voor de ontwikkeling van de cursus en zorgde voor een hogere trainersvergoeding, een uitgebreid communicatieplan en groter bereik door landelijke campagnes (o.a. tv en radio). De verbinding tussen de Loop APK en YSTR wordt meermaals gelegd door de Loop APK vast onderdeel van YSTR te maken.

De verdeeldheid over de rolverdeling in de samenwerking tussen Atletiekunie en clubs is uitgebreid behandeld in §4.5. Mintzberg, Dougherty, Jorgensen & Westley (1996) stellen dat wanneer organisaties overeenstemming hebben over doelstelling en strategie (coöperatie), de kans op een succesvolle samenwerking toeneemt. De doelstelling van de Loop APK voor clubs en de doelstelling vanuit de Atletiekunie komen overeen. Beide partijen zien het als een middel om een verbinding te maken met een andere doelgroep, namelijk de ongebonden loper of teamsporters. Ook kan de Loop APK bijdragen aan de vermindering van het aantal opzeggingen van leden vanwege een blessure, door het creëren van meer kennis en bewustwording bij de loper over de juiste techniek en belastbaarheid. De strategie om dit te bewerkstelligen wijkt echter af. De Atletiekunie legt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering bij de club. Zij dienen lokaal te bepalen op welke doelgroep zij zich gaan richten, welke prijs zij hanteren en hoe uitgebreid de loopanalyse wordt. De clubs geven echter de voorkeur aan het faciliteren van een universeel product vanuit de Atletiekunie als nationaal orgaan. Er moet een opleiding voor trainers komen waarin zij worden bijgeschoold in de criteria die aan de uitvoering worden gesteld. Een actor die de betrouwbaarheid en universaliteit positief kan beïnvloeden, is de zorgverzekeraar. Vanuit het model van Najam (2000) is 'complementariteit' van toepassing wanneer organisaties het eens zijn over de doelstelling maar een andere strategie hanteren om het desbetreffende doel te verwezenlijken.

In lijn met de succesfactor van de samenwerking bij YSTR, is het positieve imago en het grote bereik van de Atletiekunie een belangrijke reden voor clubs om samen te werken met de bond. De doelstellingen omtrent de Loop APK van clubs en Atletiekunie komen met elkaar overeen. Beide partijen hebben baat hebben bij ledengroei, door minder blessure-uitval of het bereiken van een nieuwe doelgroep. Er kan worden gesproken van een wederzijdse afhankelijkheidsrelatie (Pfeffer & Salancik, 2003). De Atletiekunie heeft de clubs nodig voor de uitvoering van de Loop APK en tegelijkertijd hebben de clubs de Atletiekunie nodig voor de landelijke verspreiding en kwaliteitswaarborging. De behoefte aan een product als de Loop APK en het belang, voor de legitimiteit van de Atletiekunie om haar clubs hierin te faciliteren zijn de belangrijkste uitkomsten van dit onderzoek.

5. Conclusie en aanbevelingen

Dit hoofdstuk presenteert de conclusie van dit onderzoek door de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden. §5.2 beschrijft de aanbevelingen voor de Atletiekunie ten aanzien van de totstandkoming van de Loop APK en suggesties voor vervolgonderzoek.

5.1 Conclusie

De veranderingen in de omgeving en daarmee strategiewijziging lijken het vertrekpunt voor een nieuwe wijze van samenwerken tussen clubs en Atletiekunie. Echter, ontbreekt het aan kennis over hoe deze samenwerking er in de praktijk uitziet en de wijze waarop clubs kunnen bijdragen aan de totstandkoming van centraal beleid van een sportbond om de 'beleidskloof' te verkleinen. De Loop APK diende in dit onderzoek als casus. Door de interpretaties van de Loop APK is inzicht verkregen in de positie van de Atletiekunie in haar institutionele omgeving en implicaties voor de inter-organisatorische samenwerking tussen Atletiekunie en verenigingen. Het ging hierbij om de interpretaties van zowel clubs als vertegenwoordigers van de bond. Deze interpretaties zijn achterhaald door het organiseren van twee focusgroepen met acht clubs en een Atletiekunie vertegenwoordiger (2x5 deelnemers per focusgroep). Daarnaast zijn vijf individuele interviews afgenomen, één met de grondlegger van de Loop APK, Rosanne Versteeg, en vier verdiepende interviews naar aanleiding van de uitkomsten van de focusgroepen. Samen met de kennis uit de literatuur geven deze methoden antwoord op de centrale onderzoeksvraag:

Hoe interpreteren samenwerkingspartners de totstandkoming van de Loop APK en welke implicaties heeft dit voor de inter-organisatorische samenwerking tussen clubs en Atletiekunie?

Om tot beantwoording van deze hoofdvraag te komen, worden de belangrijkste conclusies thematisch en in onderlinge samenhang besproken.

Actualiteit Loop APK en wederzijdse doelen

De aannames vanuit de Atletiekunie vertegenwoordigers en de interpretaties vanuit de samenwerkingspartners geven een gevarieerd beeld van de Loop APK. De ontwikkelingen in de loopsport worden door de respondenten herkend door te refereren aan de ongebonden, wilde en losse loper. De clubs geven aan dat de Loop APK een middel kan zijn om de ongebonden loper aan hun club te verbinden. Hiermee erkennen ze dat de focus ligt op het binnenhalen van nieuwe leden, in lijn met de transitie in de sport. Tegelijkertijd beseffen zij ook dat de ongebonden loper niet voor niks ongebonden is. Deze lopers zijn gehecht aan hun vrijheid en niet op zoek zijn naar structureel lidmaatschap. Deze trend kan worden gekoppeld aan de 3^e loopgolf wat onderdeel uitmaakt van het bredere maatschappelijke proces individualisering (Schnabel, 2000; Hover, 2013). De populariteit van hardlopen kent ook zijn keerzijdes. Namelijk het grote aantal blessures. De clubs signaleren dat, in lijn met de cijfers van de Atletiekunie, veel leden hun lidmaatschap opzeggen vanwege blessureleed. De Loop APK kan helpen om het moment van uitschrijven vanwege een blessure voor te zijn en wordt daarmee gezien als middel om het aantal hardloophblessures te verminderen. Beide partijen hebben baat hebben bij ledengroei, door minder blessure-uitval en/of het bereiken van ongebonden lopers en teamsporters. De Loop APK zou een analyse moeten zijn waarbij men door middel van video-opnames de looptechniek analyseert. Om een goede loopanalyse te kunnen maken en een

advies te kunnen geven over de verbeterpunten is het van belang om een intake in de vorm van een vragenlijst af te nemen bij de deelnemer. Het doel en de achtergrond van de loper bepaalt de diepgang van de analyse. De Atletiekunie heeft de clubs nodig voor de uitvoering van de Loop APK en tegelijkertijd hebben de clubs de Atletiekunie nodig voor de landelijke verspreiding en kwaliteitswaarborging. Door deze overeenkomstige doelstellingen en onderlinge afhankelijkheden kan worden gesproken van een wederzijdse afhankelijkheidsrelatie (Pfeffer & Salancik, 2003) tussen Atletiekunie en clubs rondom de Loop APK.

Belang van samenwerken rondom Loop APK

De institutionele theorie ziet een organisatie als een open systeem waarin de relatie tussen organisatie en omgeving van fundamenteel belang is (Scott, 2008). Samenwerken is een belangrijk aspect om als organisatie legitimiteit en bestaansrecht te verkrijgen (Scott, 2014). Organisaties die niet samenwerken, of anders gezegd, organisaties die niet legitiem zijn, hebben volgens Scott (2014) minder of zelfs geen bestaansrecht. Organisaties dienen samen te werken met andere organisaties omdat zij zichzelf niet van alle technische informatie en materiële hulpbronnen kunnen voorzien die nodig zijn om hun werkzaamheden uit te voeren (Scott, 2014). Tevens zijn organisaties legitiem wanneer hun doelstellingen en/ of strategieën overeenkomen met de doelstellingen en/ of strategieën van andere organisaties in het desbetreffende institutionele veld (Scott, 2014). Volgens NOC*NSF vindt een verschuiving plaats in de positie van de belangrijkste instituties in de sport (NOC*NSF, 2016-a). Vanuit een top-down structuur naar een netwerkstructuur. Deze netwerkstructuur tekent het belang van inter-organisatorische samenwerking omdat het hierbij gaat om een relatie waarin organisaties hun krachten bundelen om wederzijds afhankelijke doelen bereiken. De verschuiving naar een netwerk structuur en het verschijnsel waarbij overheden taken uitbesteden aan private partijen (instrumentalisering), zijn bewegingen waarbij samenwerking belangrijker wordt. Furusten (2013) beschrijft een institutional movement als een beweging waarin organisaties gelijktijdig soortgelijke maatregelen of organisatievormen introduceren. De beweging richting meer inter-organisatorische samenwerking kan vanuit de theorie van Furusten gezien worden als een institutionele beweging. Uit de resultaten komt naar voren dat samenwerken en de legitimiteit die daarmee wordt vergaard een belangrijk aspect is voor de respondenten. Zonder een structurele samenwerking met een gezonde basis, waarin beider uitgangspunten en doelen helder zijn geformuleerd, zal de totstandkoming van de Loop APK niet gerealiseerd kunnen worden. Mintzberg, Dougherty, Jorgensen & Westley (1996) stellen dat wanneer organisaties overeenstemming hebben over doelstelling en strategie (coöperatie), de kans op een succesvolle samenwerking toeneemt. Zowel Atletiekunie als clubs hebben baat hebben bij ledengroei, door minder blessure-uitval en/of het bereiken van ongebonden lopers en teamsporters. De doelstelling van de Loop APK komt voor beide partijen overeen maar de strategie om dit doel te verwezenlijken wijkt af. Vanuit het model van Najam (2000) is 'complementariteit' van toepassing wanneer organisaties het eens zijn over de doelstelling maar een andere strategie hanteren om het desbetreffende doel te verwezenlijken. De verschillen in strategie worden in de volgende paragraaf toegelicht.

Yakult Start to Run (YSTR) dient als good practice voor de wijze van communiceren en faciliteren door de Atletiekunie richting de clubs. Deze beginnerscursus sluit qua beleid vanuit de bond goed aan bij de praktijk van de clubs, een belangrijk kenmerk voor een succesvolle samenwerking volgens

Coolsma & van Montfort (2014). Een aantal succesfactoren van YSTR kunnen worden meegenomen in de realisatie van de Loop APK. De eerste betreft het belang van financiële en organisatorische middelen (Gulzar & Henry, 2005). Na een aantal jaren zag de club van Anneke geen meerwaarde meer in de landelijke cursus en ging zij het zelf organiseren. Dit bleek toch niet haalbaar en door de komst van Yakult als sponsor keerden zij weer terug naar het programma van de Atletiekunie. De voordelen die de komst van Yakult met zich meebracht, waren de hogere trainersvergoeding, het uitgebreide communicatieplan en een groter bereik door de landelijke campagnes. Deze redenen zijn vanuit de theorie te interpreteren als de succesvolle samenwerkingsfactoren: beeldvorming, het imago (Gulzar & Henry, 2005) en de frequente, doelgerichte en persoonlijke communicatie (Mintzberg et al., 1996).

Verschillen in strategie tussen Atletiekunie en clubs

In het jaarplan van de Atletiekunie wordt de Loop APK als volgt omschreven:

“In heel veel sporten is een goede looptechniek en uithoudingsvermogen cruciaal. Als atletieksport kunnen we met de grote kennis die hierover is bij trainers een behoefte vervullen van bijv. voetbal- en hockeyclubs in de buurt. In dat licht gaan in 2018 30 clubs de “Loop APK” aanbieden aan sporters en/of werknemers.” (Atletiekunie, 2017-c, p. 30)

Zowel de bedenker van de Loop APK Rosanne Versteeg als medewerkers van de Atletiekunie, zien de Loop APK als een kans voor clubs om extra inkomsten te genereren en met de ongebonden loper in contact te komen. “Maar lid worden gaan ze toch niet doen”, aldus Versteeg. Onder de doelgroep vallen ook teamsporters die hun looptechniek willen bijschaven. Door middel van een intake en looptest krijgt de loper advies over de fitheid, looptechniek en de wijze waarop blessures kunnen worden voorkomen. De rol van de Atletiekunie bij de totstandkoming van de Loop APK wordt vanuit Rosanne omschreven als de ‘de inspiratie en aanjaagfunctie’. De club is verantwoordelijk voor de uitvoering. Zij dienen lokaal te bepalen op welke doelgroep zij zich gaan richten, welke prijs zij hanteren en hoe uitgebreid de loopanalyse wordt. Deze aannames suggereren enerzijds de invulling van de strategie, waarbij de club centraal staat, anderzijds schemert in deze uitspraken het ‘oude’ top-down perspectief door. Door te bepalen dat de clubs verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de Loop APK probeert de Atletiekunie alsnog een vorm van institutionele invloed op de clubs uit te oefenen.

Daartegenover staan de uiteenlopende interpretaties van respondenten uit de focusgroepen en aanvullende interviews. De theorie van 't Verlaat (2010) verklaart dat vertegenwoordigers van ‘vrije’ takken van sport, zoals hardlopen, beter in staat zijn om hun marktaandeel te vergroten door het aanbieden van individuele lidmaatschappen. Gevolg hiervan is dat aangesloten verenigingen dit zien als concurrentie voor het verenigingslidmaatschap (van 't Verlaat, 2010). Dit aspect komt terug in dit onderzoek doordat verenigingsvertegenwoordigers aangesloten loopgroepen zien als concurrenten. Door het gebrek aan een accommodatie hebben deze loopgroepen minder kosten en kunnen daardoor andere, goedkopere lidmaatschappen aanbieden. De verschillende interpretaties van de locatie van de Loop APK benadrukken het onderscheid tussen clubs met accommodatie, veelal verenigingen, en clubs zonder accommodatie, veelal loopgroepen. Dit typeert de fysieke afhankelijkheid die Misener en Doherty (2012-b) onderscheiden bij inter-organisatorische relaties.

Een atletiekbaan biedt vanwege de faciliteiten, zoals de baan zelf, verspringbakken, horden en trappen, mogelijkheden om een uitgebreide analyse te maken. Het bezitten van een accommodatie wordt gezien als een concurrentievoordeel ten opzichte van clubs zonder accommodatie. Clubs zonder accommodatie geven aan dat zij geen atletiekbaan nodig hebben om hun activiteiten uit te voeren. Beide groepen legitimeren hun bestaansrecht door de atletiekbaan als voorwaarde voor de Loop APK te noemen, in het geval van de verenigingen, ofwel de locatie flexibel in te vullen, in het geval van de loopgroepen. Bij de totstandkoming van de Loop APK moet rekening worden gehouden met de verschillende (on)mogelijkheden van de twee organisatievormen aangesloten bij de bond; de clubs met atletiekbaan, meestal verenigingen, en de clubs zonder atletiekbaan, veelal loopgroepen. Deze fysieke afhankelijkheid moet niet zorgen voor rivaliteit of uitsluiting van bepaalde clubs want dit belemmert de inter-organisatorische samenwerking.

Rolverdeling en implicaties inter-organisatorische samenwerking

De respondenten geven het belang van de rol van de Atletiekunie in de totstandkoming van de Loop APK aan door te verwijzen naar de behoefte aan landelijke facilitering. Dit zorgt voor kwaliteit vanwege het betrouwbare imago van de Atletiekunie en meer draagvlak vanwege het grote bereik. Eén van de twee punten die het belang van de rol van de Atletiekunie rondom de Loop APK benadrukt, is de afhankelijkheid van trainers. Misener en Doherty (2012-b) omschrijven dit als de mensen, die kunnen worden ingezet om expertise en kennis te bundelen. Clubs zijn afhankelijk van de beschikbaarheid, het niveau en de bereidwilligheid om kennis bij te schaven van trainers. De Atletiekunie kan hier vanuit haar positie en kennis over de trainersopleiding invloed op uitoefenen. Bijvoorbeeld door de video-analyse bijscholing voor trainers te verplichten om de Loop APK uit te mogen voeren. Ten tweede is er sprake van financiële afhankelijkheid doordat 35% van de leden uitstroomt vanwege een blessure. Dit kost de clubs en daardoor de Atletiekunie geld. Zorgverzekeraars hebben eveneens een financieel belang bij het terugdringen van blessurecijfers. Deze twee afhankelijkheden in de samenwerking rondom de Loop APK worden samengebracht door een opleiding 'hoe organiseer ik een Loop APK' die de Atletiekunie zou kunnen faciliteren. In deze opleiding moet een lijst met criteria worden behandeld, opgesteld door de Atletiekunie, waar de Loop APK qua uitvoering aan moet voldoen. Dit reduceert de trainersafhankelijkheid bij clubs en waarborgt de kwaliteit van de Loop APK waardoor zorgverzekeraars eerder hun medewerking willen verlenen. Door een select aantal clubs exclusieve toegang te geven tot de informatie en hulpbronnen die nodig zijn om de Loop APK te kunnen uitvoeren, creëert de Atletiekunie een strategische meerwaarde voor clubs (Kaats & Opheij, 2012).

Het verschil in strategie wordt getypeerd doordat de Atletiekunie de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de Loop APK bij de club legt terwijl clubs de voorkeur geven aan het faciliteren van een universeel product vanuit de Atletiekunie als nationaal orgaan. Opvallend hierbij is dat de clubs verklaren dat de positie van de Atletiekunie het mogelijk maakt om de opleiding 'hoe organiseer ik een Loop APK' te verplichten en de uitvoeringscriteria op te stellen. Hierdoor neemt de kwaliteit van het product volgens de clubs toe. Deze aspecten laten zien dat clubs baat hebben bij de uitoefening van institutionele druk door de bond. Dit is verwonderlijk omdat Melis (2017) juist ondervond dat institutionele druk leidt tot weerstand bij clubs. De afhankelijkheid van de beschikbaarheid en kennis van trainers is in dit voorbeeld een groter knelpunt dan de top-down benadering van de Atletiekunie. Dit valt te verklaren vanuit de institutionele theorie die stelt dat institutionele druk alle soorten

organisaties beïnvloedt maar voornamelijk degenen met onzekere technologieën (Greenwood et al., 2008). Door de afhankelijkheid van trainers en financiële middelen zouden clubs kunnen worden categoriseerd als organisaties met onzekere technologieën. Daarnaast is de strategiewijziging en daarmee nieuwe wijze van samenwerken tussen Atletiekunie en clubs recent ingezet. Dit kan betekenen dat de clubs vanuit het verleden gewend zijn aan de top-down benadering van de Atletiekunie en daarom de bond deze rol toeschrijven.

De komst van Yakult bij het Start to Run programma bracht meer financiële middelen en daardoor organisatorische mogelijkheden met zich mee. Dit resulteerde in een betere aansluiting van het beleid van de Atletiekunie, bij de praktijk van de clubs. In het kader van de Loop APK kan een samenwerking met een zorgverzekeraar of andere institutionele actor ditzelfde effect creëren. Zorgverzekeraars hebben ook baat bij het terugdringen van blessure cijfers en kunnen zorgen voor meer financiële middelen, draagvlak, kwaliteit en daarmee ook een vergroting van de legitimiteit van de Atletiekunie.

Terugkoppeling theorie en relevantie

De clubs hebben baat bij de institutionele invloed die de Atletiekunie uitoefent in de totstandkoming van de Loop APK. In §2.5 over de institutionele theorie bleek dat organisaties op twee manieren kunnen reageren op institutionele druk, namelijk door weerstand te bieden of zich aan te passen. Welke factoren deze reacties veroorzaken ontbreekt in de institutionele theorie. Dit onderzoek tracht een aanvulling met betrekking tot deze factoren te leveren. De factoren die maken dat de clubs zich conformeren aan de beschreven institutionele druk rondom de Loop APK zijn: de noodzaak om het hoge percentage uitval vanwege blessures te verminderen, de financiële-, fysieke- en trainersafhankelijkheid en de succesfactoren van YSTR. Daarnaast kan een 3^e institutionele actor, zoals een zorgverzekeraar, de samenwerking tussen Atletiekunie en club wezenlijk kan beïnvloeden doordat deze partij een deel van de afhankelijkheden wegneemt en omzet in wederzijdse samenwerkingsmotieven.

In het onderzoek van Melis (2017) bleek dat na invoering van het desbetreffende beleid, weerstand bij de clubs ontstond. Hij concludeerde dat er sprake is van een 'beperkte macht' van de Atletiekunie ten opzichte van de 'relatief autonome verenigingen' en dat verenigingen de vrijheid hebben om weerstand te bieden aan de 'institutionele druk' (Melis, 2017). Als we het onderzoek van Melis (2017) vergelijken met de uitkomsten van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat, in lijn met wat Melis adviseerde, clubs vooraf willen worden meegenomen in de totstandkoming van centraal beleid en ook een duidelijk beeld hebben bij de rol van de Atletiekunie. Een opvallende uitkomst is dat de institutionele invloed van de Atletiekunie, die in het onderzoek van Melis (2017) weerstand opriep, bij de Loop APK juist het belangrijkste samenwerkingsmotief voor clubs is. Met de institutionele invloed van de Atletiekunie valt of staat het succes van de Loop APK. Het landelijke bereik, de mogelijkheid tot een samenwerking met een 3^e institutionele actor zoals een zorgverzekeraar en de kennis en macht om trainers bij te scholen zijn hierin leidend.

5.2 Aanbevelingen Atletiekunie en vervolgonderzoek

Hieronder volgen aanbevelingen voor de Atletiekunie ten aanzien van de implementatie van de Loop APK, andere soortgelijke projecten en suggesties voor vervolgonderzoek. Ook zijn enkele opmerkingen met betrekking tot de organisatie en het functioneren van de Atletiekunie in het algemeen uit dit onderzoek naar voren gekomen. Deze aanbevelingen zijn opgenomen in bijlage 4.

Implementatie Loop APK

Een aantal aspecten omtrent de Loop APK is niet meegenomen in de resultaten en conclusie van dit onderzoek maar zijn wel interessant voor het vervolg. Eén daarvan is het aanbieden van de Loop APK op drie verschillende niveaus, namelijk voor beginnende lopers, gevorderde lopers en wedstrijdathleten. Deze verdeling bepaalt de mate van diepgang, hoeveelheid beoordelingscriteria en het niveau van de trainer. Daarnaast zorgt deze categorisering dat er geen overdaad aan APK locaties ontstaat en kunnen clubs zich van elkaar onderscheiden door te specialiseren in een bepaald niveau Loop APK. Daarnaast heeft een aantal respondenten tijdens de focusgroepen aangegeven vanuit hun ervaring mee te willen denken in het opstellen van de beoordelingscriteria. De Atletiekunie doet er goed aan om deze clubs in te schakelen. De kennis is immers al beschikbaar en het hele land heeft baat bij verspreiding van deze kennis via de kanalen van de bond. Daarnaast is het van belang om de geïnteresseerde clubs, die onderdeel waren van dit onderzoek, op de hoogte te houden en te blijven betrekken bij de doorontwikkeling van de Loop APK. Zo voorkomt men dat er alsnog top-down beleid wordt geïmplementeerd en weerstand ontstaat waardoor de implementatie spaak loopt.

Met betrekking tot de implementatie van soortgelijke projecten zijn enkele succes- en faalfactoren uit dit onderzoek breder toepasbaar. Het uitoefenen van institutionele invloed van de Atletiekunie richting haar clubs is zowel een voordeel als een nadeel. Het is belangrijk dat de bond zich continu bewust is van haar wijze van beleidsimplementatie en dit per project telkens onder de loep neemt. Daarbij is de belangrijkste succesfactor duidelijke en frequente communicatie over het vervolg en de status van een project. Ook als de samenwerking strandt of het project wordt beëindigd. Een andere voorwaarde voor een goede samenwerking is overeenstemming over de doelstelling. De wijze waarop dit doel wordt bereikt, de strategie, hoeft niet identiek te zijn maar verschillen moeten wel worden uitgesproken. Tot slot is het van belang om inzichtelijk te hebben welke afhankelijkheden er spelen en welke positieve dan wel negatieve gevolgen een samenwerking met zich meebrengt.

Toekomst van de sportbond

In het kader van de transitie en de daaropvolgende strategiewijziging bestaat er tussen de clubs en Atletiekunie verdeeldheid over de interpretatie van de strategie. De Atletiekunie zet letterlijk de club centraal door minimaal te faciliteren en verantwoordelijkheden bij hen te leggen. Terwijl de clubs de strategie opvatten als een klant-bedrijf relatie waarin zij de klant zijn en de Atletiekunie hen voorziet van allerlei middelen en informatie. In lijn met de gedachte van de clubs geeft NOC*NSF aan dat de bonden steeds vaker 'slechts' faciliterend zullen optreden in plaats van voor te schrijven (top-down) hoe de sport georganiseerd moet zijn. Toen ik de uitkomst van deze scriptie voorlegde bij een aantal medewerkers van de Atletiekunie werd er gezegd: "Ja natuurlijk willen de clubs dat wij dat voor hen regelen, dan hoeven ze zelf niks te doen". Ik denk dat deze uitspraak de kern van het knelpunt in de georganiseerde sport raakt. Een sportbond is van oorsprong een belangenbehartiger voor en door haar clubs. Gaandeweg heeft de bond zichzelf te veel centraal gesteld en is er een grijs gebied

ontstaan. Sportbonden zullen hun werkzaamheden meer ten dienst van de clubs moeten uitvoeren. Clubs worden steeds autonomer en minder afhankelijk van een sportbond. Ondanks deze groeiende autonomie hebben clubs, zoals uit dit onderzoek blijkt zijn, nog wel degelijk profijt van een samenwerking met een sportbond. Dit inzicht is belangrijk om in het verlengde van de strategiewijziging om te zetten in handelen waarbij club en Atletiekunie op gelijke hoogte opereren.

Vervolgonderzoek

In dit onderzoek stond de Loop APK als casestudie centraal. Het diende als middel om aan de hand van de interpretaties rondom de Loop APK een uitspraak te doen over de inter-organisatorische samenwerking tussen sportbond en club. Het is echter de vraag of bij andere projecten van de Atletiekunie dezelfde uitkomsten naar voren komen. Daarnaast kan vervolgonderzoek inzicht geven in de mate van generaliseerbaarheid van de uitkomsten van dit onderzoek voor andere sportbonden. In hoeverre zijn de gevonden samenwerkingsmotieven, institutionele invloeden en succes- en faalfactoren ook van toepassing in andere sportbond-club relaties?

Het betrekken van de clubs bij de totstandkoming van centraal beleid is een nieuwe manier van beleidsvorming. Ter controle en evaluatie zou na implementatie van de Loop APK vervolgonderzoek moeten uitwijzen of het beleid rondom de Loop APK inderdaad goed aansluit bij de praktijk van de clubs.

Met betrekking tot de 'oude' top-down wijze van beleidsimplementatie van de Atletiekunie is het niet verwonderlijk dat dit nog doorschemert in de werkwijze van de bond. Organisatieverandering is immers een proces van meerdere jaren en valt of staat met de erkenning van zowel de omgeving als organisatie zelf. Vervolgonderzoek over organisatieverandering door de strategiewijziging van de Atletiekunie kan helpen dit proces te versnellen zonder de samenwerking te belemmeren. Een opvallende en enigszins verontrustende uitkomst van dit onderzoek was de gevoelde concurrentie van verenigingen richting loopgroepen. De samenwerking tussen Atletiekunie en clubs kan niet voortbestaan zonder onderlinge samenwerking tussen beide organisatievormen. Vervolgonderzoek kan informatie verschaffen over aannames die aan deze rivaliteit ten grondslag liggen en oplossingen genereren om dit te verminderen.

6. Reflectie

Dit hoofdstuk is bedoeld als terugblik op dit onderzoek en presenteert een nadere toelichting op een aantal gemaakte keuzes.

Het verzamelen van de data was het leukste maar ook het moeilijkste gedeelte van dit onderzoek. De focusgroepen hadden hier het grootste aandeel in. Gelukkig had ik al enige ervaring met het afnemen van focusgroepen maar de context is altijd anders. Ik was ruim op tijd begonnen met het benaderen van deelnemers en de reacties druppelden langzaam binnen. Ik wou echter graag een gelijke verdeling wat betreft verenigingen en loopgroepen. Voornamelijk de loopgroepen waren moeilijk te vinden. Daarnaast waren mijn collega's over een aantal mogelijke kandidaten erg sceptisch omdat zij hen niet betrouwbaar achtte of verwachtte dat zij met het idee aan de haal gingen voor eigen parochie. Uiteindelijk is het last minute toch gelukt een gelijke verdeling loopgroepen en verenigingen te krijgen. Qua gekleurdheid was het een voordeel dat ik geen van de respondenten kende maar dit maakte het ook lastig om in te schatten met welk doel zij naar de sessie kwamen en welke inbreng zij zouden leveren. Mijn collega Amy adviseerde toen om een enquête voorafgaand aan de focusgroep uit te sturen om te achterhalen met welk doel en welke verwachtingen de respondenten deelnamen. Een aantal clubs waren in de veronderstelling dat ze tijdens de sessie een handleiding kregen aangereikt hoe de Loop APK uitgevoerd moest worden. Dit tekent top-down benadering die zij van de bond gewend zijn. Doordat ik dit van te voren wist, kon ik bij de introductie meteen deze verwachtingen temperen en teleurstellingen voorkomen. Daarnaast was het fijn om enkele opvallende antwoorden uit de enquête in de focusgroep terug te laten komen. Door iedereen bij het gesprek te betrekken werd ook voorkomen dat de mening van één respondent overheerste.

In de onderzoeksopzet was het inbrengen van stellingen in de focusgroep opgenomen. In de praktijk bleek dat er genoeg discussie opgang kwam vanuit mijn vragen en de associaties die men had bij de Loop APK. De stellingen voelde ook erg sturend terwijl ik dit juist wou voorkomen en de interpretaties van de respondenten centraal wou stellen, vandaar dat ik deze uiteindelijk niet heb ingebracht. Daarnaast had ik een aantal algemene vragen over het functioneren van de Atletiekunie opgesteld maar deze heb ik niet kunnen stellen omdat de situatie daar niet naar vroeg. Deze vragen heb ik vervolgens in de aanvullende interviews ingebracht. De aanbevelingen met betrekking tot deze antwoorden zijn te vinden bijlage 5. Zowel een voordeel als een nadeel van de aanvullende interviews was dat ik geen standaard topiclijst gebruikte. Afhankelijk van de kenmerken van de respondent, vereniging of loopgroep, wel of niet aanwezig tijdens de focusgroep, opvallende opmerkingen, relevante ervaringen, zijn de interviewvragen opgesteld. Dit zorgde voor zeer interessante maar ook uiteenlopende interviews. De eerste vragen over de achtergrond van de respondent en het doel van het interview waren wel telkens gelijk.

De grote verscheidenheid aan data (literatuur-, documentstudie, informele interviews, enquête, focusgroepen en semi-gestructureerde interviews) maakte het lastig om de resultaten overzichtelijk te presenteren en overeenstemming in de thema's te achterhalen. Met behulp van het data-analyse programma MAXQDA is dit toch gelukt. De kwantiteit van de data lijkt wellicht kleiner en daardoor minder betrouwbaar in vergelijking met 15 semi-gestructureerde interviews, echter is door de duur

van de focusgroep-sessies 5 uur aan data verzameld. Daarnaast stond in dit onderzoek de samenwerking tussen Atletiekunie en clubs centraal. Het afnemen van enkel verdiepende interviews had niet hetzelfde effect teweeggebracht omdat door de focusgroepen de interactie en samenwerking op kleine schaal tussen beide partijen plaatsvond, in lijn met het onderwerp en de aanleiding van dit onderzoek.

Ondanks de verscheidenheid aan data trad, zoals in §2.4 methodologie beschreven staat, wel verzadiging op. De interviews met de medewerkers en directrice van de Atletiekunie hadden bij de vorming van de focusgroepen al plaatsgevonden. De aanwezigheid van zowel verenigingsvertegenwoordigers als loopgroep eigenaren uit diverse delen van het land, zowel stedelijke als niet-stedelijk gebieden hebben bijgedragen aan de verzadiging. Om die reden is er voor gekozen om niet nog een focusgroep te organiseren maar juist meer de diepte in te gaan door middel van semi-gestructureerde interviews. Hierdoor konden bepaalde uitspraken die, na het transcriberen van de focusgroepen, vragen oproepen alsnog achterhaald worden. Het interviewen van alle respondenten uit de focusgroepen had wellicht een nog vollediger beeld opgeleverd maar dit was helaas niet mogelijk vanwege de beschikbaarheid van de respondenten. In plaats daarvan zijn er twee respondenten geïnterviewd die niet aanwezig waren bij de focusgroep. Opvallend genoeg bevestigde zij grotendeels ook de thema's die uit de focusgroepen naar voren kwamen.

Ik vond het lastig om, zeker bij de eerste focusgroep, in mijn rol als neutrale onderzoeker te komen. Zoals in de methode gezegd heb ik deze rol expliciet benadrukt bij aanvang van de focusgroepen en interviews. Echter bleek bij het transcriberen van de eerste focusgroep dat ik een aantal keer vanuit de 'wij'-vorm over de Atletiekunie sprak. Ik was op de dagen dat de focusgroepen plaatsvonden aan het werk op het bondsbureau en de sessies vonden op kantoor plaats. Het was wellicht beter geweest als de sessies op neutraal terrein hadden plaatsgevonden waardoor ik meer los kon komen van de Atletiekunie en mijn rol als werknemer daar. In de tweede focusgroep en interviews heb ik daarom extra aandacht besteed aan mijn neutrale rol. Ondanks dit besef, was het bij mijn laatste interviews lastig om deze neutrale rol volledig voort te zetten. Ik kreeg toen net te horen dat ik na mijn scriptie kon blijven bij de Atletiekunie en tijdens mijn functie zelf de realisatie van de Loop APK kon invullen. Een leuke uitdaging! De respondenten vroegen logischerwijs tijdens de interviews hoe het vervolg van de Loop APK eruit zou zien. Ik kon toen niet achterhouden dat ik zelf een vervolg aan de implementatie ging geven en ze op de hoogte zou houden van de vorderingen. Een andere kleine beperking in de betrouwbaarheid van dit onderzoek betrof de diversiteit van de respondenten. Dit waren op één na, enkel mannen in de leeftijd van 35 – 70 jaar oud. Daarentegen is de gemiddelde sportbestuurder een man van middelbare leeftijd en zijn deze cijfers weer niet geheel verwonderlijk.

Bronnenlijst

- Anthonissen, A & Boessenkool (1995). J. *De sportvereniging tussen traditie en commercie*: Arnhem, NOC*NSF
- Atletiekunie (2016, 2 december), *Atletiek 2024*. Geraadpleegd via:
<https://www.atletiekunie.nl/sites/default/files/userfiles/Atletiekunie/Unieraad/documenten/Atletiekunie2024zBegrotingActie.pdf>
- Atletiekunie (2017, 17 mei-a). *Nieuws*. Geraadpleegd via:
<https://www.atletiekunie.nl/nieuws/atletiekunie-reorganiseert-met-het-oog-op-de-toekomst>
- Atletiekunie (2017, 11 april-b). *Reorganisatieplan*. Geraadpleegd via:
<https://www.atletiekunie.nl/sites/default/files/userfiles/Nieuwsitems/Atletiekunie-nl/Unieraadsboek%2011%20april%202017.pdf>
- Atletiekunie (2017, 13 september-c), *Jaarplan 2018*. Geraadpleegd via:
<https://www.atletiekunie.nl/sites/default/files/userfiles/Atletiekunie/Unieraad/documenten/3.%20Jaarplan%20Atletiekunie%202018%200811%20DEF..pdf>
- Babiak, K. (2007). Determinants of interorganizational relationships: The case of a Canadian nonprofit sport organization. *Journal of Sport Management*, 2: 338-376.
- Babiak, K.M., & Thibault, L. (2008). Managing interorganisational relationships: The art of plate spinning. *International Journal for Sport Management and Marketing*, 3: 281-302.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.
- Boessenkool, J. (2011). Sportverenigingen: een plaatsbepaling. In: Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F., *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sport Media.
- Boessenkool, J., Waardenburg, M. & Lucassen, J. (2011). Inleiding. In: Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F., *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sport Media.
- Boonstra, N., & Hermens, N. (2011). De maatschappelijke waarde van sport: een literatuurreview naar de inverdieneffecten van sport. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Bottenburg, M. van (2006). De tweede loopgolf, over groei en omvang van de loopsportmarkt en hoe de KNAU haar marktaandeel verder kan vergroten. 's-Hertogenbosch: W.J.H. Mulier ` Instituut.
- Bottenburg, M. van (2007). Om de sport verenigd. Instituties en organisaties in de sportwereld.

- In: Duyvendak, J.W., Bouw, C., Gërkhani, K. & Velthuis, O. (red.), *Sociale kaart van Nederland. Over instituties en organisaties*. Den Haag: Boom Lemma, pp. 223-238.
- Bovens, M., 't Hart, P., & van Twist, M. (2007). *Openbaar bestuur. Beleid, organisatie en politiek*. Kluwer.
- Breedveld, K. & Hover, P. (2016). *Atletiek in Nederland. Lopen, werpen en springen in beweging*. Utrecht/Nieuwegein: Mulier Instituut/Arko Sports Media.
- Breedveld, K., Elling, A., Hoekman, R., & Schaars, D. (2016). *Maatschappelijke betekenissen van sport: wetenschappelijke onderbouwing en weerslag in lokaal beleid*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press.
- Coolsma, J., & Montfort, A. van. (2014). De uitvoering van beleid. In: Hoogerwerf, A. & Herweijer, M. *Een inleiding in de beleidswetenschap* (p. 133-151). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Crum, B.J. (1992). *Over de versporting van de samenleving: reflecties over bewegingsculturele ontwikkelingen met het oog op sportbeleid*. Haarlem: De Vrieseborch.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Deetz, S. (2000). Describing differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. In P. Frost, A. Lewin, & R. Daft, *Talking about Organization Science* (pp. 123-152). Londen: Sage Publications
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. *American Sociological Review*, 48, 147–160.
- Dool, R. van den (2016). *Anders georganiseerde sport. Sport buiten sportverenigingen om*. Utrecht: Mulier Instituut. Geraadpleegd via:
<https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=6792&m=1464701885&action=file.download>
- Edwards, A., & Skinner, J. (2009). *Qualitative Research in Sport Management*. Amsterdam: Elsevier.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- Furusten, S. (2013) *Institutional theory and organizational change*, Cheltenham (UK): Edward Elgar.
- Geurts, P. (1999). *Van probleem naar onderzoek. Een praktische handleiding met COO-cursus*. Bussum: Coutinho.

- Glesne, C. (2006). *Becoming qualitative researchers. An introduction*. Boston: Pearson.
- Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., & Sahlin-Andersson, K. (2008). *Handbook of organization institutionalism*. London, England: Sage Publications.
- Hall, P. (1986) *Governing the Economy: The Politics of State Intervention in Britain and France*.: Oxford University Press.
- HStefan, C. (1988) *Understanding voluntary organizations, how to make them function effectively from*
the author of understanding organizations, London: Penguin Books
- Haunschild, P. R., & Miner, A. S. (1997). Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 42, 472–500.
- Heuvel, M. van den, Sterkenburg, J. van, & Bottenburg, M. van (2007). *Olympisch Plan 2028: uitwerking van de bouwsteen sportwaarden*. 's-Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Hover, P., Werff, H. van der & Breedveld, K. (2015). The Netherlands. Rising participation rates, shifting segments. In J. Scheerder & K. Breedveld (Eds.), *Running across Europe. The rise and size of one of the largest sport markets* (pp. 187-207). Houndmills, Basingstoke, Hampshire/New York: Palgrave Macmillan.
- Hover, P. (2013, april). *Derde loopgolf dient zich aan*. Sportnext
- Howlett, M. and Ramesh, R. (1995) *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Sub-systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Van Ingen, E. & Dekker, P. (2011). Changes in the Determinants of Volunteering: Participation and Time Investment Between 1975 and 2005 in the Netherlands. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(4), 682-702.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties. Samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnerships*. Deventer: Kluwer.
- Kusenbach, M. (2003). *Street Phenomenology: The Go-Along as Ethnographic Research Tool*. KNVB (z.j.) Voetbalvormen. Geraadpleegd via: <https://www.knvb.nl/doe-mee/voetbalvormen>
- Kwaastniet, de R. (2016). *Samenwerken in de sport: wenselijk, gebrekkig en/ of noodzakelijk*. Universiteit Utrecht. Masterthesis.
- Meerwijk, J. (2015). *Sportief Werken: een transitie?* Universiteit Utrecht. Masterthesis
- Melis, B. (2016). *Atletiekaccommodatie onderzoek*. Arnhem: Atletiekunie.

- Melis, B. (2017). *Sportbond en sportvereniging: Een meervoudige relatie*. Universiteit Utrecht. Masterthesis.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Mintzberg, H., Dougherty, D., Jorgensen, J. & Westley, F. (1996). Samenwerking tussen organisaties. *M & O Quarterly*, 31-49.
- Misener, K. & Doherty, A. (2012-a). Connecting the community through sport club partnerships. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 4: 243-255.
- Misener, K. & Doherty, A. (2012-b). Understanding capacity through the processes and outcomes of interorganizational relationships in non-profit community sport organizations. *Sport Management Review*, 16: 135-147.
- Najam, A. (2000). The Four-C's of Third Sector–Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity, and Co-optation. *Nonprofit Management & Leadership*, 10(4), 375-396.
- NOC*NSF (2016, 6 mei-a) Sportagenda 2017+. Geraadpleegd via: <https://www.nocnsf.nl/stream/5.a.sportagenda-2017-versie-2.1-av.pdf>
- NOC*NSF (2016-b). *Sportdeelname index 2016*. Geraadpleegd via: <https://www.nocnsf.nl/stream/noc-nsf-sportdeelname-jaaroverzicht-2013-2016.pdf/20161222103350>
- NOC*NSF (2017-a). *Structureel 20 miljoen extra voor de sport*.
- NOC*NSF (2017-b). *Analyse regeerakkoord sport*.
- NOC*NSF (2017-c, 2 januari). *2017: Transitie en de versnelde beweging*. Geraadpleegd via: <https://www.nocnsf.nl/2017-transitie-en-de-versnelde-beweging>
- NOS (2018, 27 januari). *IOC legt neutrale Russische sporters strenge regels op*. Geraadpleegd via: <https://nos.nl/pyeongchang2018/artikel/2213965-ioc-legt-neutrale-russische-sporters-strenge-regels-op.html>
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *The Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. In: *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179
- Palmatier, R.W., Dant, R.P. & Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical

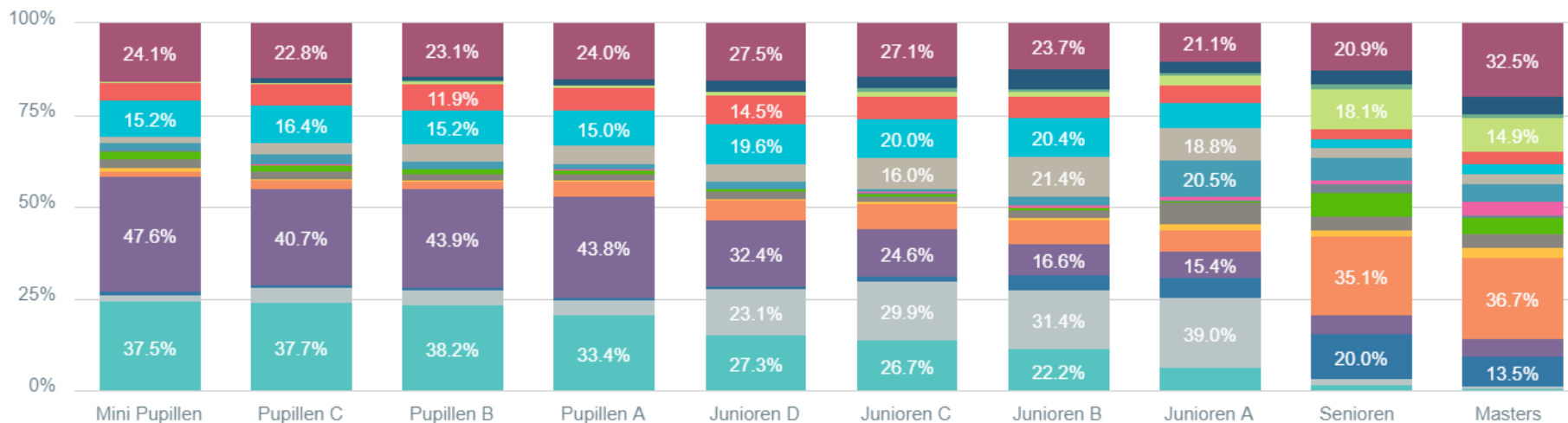
- perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, 71: 172-194.
- Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (2003). *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Popper, K. (1959). *The logic of scientific discovery*. New York: Basic Books.
- Pröpper, I., & Steenbeek, D. (1998). Interactieve beleidsvoering. Typering, ervaringen en dilemma's. *Bestuurskunde*, 292-301.
- Putnam, R.D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Roest, van der J. (2015). *From participation to consumption? Consumerism in voluntary sport clubs*. (Doctoral Dissertation). School of Governance, Utrecht University, Utrecht.
- Rozenveld, M.A. (2011). In Boessenkool, J. Lucassen J., M. Waardenburg en F. Kemper. *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities* (pp. 95-114). Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Schermerhorn, J.R. (1975). Determinants of interorganizational cooperation. *The academy of management journal*, 18, 846-856.
- Schnabel, P. (2000). Een sociale en culturele verkenning voor de lange termijn. In: Trends, dilemma' en beleid. Essays over ontwikkelingen op langere termijn, (pp. 11-27). Den Haag: Centraal Planbureau / Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Scott, W. R. (1991). Unpacking institutional arguments. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 164–182). Chicago: University Of Chicago.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W.R. (2014). *Institutions and Organizations*. London: Sage.
- Slack, T., & Hinings, C. R. (1994). Institutional pressures & isomorphic change: An empirical test. *Organization Studies*, 15, 803–827.
- Stokvis, R. (1979). *Strijd over sport: organisatorische en ideologische ontwikkelingen*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880–1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22–39.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative inquiry*, 16(10), 837-851.

- VeiligheidNL (2016). Hardloopblessures. Blessurecijfers 2014. Geraadpleegd via:
<https://www.veiligheid.nl/.ibmmodres/domino/OpenAttachment/veiligheid/website.nsf/DEB699ADFF9CB26CC1257FCB0027D759/asset/Cijfersfactsheet%20Hardlopen%202014.pdf>
- Verlaat, M. van 't (2010). Marktgerichte sportbonden: een paradox?, onderzoek naar de achtergronden en gevolgen van de toepassing van een marktbenadering door Nederlandse sportbonden. Oisterwijk: Uitgeverij BOXPress.
- Verhoeven, N. (2007). Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs. Den Haag: Boomonderwijs.
- Waardenburg, M. (2016). *Dubbelspel, Over instrumentalisering van de sportvereniging*. Nieuwegein: Arko Sport media
- Weick, K. (1969). *The social psychology of organizing* (1st ed), Addison-Wesley, Reading
- Yin, R. (1994). *Case study research. Design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks

Bijlage 1: Resultaat exit-enquête Atletiekunie

Tot welke categorie van de Atletiekunie behoorde u of uw kind?

Crossed with Wat is (zijn) uw reden(en) om te stoppen met het lidmaatschap? (meerdere antwoorden mogelijk)



Total Tot welke categorie van de Atletiekunie behoorde u of uw kind?: Mini Pupillen, Pupillen C, Pupillen B + 7 more

11,110

- Ik vond de sport niet meer leuk
- Het was niet (meer) te combineren met school
- Het was niet (meer) te combineren met werk
- Ik ben een andere sport gaan doen
- Vanwege blessure(s)
- Contributie te hoog
- De reisafstand/reistijd naar de vereniging was te groot
- Het was niet (meer) te combineren met gezin
- Zwangerschap/moederschap
- Leeftijd
- Verhuizing
- Vrienden waarmee ik sportte zijn ook gestopt
- De trainingen waren niet leuk
- Ik vond de sfeer niet leuk
- Ik heb ervoor gekozen om deze sport in ongeorganiseerd verband te beoefenen
- Het trainingsdoel is bereikt
- Het doel van de vereniging / loopgroep sluit niet aan bij mijn eigen doel
- Anders, of een toelichting op mijn keuze:

Bijlage 2: Focusgroep + interview topics

Focusgroep

Introductie

- Welkom heten, voorstellen mijzelf (neutrale rol als onderzoeker) + Amy (vertegenwoordiger Atletiekunie)
- Goedkeuring opname op video en geluid
- KPI in jaarplan (Loop APK) aanleiding voor mijn onderzoek
 - o Doel sessie
 - Onderzoeksinput, behoeftepeiling, bottom-up beleid en behalen KPI
 - o Verwachtingen, geen kant en klaar product als uitkomst van sessie, betreft oriënterende fase (antwoorden enquête weergeven)
 - o Agenda (2 delen + pauze)
 - Eerste gedeelte brainstorm over Loop APK
 - Tweede gedeelte over samenwerking/ rolverdeling
- Voorstelronde iedereen (club + rol + doel/reden komst)
- Deel 1 (45 min)
- Pauze
- Deel 2 (45 min)
- Samenvatten + vervolg schetsen

Deel 1 (aantekeningen maken op flip-over met steekwoorden)

- Waar denken jullie aan bij de Loop APK?
- Hoe sluit de Loop APK aan bij de situatie op de club? (Doelen per club uit enquête laten zien)
 - o Meerwaarde? Waarom vernieuwend?
- Wat moet er op de club nog gebeuren (of gebeurd al) om met de Loop APK te starten?
 - o Informatie
 - o Bemensing
 - o Financiën
 - o Samenwerking met andere partijen
 - o Communicatie
- Welke effecten verwachten jullie van de Loop APK?
 - o Wanneer is het een succes? Waar hangt dat vanaf?

Deel 2

- Wat heb je nodig van AU om te kunnen starten?
 - o Informatie
 - o Bemensing
 - o Financiën
 - o Samenwerking met andere partijen

- Communicatie

Stelling: Atletiekunie moet als voortrekker optreden om de Loop APK tot een succes te maken

- Waarom wel, waarom niet?
- Welke rol en samenwerking verwacht je van de AU m.b.t de Loop APK?
- Wat zijn succesfactoren voor samenwerking?
- Wat zijn faalfactoren voor samenwerking?

Afsluiting

- Samenvatten a.d.h.v flip-over
- Vragen of opmerkingen?
- Vervolg na sessie

Interviews

Interview Peter

- Reden interview → meer informatie n.a.v. sessie + algemene vragen samenwerking AU
- Achtergrond club/respondent
- Hoe ziet samenwerking met de AU er in het algemeen uit? Naast YSTR
- Hoe ervaar je samenwerking en contact met AU?
 - Vanuit focusgroep: Niet genoeg gehoord, AU niet naar clubs toe
- Wat betekent het als de AU niet meer bestaat?
- Hoe afhankelijk is de AU van clubs? En andersom?
 - Uitvoering beleid/doelen/KPI's
 - Informatie
 - Financieel
 - Communicatie
- Afhankelijkheid trainers
 - Invloed andere verenigingen en loopclubs? Concurrentie?

Beleidskloof

- Dienen jullie het zelfde belang/doel/strategie?
- Sluit beleid aan bij de praktijk? (actueel en relevant)
 - Vanuit focusgroep: Gat leeftijd 25-45

YSTR

- Kun je wat vertellen over je ervaring met YSTR?
 - Aanpassingen
 - Video-analyse
- Wat is jouw rol?

- Wat doet de AU?
 - o Informatie (trainershandboek, website)
 - o Communicatie (posters, flyers, landelijke campagne tv/radio)
- Wat zijn succesfactoren van YSTR?
- Wat kan beter?
 - o Focusgroep: Verdienmodel/vergoeding
 - o Focusgroep: Uitgebreidere info (trainingsschema's)

YSTR vertalen naar Loop APK

- Hoe vond je de sessie?
- Kun je kort samenvatten hoe de Loop APK voor jou werkt/ziet nav de sessie?
- Wat kunnen we vanuit YSTR leren/overnemen bij de uitrol van de Loop APK?

Interview Patrick

- Reden interview → meer informatie n.a.v. sessie + algemene vragen samenwerking AU
- Achtergrond club/respondent
- Waarom geen lid AU? Bewuste keuze?
- Wat zou een reden zijn om wel lid te worden?
- Hoe ziet samenwerking met de AU er in het algemeen uit?
 - o Video analyse
 - o Bewust hardlopen
 - o Handleiding YSTR
- Hoe ervaar je samenwerking en contact met AU?
- Hoe vind je dat de AU het doet? In het algemeen? Vernieuwend genoeg?
 - o Sluit beleid aan bij praktijk
 - o Succesfactoren / verbeterpunten
- Invloed andere verenigingen en loopclubs? Concurrentie?

Loop APK

- Hoe vond je de sessie?
- Kun je kort samenvatten hoe de Loop APK voor jou werkt/ziet nav de sessie?
- BK methode?? Achterhaalt? Reden deelname sessie. "dat dat niet de doelgroep voorziet van de juiste techniek. Dus ik zou graag daarin verandering willen zien"
- Certificering Loop APK
 - o Hoe ziet dat eruit?
 - o Waarom door de AU?
 - o Welke organisatie zou het nog meer kunnen doen? Jijzelf?
 - o Welk voordeel heeft het voor jou als de AU het doet?
- Mede opstellen checklist/criteria/handleiding?

Interview Anneke

- Reden interview → Meer informatie over YSTR n.a.v. sessie
- Achtergrond club/respondent
- Kun je wat vertellen over je ervaring met YSTR?
- Wat is jouw rol?
- Wat doet de AU?
 - o Informatie (trainershandboek, website)
 - o Communicatie (posters, flyers, landelijke campagne tv/radio)
- Wat zijn succesfactoren van YSTR?
- Wat kan beter?

Loop APK

- Beschrijven wat het is + uitkomsten/pijnpunten sessie
- Hoe zie jij dat?
- Hoe faciliteren? Rol AU
- Wat kunnen we vanuit YSTR leren/overnemen bij de uitrol van de Loop APK?

Interview Eric

- Reden interview → meer informatie door afwezigheid sessie + algemene vragen samenwerking AU
- Achtergrond club/respondent
- Geen vereniging, stichting of loopgroep maar eenmanszaak? Wat is de reden dat je je hebt aangesloten bij de AU? Sinds 2016
- Hoe vind je dat de AU het doet? In het algemeen? Vernieuwend genoeg?
 - o Sluit beleid aan bij praktijk
 - o Succesfactoren / verbeterpunten
- Invloed andere verenigingen en loopclubs? Concurrentie?
- Wat was voor jou de reden om je aan te melden voor de Loop APK sessie?
- Kun je wat vertellen over je ervaringen met loopanalyses?
- Hoe werkt het? Waar loop je tegenaan?

Certificering/kwaliteitskeurmerk Loop APK (aangegeven in enquête)

- Hoe ziet dat eruit? Waar moet het aan voldoen?
- Waarom door de AU?
- Welke organisatie zou het nog meer kunnen doen? Jijzelf?
- Welk voordeel heeft het voor jou als de AU het doet?

Bijlage 3: Codeboom

1. Institutionele invloed

- Actoren
 - Fysiotherapeuten
 - Hardloopspecialisten
 - Zorgverzekeraars
 - Andere clubs
 - Andere sporten
 - Autobranche
- Institutionele producten
 - Yakult Start To Run
 - Looptrainers opleiding
 - Video analyse bijscholing
- Institutionele bewegingen
 - Samenwerking/netwerk
- Maatschappelijke trends
 - Ongebondenheid
 - Blessures

2. Samenwerking

- Samenwerkingsmotieven
 - Afhankelijkheid
 - Fysieke redenen
 - Financiële redenen
 - Mensen, kennis/expertise
 - Landelijke dekking
 - Deelnemers/doelgroep
- Succes en faalfactoren
 - Beelvorming/imago, communicatie/vertrouwen
 - Beleid vs praktijk
 - Doelen belangen en strategieën

Bijlage 4: Algemene aanbevelingen Atletiekunie

Door het organiseren van focusgroepen kwamen de clubs vanuit verschillende regio's met elkaar in contact en bleken zij meer overeenkomsten dan verschillen te hebben. Deze opstelling werd als zeer prettig ervaren en maakte duidelijk dat de clubs behoefte hadden aan een luisterend oor en het delen van de knelpunten bij hun club. Daarnaast is in dit onderzoek gevraagd naar het algemeen functioneren van de Atletiekunie.

Over het algemeen zijn clubs tevreden met de rol van de Atletiekunie maar er zijn ook verbeterpunten. Een veelgenoemde behoefte is meer contact met de Atletiekunie richting de clubs. Vóór de reorganisatie waren er drie accountmanagers verspreid over het land die innig contact hadden met alle clubs en regelmatig langskwamen. Dit werd als zeer prettig ervaren door de clubs en zorgde ook dat het beleid van de Atletiekunie beter aansloot op de praktijk. De accountmanagers hadden een helder beeld van de status en uitdagingen die speelde bij de clubs. Deze constructie is echter niet meer van toepassing in de nieuwe organisatiestructuur. Er zijn momenteel wel kieskringvertegenwoordigers die viermaal per jaar een regio overleg organiseren maar dit wordt door de clubs niet als bevredigend ervaren. De frequentie, groepsgrootte en diepgang van deze overleggen zijn niet afdoende.

Een eigenaar van een loopgroep uit dit onderzoek werkt intensief samen met de Atletiekunie maar is geen lid omdat ze hij daar de meerwaarde niet van inziet. "Het heeft mij nooit kunnen overtuigen". Ook voor een andere loopgroep is de meerwaarde van het Atletiekunie lidmaatschap nihil en vooral wedstrijd- en atletiekgericht. Een veelgebruikt argument hiervoor is dat het voor hardlopers niet logisch is om naar de Atletiekunie toe te stappen omdat de naam van de bond suggereert dat het alleen atletiekondersteuning biedt. "Anders had het wel hardloopunie geheten". Een vraag in het interview luidde: "Wat zou het betekenen als de Atletiekunie niet meer zou bestaan?" Hier werd op geantwoord dat het op atletiekgebied zou stoppen voor de vereniging vanwege de wedstrijden en trainers maar het hardloopaanbod wel op dezelfde wijze door zou kunnen gaan. Qua hardlopen is er dus geen sprake van afhankelijkheid van de Atletiekunie voor clubs, los van het YSTR programma om beginners naar de vereniging te trekken. De Loop APK zou voor de Atletiekunie een mogelijkheid kunnen zijn om een meerwaarde van het bondslidmaatschap te creëren richting loopgroepen en hardloofdelingen van verenigingen.