

# De toekomstbestendige zwemvereniging zwemt met de stroom mee



<i>Naam</i>	Ruben Blokland
<i>Studentnummer</i>	4071735
<i>Master</i>	MSc Sportbeleid en Sportmanagement
<i>Onderwijsinstelling</i>	Universiteit Utrecht
<i>Departement</i>	Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)
<i>Cursus</i>	Onderzoekseminar Sportbeleid en Sportmanagement
<i>Cursuscode</i>	USG7080
<i>Scriptiebegeleider</i>	Michel van Slobbe
<i>Tweede beoordelaar</i>	Arend van Haften
<i>Datum</i>	21 juni 2021



**Universiteit Utrecht**

# Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie ‘De toekomstbestendige zwemvereniging zwemt met de stroom mee’ waarmee ik mijn master Sportbeleid en Sportmanagement aan de Universiteit Utrecht en mijn stage bij de Koninklijke Nederlandse Zwembond (KNZB) afrond.

Van kleins af aan ben ik al bij mijn eigen korfbalvereniging te vinden. Sinds deze eerste stappen op het sportveld ben ik minimaal drie keer per week op de vereniging om te sporten, te coachen, voor een commissie of om een evenement te organiseren. Inmiddels ben ik van vereniging gewisseld, maar de sportvereniging blijft een belangrijke rol spelen in mijn leven. De sportvereniging is voor mij dan ook niet weg te denken uit het sportlandschap. In mijn motivatiebrief bij de aanmelding van de master schreef ik ook: *“Voor mij hebben sportverenigingen de essentiële rol om sport aan te bieden voor iedereen in zijn/haar omgeving en op zijn/haar niveau.”* Echter, de afgelopen jaren is voor mij steeds duidelijker geworden dat de sportverenigingen niet de enige aanbieders van sport zijn. De sportbehoeften veranderen en de ‘traditionele sportvereniging’ past veelal niet in het plaatje van deze behoeften. Bij mij kwam daarom de vraag naar boven hoe toekomstbestendig sportverenigingen dan nog zijn. Dit wilde ik graag onderzoeken en mijn scriptie is daarvoor de ideale mogelijkheid gebleken.

Een speciaal woord van dank gaat uit naar mijn scriptiebegeleider Michel van Slobbe. De afgelopen periode hebben wij interessante gesprekken gevoerd, wat ervoor gezorgd heeft dat ik telkens weer de volgende stappen kon zetten. Door zijn feedback, goede inzichten en de vragen die hij stelde kon ik de juiste keuzes maken en specifieker zijn bij het schrijven van het onderzoek. Daarnaast wil ik Mylene bedanken voor al haar feedback en opmerkingen, die mij zeer geholpen hebben.

De afgelopen twee jaar heb ik stagegelopen bij de KNZB. Het is een interessante, leerzame en uitdagende periode geweest waar ik met plezier op terug kijk. In het bijzonder wil ik Christel Morawek, Irma Duim, Lennart Stekelenburg en Alice Schols bedanken voor de fijne samenwerking en de kansen en ruimte die zij mij gegeven hebben.

Met deze scriptie komt een einde aan een mooie en leerzame periode van studeren. Tot slot wil ik mijn vriendin en familie bedanken die mij tijdens mijn studie jaren gesteund hebben.

Veel leesplezier gewenst!

Ruben Blokland

Dordrecht, 21 juni 2021

## Samenvatting

De sport heeft te maken met verschillende uitdagingen, waarbij het omgaan met de veranderende samenleving en de veranderende sportbehoefte als belangrijkste uitdagingen worden gezien. De klassieke sportverenigingen, met het sportaanbod gericht op de eigen leden, staan door deze veranderingen onder druk en het aantal sportverenigingen in Nederland neemt de laatste jaren steeds verder af. Sportverenigingen zijn niet meer de meest vanzelfsprekende vorm om sport aan te bieden (Lucassen & van der Roest, 2018). Het is daarom voor klassieke sportverenigingen, en in dit onderzoek voor zwemverenigingen, van belang dat zij mee veranderen om zo aan te blijven sluiten op de behoeften van sportend Nederland. Naast deze verwachtingen van de sporters hebben de sportverenigingen ook te maken met verwachtingen vanuit de overheid, de sportbond en in het geval van de zwemverenigingen met de verwachtingen van de zwembadexploitant. Voor de toekomstbestendigheid van de zwemverenigingen is het van belang dat zij zich weten aan te passen aan de wensen en verwachtingen van de omgeving. Voor het verkrijgen en behouden van de benodigde middelen voor de vereniging zijn zij namelijk afhankelijk van de institutionele omgeving. Om de benodigde middelen, zoals badwater te verkrijgen dienen organisaties te voldoen aan de eisen die institutionele actoren hiervoor opstellen (Pfeffer & Salancik, 1978).

In het eerste deel van het onderzoek is door middel van interviews met verenigingsbestuurders achterhaald wat zij verstaan onder toekomstbestendige sportverenigingen en in hoeverre de zwemverenigingen hiermee bezig zijn. Hiervoor zijn semigestructureerde interviews gehouden met negen bestuurders van zwemverenigingen. In het tweede deel is onderzocht hoe de betekenis die de verenigingsbestuurders geven aan de toekomstbestendige vereniging zich verhoudt tot de betekenis die de institutionele omgeving hieraan geeft en welke verwachtingen zij hebben van de verenigingen op dit onderwerp. Hiervoor zijn semigestructureerde interviews gehouden met vier zwembadexploitanten en hebben twee interviews plaatsgevonden met KNZB-medewerkers. Daarnaast zijn de documenten van geanalyseerd van elke gemeente waarvan een verenigingsbestuurder een interview gegeven heeft. Vanuit dit inzicht kunnen de verenigingen beter ondersteunt worden vanuit de institutionele omgeving, met name vanuit de lokale overheid en de sportbond, om het voortbestaan van de zwemverenigingen te verzekeren.

De resultaten van dit onderzoek zijn door de theoretische lens van de Resource Dependence theory van Pfeffer & Salancik (1978) bekeken. Deze afhankelijkheidstheorie beschrijft dat organisaties voor het verkrijgen van de noodzakelijke middelen afhankelijk zijn van de omgeving, omdat organisaties niet volledig zelfvoorzienend zijn. Dit heeft als gevolg dat organisaties moeten voldoen aan de eisen

die de actoren in het institutionele veld opstellen. In dit onderzoek blijkt dat sprake van wederzijdse afhankelijkheid omdat de verschillende actoren elkaar nodig hebben om de essentiële middelen te verkrijgen. Een belangrijk concept in de Resource Dependence theory is de institutionele omgeving. De institutionele omgeving is de omgeving van de organisatie die de voorwaarden creëert waar de organisatie zich toe moet verhouden om als legitieme actor te worden gezien. In dit onderzoek zijn dat de KNZB, de gemeenten en de zwembadexploitant.

De eerste conclusie op basis van deze studie is dat de focus van de verenigingsbestuurders vooral op de eigen zwemvereniging ligt en onvoldoende gekeken wordt naar de veranderende samenleving en de veranderende sportbehoefte. Deze focus van de zwemverenigingsbestuurders wijkt af van de verwachtingen vanuit de gemeenten, zij verwachten dat de sportverenigingen ook een maatschappelijke rol vervullen. De tweede conclusie is dat de zwemverenigingen te maken hebben met een hoge mate van afhankelijkheid van de gemeente, KNZB en zwembadexploitant. Deze afhankelijkheid is wederzijds, waarbij de zwemverenigingen onvoldoende beseffen dat zij afhankelijk zijn, maar ook onvoldoende beseffen dat de andere organisaties afhankelijk zijn van hen. De laatste conclusie is dat de zwemverenigingen zich moeten aanpassen aan de veranderende sportbehoefte om toekomstbestendig te zijn. Hierbij moet de focus komen te liggen op vraaggericht handelen, zodat het aanbod beter aansluit op de wensen van de leden en potentiële leden. En daarbij is professionalisering van belang, waarbij het gaat om bekwame bestuursleden en om opgeleide trainers en begeleiders.

Voor de gemeenten en de KNZB ligt een belangrijke taak in het benadrukken van de urgentie bij zwemverenigingen om te veranderen en bij het ondersteunen van de zwemverenigingen bij deze veranderingen.

# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Samenvatting.....	3
1. Inleiding .....	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Probleemstelling.....	9
2. Doel van het onderzoek .....	11
2.1 Onderzoeksvraag.....	11
2.2 Deelvragen.....	11
2.3 Begrippen .....	11
3. Theoretisch kader .....	13
3.1 Resource dependence theory .....	13
3.1.1 Invloed vanuit de omgeving .....	13
3.1.2 Omgaan met de afhankelijkheid .....	15
3.2 De institutionele omgeving .....	16
3.2.1 De context van de omgeving .....	16
3.3 Tot slot.....	17
4. Literatuur .....	19
4.1 De sportverenigingen .....	19
4.1.1 De ontwikkelingen van de verenigingssport .....	19
4.1.2 Maatschappelijke doelstellingen.....	20
4.1.3 Vrijwilligers .....	21
4.1.4 Organisatorische implicaties voor sportverenigingen.....	22
4.2 De verwachtingen richting de sportverenigingen .....	23
4.2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen.....	24
4.3 Toekomstbestendigheid van sportverenigingen.....	25
4.3.1 Nieuwe leden en het socialisatieproces.....	26
4.3.2 Sportverenigingen zijn optimistisch over de toekomst.....	26
4.4 De toekomstbestendige sportvereniging .....	27
5. Methode .....	28
5.1 Data verzameling.....	28
5.1.1 De verenigingsbestuurders.....	29
5.1.2 De institutionele omgeving .....	29
5.2 Selectie respondenten.....	30
5.3 Data-analyse .....	31

5.4 Betrouwbaarheid en validiteit.....	31
5.5 Rol van de onderzoeker.....	32
6. De Resultaten .....	33
6.1 De betekenis van badwater voor het ledenaantal van zwemverenigingen.....	34
6.1.1 Het ledenaantal .....	34
6.1.2 Tekort aan badwater .....	35
6.2 Focus van de zwemverenigingen ligt op de eigen gebonden leden en niet op de veranderende sportbehoeften.....	37
6.2.1 Sportbehoefte verandert.....	38
6.2.2 Gevolgen voor de organisatie.....	39
6.2.3 Verwachtingen vanuit de omgeving.....	39
6.3 De relatie tussen de zwemverenigingen en de KNZB.....	41
6.3.1 Meer actieve contactmomenten.....	41
6.3.2 Weten wat er speelt, ook bij de kleinere verenigingen .....	42
6.3.3 Wederzijdse afhankelijkheid .....	43
6.4 De visie van de zwemverenigingen en de gemeenten op de toekomstbestendigheid van zwemverenigingen .....	44
6.4.1 Toekomstbestendig volgens de verenigingen .....	44
6.4.2 Toekomstbestendig volgens de gemeente .....	45
6.4.3 Ondersteunende overheid in plaats van sturende overheid .....	46
6.4.4 De afhankelijkheidsrelatie tussen zwemverenigingen en gemeente.....	47
7. Conclusie .....	49
7.1 De betekenis van verenigingsbestuurders aan de toekomstbestendige zwemvereniging.....	49
De verwachtingen vanuit de institutionele omgeving .....	50
7.2 De afhankelijkheidsrelaties .....	51
7.3 De organisatorische implicaties .....	52
7.4 De slotconclusie.....	53
8. Discussie .....	55
8.1 Vragen naar aanleiding van het onderzoek.....	55
8.1.1 Veranderingen van de zwemvereniging.....	55
8.1.2 Te hoge verwachtingen van de zwemverenigingen? .....	55
8.1.3 Groeien of stabiliteit?.....	56
8.2 Beperkingen van het onderzoek .....	56
8.3 Aanbevelingen voor de betrokken actoren.....	57
8.3.1 Zwemverenigingen moeten veranderen om zich te kunnen aanpassen .....	57
8.3.2 De lokale zwemsituatie samenbrengen .....	57

8.3.3 Bewust maken van de zwemverenigingsbestuurders.....	58
8.3.4 KNZB proactief naar de zwemverenigingen toe.....	58
9. Literatuurlijst.....	59
Bijlagen.....	63
Bijlage 1 Topiclijst zwemverenigingen.....	63
Bijlage 2 Topiclijst exploitanten.....	65
Bijlage 3 Topiclijst KNZB 1.....	66
Bijlage 4 Topiclijst KNZB 2.....	67
Bijlage 5 Topiclijst documenten gemeenten.....	68

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

*“De sport staat er nu goed voor, maar we moeten naar de toekomst kijken. En die is zeker niet zonder uitdagingen. Zonder een stevige inspanning van velen is achteruitgang een reëel scenario” (Sportakkoord, 2018).*

Het Sportakkoord (VWS, 2018) benoemt in bovenstaand citaat de situatie van de totale sport in Nederland. Hierbij benadrukken zij de uitdagingen die op de sport liggen te wachten. Het omgaan met de veranderende samenleving en de veranderende behoefte van de sporters worden als belangrijkste uitdagingen genoemd voor de sport. Deze uitdagingen gelden ook zeker voor de sportverenigingen voorspellen Lucassen en Van der Roest in het Brancherapport Sportverenigingen in Nederland (2018). Het voortbestaan van de klassieke sportverenigingen komt volgens hen nog verder onder druk te staan. Het afhaken van leden en vrijwilligers worden hierbij als belangrijkste redenen genoemd. Sinds 2003 is het aantal sportverenigingen al met ruim 10% afgenomen in Nederland en de verwachting is dat deze daling door zal zetten (Lucassen & Van der Roest, 2018).

Voor de KNZB geldt dat het aantal aangesloten verenigingen tussen 1 januari 2016 en 1 januari 2021 jaarlijks afgenomen is. In 2016 waren nog 430 verenigingen aangesloten bij de KNZB en in 2021 waren dit er 410 (KNZB, 2021).

In de factsheet ‘Vitale sportverenigingen in Nederland’ (Hoeijmakers & Kalmthout, 2019a) wordt 21% van de sportverenigingen als ‘kwetsbaar’ gezien. Deze verenigingen zijn minder krachtig als organisatie en hebben beperkt oog voor de maatschappelijke rol van de verenigingen. Hierdoor is de verwachtingen dat de toekomst van deze verenigingen onzeker is. De kleinere verenigingen, met minder dan 100 leden, zijn het meest kwetsbaar wat betreft de toekomstbestendigheid. Zij hebben te maken met een relatief gezien grotere ledendaling van grotere verenigingen, en zijn minder positief over de financiële situatie (Hoeijmakers & Kalmthout, 2019b).

Aan de andere kant is de daling van het aantal verenigingsleden beperkt. Het verschil tussen 2017 en 2018 was 0,4% (NOC\*NSF, 2019). Daarbij komt dat het aantal sportverenigingen weliswaar daalt, maar dat het gemiddelde aantal leden per vereniging juist toeneemt (Brands & Kusters, 2016). De verenigingen die blijven bestaan zijn gemiddeld groter en lijken daarmee ook krachtiger te worden.

Voor de zwemverenigingen geldt dit overigens niet. In 2016 hadden de verenigingen nog 235 leden gemiddeld, waarna dit jaarlijks afnam tot gemiddeld 207 leden op 1 januari 2021 (KNZB, 2021).



## 1.2 Probleemstelling

*“De vereniging is niet meer de vanzelfsprekende organisatievorm om in te sporten. Andere sportaanbieders lijken beter in staat om in te spelen op de wisselende wensen van de geïndividualiseerde en drukbezette sporter en ook het sporten in ongeorganiseerde vorm past hier beter bij. Van fitnessclub tot informele sportclub en e-sport: ze lijken de vereniging in hoog tempo voorbij te streven in vorm en populariteit. De toekomst van de sportvereniging lijkt daarmee diepzwart gekleurd te zijn” (Lucassen & Van der Roest, 2018).*

Een groot deel van de sportverenigingen in Nederland heeft al jaren te maken met een terugloop van het aantal leden. Hoewel deze terugloop beperkt is, is deze ontwikkeling al jaren bezig zonder dat er ook jaren zijn met een toename. Hierbij worden verschillende maatschappelijke trends als oorzaak aangewezen. Schnabel (2004) schrijft dat de individualisering en de commercialisering in de sport steeds duidelijker merkbaar worden. Ook in het Sportakkoord (VWS, 2018) wordt deze trend van individualisering als belangrijkste oorzaak van de ledendaling van sportverenigingen genoemd. Door de veranderende sociale trends en de institutionele bewegingen verandert ook de plaats en de rol van sportverenigingen in de samenleving. Dit heeft als gevolg dat de verenigingen niet meer de meest vanzelfsprekende organisatievorm voor het organiseren en aanbieden van sport zijn (Lucassen & Van der Roest, 2018). Hierdoor moet de sportverenigingen ook mee veranderen om nog aan te sluiten op de behoeften van sportend Nederland. Volgens Boessenkool (2011) komen door de maatschappelijke veranderingen de beproefde organisatie- en bestuursprincipes van verenigingen onder druk te staan.

Anthonissen & Boessenkool (1998) maken onderscheid tussen ‘mutual support organisations (voor-en-door-leden) en ‘service delivery organisations (dienstverlenend). Sportverenigingen zijn van oorsprong ‘mutual support organisations’ maar door de maatschappelijke ontwikkelingen worden de verenigingen steeds meer dienstverlenend (van Bottenburg, 2013). De belangrijkste ontwikkelingen die hiervoor zorgen zijn de toenemende verwachtingen vanuit de overheid en de toenemende concurrentie van commerciële sportaanbieders.

De verwachtingen vanuit de overheid richting de verenigingen gaat over het realiseren van bredere maatschappelijke doelstellingen (van Bottenburg, 2013). Hierbij wordt van sportverenigingen verwacht dat zij een bijdrage leveren aan doelen zoals gezond opgroeien, sociale cohesie, integratie en participatie. Bij de commerciële aanbieders zijn de sporters de klanten die betalen voor een product. Bij de verenigingen zijn de leden zowel de consument als de producent. De leden maken samen de vereniging en dragen samen zorg voor het functioneren van de vereniging. Dit functioneren van de vereniging komt onder druk te staan als de leden zich gaan opstellen als klant (Van Bottenburg, 2013). Voor een vereniging is het lastig omgaan met deze verandering naar consumentengedrag (Van Bottenburg, 2013). Dit komt overeen met de constatering dat in andere Europese landen "om te

overleven, traditionele sportclubs verplicht zijn om een verschuiving te maken van wederzijdse uitkeringsvereniging naar een professionelere service delivery sports organisatie om te overleven" (De Knop, Van Hoecke, & De Bosscher, 2004, p. 58). Om dat te kunnen realiseren is het voor sportaanbieders van belang dat zij hun financiële en organisatorische basis op orde hebben zodat ze zich kunnen richten op passend aanbod dat aansluit bij de behoefte van de hedendaagse sporter (VWS, 2018).

Naast de verwachtingen vanuit de overheid, hebben de sportverenigingen ook te maken met verwachtingen van de eigen sportbond en het NOC\*NSF. Zij zetten, met steun van de overheid, hun beleid ook in op wat zij de 'sterke vereniging' noemen. Door de maatschappelijke ontwikkelingen die ook gevolgen hebben voor de sport en het afnemende marktaandeel van de sportverenigingen richten de landelijke sportorganisaties hun beleid niet langer op ondersteuning van de zwakke(re) verenigingen, maar juist op sportverenigingen die ambitie hebben, ondernemend zijn, professionaliseren en met andere verenigingen en maatschappelijke organisaties een samenwerking aangaan (Bottenburg, 2013).

Door de toenemende verwachtingen vanuit de omgeving staan de sportverenigingen en met name de verenigingsbestuurders steeds meer onder druk. Om als sportverenigingen een toekomst te hebben moeten zij zich kunnen aanpassen aan de verwachtingen vanuit de omgeving, de wensen van de sporters en de wensen van de organisaties met wie zij samenwerken (Lucassen en van der Roest, 2018). Op de juiste manier in spelen op de maatschappelijke en commerciële ontwikkelingen en invloeden vanuit de omgeving kan voor een sportbestuurder erg lastig zijn. De reden hiervoor is dat een organisatieverandering nodig is om in te kunnen spelen op de ontwikkelingen volgens Lucassen en van der Roest (2018). Door middel van deze organisatieverandering wordt van verenigingen verwacht dat zij ten eerste daadkrachtiger en flexibeler kunnen functioneren bij het aanbieden van sportaanbod als bij het voldoen aan de gewenste maatschappelijke verantwoordelijkheid en dat zij ten tweede ondernemender en vraaggerichter kunnen zijn (Lucassen en van der Roest, 2018). Voor sportbestuurders is dit lastig omdat zij vaak bezig zijn met het onderwerp van de dag, randzaken of 'brandjes aan het blussen' (Klijn, 2012).

Ondanks het belang voor sportverenigingen om toekomstbestendig te zijn is onbekend op welke manier verenigingen hiermee bezig zijn en welke betekenis zij geven aan de toekomstbestendigheid van sportverenigingen. Op het moment dat dit bekend is, kunnen de verenigingen geadviseerd en ondersteund worden vanuit de institutionele omgeving om kans op het voortbestaan van de verenigingen te vergroten.

## 2. Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen hoe verenigingsbestuurders denken over de toekomstbestendigheid van de zwemverenigingen en hoe dit zich verhoudt tot de afhankelijkheidsrelaties in het organisatorisch veld waarbinnen zij functioneren, om vervolgens de zwemverenigingen en de omgeving te adviseren op welke wijze zij kunnen bijdragen aan de toekomst van de zwemverenigingen. In het eerste deel van het onderzoek wordt door middel van interviews met verenigingsbestuurders achterhaalt wat zij verstaan onder toekomstbestendige sportverenigingen en in hoeverre de zwemverenigingen hiermee bezig zijn. In het tweede deel wordt onderzocht hoe de betekenis die de verenigingsbestuurders geven aan de toekomstbestendige vereniging zich verhoudt tot de betekenis die de institutionele omgeving hieraan geeft en welke verwachtingen zij hebben van de verenigingen op dit onderwerp. Vanuit dit inzicht kunnen de verenigingen beter ondersteunt worden vanuit de institutionele omgeving, met name vanuit de lokale overheid en de sportbonden, om het voortbestaan van de zwemverenigingen te verzekeren.

### 2.1 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag luidt als volgt:

- Welke betekenissen geven zwemverenigingsbestuurders aan de toekomstbestendige zwemvereniging, hoe verhouden deze zich tot de verwachtingen in de institutionele omgeving van de verenigingen en wat zijn hiervan de organisatorische implicaties?

### 2.2 Deelvragen

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat leert de literatuur over organisatorische afhankelijkheidsrelaties, institutionele invloed, organisatieveranderingen en het voortbestaan van organisaties?
2. Hoe ziet de toekomstbestendige zwemvereniging er volgens de verenigingsbestuurders uit?
3. Wat zijn de ambities van de zwemverenigingen op dit thema?
4. Wat verwacht de institutionele omgeving van de verenigingen op het gebied van toekomstbestendigheid?

### 2.3 Begrippen

#### **Toekomstbestendig:**

Dit is afhankelijk van de wijze waarop de verenigingsbestuurders betekenis geven aan het begrip toekomstbestendige sportvereniging. De verschillende actoren in de institutionele omgeving hebben hier ieder een eigen beeld van. Deze worden in de literatuur besproken.

**Institutionele omgeving:**

De institutionele omgeving van een organisatie is de omgeving die de voorwaarden creëert waar de organisaties zich toe verhouden om als legitieme actoren gezien te worden (Furusten, 2013).

Furusten (2013) benadrukt dat het lastig is om de institutionele omgeving en de daaruit volgende invloeden in kaart te brengen, omdat alle actoren zelf ook door hun eigen institutionele omgeving beïnvloed worden. Onder de institutionele omgeving worden in dit onderzoek de KNZB, de gemeenten en de zwembadexploitanten verstaan.

**Betekenisgeving:**

Weick (1995) beschrijft het proces van betekenisgeving als het construeren en het kenmerken van de gedane waarnemingen. Het geven van een betekenis van iets wat meegemaakt wordt, gebeurt aan de hand van zaken die in het verleden meegemaakt zijn (Weick, 1995). Naast het interpreteren van omgeving gaat het volgens Weick (1995) ook erom hoe gehandeld wordt aan de hand van die interpretatie. Dit noemt Weick (1995) 'enactment'. In dit onderzoek gaat het om de bestuurders van zwemverenigingen en de betekenissen die zij construeren.

## 3. Theoretisch kader

In het theoretisch kader staan de Resource dependence theory (Pfeffer & Salancik, 1978) en het concept 'institutionele omgeving' (Furusten, 2013) centraal. De onderzoeksvraag richt zich naast de betekenisgeving door de verenigingsbestuurders op de verwachtingen van de institutionele omgeving en de organisatorische implicaties. De Resource Dependence Theory richt zich op de relatie tussen de organisatie en de omgeving. Het gaat hierbij om de afhankelijkheid voor de benodigde middelen die de organisatie in de omgeving kunnen leveren. Het concept institutionele omgeving beschrijft dat organisaties zich moeten aanpassen aan de omgeving om als legitiem te worden gezien.

### 3.1 Resource dependence theory

Om als organisatie te overleven moet de organisatie volgens de Resource dependence theory doelmatig zijn. Het verkrijgen en behouden van middelen is daarom voor een organisatie van cruciaal belang om te overleven. Voor het verkrijgen van deze benodigde middelen dient de organisatie te voldoen aan de eisen die actoren hiervoor opstellen (Pfeffer & Salancik, 1978). Organisaties zijn dus afhankelijk van de actoren in de omgeving. Het gedrag van organisatieleden wordt beïnvloed en beperkt door de omgeving waarin de organisatie zich bevindt (Pfeffer & Salancik, 1978). De omgeving kan dit doen door het opleggen van normen en waarden waarvan zij verwachten dat de organisatie hieraan voldoet. Daarnaast kan deze beïnvloeding plaats vinden door de transactionele patronen die de organisatie sturen (Pfeffer & Salancik, 2003). De omgeving en de actoren zijn aan verandering onderhevig. Deze veranderingen kunnen plaats vinden onder invloed van het politieke of economische klimaat (Pfeffer & Salancik, 1978). Het is voor organisaties dus van cruciaal belang dat zij hun gedrag aanpassen op de veranderende omgeving. Doen zij dit niet is het voortbestaan van de organisatie in gevaar (Pfeffer & Salancik, 1978). Tot slot is vaak sprake van wederzijdse afhankelijkheid. Volgens Pfeffer en Salancik (2003) is hier sprake van als beide actoren elkaar nodig hebben voor essentiële middelen die nodig zijn om te blijven voortbestaan als organisatie.

#### 3.1.1 Invloed vanuit de omgeving

In de Resource dependence theory van Pfeffer en Salancik (2003) wordt dus verondersteld dat organisaties voortdurend te maken hebben met invloeden en beperkingen, afkomstig uit de omgeving van de organisatie. Daarnaast zijn organisaties afhankelijk van middelen om te blijven voortbestaan. Bij zwemverenigingen gaat het met name om financiële middelen, het badwater en de mogelijkheid om deel te nemen aan competitie. Deze middelen zijn met name afkomstig vanuit de omgeving, bij andere organisaties die deze middelen wel bezitten. Dit veroorzaakt de afhankelijkheidsrelaties tussen

organisaties. Geen enkele organisatie heeft namelijk zelf de beschikking over alle benodigde middelen. Dit betekent dat organisaties dus niet autonoom en zelfsturend zijn, maar afhankelijk.

Bij de Resource dependence theory (Pfeffer en Salancik, 1978, p.26) gelden vier veronderstellingen:

1. Organisaties zijn niet zelfvoorzienend. Zij hebben dus niet alle benodigde middelen in huis.
2. Organisaties zijn open systemen, omdat zij een wisselwerking met de omgeving hebben.
3. Organisaties hebben andere organisaties nodig om alle benodigde middelen tot hun beschikking te hebben.
4. Organisaties willen de afhankelijkheid van andere organisaties voor de middelen zoveel mogelijk beperken.

De theorie van Pfeffer en Salancik (2003) beschrijft dat organisaties te maken hebben met beperkingen en onzekerheden door de afhankelijkheden. Organisaties proberen deze beperkingen en onzekerheden zo goed mogelijk te managen. Deze onzekerheid komt voort uit de behoefte om essentiële middelen te bezitten, terwijl het verwerven ervan complex is. Volgens Ulrich en Barney (1984) komt de onzekerheid door de variabiliteit en de complexiteit bij het verwerven van de essentiële materiële en de immateriële middelen. De manier waarop de organisaties om gaan met de andere organisaties in de omgeving is variabel.

Voor een organisatie is het belangrijk dat zij herkent en erkent dat de omgeving verschillende beperkingen oplegt, waarbinnen de organisatie beslissingen moet nemen. Om dit op de juiste wijze te doen is het voor de organisatie belangrijk dat zij een goed beeld hebben van de omgeving en de organisaties die hierbinnen actief zijn (Pfeffer en Salancik, 1978). Volgens Pfeffer en Salancik (1978) heeft een organisatie drie strategieën om grip te krijgen op de afhankelijkheden. Dit zijn het ontwijken van de afhankelijkheden, het managen van de afhankelijkheden en de controle die andere organisaties over de organisatie hebben vermijden. Het is niet mogelijk om de afhankelijkheden te minimaliseren of te verminderen.

De mate van afhankelijkheid is voor elke organisatie verschillend. Drie criteria bepalen in welke mate de organisatie afhankelijk is (Pfeffer en Salancik, 1978):

1. Hoe belangrijk het benodigde middel nodig om voort te kunnen bestaan.
2. De invloed die de organisatie heeft over de toewijzing van de middelen
3. De aanwezigheid van alternatieven voor het middel.

Volgens (Blau, 1964) is de mate van afhankelijkheid dus de mate waarin de organisatie de middelen nodig heeft verminderd met de aanwezigheid van alternatieven voor hetzelfde middel.

### 3.1.2 Omgaan met de afhankelijkheid

Zoals eerder genoemd kan de afhankelijkheid zorgen voor onzekerheid. Organisaties proberen deze onzekerheden vaak te voorkomen. De reden hiervoor is dat het moeilijk is voor een organisatie om plannen te maken als sprake is van een hoge mate van onzekerheid. Daarbij worden organisaties die in hoge mate afhankelijk zijn gedwongen om zich vaak aan te passen. Organisaties geven liever de voorkeur aan een stabiele en voorspelbare omgeving zodat de onzekerheid minder invloed heeft op de organisatie (Pfeffer en Salancik, 1978).

Voor het voortbestaan van organisaties is het van belang dat zij zich succesvol aanpassen aan de omgeving of dat zij succes bereiken in de onderhandelingen met de omgeving zodat de organisatie over voldoende middelen kan blijven beschikken (Pfeffer en Salancik, 2003). Pfeffer en Salancik (2003) benoemen drie belangrijke onderwerpen in hun theorie over organisaties en de omgeving.

- De eerste is het belang van het kijken naar de omgeving en de sociale context om het handelen van organisaties te snappen. Door de omgeving in kaart te krijgen worden de afhankelijkheden en de relaties zichtbaar. Deze afhankelijkheden van middelen en de relaties beïnvloeden en beperken het handelen van organisaties.
- Het tweede onderwerp zijn de mogelijkheden die de omgeving te bieden heeft. Volgens Pfeffer en Salancik (2003) biedt de omgeving de organisatie voldoende kansen om zelf de strategie te bepalen hoe ze omgaan met de beperkingen.
- Het laatste onderwerp is dat de Resource dependence theory naar (afhankelijkheids)relaties kijkt door middel van het concept macht. Organisaties hebben meer macht dan anderen door de rol die ze innemen in de omgeving of de middelen die ze tot hun beschikking hebben.

Tot slot stellen Pfeffer & Salancik (1978) dat een groot deel van de organisaties het lastig vindt om de omgeving waarin zij opereren op de juiste wijze in kaart te brengen. Zij vinden het met name lastig om de organisaties waarvan zij afhankelijk zijn te begrijpen. De organisaties accepteren dat zij afhankelijk zijn en beïnvloed worden door de omgeving, maar ze zijn in de veronderstelling dat zij hier verder weinig vervolg aan kunnen geven. Het gevaar is dat organisaties accepteren dat zij afhankelijk zijn en vervolgens niet de mogelijkheden zien om controle te krijgen over de mate van de beperkingen die opgelegd worden. Het managen van de controle heeft vaak wel tot gevolg dat door de intensievere samenwerking de mate van afhankelijkheid toeneemt.

## 3.2 De institutionele omgeving

De onderzoeksvraag richt zich op onder andere op de verwachtingen die de actoren uit de institutionele omgeving hebben richting de zwemverenigingen. Om hier antwoord op te kunnen geven is het belangrijk om eerst de institutionele omgeving in kaart te brengen.

De institutionele omgeving van een organisatie is de omgeving die de voorwaarden creëert waar de organisaties zich toe verhouden om als legitieme actoren gezien te worden (Furusten, 2013). De institutionele omgeving van een organisatie is het complete veld waarin een organisatie zich bevindt (Furusten, 2013). In deze omgeving bevinden zich ook de actoren waarvan een organisatie afhankelijk is voor de benodigde middelen. Furusten benadrukt dat het lastig is om de institutionele omgeving en de daaruit volgende invloeden in kaart te brengen, omdat alle actoren zelf ook door hun eigen institutionele omgeving beïnvloed worden. Organisaties zijn afhankelijk van de omgeving waarin ze zich bevinden. Ze worden beïnvloed door de druk vanuit externen actoren, maar ook door druk vanuit de eigen organisatie (Zucker, 1987). Het is aan de verenigingen om hierop in te spelen. De organisaties bevinden zich samen met de andere organisaties in een omgeving, waarbij ze afhankelijk zijn van de andere organisaties voor de resources die ze nodig hebben. Een organisatie die hierin slaagt heeft een grotere overlevingskans (Pfeffer & Salancik, 1978). Deze resources bieden de organisaties een voordeel op ten opzichte van andere organisaties in de omgeving. De vereniging is dus afhankelijk van de (institutionele) omgeving om als legitiem gezien te worden en om de resources te verkrijgen die nodig zijn en zorgen voor een grotere overlevingskans.

### 3.2.1 De context van de omgeving

In de Resource dependence theory gaat het over de afhankelijkheid van andere actoren voor de benodigde middelen. Op deze manier hebben organisaties te maken met invloed vanuit de institutionele omgeving. De relatie tussen de omgeving en de organisatie is dus van belang voor de organisatie.

Furusten (2013) beschrijft dat organisaties zich niet kunnen afsluiten voor de omgeving en wat hierin gebeurt. Organisaties dienen zich aan de regels en het gedrag te houden om als legitiem te worden gezien. Om als legitiem te worden gezien is het belangrijk dat de doelstellingen overeenkomen met die van de actoren in de institutionele omgeving. Ook is het van belang dat het realiseren van de doelstellingen zodanig gebeurt dat de institutionele omgeving deze manier accepteert. De bewegingsruimte van een organisatie wordt beperkt door de institutionele omgeving. Daarom is het voor een organisatie van belang om de omgeving goed in kaart te brengen, om zo onder druk de juiste besluiten te nemen (Furusten, 2013).

De institutionele omgeving wordt volgens Furusten (2013) gevormd door de juridische structuren, de psychologische structuren en de sociale structuren. De juridische structuren gaat over de regels, wetten en procesmatige handelingen waar de organisatie mee te maken heeft. Deze wetten, regels en



handelingen sturen de organisatie en hebben invloed op de manier hoe de organisatie zich ontwikkelt. De sociale structuren gaan over de normen en waarden, de sociale beïnvloeding, waar de organisatie mee te maken heeft. De psychologische structuren gaan in op de individuele actoren.

Furusten (2013) beschrijft ook dat de institutionele omgeving volgens hem twee vertakkingen, de directe omgeving en de indirecte, bredere, omgeving kent. De directe omgeving wordt gevormd door de personen en organisaties die samenwerken met de organisatie, services of producten ontwikkelen voor de organisatie of informatie uitwisselen met de organisatie. Het gaat hierbij om:

1. Interne processen
2. Zichtbare uitwisselingen. Dit zijn diensten, producten of afspraken. Voor de actoren zijn deze afspraken belangrijk. Dit kan zorgen voor extra druk op de organisatie om de afspraken te realiseren.
3. Institutionele producten. Dit betreft de voorwaarden waaraan een organisatie moet voldoen om in aanmerking te komen voor de uitwisseling. Dit gaat bijvoorbeeld om regels, akkoorden, kwaliteitslabels of beleidsdocumenten.
4. Institutionele actoren. Zij bepalen de voorwaarden waaraan de organisatie moet voldoen.
5. Institutionele bewegingen of maatschappelijke trends. Zij hebben invloed op de organisatie omdat dit de denkwijze of handelingen zijn die breder geaccepteerd worden. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om individualisering en commercialisering.

De bredere omgeving heeft betrekking op processen die kunnen worden gekoppeld aan sociale trends en maatschappelijke bewegingen. In dit onderzoek gaat het om de actoren uit de directe omgeving, namelijk de KNZB, de gemeente en de zwembadexploitant.

### 3.3 Tot slot

In de besproken theorie komt naar voren dat organisaties in hun gedrag en handelen worden beïnvloed en beperkt door de omgeving. Het gaat hierbij om de afhankelijkheid van de benodigde middelen om voort te blijven bestaan. Om deze benodigde middelen te verkrijgen moet de organisatie hiervoor voldoen aan de eisen die de actoren hiervoor bepaald hebben. Ook het construeren van de betekenis wordt beïnvloed door zowel de omgeving als de sociale context.

Voor zwemverenigingen geldt dat zij met name afhankelijk zijn van de zwembadexploitant, de gemeente, de KNZB en de eigen leden. Deze actoren hebben allen de beschikking over middelen die de zwemverenigingen nodig hebben. Hierbij gaat het onder andere om de financiële middelen, het badwater en de mogelijkheid om deel te nemen aan competitie. In dit onderzoek wordt bekeken in hoeverre de betekenisgeving van de verenigingsbestuurders is beïnvloed door de actoren uit de institutionele omgeving. Vanuit de Resource Dependence Theory is duidelijk geworden dat de

zwemverenigingen afhankelijk zijn van de actoren uit de institutionele omgeving omdat zij de middelen leveren die cruciaal zijn voor het voortbestaan van de vereniging. Het gevolg hiervan is volgens Pfeffer & Salancik (1978) dat organisaties beïnvloed en beperkt worden door de omgeving van de organisatie. De gemeenten, KNZB en de zwembadexploitant beïnvloeden en beperken dus het gedrag van de zwemverenigingen.

Vanuit de theorie komen voor dit onderzoek ook verschillende vragen naar boven.

De eerste vraag is of onzekerheid ook leidt tot meer afhankelijkheid. In de theorie wordt benoemd dat de afhankelijkheid zorgt voor onzekerheid bij organisaties. Maar de vraag is of dat organisaties met onzekerheid over de toekomst zich meer aanpassen aan de eisen van de omgeving om zo meer zekerheid te krijgen over de toekomst. De tweede vraag gaat over de mate waarin organisaties zich aangepast hebben aan de eisen die gesteld zijn vanuit de omgeving en in hoeverre de zwemverenigingen zich hiervan bewust zijn.

## 4. Literatuur

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat in de literatuur is geschreven over de volgende onderwerpen: de sportverenigingen, de verwachtingen richting de sportverenigingen, de toekomstbestendigheid van sportverenigingen, de toekomstbestendige sportverenigingen en organisatorische implicaties. Door middel van dit hoofdstuk en het theoretisch kader wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag: 'Wat leert de literatuur over afhankelijkheidsrelaties, institutionele invloed, organisatieveranderingen en het voortbestaan van organisaties?'.

### 4.1 De sportverenigingen

#### 4.1.1 De ontwikkelingen van de verenigingssport

De sport is de laatste jaren veranderd. Mensen sporten steeds minder vaak via een sportvereniging en steeds vaker bij commerciële aanbieders zoals fitnesscentra op eigen initiatief, dit is onder andere een gevolg van de genoemde individualisering. Dit geldt met name voor volwassenen. De grootste 5 bonden qua ledenaantal hebben allemaal te maken met een dalend ledenaantal (NOC\*NSF, 2018). De top 5 meest beoefende sporten bestond lange tijd uit georganiseerde sporten, maar de laatste jaren is dat verschoven naar individuele/ongeorganiseerde sporten zoals wielrennen, hardlopen, fitness, zwemmen en wandelen (NOC\*NSF, 2018). Het aantal sportverenigingen is de laatste jaren dan ook gedaald.

Aan de andere kant wordt juist gewezen op het feit dat het aantal sportverenigingen weliswaar daalt, maar dat het gemiddelde aantal leden per vereniging juist toeneemt (Brands & Kusters, 2016). De verenigingen die blijven bestaan zijn gemiddeld groter en lijken daarmee ook krachtiger te worden. Een belangrijk gegeven is dat bijna alle sportverenigingen en dus ook bijna alle zwemverenigingen vrijwilligersorganisaties zijn. Veruit het grootste deel van de taken wordt uitgevoerd door vrijwilligers die hier een kleine of geen vergoeding voor krijgen.

Volgens Van Kalmthout & Van Ginneken (2017) is bij de grotere buitensporten een ontwikkeling te zien naar meer vitaliteit. Daarbij komt dat sportverenigingen steeds meer kijken naar wat zij maatschappelijk kunnen betekenen voor de omgeving (Lucassen & Kalmthout, 2015). Het oppakken van deze maatschappelijke rol wordt nadrukkelijk gestimuleerd door de overheid en sportbonden. Vanuit de sportbonden wordt de laatste jaren steeds meer ingezet op individuele lidmaatschappen en meer ondernemerschap van de verenigingen om op deze manier de toekomst van de sportbonden als brancheorganisatie veilig te stellen (Lucassen & van der Roest, 2018). De eisen die aan sportverenigingen gesteld worden zijn veranderd door de verwachtingen vanuit de omgeving. Het veld waarin de verenigingen moeten opereren is daarmee complexer geworden (Lucassen & van der Roest, 2018). Het gaat hierbij onder meer om de veranderende houding van leden ten opzichte van het

oppakken van vrijwilligerstaken en om de verwachting om als vereniging meer open te staan richting de buitenwereld.

Vanaf halverwege de twintigste eeuw werd sport steeds toegankelijker voor iedereen (van Bottenburg, 2013) Het aantal verenigingssporters namen daarmee toe en ook de sportorganisaties werden steeds groter. Inmiddels heeft bijna elke sport een internationale federatie. Deze internationale federatie bepaalt de regels voor de rest van de sporttak. Onder de internationale federaties staan de nationale sportbonden en daaronder de verenigingen. Het merendeel van de sporten zijn op deze wijze georganiseerd en gestandaardiseerd. Deze wijze van organiseren zorgt ervoor dat het mogelijk is competities te houden, maar ook dat de sport overal ongeveer op dezelfde wijze gespeeld wordt. Volgens Bourdieu (1988) kan de sport opgevat worden als een relatief autonome wereld. De sport heeft namelijk haar eigen logica, regels, waarden, normen en opvattingen. Deze wereld waarin iedereen die zich met sport bezighoudt in opereert is een complex netwerk (van Bottenburg, 2013). De sport is, ondanks dat zij opgevat kan worden als een autonome wereld, steeds meer afhankelijk geworden van de omgeving.

#### 4.1.2 Maatschappelijke doelstellingen

Door de veranderende betrokkenheid van de overheid op sportgebied heeft de verenigingssport een ontwikkeling doorgemaakt. Volgens Van Bottenburg (2013) hebben sportverenigingen als primaire doelstelling het realiseren van sportbeoefening voor hun leden, maar wordt ook verwacht dat zij bijdragen aan bredere maatschappelijke doelstellingen. Mede op grond van de veronderstelde functies die verenigingen hebben is de overheid in de loop van de tweede helft van de twintigste eeuw sportverenigingen en sportbonden gaan ondersteunen en subsidiëren volgens van Bottenburg (2013). Dit was met het idee dat verenigingen bijdragen aan maatschappelijke doelstellingen en verenigingen dus voordelen met zich meebrengen voor de samenleving en ontwikkeling van burgers.

Volgens Grix & Phillpots (2011) blijft de overheid nog erg sturend in relatie met de sportverenigingen en willen zij doen geloven dat de verhoudingen tussen de overheid en de sportverenigingen horizontaal zijn. De overheid wil niet alles meer voorschrijven aan de verenigingen, maar wil graag een samenwerking realiseren. Ondanks deze behoefte om de verhoudingen aan te passen, blijven deze veelal verticaal/asymmetrisch door de afhankelijkheid. Deze verticale verhouding komt omdat de verenigingen voor een groot deel afhankelijk blijven van subsidies van de overheid en veranderen daarbij zelfs hun kernactiviteiten om tegemoet te komen aan het beleid en de eisen van de overheid.

Uit het artikel van Skille (2011) komt naar voren dat het competitie gegeven binnen de sport heersend is boven het sociale gedeelte. De veranderende eisen vanuit de overheid worden als probleem ervaren volgens Boessenkool (2011, p.6): "Een probleem lijkt dat sportclubs niet meer bij hun leest (mogen en kunnen) blijven, aangezien andere partijen de sport steeds meer als middel zien om andere doelen dan sportdoelen te bereiken. Het wordt lastiger door de extra taken en eisen." Ook schrijft Boessenkool (2011) dat een deel vindt dat tegenover al het overheidsgeld voor de sport maatschappelijke taken moeten worden vervuld door de sport. Volgens van Bottenburg (2013) is de ontwikkeling van de toenemende betrokkenheid van de overheid op sportgebied door middel van subsidie al sinds de jaren 60 aanwezig. De autonomie van de verenigingen lijkt dus af te nemen door de sturende rol van de overheid. Van der Roest (2015) concludeert dat marktprincipes steeds meer onderdeel zijn geworden, omdat ze hierdoor zijn gestimuleerd door de institutionele omgeving. De moderne verenigingen gaan zich hierdoor steeds meer richten op sportaanbod dat flexibel en toegankelijk is. Op deze manier proberen verenigingen steeds beter aan te sluiten bij de veranderende sportbehoeften. Van der Roest benoemt ook dat de marktprincipes niet de overhand krijgen binnen de verenigingen omdat de verenigingsprincipes diepgeworteld zijn in de sportverenigingen. De verenigingen maken wel stappen om meer marktgericht te worden, maar blijven vooral de verenigingen zoals ze altijd al waren. Waardenburg (2016) ziet dat verenigingen maar beperkt publieke taken op zich nemen. Wanneer deze taken de overhand krijgen is de kans groot dat een vereniging zich terug zal trekken. Beter is het volgens Waardenburg (2016) om vanuit de sportvereniging te kijken welke delen van de maatschappelijke rol de vereniging op zich kan nemen.

#### 4.1.3 Vrijwilligers

Ook op het gebied van vrijwilligers in de sport is een verandering zichtbaar. Verenigingen zijn afhankelijk van vrijwilligers omdat zij de verschillende middelen leveren die de verenigingen nodig hebben. Door de toenemende vraag vanuit de maatschappij wordt de druk op de vrijwilligers steeds hoger. Het aantal uren dat vrijwilligers in de verenigingen steken is afgenomen de laatste jaren, onder andere door individualisering en informalisering (Veen, 2009). Dit heeft ook gevolgen voor de verenigingsbestuurders die de verenigingen anders moeten besturen dan eerst werd gedaan. Door de instrumentalisering van de sport wordt de druk op de bestuursleden van verenigingen verhoogd (Lucassen & Van Kalmthout, 2011). De maatschappelijke doelstellingen en de veranderingen in de maatschappij vragen om een nieuwe vorm van besturen bij sportorganisaties. Van sportverenigingen wordt namelijk verwacht dat zij aan de ene kant gehoor geven aan de wensen en regels van de overheid en dat zij aan de andere inspelen op de veranderende behoeftes van de sporters (Boessenkool, 2011).

Door de verwachtingen vanuit de overheid neemt de druk op de sportverenigingen steeds meer toe. Omdat sport steeds meer als een middel gezien wordt, gaan de taken steeds verder dan enkel het bedienen van de verenigingsleden (Boessenkool, 2011). Dit heeft als gevolg dat de druk op de vrijwilligers ook steeds meer toeneemt, terwijl het voor de verenigingen steeds moeilijker wordt om vrijwilligers te werven (Breedveld, et al., 2010).

De taken en verantwoordelijkheden bij sportverenigingen zijn niet duidelijk geregeld (Brooks, 2002). Ook op het moment dat alle functies bezet zijn bestaat er onduidelijkheid over de verantwoordelijkheid bij bepaalde taken. Daarbij komt dat de bestuursleden die de beslissingen nemen, regelmatig niet de persoon binnen de vereniging is die het meest vakbekwaam is voor deze taak. Het is niet zo dat bestuursleden autonoom en onafhankelijk zijn in hun beslissingen, omdat zij de keuzes die ze moeten maken moeten verantwoorden aan de Algemene Ledenvergadering. Bovendien kan dit leiden tot het blokkeren van realistische besluiten om emotionele redenen (Thiel & Mayer, 2009). De leiderschapskwaliteiten van de bestuursleden worden niet ter discussie gesteld met de vraag of men een taakgerelateerde opleiding of baan heeft. Maar men baseert de betrouwbaarheid en kwaliteiten meestal op het feit dat de functionaris al jaren actief is voor de vereniging en dus weet wat er nodig is (Thiel et al., 2006).

#### 4.1.4 Organisatorische implicaties voor sportverenigingen

Door de instrumentalisering van de sport is de druk op de bestuursleden van verenigingen toegenomen. Om te kunnen voldoen aan de verwachtingen vanuit de overheid om bij te dragen aan de maatschappelijke doelstellingen komen er organisatietaken bij voor de vereniging. Het gaat hierbij om de complexe eisen die gesteld worden om de waarderingssubsidies te ontvangen. Een groot deel van de verenigingen heeft onder de actieve vrijwillige leden niet de vereiste competenties om aan deze complexe organisatietaken te voldoen (Van Bottenburg, 2013). Het inzetten van een professional kan de uitkomst zijn voor dit probleem, maar de professionalisering die plaatsvindt heeft wel gevolgen voor de organisatie van de vereniging. Naast de professionalisering is ook sprake van, zoals Boessenkool et al. (2011) dit noemt vermaatschappelijking. Verenigingen moeten zich met hun aanbod steeds meer richten op de wijk en de bewoners en niet uitsluitend meer op de eigen leden. Daarnaast benoemt Boessenkool et al. (2011) ook de term 'vermarkting'. Hiermee bedoelt hij dat verenigingen zich steeds meer op financieel profijt moeten gaan richten. Om te kunnen voldoen aan deze bestuurlijke verwachtingen moet bij de verenigingen een organisatorische verandering plaatsvinden. Omdat de verwachtingen vanuit de overheid en de sportbonden complex te implementeren zijn voor de verenigingen is een ondersteunende rol van de overheid en de sportbonden hierbij nodig (Boessenkool et al. 2011).

Om als sportverenigingen een toekomst te hebben moeten zij zich kunnen aanpassen aan de verwachtingen vanuit de omgeving, de wensen van de sporters en de wensen van de organisaties met wie zij samenwerken (Lucassen en van der Roest, 2018). Op de juiste manier in spelen op de maatschappelijke en commerciële ontwikkelingen en invloeden vanuit de omgeving kan voor een sportbestuurder erg lastig zijn. De reden hiervoor is dat een organisatieverandering nodig is om in te kunnen spelen op de ontwikkelingen. Op deze manier wordt van verenigingen verwacht dat zij ten eerste daadkrachtiger en flexibeler kunnen functioneren bij het aanbieden van sportaanbod als bij het voldoen aan de gewenste maatschappelijke verantwoordelijkheid en dat zij ten tweede ondernemender en vraaggerichter kunnen zijn (Lucassen en van der Roest, 2018). Voor sportbestuurders is dit lastig omdat zij vaak bezig zijn met het onderwerp van de dag, randzaken of 'brandjes aan het blussen' (Klijn, 2012).

#### 4.2 De verwachtingen richting de sportverenigingen

De verwachtingen richting de verenigingen vanuit de overheid is verschoven de laatste jaren. De overheid is nauw betrokken bij de Nederlandse sportverenigingen. Daarbij nemen de verwachtingen richting de sportverenigingen steeds meer toe. Mede op grond van de veronderstelde functies die verenigingen hebben is de overheid in de loop van de tweede helft van de twintigste eeuw sportverenigingen en sportbonden gaan ondersteunen en subsidiëren volgens van Bottenburg (2013). Dit was met het idee dat verenigingen bijdragen aan maatschappelijke doelstellingen en verenigingen dus voordelen met zich meebrengen voor de samenleving en ontwikkeling van burgers. Volgens Stokvis (u.p.) is er sprake van instrumentalisering omdat de overheid voorwaarden stelt aan de financiële steun die zij verlenen aan de verenigingen. Voor de overheid heeft dit als voordeel dat de verenigingen bijdragen aan het realiseren van de doelen van de overheid. In een aantal gemeente worden verenigingen gestimuleerd om een maatschappelijke rol in te nemen, door middel van waarderingssubsidies (Lucassen & Van Kalmthout, 2011). Volgens Stokvis (u.p.) vallen deze doelen niet geheel samen met de doelen die de vereniging zelf heeft. Dit komt ook naar voren in het artikel van Skille (2011) waarin staat dat de kernactiviteit van de sportverenigingen het sporten en de competitie is, wat botst met het realiseren van maatschappelijke doelen. De meeste sportverenigingen hebben namelijk onvoldoende vrijwilligers om zowel het sporten als het realiseren van maatschappelijke doelen uit te voeren. "De Nederlandse overheid dringt er bijvoorbeeld bij sportclubs op aan om zich meer open te stellen voor de allochtone jeugd en om meer samen te werken met onderwijs- en buurtinstellingen, om vandalisme te voorkomen en gezond leefgedrag te bevorderen" (VWS 2005: 21, 23 in Stokvis, u.p.). Echter, een klein deel van de sportverenigingen wil echter maar een maatschappelijke rol vervullen en een nog kleiner deel is daartoe ook in staat. Dit leidt tot complexe

vraagstukken waarbij de sportvereniging wordt uitgedaagd om een strategie uit te stippelen die inspeelt op het eigen karakter van de vereniging en op de specifieke context van de vereniging (Dijk, 2018). Boessenkool et al. (2011) maakt een onderscheid tussen de aard van de doelstellingen van sportverenigingen, namelijk intern gerichte doelstellingen en externe gerichte doelstellingen. Bij intern gerichte verenigingen liggen de doelen in de organisatie. De doelen van extern gerichte verenigingen liggen buiten de organisatie. De doelen van sportverenigingen zijn in principe intern gericht, maar de verschuiving naar externe doelstellingen is steeds meer zichtbaar. Naast de sportverenigingen worden ook sportbonden gestimuleerd zich in te zetten voor maatschappelijke doelstellingen (Van Bottenburg, 2013). Hiervoor kregen zij steeds meer subsidies van de overheid. Door het verspreiden van kennis en ervaringen en het inspireren en stimuleren van de verenigingen proberen de sportbonden hun maatschappelijke rol in te vullen.

Door de veranderende sociale trends en de institutionele bewegingen verandert ook de plaats en de rol van sportverenigingen in de samenleving. De individualisering en de commercialisering worden ook in de sport steeds duidelijker merkbaar (Schnabel, 2004). Dit heeft als gevolg dat de sportverenigingen ook mee zullen moeten veranderen om nog aan te sluiten op de behoeften van sportend Nederland. Volgens Boessenkool (2011) komen beproefde organisatie- en bestuursprincipes onder druk te staan door tal van maatschappelijke veranderingen.

#### 4.2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen

De druk op de sportverenigingen neemt steeds meer toe. Boessenkool en Lucassen (2008) noemen twee vormen van druk: vanuit maatschappelijke en vanuit politieke of bestuurlijke ontwikkelingen. Verder benoemen zij dat de identiteit van de verenigingen verandert door deze druk.

Volgens Schnabel (2004) zijn er vijf processen die plaatsvinden in de samenleving. Dit zijn informalisering, internationalisering, individualisering, intensivering en formalisering. De individualisering heeft de grootste invloed op de ontwikkelingen van de sportverenigingen. Schnabel (2004) beschrijft dat er sprake is van individualisering als mensen verzelfstandigen ten opzichte van elkaar. Boessenkool en Lucassen (2008) erkennen de individualisering in de samenleving. Zij beschrijven dat bij individualisering de traditionele banden doorbroken worden en de individuen het leven naar eigen inzicht gaan inrichten. Het resultaat van individualisering is een gebrek aan solidariteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid (Schnabel, 2004).

Omdat sportverenigingen een vrijwillig karakter hebben kan de individualisering een bedreiging zijn voor de sportverenigingen. De verwachting is dat men minder participeert in de verenigingen en minder vrijwilligerstaken oppakt. (Van der Roest, Vermeulen & Van Bottenburg, 2013).



Ook de wensen van de sporters veranderen door de veranderende samenleving. Het aantal sporters dat ongestructureerd de sport wil beoefenen groeit. Ook worden de lidmaatschappen van sportbeoefenaars vluchtiger.

De veranderende samenleving zorgt er ook voor dat de wensen van de sporters veranderen. Mensen zijn bijvoorbeeld meer op zoek naar zinvolle samenhang in wat ze willen en wat ze doen (Boessenkool, 2011). Hierdoor wordt het lidmaatschap van deze groep mensen vluchtiger.

De commerciële sportbranche heeft hierop ingespeeld en is vanuit deze behoefte ontstaan. Dit heeft ook gevolgen voor de traditionele sportverenigingen. Door de veranderende sportbehoefte en de opkomst van de nieuwe branche worden zij gedwongen te concurreren met deze nieuwe aanbieders en hun aanbod hierop aan te passen.

#### 4.3 Toekomstbestendigheid van sportverenigingen

Over de toekomstbestendigheid van sportverenigingen wordt relatief weinig geschreven in de literatuur. Momenteel zijn wel enkele onderzoeken gaande naar de toekomstbestendigheid van sportverenigingen.

Door de toenemende verwachtingen op de verenigingen van de omgeving staan de verenigingen en met name de verenigingsbestuurders steeds meer onder druk. Om als sportverenigingen een toekomst te hebben moeten zij zich kunnen aanpassen aan de verwachtingen vanuit de omgeving, de wensen van de sporters en de wensen van de organisaties met wie zij samenwerken (Lucassen en van der Roest, 2018).

De omstandigheden waarin sportverenigingen opereren zijn de afgelopen decennia sterk veranderd. Zowel de eisen intern als extern zijn sterk veranderd. Deze veranderingen maken het voor de verenigingen complexer om te blijven voortbestaan. Om voort te blijven bestaan is het voor organisaties belangrijk om zich aan te passen aan deze complexe omstandigheden om de kans op een langdurig voortbestaan te vergroten (Van Dijk, 2014). Pfeffer & Salancik (1978) beschrijven dat de keuzes die organisaties maken worden beperkt door de verscheidenheid van externe druk en dat organisaties moeten inspelen op de externe eisen en verwachtingen om te overleven.

De druk op vrijwillige sportorganisaties om het management en het te beleid te professionaliseren is toegenomen, de overtuiging achter deze druk is dat het de verenigingen beter helpt de doelstellingen te realiseren. Zo wordt in Australië en het Verenigd Koninkrijk de toekenning van financiering steeds meer af van het invoeren van een professioneler management (Schulz, 2005). Ook in andere Europese landen worden vrijwillige sportverenigingen "om te overleven, traditionele sportclubs verplicht zijn

om een verschuiving te maken van wederzijdse uitkeringsvereniging naar een professionelere service delivery sports organisatie" (De Knop, Van Hoecke, & De Bosscher, 2004, p. 58).

#### 4.3.1 Nieuwe leden en het socialisatieproces

Stokvis (u.p.) beschrijft dat voor het voortbestaan van de vereniging de voornaamste conditie is dat er voldoende gelijkgezinden aanwezig zijn. Voor het voortbestaan van verenigingen als vrijwillige organisatie zijn twee fundamentele mechanismen van belang: de rekrutering van geschikte nieuwe leden en de succesvolle socialisatie van de rekruten (Stokvis, u.p.). Tussen deze mechanismen is ook een samenhang te aanwezig, namelijk dat hoe beter de nieuwe leden passen binnen de vereniging, hoe gemakkelijker het socialisatieproces verloopt. Het voortbestaan van de vereniging komt in gevaar als de samenhang tussen de rekrutering en de socialisering uit balans raakt.

Stokvis (u.p.) beschrijft verenigingen als "samenlevingsverbanden die een bestaan hebben dat steeds in leven gehouden wordt door de leden die er in een bepaalde tijd zijn, maar deze verbanden functioneren zodanig dat telkens nieuwe leden het onderlinge verband verder in stand houden". In het geval van verenigingen kan geconstateerd worden dat leden vrijwillig toe- en uittreden, zonder politieke of economische dwang. Hieruit concludeert Stokvis (u.p.) dat daarom aan de gemeenschappelijke waarden en normen van verenigingen grote betekenis moeten worden toegekend voor de continuïteit.

#### 4.3.2 Sportverenigingen zijn optimistisch over de toekomst

Sportverenigingen zelf waren in 2019 relatief optimistisch over de toekomst. Zo blijkt uit onderzoek van het Mulier Instituut (2019) *Hoe zien sportverenigingen hun toekomst? De grootste uitdagingen voor sportclubs*) dat 44% van de verenigingen de toekomst zonnig inzien. Daarnaast ziet 45% de toekomst niet positief en niet somber in. Maar een klein deel (11%) ziet de toekomst somber in. Dit percentage is wel gestegen ten opzichte van 2009 (6%). Het zijn met name de verenigingen met minder dan 100 leden die de toekomst negatiever inzien. Een groot deel van de verenigingen gaf aan wel uitdagingen te zien bij het voortbestaan van de eigen sportvereniging, maar sprak de verwachting sterk genoeg te zijn om deze uitdaging aan te kunnen. De uitdagingen hebben met name te maken met omgevingsfactoren zoals vergrijzing, individualisering en de afname van de populariteit van verenigingssport. De Covid-19-crisis heeft mogelijk ook gevolgen voor de toekomst van de sportverenigingen. Uit onderzoek van het Mulier Instituut (2020) bleek dat 45% van de verenigingsbestuurders aangaf zich (ernstige zorgen) te maken over de gevolgen die de Covid-19-crisis heeft voor de toekomst van de vereniging. Deze zorgen gaan vooral over het verlies van leden en vrijwilligers en de financiële situatie van de vereniging.

#### 4.4 De toekomstbestendige sportvereniging

In het Sportakkoord (VWS, 2018) staat over de toekomstbestendige vereniging dat het belangrijk is dat sportaanbieders toekomstbestendig blijven zodat sport voor iedereen toegankelijk en bereikbaar is. Een toekomstbestendige vereniging moet volgens het Sportakkoord (VWS, 2018) kunnen inspelen op maatschappelijke en technologische trends. Om te bereiken dat de sportaanbieders vitaal blijven en sport daarmee voor iedereen toegankelijk en bereikbaar is, is een financiële en organisatorische basis van belang. Deze basis moet eerst gerealiseerd worden voor het vizier gericht kan worden op aanbod dat beantwoord aan de behoeftevraag van de sporters. De professionalisering van de sportaanbieders en het vergroten van het ondernemerschap zijn nodig om het aantal toekomstbestendige sportaanbieders toe te laten nemen.

Over de toekomstbestendige vereniging schrijft De Jong (2017): “Een toekomstbestendige sportvereniging moet aan enkele voorwaarden voldoen namelijk: is toegankelijk voor iedereen, is professioneel en breed georganiseerd, behoudt haar leden en trekt nieuwe leden aan, is vraaggestuurd in plaats van aanbodgestuurd en werkt samen met organisaties in de buurt zoals fysiotherapeuten, scholen en lokale ondernemers”. Naast deze voorwaarden is een toekomstbestendige sportvereniging in staat om nu en in de toekomst de eigen sport(en) duurzaam te kunnen aanbieden en daarnaast een grote maatschappelijke rol te kunnen spelen (Dijk, 2018). Hieruit komt duidelijk de rol naar voren die de toekomstbestendige vereniging speelt voor de omgeving. Vitale verenigingen zijn niet alleen gericht op de eigen vereniging maar ook op de omgeving. Deze verenigingen namelijk bieden een doorlopend aanbod aan wat bijdraagt aan het welzijn van de wijk. Op deze manier zet de toekomstbestendige vereniging zich in om maatschappelijke doelen te realiseren.

## 5. Methode

Het onderzoek richt zich op de betekenissen van verenigingsbestuurders van zwemverenigingen en op die van de actoren uit de institutionele omgeving van de zwemverenigingen, de KNZB, de gemeenten van de zwemverenigingen en de exploitanten van de zwembaden waarin gezwommen wordt door de verenigingen.

### 5.1 Data verzameling

De data is verzameld aan de hand van kwalitatief onderzoek. Hiervoor is gekozen omdat hierdoor de betekenissen, ervaringen, opvattingen en interpretaties van de respondenten verklaard kunnen worden. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de interpretatieve benadering. Respondenten vormen de werkelijkheid op basis van ervaringen en percepties bij onderzoek vanuit de interpretatieve benadering volgens (Bryman, 2015). Deze benadering sluit aan bij de betekenisgeving, zoals eerder beschreven: “Het construeren en het kenmerken van de gedane waarnemingen. Het geven van een betekenis van iets wat meegemaakt wordt, gebeurt aan de hand van zaken die in het verleden meegemaakt zijn (Weick, 1995).” In dit onderzoek gaat het om de bestuurders van zwemverenigingen en de betekenissen die zij construeren.

Dit is gedaan door middel van semigestructureerde interviews. Deze interviews vonden plaats aan de hand van de topiclijst te vinden in bijlage 1 (Verenigingsbestuurders), bijlage 2 (Exploitanten) en bijlagen 3 en 4(KNZB). Deze topics gaven de zekerheid dat bepaalde onderwerpen, relevant voor het onderzoek, aan de orde kwamen. Daarnaast was er voldoende ruimte om dieper in te gaan op interessante antwoorden en was er ruimte voor de respondent om thema's te benoemen die interessant werden geacht voor het interview. Daarnaast heeft een documentanalyse plaatsgevonden. Hierbij zijn de beschikbare documenten vanuit de gemeente met betrekking tot de toekomst van de sportverenigingen geanalyseerd aan de hand van een topiclijst, welke te vinden is in bijlage 5.

Voor de dataverzameling zijn twee groepen respondenten samengesteld. De eerste bestaat uit de verenigingsbestuurders. De tweede groep bestaat uit de organisaties uit de omgeving van de vereniging, de exploitanten, gemeenten en de KNZB. Bij aanvang van elk interview is toestemming gevraagd het interview auditief op te nemen, zodat het gesprek na afloop volledig getranscribeerd kon worden. Hiervoor is bij elk interview toestemming gegeven. De interviews zijn allemaal anoniem verwerkt. De resultaten en citaten zijn niet terug te leiden naar de respondenten. Eventuele andere informatie die kan leiden naar de respondenten is ook geanonimiseerd. Door de omstandigheden heeft de dataverzameling digitaal plaats gevonden via Teams, de reden hiervoor was dat het niet mogelijk was het interview op locatie te houden door de COVID-19-crisis.

Vooraf zijn de respondenten geïnformeerd over het doel van het onderzoek. Hierbij is ook aangegeven dat zij vragen die zij niet willen beantwoorden niet hoeven te beantwoorden, dat zij terug kunnen komen op gegeven antwoorden en dat deelname aan het onderzoek vrijwillig was. Vooraf, tijdens en na afloop hebben de respondenten de mogelijkheid gehad vragen te stellen en tot slot is alle informatie die de respondenten gegeven hebben geanonimiseerd.

#### 5.1.1 De verenigingsbestuurders

Het doel is om inzichtelijk te krijgen wat de verenigingsbestuurders verstaan onder toekomstbestendig, welke waarden zij toekennen aan een toekomstbestendige vereniging, op welke manier zij binnen de vereniging hiermee bezig zijn, de relatie die zij hebben met de gemeente, de zwembadexploitant en de KNZB en tot slot zijn de afhankelijkheden van de zwemvereniging besproken.

Aan de hand van de data die verzameld wordt kan antwoorden gegeven worden op de volgende deelvragen:

- Hoe ziet de toekomstbestendige zwemvereniging er volgens de verenigingsbestuurders uit?
- Wat zijn de ambities van de zwemverenigingen op dit thema?

#### 5.1.2 De institutionele omgeving

Aan de hand van de interviews en de beschikbaar gestelde documenten wordt inzichtelijk welke verwachtingen de institutionele omgeving van de verenigingen heeft van de verenigingen op het onderwerp 'toekomstbestendig'. Voor de KNZB geldt dat twee interviews plaats hebben gevonden. Dit zijn een interview met twee medewerkers van de afdeling Accountmanagement en een interview met de directeur van de KNZB. In het interview met de medewerkers van de afdeling Accountmanagement is de huidige relatie en samenwerking met de zwemverenigingen besproken. In het gesprek met de directeur lag de focus op de toekomstplannen van de KNZB. De exploitanten waar één of meerdere van de respondenten actief zijn worden uitgenodigd voor een interview. Ter voorbereiding op de interviews is gekeken naar de beschikbare informatie op de websites en is gevraagd naar relevante documenten over het onderwerp. De gemeenten waar één of meerdere respondenten actief zijn, is gevraagd naar relevante documenten over de toekomst van de sportverenigingen.

Aan de hand van de verzamelde data kan hiermee antwoord worden gegeven op de laatste deelvraag:

- Wat verwacht de institutionele omgeving van de zwemverenigingen?

## 5.2 Selectie respondenten

De selectie van respondenten is samengesteld aan de hand van de verschillende criteria. De onderzoeksvraag richt zich onder andere op de verwachtingen van de institutionele omgeving en de afhankelijkheden. Hiervoor is het belangrijk dat niet alleen de verenigingen gesproken worden, maar ook de organisaties uit de institutionele omgeving. Dit zijn in dit onderzoek de KNZB, de gemeenten en de exploitanten. Om het onderzoek haalbaar te laten zijn gezien de beschikbare tijd is besloten om verenigingen te selecteren actief in dezelfde gemeenten of met dezelfde zwembadexploitant. Bij het samenstellen van de respondenten is duidelijk geworden dat het aantal verenigingen per gemeenten vaak niet meer dan twee betreft en een groot aantal zwembaden een zelfstandige exploitant hebben. Bij de samenstelling is ook gekeken naar de mate waarin verwacht wordt dat de verenigingen afhankelijk zijn van de omgeving. Van kleine verenigingen wordt verwacht dat zij afhankelijker zijn van de gemeenten, van grotere verenigingen wordt verwacht dat zij een intensievere relatie hebben met de gemeente en de exploitant. Daarom is bij de selectie een verdeling gemaakt naar ledengrootte om dit in kaart te kunnen brengen. Verder is bij de verdere samenstelling van de respondentenselectie gevarieerd per regio, het inwoneraantal van de stad en de zwemdisciplines waarin de verenigingen actief zijn om zo eventuele verschillen op deze selectiecriteria uit te sluiten.

De interviews hebben plaatsgevonden met 9 verenigingsbestuurders en met 4 exploitanten (van 8 verenigingen). De documenten van 6 gemeenten (van 9 verenigingen) zijn geanalyseerd.

Aantal leden	Inwoners dorp/stad	Regio	Zwemdiscipline
Minder dan 100	Minder dan 30.000	Noord (Friesland, Groningen en Drenthe)	Zwemmen
100 tot 400	30.000-150.000	MidWest (Noord-Holland, Utrecht en Flevoland)	Waterpolo
Meer dan 400	Meer dan 150.000	West (Zuid-Holland)	Schoonspringen
		Oost (Overijssel en Gelderland)	Synchroonzwemmen
		Zuid (Zeeland, Noord-Brabant en Limburg)	Zwemles

Van de 9 verenigingen hadden drie verenigingen minder dan 100 leden, drie tussen de 100 en 400 en drie meer dan 400.

Drie verenigingen kwamen uit een stad of dorp met minder dan 30.000 inwoners, twee zijn gevestigd in een stad met tussen de 30.000 en 150.000 inwoners, de andere vier verenigingen komen uit een stad met meer dan 150.000 inwoners.

Alle regio's zijn twee keer vertegenwoordigd, alleen regio Noord maar één keer.

Bij de zwemdisciplines was de verdeling als volgt: 9x zwemmen, 6x waterpolo, 3x leswemmen, 2x synchroonzwemmen en 2x schoonspringen.

### 5.3 Data-analyse

Het coderen van de interviews heeft in drie fasen plaatsgevonden: open, axiaal en selectief coderen (Boeije, 2005). Boeije (2005) noemt een code “een samenvattende notatie voor een fragment uit onderzoeksgegevens – tekst, visueel materiaal, documenten, enzovoort – waarin de betekenis van dat fragment wordt uitgedrukt”. Bij open coderen zijn alle verzamelde gegevens nauwkeurig gelezen en ingedeeld in fragmenten. De relevante fragmenten zijn hierna voorzien van labels. Bij doel van open coderen is het doen van een eerste verkenning en is daarbij beschrijvend, samenvattend en interpreterend (Boeije, 2005). Bij het axiaal coderen worden de betekenissen van de belangrijkste begrippen en concepten achterhaald. Hierbij wordt duidelijk welke thema’s en onderwerpen te herkennen zijn in de resultaten. Dit zorgt ervoor dat de codes worden geclusterd en de relevante codes overblijven.

Bij het selectief coderen worden verbanden gelegd tussen de thema’s en onderwerpen die nadrukkelijk naar voren komen. De analyse van deze verschillen en overeenkomsten van de codes leiden vervolgens tot de interpretatie van de data. Door deze manier van werken is het mogelijk om eerst met een brede blik naar de data te kijken, om vervolgens daarna thema’s te kunnen clusteren. Aan de hand van deze thema’s is een specifieke onderverdeling gemaakt in de data door middel van het creëren van een codeboom, welke als leidraad heeft gefungeerd bij het schrijven van de resultaten.

### 5.4 Betrouwbaarheid en validiteit

De validiteit van dit onderzoek is gewaarborgd door de wijze waarop de vragen geformuleerd zijn, elk topic is vanuit verschillende kanten uitvoerig belicht. Volgens Edwards & Skinner (2009) gaat validiteit over de mate waarin een meetinstrument meet wat het moet meten. Dit kan opgedeeld worden in validiteit van de onderzoeksstrategie en de validiteit van het onderzoek zelf (Boeije, 2005). De validiteit van de onderzoeksstrategie bekijkt of de gekozen onderzoeksopzet en onderzoeksmethoden aansluiten bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag. De validiteit van het onderzoek zelf heeft betrekking op de geldigheid van de conclusies die de onderzoeker trekt naar aanleiding van dit onderzoek. Om de validiteit te waarborgen is continue doorggevraagd om op deze wijze de achterliggende antwoorden en betekenissen te achterhalen.

Het tweede belangrijke punt is de betrouwbaarheid. Dit gaat om de herhaalbaarheid van het onderzoek. Een onderzoek moet dezelfde resultaten opleveren als het herhaald wordt door een andere onderzoeker. Een onderzoek is daarom betrouwbaar als duidelijk is welke keuzes de onderzoeker gemaakt heeft, waarom deze keuzes gemaakt zijn en wat de consequenties zijn van de gemaakte keuzes.

Bij betrouwbaar wordt ook het expliceren van het onderzoeksproces genoemd. Hierbij wordt bedoeld dat een andere onderzoeker bij het analyseren van dezelfde data tot dezelfde conclusies zou komen. (Edwards & Skinner, 2009). Zoals eerder beschreven zijn alle interviews auditief opgenomen en vervolgens getranscribeerd. Deze opnames en transcripties zijn bewaard zodat deze indien nodig kunnen worden gecontroleerd op betrouwbaarheid en juistheid.

### 5.5 Rol van de onderzoeker

Belangrijk is ook om stil te staan bij de rol van de onderzoeker tijdens het onderzoeksproces. Gedurende het onderzoek was de onderzoeker werkzaam bij de KNZB. De onderzoeker heeft op deze manier meer kennis over de wijze waarop zwemverenigingen georganiseerd en voor welke uitdagingen zij staan dan een onderzoeker anders tot zijn/haar beschikking zou hebben. Bij de selectie van respondenten is gekozen om alleen zwemverenigingen te benaderen waarmee de onderzoeker geen eerder contact heeft gehad. Om beïnvloeding te voorkomen is de rol aangenomen van onderzoeker namens de Universiteit Utrecht. De respondenten zijn ook benaderd via deze weg. Wel is bij de respondenten kenbaar gemaakt dat de onderzoeker werkzaam was bij de KNZB tijdens het onderzoek, vooraf of tijdens de interviews is dit niet ter sprake gekomen. Daarnaast zijn de respondenten geïnformeerd dat de KNZB alleen inzicht kreeg in het eindrapport met daarin de anoniem verwerkte resultaten. Tijdens de interviews is de rol van de onderzoeker bij de KNZB niet ter sprake gekomen.



## 6. De Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten en de analyse van deze resultaten besproken. Het onderzoek en de onderzoeksvraag richten zich op de betekenis die de verenigingsbestuurders geven aan de toekomstbestendigheid van de verenigingen en de invloed van de omgeving op de toekomst van de zwemverenigingen. Daarnaast staat dit onderzoek stil bij wat hiervan de implicaties zijn voor de organisatie van de zwemverenigingen. Uit het Theoretisch kader, waarin de Resource Dependence Theory en de institutionele omgeving besproken zijn, is de afhankelijkheidsrelatie van de zwemverenigingen met de omgeving beschreven. De zwemverenigingen zijn met name afhankelijk van de omgeving voor het badwater, het organiseren van de competitie, de financiële middelen en de geboden ondersteuning.

Uit de interviews is gebleken dat de zwemverenigingen de omgevingsactoren nodig hebben om toekomstbestendig te zijn, omdat de omgevingsactoren deze middelen leveren. In de theorie en de literatuur, maar ook uit de interviews blijkt dat de belangrijkste actoren uit de institutionele omgeving van de zwemverenigingen de gemeente, de zwembadexploitant en de KNZB zijn. Zij dragen allen op verschillende manieren bij aan de toekomst en de toekomstbestendigheid van de verenigingen. Aan de hand van vier thema's wordt in dit hoofdstuk besproken waarom en op welke wijze de zwemverenigingen de institutionele omgeving nodig hebben om toekomstbestendig te zijn. De thema's zijn

1. De betekenis van badwater voor het ledenaantal van zwemverenigingen
2. De focus die de zwemverenigingen hebben op de eigen leden en niet/weinig op de maatschappelijke ontwikkelingen die gaande zijn.
3. De wens van de zwemverenigingen en de KNZB om de onderlinge afstand te verkleinen
4. De maatschappelijke doelstellingen van de gemeenten die niet worden herkend door de verenigingen.

Hierbij is het badwater het belangrijkste middel dat de zwemverenigingen nodig hebben vanuit de omgeving. Dit badwater hebben de verenigingen nu niet voldoende om aan de kwaliteitseisen en verwachtingen van hun leden te voldoen en het beperkt de verenigingen om in ledenaantal te groeien. Het hebben van voldoende badwater is voor de zwemverenigingen een belangrijke factor die bepaalt of een zwemvereniging toekomstbestendig is. De zwemverenigingen hebben echter onvoldoende zicht op de maatschappelijke ontwikkelingen die plaatsvinden en de daaruit volgende veranderende sportbehoefte. Hierdoor lopen zij de kans om potentiële leden aan de zwemvereniging te binden mis. Hier ligt een belangrijke taak voor de KNZB en de gemeente om de verenigingen hierover te informeren. Deze taak voor de KNZB sluit aan bij het volgende thema waarbij de zwemverenigingen en KNZB de behoefte hebben om de onderlinge afstand te verkleinen. Het is de behoefte van de

verenigingsbestuurders dat de KNZB meer op de hoogte is van de situatie bij de verenigingen en de KNZB meer en gerichtere ondersteuning kan bieden aan de zwemverenigingen. Ook de gemeenten willen graag een intensieve samenwerking met de sportverenigingen. De gemeenten hebben behoefte aan deze relatie omdat de gemeenten de sportverenigingen in willen zetten bij het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen van de gemeenten, waarbij de gemeenten deze maatschappelijke rol ook koppelt aan de toekomstbestendigheid van een vereniging. De zwemverenigingen zijn onvoldoende op de hoogte van deze doelstellingen. Volgens Furusten (2013) is het van belang dat de doelstellingen van de verenigingen overeenkomen met de doelstellingen vanuit de institutionele omgeving om als legitiem gezien te worden. Intensiever contact en meer samenwerking is dus nodig tussen de gemeenten en de zwemverenigingen.

Hoewel de zwemverenigingen grotendeels autonoom zijn en zich ook autonoom voelen, laten de resultaten zien dat de zwemverenigingen de omgevingsactoren nodig hebben om toekomstbestendig te zijn. Dit komt doordat de omgeving beschikt over de verschillende noodzakelijke middelen die nodig zijn om te kunnen blijven voortbestaan.

## 6.1 De betekenis van badwater voor het ledenaantal van zwemverenigingen

Het aantal mensen dat lid is van een zwemvereniging neemt al jaren sterk af, waarbij de verwachting van de zwemverenigingen is dat deze daling door de COVID-19-crisis verder zal doorzetten. De zwemverenigingen willen juist groeien qua ledenaantal en de KNZB deelt deze doelstelling. Daarbij hebben de zwemverenigingen een minimaal aantal leden nodig om te kunnen voortbestaan. Echter, het tekort aan badwater remt de verenigingen om te groeien. De zwemverenigingen hebben een sterke afhankelijkheidsrelatie met de zwembadexploitant, omdat zij beschikken over het badwater wat voor de zwemverenigingen een noodzakelijk middel is. In de onderzoeksvraag gaat het over de invloed die de actoren in de institutionele omgeving hebben op de toekomstbestendigheid van de zwemverenigingen. In deze paragraaf wordt de invloed besproken die de zwembadexploitant heeft op deze toekomstbestendigheid, aan de hand van de afhankelijkheidsrelatie tussen de exploitanten en de zwemverenigingen.

### 6.1.1 Het ledenaantal

De zwemverenigingen hebben de wens om te groeien in ledenaantal. Daarnaast zijn de leden, naast de financiële situatie, voor de zwemverenigingen de belangrijkste voorwaarde om toekomstbestendig te zijn als zwemvereniging. Een minimaal aantal leden is voor de zwemverenigingen noodzakelijk. Dit minimale aantal leden is nodig om competitief te zijn in de competitie, zorgt voor continuïteit van de vereniging en vanuit financieel oogpunt is het ledenaantal van belang. Leden dragen bij door middel

van de contributie en met de relatief hoge zwembadhuren is de bijdrage van leden hierin belangrijk. De zwemvereniging heeft onvoldoende leden als de kosten voor het badwater en voor de trainers niet meer kunnen worden gedragen door de financiële bijdrage van de leden.

De leden worden door de verenigingsbestuurders genoemd als de belangrijkste focus voor het bestuur. Een bestuur dat de eigen leden niet vooropstelt wordt, door één van de respondenten “niet toekomstbestendig” genoemd.

Het merendeel van de verenigingsbestuurders geeft aan dat de organisatie van hun vereniging klaar is om te groeien, mits zij voldoende badwater hebben. De plannen om te groeien liggen momenteel door de COVID-19-crisis wel stil, maar zodra de mogelijkheden weer aanwezig zijn zullen deze plannen snel uitvoer gaan vinden. Eén van de verenigingsbestuurders benoemt de verschillende plannen die de vereniging heeft om leden te werven zodra zij weer kunnen gaan organiseren:

*“Ja inderdaad ook met een zwemtoernooi maar dat heeft nu ook niet door kunnen gaan, we zouden een scholenkampioenschap doen. Maar die plannen liggen stil nu allemaal.”*

#### 6.1.2 Tekort aan badwater

De zwemverenigingen hebben behoefte aan meer badwater om aan de kwaliteitseisen en verwachtingen van hun leden te voldoen en om het aanbod op een kwalitatief goede manier aan te bieden. Zwemverenigingen hebben nu vaak al minder badwater dan zij willen om de leden voldoende zwemuren te kunnen bieden. Ruimte om te groeien is dus afwezig. De Resource dependence theory van Pfeffer en Salancik (2003) veronderstelt dat organisaties afhankelijk zijn van middelen vanuit de omgeving om te blijven voortbestaan. Bij zwemverenigingen is het badwater een belangrijk middel waarbij zij afhankelijk zijn van de institutionele omgeving. Deze afhankelijkheidsrelatie toont aan dat de zwemverenigingen dus niet autonoom zijn.

#### **De afhankelijkheid van de zwembadexploitant**

De afhankelijkheid die de verenigingen hebben richting de exploitanten van de zwembaden voor dit badwater beïnvloedt de relatie sterk. De relatie tussen de zwembadexploitant en de vereniging is een duidelijk voorbeeld van een afhankelijkheidsrelatie. De zwemverenigingen zijn zich bewust van deze afhankelijkheid en hebben deze veelal ook geaccepteerd. Zoals eerder beschreven beschrijven Pfeffer & Salancik (1978) dat *“organisaties accepteren dat zij afhankelijk zijn en beïnvloed worden door de omgeving, maar ze zijn in de veronderstelling dat zij hier verder weinig vervolg aan kunnen geven. Het gevaar is dat organisaties accepteren dat zij afhankelijk zijn en vervolgens niet de mogelijkheden zien om controle te krijgen over de mate van de beperkingen die opgelegd worden.”* Hoewel de verenigingsbestuurders graag meer badwater zouden willen om te kunnen groeien en een passend aanbod aan te kunnen bieden, hebben zij het tekort aan badwater geaccepteerd. Daarbij ervaren de

zwemverenigingen, hoewel zij ook de samenwerking ervaren, een mate van macht vanuit de zwembadexploitanten. Dit sluit aan bij de Resource Dependence Theory dat organisaties met de beschikbaarheid over de gewenste middelen meer macht hebben dan de andere organisaties in de omgeving (Pfeffer & Salancik, 2003). Uit de resultaten blijkt dat deze macht vooral ervaren wordt bij de verenigingen die te maken hebben met een commerciële exploitant. Voor hen is het nog lastiger om voldoende badwater te krijgen, omdat het voor de commerciële exploitanten financieel interessanter is het badwater zelf te benutten voor commerciële doeleinden. Binnen het zwembad is het aantal verdienmodellen laag. De zwemles is hierbij een verdienmogelijkheid die voor zowel de zwembadexploitant en de zwemvereniging financieel interessant is. Op dit onderwerp is vaak sprake van spanning tussen beide partijen, omdat zij elkaar hierdoor zien als concurrenten.

Uit de interviews bleek dat meerdere verenigingsbestuurders onzekerheid ervoeren door de afhankelijkheid waarmee zij te maken hebben. Volgens Pfeffer en Salancik (1978) wordt deze onzekerheid veroorzaakt door de moeilijkheid die het met zich meebrengt om plannen te maken. Eén van de verenigingsbestuurders benoemde deze onzekerheid als volgt:

*“Maar de afhankelijkheid van badwater en dus van de exploitant is wel groot en zorgt wel voor onzekerheid. We weten vaak niet waar we aan toe zijn”.*

### **Belang van een goede relatie**

Een goede relatie met de exploitant is voor de verenigingen belangrijk omdat de zwembadexploitant invloed heeft op de verdeling van het badwater.

Bij verschillende verenigingen is de relatie met hun exploitant de laatste tijd verbeterd. Verenigingen vinden het belangrijk een contactpersoon te hebben binnen de organisatie met wie zij snel kunnen communiceren, en in de afgelopen tijd is bij de zwemverenigingen steeds vaker bekend wie deze contactpersoon is.

Vanuit de exploitanten is de relatie in de eerste plaats een huurrelatie. Maar zij zien ook de mogelijkheden en de kansen om samen te werken, zo zegt een (commerciële) zwembadexploitant over de relatie met de zwemvereniging:

*“Ja dat is één een zakelijke, zijn huren feitelijk bij ons gewoon badwater en wij leveren. En twee proberen wij waar mogelijk in gesprek te blijven met die verenigingen om er gewoon voor te zorgen dat ja de interactie en de mogelijkheden en de kansen en de hulp die wij kunnen bieden ja dat die ook geboden kan worden. In het begin zag je dus heel erg dat die verenigingen heel erg naar binnen gekeerd waren.”*

### **De relatie is afhankelijk van de zwembadmanager**

Hoe positief de relatie met de exploitant wordt beoordeeld hangt met name af van de relatie die de verenigingsbestuurder heeft met de locatiemanager van de zwembadexploitant. Bij verschillende

locaties vindt regelmatig een wisseling plaats van de zwembadmanager volgens de verenigingen. Omdat ook in een verenigingsbestuur regelmatig een wisseling plaats vindt, moet de relatie regelmatig weer opnieuw opgebouwd worden. Daarnaast merken de verenigingen verschil tussen de zwembadmanagers. Zij merken dat de relatie, samenwerking en de communicatie met de zwembadmanager verschillend is.

Het merendeel van de verenigingen geeft een duidelijke voorkeur aan voor een niet-commerciële exploitant, omdat het commerciële belang van de exploitant botst met de belangen van de verenigingen. Zo zijn verenigingen en exploitant regelmatig concurrent als het gaat om zwemles.

Deze spanning wordt ook benoemd door de exploitanten, zij herkennen deze concurrentie ook op het gebied van zwemles ook. De exploitanten zien het als hun taak om de zwemles te verzorgen, en de taak van zwemverenigingen om zich te focussen op het sportaanbod.

Wel zien de exploitanten hierin een verbetering, door een toename van wederzijds begrip.

De voorkeur voor een niet-commerciële exploitant is ook terug te zien in de aanwezigheid van de verenigingen in het zwembad. Meerdere verenigingen geven aan dat ze nog altijd het idee hebben dat ze op bezoek zijn in het zwembad.

Daarbij wordt opgemerkt dat het met een commerciële exploitant lastig is om flexibel te schakelen. Tot slot merkt een verenigingsbestuurder, die zowel ervaring heeft met een commerciële en een niet-commerciële exploitant het volgende verschil op ten voordele van een niet-commerciële exploitant:

*“Ja vooral in die, ja servicegerichtheid en met je mee willen denken. En ja dat ze het ook gewoon leuk vinden dat daar een zwemvereniging zit en daarin willen faciliteren. En dat enthousiasme, dat is heel anders.”*

## 6.2 Focus van de zwemverenigingen ligt op de eigen gebonden leden en niet op de veranderende sportbehoeften

De veranderende samenleving en de veranderende behoefte van sporters zijn de grootste uitdagingen voor de sport en de sportverenigingen voorspellen Lucassen en Van der Roest (2018). Deze verschuiving van sportbehoefte zien de verenigingen als een bedreiging, omdat het niet past binnen hun huidige aanbod. De institutionele omgeving zien deze ontwikkeling juist als kans voor de zwemverenigingen om nieuwe leden te binden. Uit de interviews met de verenigingsbestuurders is duidelijk geworden dat de zwemverenigingen zich focussen op het huidige aanbod en de huidige leden. De weerstand die aanwezig is tegen verandering, in dit geval van aanbod, sluit aan bij Thiel & Mayer (2009) die beschrijven dat sportverenigingen een ingebouwde weerstand tegen verandering hebben. Volgens Thiel & Mayer (2009) zijn sportvereniging veelal te omschrijven als naar binnen gekeerde organisaties, welke niet zijn ingericht op steeds te vernieuwen. De belangrijkste zorg van de verenigingsbestuurders zijn het behouden van de huidige leden, het huidige aanbod en het werven

van leden voor het huidige aanbod. Een eventuele uitbreiding kan mogelijk zijn, maar dit kan alleen als die het huidige aanbod en de huidige leden niet in de weg zit. Daarnaast is extra badwater nodig om eventueel nieuw aanbod te realiseren. De verwachtingen vanuit de institutionele omgeving, welke onderdeel is van de onderzoeksvraag, sluit dus niet aan bij de doelstellingen van de zwemverenigingen. Overeenstemming in de doelstellingen is, zoals beschreven in de inleiding van dit hoofdstuk, van belang voor de toekomst van de zwemverenigingen.

### 6.2.1 Sportbehoefte verandert

In de literatuur, hoofdstuk 4, wordt beschreven dat de individualisering en de commercialisering in de sport steeds duidelijker merkbaar worden (Schnabel, 2004). De individualisering wordt in het Sportakkoord (VWS, 2018) genoemd als de belangrijkste reden voor de ledendaling van de sportverenigingen. Om te kunnen groeien als verenigingen is dus niet alleen meer badwater nodig, maar is het ook belangrijk dat het aanbod aansluit op de behoefte van de huidige en de potentiële leden. Op de vraag hoe de verenigingsbestuurders kijken naar de nabije en verre toekomst is de veranderende sportbehoefte geen enkele keer genoemd als kans of bedreiging. De verenigingen zien de veranderende sportbehoefte, nadat hiernaar gevraagd werd, met name als een bedreiging, maar wil deze tegengaan met het huidige, veelal traditionele, aanbod van de vereniging. Eén van de verenigingsbestuurders schetst de bedreiging voor de zwem- en sportverenigingen als volgt:

*“Kinderen hebben zoveel keuzes voor diverse sporten en je ziet gewoon een afname in überhaupt in verenigingen en het lidmaatschap en men gaat meer fitness en individuele sporten doen. En als je dus minder kinderen hebt heb je ook minder ouders die helpen In de kantine of met allerlei verenigingszaken zeg maar.”*

Uit de interviews is ook duidelijk geworden dat de zwemverenigingen de focus hebben op de eigen leden en dat zij veelal nog een traditioneel aanbod hebben, waarbij nog geen plannen zijn ontwikkeld om de aandacht meer te verschuiven naar een nieuw aanbod. Hiermee bevestigen de verenigingsbestuurders het standpunt van Thiel & Mayer (2009) die beschrijven dat sportverenigingen veelal naar binnen gerichte organisaties zijn, die niet zijn ingericht op veranderingen. De verenigingsbestuurders geven aan dat zij ook willen dat de KNZB zich niet focust op de ‘ongebonden sporters’ maar op de verenigingen en het competitieaanbod dat daarbij aansluit.

### 6.2.2 Gevolgen voor de organisatie

Lucassen en van der Roest (2018) schrijven dat sportverenigingen een toekomst hebben als ze zich kunnen aanpassen aan de huidige eisen en wensen van de mensen die willen sporten. Volgens Lucassen en van der Roest (2018) wordt van verenigingen gevraagd dat zij zich aanpassen zodat ze flexibeler en daadkrachtiger kunnen opereren. Naast de flexibiliteit en daadkracht wordt van verenigingen ook gevraagd dat zij vraaggerichter en ondernemender worden. In de literatuur staat verder geschreven dat de sportverenigingen mee moeten veranderen om aan te sluiten op de sportbehoeften, omdat de organisatie- en bestuursprincipes van verenigingen onder druk komen te staan door de maatschappelijke veranderingen (Boessenkool, 2011). Deze organisatieverandering richt zich op de professionalisering van de zwemvereniging. Bekwame bestuurders, die open staan voor verandering zijn hierbij de basis van een sterke vrijwilligersorganisatie die deze verandering kan bewerkstelligen. Als deze sterke basis nog niet aanwezig is binnen een zwemvereniging doet de vereniging er goed aan de bestuurders op te leiden of om intensief en gericht te zoeken binnen de zwemvereniging naar bekwame personen voor de bestuursfuncties. De professionalisering is ook van belang bij het opleiden van begeleiders en trainers. Sterkte trainers en begeleiders zorgen ervoor dat het aanbod kwalitatief sterker wordt aangeboden, een hogere tevredenheid van de leden en een hoger ledenbehoud. Deze organisatieveranderingen botsen met de resultaten van de interviews waarin de verenigingsbestuurders aangeven dat zij door willen gaan op de huidige weg, omdat zij geen druk of behoefte voelen om de zwemvereniging aan te passen. Zij hebben de focus gericht op de eigen zwemvereniging, op de huidige leden en op het huidige aanbod.

### 6.2.3 Verwachtingen vanuit de omgeving

Vanuit de omgeving van de vereniging wordt verwacht door de gemeenten en de KNZB dat de verenigingen zich aanpassen aan de veranderende sportbehoefte. Zo zegt de KNZB hierover:

*“Maar wat we inderdaad willen is dat ze dat ze anticiperen op het veranderende sportlandschap en ondernemerschap tonen.”*

*“Als je kijkt naar de echt wat langere termijn, dan zie je denk ik toch de ontwikkeling dat mensen toch meer flexibel willen sporten. En dat de verenigingen daar ook absoluut in hun aanbod iets in moeten gaan doen en daar ligt voor verenigingen denk ik wel ook een hele grote uitdaging.”*

De gemeente zien graag een ‘open club’ die een passend aanbod heeft voor iedereen. Voor de KNZB geldt dat zij een belangrijke rol zien voor de ongebonden zwemmers en deze graag willen binden aan de KNZB. Om dit nieuwe aanbod aan te bieden werken de KNZB, gemeenten en de exploitanten graag met de verenigingen samen. In het geval van de zwembadexploitanten geven alle exploitanten aan

hierbij samen te willen werken, maar de verenigingen met een commerciële exploitant herkennen dit niet en ervaren juist weerstand bij de samenwerking.

Voor de gemeenten en de KNZB geldt dat zij beter zicht hebben op de ontwikkelingen die gaande zijn en de kansen die dit biedt aan de verenigingen. Voor hen is er een belangrijke taak om de zwemverenigingen mee te nemen in de ontwikkelingen en hierover te informeren. De verenigingsbestuurders geven ook aan dat zij dit van de KNZB en de gemeente verwachten. Hierbij geldt dat de verenigingen redelijk conservatief zijn en vaak het speelveld niet goed overzien. Het creëren van het bewustzijn om de kansen en bedreigingen te zien en hierop in te spelen is daarom een belangrijke taak voor de KNZB en de gemeenten.



### 6.3 De relatie tussen de zwemverenigingen en de KNZB

De verenigingen willen meer contact met de KNZB en geven aan dat zij meer aandacht willen vanuit de zwembond. Voor de kleinere verenigingen geldt daarbij dat zij het idee hebben dat de KNZB alleen oog heeft voor de grotere verenigingen. Het proactieve contact van de KNZB met de belronde wordt positief ontvangen. Andersom wil de KNZB in de nieuwe plannen dichter bij de verenigingen staan en wil men proactief in plaats van reactief zijn in de relatie met de verenigingen.

De zwemverenigingen beoordelen de relatie met de KNZB redelijk goed maar zijn daarin wel wisselend. Ook de KNZB geeft aan dat de relatie met de verenigingen redelijk goed is, maar benoemt bewust hierin “gemiddeld”, omdat dit wisselt per vereniging.

Eén van de onderwerpen waar dit onderzoek zich op richt is de invloed die de omgevingsactoren hebben op de toekomst en de toekomstbestendigheid van de zwemverenigingen. De KNZB en de verenigingen zien hierin een belangrijke rol weggelegd voor de KNZB. Daarbij is het volgens de verenigingsbestuurders wel van belang dat de KNZB weet wat speelt bij de verenigingen zodat zij gericht ondersteuning kunnen bieden. Dit sluit aan bij Furusten (2013) die schrijft dat het van belang is voor organisaties dat de doelstellingen overeenkomen met de doelstellingen van de actoren uit de institutionele omgeving en dat het realiseren van deze doelstellingen gebeurt op een manier dat de omgeving deze wijze accepteert. Qua overeenstemming van de doelstellingen is nog verbetering mogelijk. De verenigingsbestuurders merken op dat het beleid en de focus van de KNZB regelmatig niet aansluit bij de spelende thematiek op hun vereniging. Hierin is de eerdergenoemde behoefte aan meer contact belangrijk, waarbij verenigingen aangeven dat zij het idee hebben dat de KNZB te weinig weet wat speelt bij de zwemverenigingen. De doelstelling om de verenigingen te versterken en gericht te ondersteunen komt overeen tussen de KNZB en de verenigingen, maar afstemming over de wijze waarop dat plaatsvindt is nodig.

#### 6.3.1 Meer actieve contactmomenten

Zoals genoemd is het zeer wisselend hoe de verenigingen de relatie met de KNZB zien. In de relatie met de KNZB noemen de zwemverenigingen vooral het contact dat ze hebben of willen hebben met de accountmanagers. Zo geeft de onderstaande respondent van een vereniging aan regelmatig contact te hebben:

*“Op zich goed denk ik. We hebben regelmatig wel contact, vooral met onze accountmanager bijvoorbeeld. Zij is voor ons een goed aanspreekpunt.”*

Het aantal accountmanagers zou volgens de zwemverenigingen uitgebreid moeten worden. Volgens de verenigingen is de tijd die de accountmanagers hebben maar beperkt voor het aantal zwemverenigingen waarmee zij contact hebben. Een uitbreiding van het aantal accountmanagers is

daarom gewenst. De KNZB zelf geeft aan dat zij graag proactiever de verenigingen willen benaderen, hier zijn ze momenteel al mee bezig met de bestuurlijke vernieuwing waarover de KNZB het volgende zegt:

*“We zijn ook begonnen daarom met de bestuurlijke vernieuwing om dichterbij de clubs te komen staan en dichterbij de vereniging niet alleen maar dat ALV beslismoment één of twee keer per jaar maar zeker ook het meepraten, samen doen, in de wij vorm praten heel belangrijk wordt. En daarom hebben we bijvoorbeeld in het nieuwe besturingsmodel ook gekeken naar een soort van ledenpanel want je wil een aantal keren per jaar reflecteren, halen, brengen en veel meer met elkaar doen.”*

Sinds het begin van de COVID-19-crisis heeft de KNZB twee keer een belronde gehouden waarbij alle verenigingen gebeld zijn door een medewerker van de KNZB. De respondenten waarderen deze proactieve communicatie van de KNZB. Deze belronde zorgden volgens de KNZB en de verenigingsbestuurders dat de Zwembond beter op de hoogte was van de ontwikkelingen bij de verenigingen. Dit had als gevolg dat de KNZB gericht aan de slag kon met de input van verenigingen, de zwemverenigingen benoemden hierbij onder meer de Vragen(v)uren die gehouden werden om de verenigingen te informeren. Dit sluit aan bij het belang van een goede overeenstemming in doelstellingen zoals genoemd in de inleiding van deze paragraaf.

De ondersteuning vanuit de KNZB wordt door de zwemverenigingen goed beoordeeld. Ze hebben het idee dat ze bij de KNZB kunnen aankloppen als ze in de problemen zitten en dat de KNZB hen dan goed kan helpen. De verenigingsbestuurders zien de KNZB als adviseur op de achtergrond die zij kunnen benaderen indien nodig, waarbij de meerderheid van de respondenten tevreden was over de ondersteuning. De KNZB wil om de ondersteuning verbeteren door deze meer op maat aan te beiden. Daarbij is het belangrijk om beter te weten wat speelt bij de zwemverenigingen. Waarbij de KNZB zich bewust is dat het niet alle 400 verenigingen actief kan ondersteunen:

*“Maar het in contact zijn proactief met 400 verenigingen dat is denk ik een illusie dus we zullen ook heel goed moeten uitzoeken en ervoor moeten zorgen dat we kunnen achterhalen bij welke verenigingen de nood het hoogste is en de kansen het grootste zijn.”*

Een belangrijk punt voor de verenigingen is de communicatie. De verenigingen hebben behoefte aan meer en snellere communicatie. In tijden van COVID-19 verwachten de verenigingsbestuurders dat zij snel op de hoogte gebracht worden, snel de beschikking hebben over protocollen en dat de KNZB duidelijkheid kan geven indien nodig.

### 6.3.2 Weten wat er speelt, ook bij de kleinere verenigingen

De bestuurders van de zwemverenigingen hebben het idee dat de KNZB niet goed weet wat speelt bij de verenigingen, waar zij tegenaanlopen en welke gevolgen de keuzes van de KNZB hebben in de praktijk. Zij willen dan ook vaker betrokken worden en meer input kunnen leveren.

Een veel terugkerend punt tijdens de interviews is dat de bestuurders vinden dat de KNZB vooral de focus heeft op de grote verenigingen en te weinig aandacht heeft voor de kleinere verenigingen. De kleinere verenigingen hebben het idee dat de KNZB niet weet wat speelt bij hen op de vereniging en dat daarom het beleid van de KNZB niet aansluit bij hun vereniging. Een voorzitter van een kleinere zwemvereniging zei hierover:

*“De ervaring leert ook dat die (de KNZB) er eigenlijk alleen maar zijn voor de grotere verenigingen en dat ze erg weinig zicht hebben op wat er reilt en zeilt bij de kleinere verenigingen.”*

De respondenten gaven niet alleen aan dat de focus wat hen betreft teveel gericht is op de grotere verenigingen, maar ook dat de aandacht teveel gaat naar de topsport en niet naar de breedtesport. De KNZB herkent deze kritische houding, waarover één van de verenigingsbestuurders zegt:

*“Want dat zie je natuurlijk wel bij de KNZB. Die roept wel dat ze zeg maar staan voor de breedtesport maar ze laten dat puur bij de verenigingen liggen en ze gaat eigenlijk puur alleen maar voor de topsport.”*

### 6.3.3 Wederzijdse afhankelijkheid

In de relatie tussen de KNZB en de verenigingen is de afhankelijkheid wederzijds. Volgens Pfeffer en Salancik (2003) is sprake van wederzijdse afhankelijkheid als beide actoren elkaar nodig hebben voor essentiële middelen die nodig zijn om te blijven voortbestaan als organisatie.

Dit heeft als gevolg dat beide organisaties belang hebben bij een goede onderlinge relatie. Voor de KNZB is het van belang dat de zwemvereniging toekomstbestendig zijn. De afgelopen jaren is het aantal zwemverenigingen afgenomen van 430 verenigingen in 2016 naar 410 verenigingen in 2021 (KNZB, 2021). Door de verwachte ledenafname, die zowel de verenigingsbestuurders als de KNZB verwachten, neemt het aantal leden naar alle waarschijnlijkheid nog verder af. De KNZB heeft belang bij sterke verenigingen om de zwemsport te blijven verbeteren, goed zwemaanbod te kunnen bieden in heel Nederland, een competitieve competitie aan te bieden voor alle leden en door de financiële afdracht die de verenigingen doen naar de zwembond.

De afhankelijkheid die de KNZB heeft van de zwemverenigingen is duidelijk te zien bij de Algemene Ledenvergadering. De zwemverenigingen nemen bij de ALV van de KNZB de belangrijkste besluiten. Anderzijds hebben de zwemverenigingen belang bij een sterke KNZB omdat zij de competitie organiseren waaraan (de leden van) de zwemverenigingen deelnemen en om goede ondersteuning te krijgen indien nodig.

In de relatie zijn deze belangen goed terug te zien. Omdat de zwemverenigingen de belangrijkste plannen van de KNZB moeten goedkeuren bij de ALV is het belangrijk dat de zwemverenigingen achter de plannen van de KNZB staan. Hiervoor zijn intensiever contact, meer input van de verenigingen en gezamenlijke doelstellingen van belang. De KNZB wil de verenigingen proactiever gaan benaderen en

meer gaan samenwerken met de verenigingen om dit te realiseren, zoals zij ook benoemen in het volgende citaat:

*KR: "We zijn ook begonnen in daarom ook de bestuurlijke vernieuwing om dichterbij de clubs te komen staan en dichterbij de vereniging niet alleen maar dat ALV beslismoment één of twee keer per jaar maar zeker ook het meepraten, samen doen, in de wij vorm praten heel belangrijk wordt."*

De verenigingen waarderen vanaf hun kant de ondersteuning van de KNZB en zouden dit graag verder uitgebreid zien omdat zij de KNZB zien als de organisatie die hen het beste kan ondersteunen en helpen.

## 6.4 De visie van de zwemverenigingen en de gemeenten op de toekomstbestendigheid van zwemverenigingen

De toekomstvisie van de zwemvereniging richt zich op de eigen vereniging, zoals beschreven in paragraaf 6.2, waarbij de focus ligt op de financiële situatie en de eigen leden. De institutionele omgeving heeft verwachtingen over de toekomst van de verenigingen die verder gaan. Deze verwachtingen richten zich vanuit de gemeenten op de maatschappelijke rol die de vereniging kan spelen. Het belang van overeenstemming in de doelstelling, zoals Furusten (2013) beschrijft, is nodig om door de omgeving als legitiem gezien te worden. Deze legitimiteit is vervolgens weer nodig omdat de zwemverenigingen afhankelijk zijn van de omgeving voor de noodzakelijke middelen, zoals beschikbaarheid van badwater, het organiseren van competities en subsidies. In de relatie tussen de zwemverenigingen en de gemeenten verschillen de doelstellingen.

De gemeenten willen graag een intensieve samenwerking met de sportverenigingen. Deze relatie willen zij omdat de gemeenten de sportverenigingen in willen zetten bij het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen van de gemeenten, waarbij de gemeenten deze maatschappelijke rol ook koppelt aan de toekomstbestendigheid van een vereniging.

Daarnaast is gebleken dat de verenigingsbestuurders van de zwemverenigingen wel weten dat in hun gemeente een Lokaal Sportakkoord is, wat de hoofdlijnen zijn en dat ze hier in een sessie over meegedacht hebben. Maar van de uitwerking merken zij nog weinig tot niks.

### 6.4.1 Toekomstbestendig volgens de verenigingen

De belangrijkste voorwaarden voor verenigingen om toekomstbestendig te zijn is dat de vereniging financieel gezond is. Een financiële buffer is gewenst zodat de vereniging kan investeren of een tegenvaller kan opvangen. Een verenigingsbestuurder zegt hierover:

*"Nu ja ik denk dat het dat je in ieder geval financieel een bepaalde stabiliteit moet hebben. Je moet geen winst maken maar je moet wel in ieder geval iets van reserve hebben zodat je ook gewoon kan blijven ontwikkelen en kan blijven investeren in dingen."*

Naast de financiële situatie werden de leden en de ledenwerving als belangrijke voorwaarden voor een toekomstbestendige zwemvereniging genoemd. Het standpunt van de verenigingsbestuurders is op dit thema overeenkomstig met Thiel & Mayer (2003) dat de focus van de sportverenigingen ligt op de eigen leden. Een bestuur dat de leden niet vooropstelt wordt, door één van de respondenten “niet toekomstbestendig” genoemd. Ook vanuit financieel oogpunt is het ledenaantal van belang. Leden dragen middels de contributie bij aan de financiën van de vereniging en met de relatief hoge zwembadhuren is de bijdrage van leden hierin belangrijk. Daarnaast is de opbouw van het ledenbestand en de ledenwerving een belangrijke voorwaarde voor een vereniging om toekomstbestendig te zijn. Dit zorgt voor continuïteit van de vereniging en is voor deelname aan de competitie een must.

Het vinden van voldoende vrijwilligers is voor veel verenigingen lastig, terwijl deze voor een vereniging wel noodzakelijk zijn. Hierbij worden met name trainers (en het belang van goede trainers), bestuurders en officials genoemd. De verenigingen kennen een groot aantal taken die uitgevoerd moeten worden. Voldoende vrijwilligers om deze taken te vervullen is voor de verenigingen dan ook noodzakelijk. De druk op de huidige vrijwilliger is vaak groot, want vervolgens een nog groter vrijwilligerstekort tot gevolg heeft. Een verenigingsbestuurder benoemt deze druk als volgt:

*“Dat de lasten die momenteel liggen op de schouders van mensen, met name bestuursleden die is te groot en dat is niet houdbaar.”*

De bestuursleden zien voor zichzelf een belangrijke taak in de toekomstbestendigheid van de eigen vereniging. Dit is goed terug te zien in het feit dat zij het beleid en de visie van de vereniging als belangrijke voorwaarde zien voor de toekomstbestendigheid van de vereniging.

#### 6.4.2 Toekomstbestendig volgens de gemeente

De toekomstbestendigheid van sportverenigingen wordt volgens de gemeenten niet alleen bepaald door de voorwaarden die de verenigingsbestuurders noemen. Maar zij zien de maatschappelijke rol van de sportvereniging ook als een belangrijke voorwaarde om toekomstbestendig te zijn. Het gaat hierbij om een passend aanbod voor alle inwoners, een veilig sportklimaat en de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, waarbij deze extra handen ook voordelen biedt voor de vereniging. Hierover schrijft één van de gemeenten:

*“De sport- en beweegaanbieders in X zijn toekomstbestendig, hun financiële en organisatorische basis is op orde, zodat zij in staat zijn (in samenwerking met andere maatschappelijke organisaties) een passend aanbod te doen voor kwetsbare groepen.”*

In de literatuur, paragraaf 4.2, staat over de verwachtingen vanuit de overheid richting de verenigingen het volgt geschreven: *“De overheid is nauw betrokken bij de Nederlandse sportverenigingen. Daarbij*

*nemen de verwachtingen richting de sportverenigingen steeds meer toe. Mede op grond van de veronderstelde functies die verenigingen hebben is de overheid in de loop van de tweede helft van de twintigste eeuw sportverenigingen en sportbonden gaan ondersteunen en subsidiëren volgens van Bottenburg (2013). Dit was met het idee dat verenigingen bijdragen aan maatschappelijke doelstellingen en verenigingen dus voordelen met zich meebrengen voor de samenleving en ontwikkeling van burgers.”* Deze maatschappelijke rol wordt door de gemeenten in de beleidsdocumenten duidelijk genoemd. Deze maatschappelijke rol wordt gekoppeld aan het belang van toekomstbestendige verenigingen, waarbij een toekomstbestendige vereniging verschillende maatschappelijke doelstellingen van de gemeente vervuld. De verenigingen zelf gaven aan dat zij deze maatschappelijke doelstellingen niet herkennen, zij zijn hiervan niet op de hoogte of merken geen druk vanuit de gemeente om maatschappelijke doelstellingen te realiseren.

De lokale samenwerking is een groot speerpunt voor de gemeenten. Dit kan gaan om de samenwerking met de andere verenigingen, met de lokale driehoek (gemeente en exploitant) en met lokale organisaties. Het doel is om samen te zorgen dat het sporten met plezier kan worden gedaan door iedereen en dat de relatie met de omgevingsfactoren versterkt wordt om zo samen in te kunnen spelen op de kansen. Daarnaast is de verwachting dat de verenigingen bewust nadenken over hun toekomst. Dat zij bezig met de toekomstbestendigheid van de vereniging en dat zij hier beleid op hebben of maken.

#### 6.4.3 Ondersteunende overheid in plaats van sturende overheid

De gemeenten zijn bereid de zwemverenigingen te ondersteunen bij het worden of blijven van een toekomstbestendige vereniging. Dit willen zij onder meer realiseren door verschillende bijscholingen, cursussen en begeleidingstrajecten. Wel zijn zij van mening dat het in eerste instantie aan de verenigingen is, zo schrijft één van de gemeenten:

*“De vitaliteit van een vereniging is in eerste instantie de verantwoordelijkheid van de vereniging zelf. Maar als gemeente willen we algemene ondersteuning bieden en zicht krijgen op de vitaliteit van de sportverenigingen in X.”*

Zoals in de literatuur beschreven over de “Network governance’ wil de overheid volgens Grix & Phillpots (2011) doen geloven dat de verhoudingen met de verenigingen horizontaal zijn, de overheid wil namelijk niet alles meer voorschrijven maar meer samen doen. De verhoudingen blijven veelal verticaal/asymmetrisch tussen de sportverenigingen en de overheid door de afhankelijkheid. Deze verticale verhouding komt omdat de verenigingen voor een groot deel afhankelijk blijven van subsidies

en veranderen zelfs hun kernactiviteiten om tegemoet te komen aan het beleid en de eisen van de overheid.

Deze verticale verhouding wordt door meerdere verenigingen beschreven. Zij geven aan dat het contact met de gemeente beperkt is en het contact met de gemeente moeizaam verloopt. In de verschillende documenten van de gemeenten geven zij wel aan dat de gemeenten graag willen samenwerken, om samen de doelstellingen te realiseren. Het gaat hierbij met name om de maatschappelijke doelstellingen van de gemeente. De meesten verenigingen geven daarbij juist aan weinig te merken van de maatschappelijke doelstellingen van de gemeenten. De ruimte voor een betere relatie en samenwerking is meer dan aanwezig. Een enkele vereniging geeft wel aan dat zij tevreden zijn over de relatie met de gemeente. Deze verenigingen omschreven een meer horizontale verhouding met de gemeente. Zij zien hierin een ontwikkeling van de afgelopen jaren of periode in terug waarbij ze vaker contact hebben gehad met de gemeente. Dit intensievere contact werd door hen positief ervaren.

De sturende rol van de overheid, zoals beschreven door Grix & Phillpots (2011), herkennen de verenigingsbestuurders niet. De gemeenten spelen wel een bepalende rol in de verdeling van badwater, maar hebben verder geen sturing op de keuzes en het beleid van de verenigingen.

### **Gemeente als schakel/verbinder**

De verenigingen zien een belangrijke rol voor de gemeente als verbinder tussen de verschillende verenigingen. Hierbij worden onder meer een overleg met de verenigingen op hetzelfde sportpark of met de andere zwemverenigingen genoemd, evenals workshops over verschillende thema's.

De gemeenten zien zelf ook een belangrijke rol voor henzelf weggelegd bij het om tafel brengen van de verschillende partijen en het verbeteren van de onderlinge communicatie. Dit richt zich niet alleen op de samenwerking tussen de verenigingen onderling en met gemeente, maar ook met de andere actoren in de omgeving. Zo schrijft één van de gemeenten onderstaande, waarin ook de 'Network governance' van Grix & Phillpots (2011) in terug te zien is:

*"Dit willen we bereiken door: 1. kruisbestuiving te laten ontstaan tussen sportverenigingen (verenigen/samenwerken); 2. samenwerking te creëren tussen onderwijs, zorg, welzijn en sport (keten denken/kennis delen); 3. de maatschappelijk waarde van sport te benutten (sport als middel);"*

#### **6.4.4 De afhankelijkheidsrelatie tussen zwemverenigingen en gemeente**

De gemeenten zien een belangrijke rol voor zwemverenigingen bij het realiseren van hun maatschappelijke doelstellingen. De verenigingsbestuurders geven veelal aan dat zij deze doelstellingen van de gemeenten niet herkennen. Daarnaast hebben de gemeenten als beleidsdoel

dat de sportverenigingen open, vitaal en/of toekomstbestendig zijn. Voor het realiseren van deze doelstellingen zijn de gemeenten afhankelijk van de verenigingen. De gemeenten willen sport onder andere toegankelijk maken voor iedereen, daarbij verwachten zij dat de sportverenigingen het sportaanbod aanpassen zodat dit passend is voor iedereen. Toch geven de verenigingsbestuurders in de interviews aan dat zij niet de indruk hebben dat hun gemeenten afhankelijk zijn van hen, terwijl wel sprake is van wederzijdse afhankelijkheid. De zwemverenigingen accepteren de afhankelijkheid gelaten, terwijl zij dus meer macht hebben in de relatie dan zij zich realiseren.

De verenigingsbestuurders ervaren dat zij afhankelijk zijn van hun gemeente. Het gaat hierbij om verschillende middelen die cruciaal zijn voor het voortbestaan van de zwemverenigingen. Deze afhankelijkheid richt zich in de eerste plaats op de accommodatie waar de gemeente eigenaar en regelmatig ook exploitant is. Hierbij is gemeente in het bezit van badwater, wat voor de zwemverenigingen cruciaal is. In de tweede plaats zijn de verenigingsbestuurders afhankelijk van de gemeente om financiële redenen. De gemeenten subsidiëren een aanzienlijk bedrag van het badwater, wat anders voor de zwemverenigingen niet betaalbaar zou zijn.

Evenals in de relatie tussen de zwemverenigingen en de KNZB is ook in de relatie tussen de gemeenten en de zwemverenigingen sprake van een wederzijdse afhankelijkheidsrelatie. Beide actoren hebben elkaar nodig voor essentiële middelen. Dit heeft als gevolg dat beide organisaties belang hebben bij een goede onderlinge relatie. De sterke wederzijdse afhankelijkheidsrelatie leidt in de meeste gemeenten niet tot intensief contact, terwijl beide organisaties belang hebben bij een goede onderlinge relatie. Wel is uit de interviews gebleken dat de verenigingsbestuurders steeds beter weten wie hun contactpersoon is binnen de gemeenten. Met name tijdens de COVID-19-crisis heeft dit de zwemverenigingen geholpen voor de informatie met betrekking tot de mogelijkheden bij het sporten en het zoeken naar alternatieven



## 7. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van het theoretisch kader, de literatuur en de resultaten antwoord gegeven op de onderzoeksvraag:

***Welke betekenissen geven verenigingsbestuurders aan de toekomstbestendige sportvereniging, hoe verhouden deze zich tot de verwachtingen in de institutionele omgeving van de verenigingen en wat zijn hiervan de organisatorische implicaties?***

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat leert de literatuur over afhankelijkheidsrelaties, institutionele invloed, organisatieveranderingen en het voortbestaan van organisaties?
2. Hoe ziet de toekomstbestendige zwemvereniging er volgens de verenigingsbestuurders uit?
3. Wat zijn de ambities van de zwemverenigingen op dit thema?
4. Wat verwacht de institutionele omgeving van de verenigingen op het gebied van toekomstbestendigheid?

### 7.1 De betekenis van verenigingsbestuurders aan de toekomstbestendige zwemvereniging

Hoewel het aantal mensen dat lid is van een zwemvereniging al jaren terugloopt en ook het aantal zwemverenigingen jaarlijks afneemt, zien de bestuurders van de zwemverenigingen de toekomst van de eigen vereniging positief. Zij zien de kracht van de eigen vereniging en zien vooral ook de kansen en mogelijkheden om te groeien. De COVID-19-crisis heeft volgens hen aangetoond dat de zwemverenigingen juist sterker zijn dan verwacht. Zij hadden verwacht als vereniging meer in de problemen te komen, maar de financiële problemen zijn uitgebleven en de ledendaling is minder groot dan voorspeld. De maatschappelijke ontwikkelingen als de veranderende sportbehoefte worden niet als gevaar of als kans gezien.

Voor verenigingsbestuurders zijn sportverenigingen toekomstbestendig als ze financieel gezond zijn, voldoende leden hebben en als voldoende vrijwilligers actief zijn bij de vereniging. Het hebben van voldoende leden is voor de zwemverenigingen noodzakelijk om competitief te zijn in de competitie, de contributie die belangrijk is voor de financiële situatie en de continuïteit van de vereniging. Het aantal leden dat voldoende is voor een vereniging verschilt per vereniging en is afhankelijk van de ambities van de vereniging en de behoeften van de leden.

De focus van de verenigingsbestuurders ligt dus op de eigen vereniging, zoals ook wordt beschreven door Thiel & Mayer (2003). De eigen leden en het huidige aanbod krijgt de aandacht van het verenigingsbestuur.

Een belangrijk middel dat de zwemverenigingen nodig hebben is het badwater. De zwemverenigingen hebben behoefte aan meer badwater om aan de kwaliteitseisen en verwachtingen van hun leden te voldoen. Voor het badwater is men afhankelijk van de exploitant van het zwembad, een goede relatie met deze exploitant is dan ook van belang. De samenwerking met de commerciële exploitant verloopt hierbij in veel gevallen moeizaam, omdat de commerciële belangen van de exploitant botsen met de publieke belangen van de zwemverenigingen.

#### De verwachtingen vanuit de institutionele omgeving

De institutionele omgeving van een organisatie is de omgeving die de voorwaarden creëert waar de organisaties zich toe verhouden om als legitieme actoren gezien te worden (Furusten, 2013). De institutionele omgeving van een organisatie is het complete veld waarin een organisatie zich bevindt (Furusten, 2013). In deze omgeving bevinden zich ook de actoren waarvan een organisatie afhankelijk is voor de benodigde middelen. Voor de zwemverenigingen zijn de belangrijkste actoren de gemeenten, de zwembadexploitant en de KNZB. De verwachtingen van de institutionele omgeving gaan verder dan ambities van de zwemverenigingen op het gebied van toekomstbestendigheid.

Voor de gemeenten geldt dat zij de financiële situatie, het ledenaantal en de vrijwilligers als belangrijke voorwaarden zien om toekomstbestendig te zijn, maar dat zij ook de maatschappelijke rol een belangrijke voorwaarden vinden. Gemeenten zien de sportverenigingen van de toekomst als een open, vitale vereniging waar passend aanbod is voor iedereen en waarin de vereniging bijdraagt aan de maatschappelijke doelstellingen van de gemeenten, zoals sportaanbod voor iedereen en de focus op gezondheid. Hier is een groot verschil te zien met de doelstellingen van de zwemverenigingen zelf. Volgens Furusten is het belangrijk dat de doelstellingen van de vereniging overeenkomen met die van de institutionele omgeving om door de omgeving als legitiem gezien te worden, dit is nu dus niet het geval.

De KNZB heeft belang bij sterke zwemverenigingen en heeft het versterken van de zwemverenigingen dan ook als doelstelling. De verenigingsbestuurders geven aan dat de plannen van de KNZB vaak niet aansluiten bij de situatie van hun eigen vereniging. Dit geldt voor alle typen zwemverenigingen, waarbij de kleinere zwemverenigingen aangeven dat de aandacht van de KNZB teveel naar de grote zwemverenigingen en de topsport gaat. Van beide kanten is een intensievere band en meer contactmomenten gewenst. De KNZB is momenteel bezig met verschillende plannen om dit te realiseren.

De exploitanten van het zwembad hebben een grote invloed op de toekomst van de zwemverenigingen. Volgens de verenigingsbestuurders beperken zij de verenigingen om te groeien

door het tekort aan badwater. Daarnaast hebben de verenigingsbestuurders veelal de wens dat de samenwerking met de zwembadmanager, vooral bij de commerciële exploitant, verbeterd wordt. Door de regelmatige wisselingen van bestuursleden en zwembadmanagers moet deze relatie regelmatig opnieuw opgebouwd worden.

## 7.2 De afhankelijkheidsrelaties

De Resource Dependence Theory van Pfeffer en Salancik (1978) beschrijft dat organisaties doelmatig moeten zijn en dat daarom het verkrijgen en behouden van middelen noodzakelijk is om te blijven voortbestaan. Voor het verkrijgen van deze middelen is men afhankelijk van omgevingsactoren die deze middelen kunnen leveren. Pfeffer en Salancik (1978) beschrijven verschillende veronderstellingen over de afhankelijkheid. Dit zijn de volgende:

1. Organisaties zijn niet zelfvoorzienend. Zij hebben dus niet alle benodigde middelen in huis.
2. Organisaties zijn open systemen, omdat zij een wisselwerking met de omgeving hebben.
3. Organisaties hebben andere organisaties nodig om alle benodigde middelen tot hun beschikking te hebben.
4. Organisaties willen de afhankelijkheid van andere organisaties voor de middelen zoveel mogelijk beperken.

De afhankelijkheid van de zwemverenigingen is duidelijk terug te zien in deze veronderstellingen. Ten eerste omdat zwemverenigingen niet zelfvoorzienend zijn, maar de gemeente, KNZB en de zwembadexploitant nodig heeft voor de belangrijke middelen als financiën, badwater, het organiseren van competitie en ondersteuning. De open systemen zijn duidelijk zichtbaar in dit onderzoek omdat de uitwisselingen tussen de betrokken actoren continu plaats vindt. Voor de genoemde belangrijke middelen hebben de zwemverenigingen andere organisaties nodig om over deze middelen te beschikken. De behoefte om de afhankelijkheid te beperken is wel aanwezig bij de verenigingsbestuurders, maar zij hebben de afhankelijkheid veelal geaccepteerd.

De zwemverenigingen kan dus niet autonoom handelen maar is afhankelijk van zijn omgevingsactoren. Overigens is deze afhankelijkheid wederzijds want ook omgevingsactoren, tonen een zekere mate van afhankelijkheid. Deze wederzijdse afhankelijkheid zorgt ervoor dat beide actoren de behoefte hebben aan een goede onderlinge relatie. In het geval van het badwater geldt dat de zwemverenigingen maar beperkt invloed hebben op de verdeling van badwater. Omdat er geen alternatief is hiervoor, is de macht van zwembadexploitant hierin groot. Alleen is deze afhankelijkheid niet zo groot als de zwemverenigingen denken, omdat de afhankelijkheid ook andersom aanwezig is.

Voor de KNZB geldt dat zij belang heeft bij sterke zwemverenigingen om de zwemsport te blijven ontwikkelen, goed zwemaanbod te kunnen bieden en een competitieve competitie te organiseren. Daarnaast zijn de zwemverenigingen middels het stemrecht bij de Algemene Ledenvergadering van de KNZB bepalend bij het beleid van de KNZB. De gemeenten zijn afhankelijk van de zwemverenigingen omdat zij de sportverenigingen inzetten om de eigen (maatschappelijke) doelstellingen te realiseren.

Bij de bespreking van de afhankelijkheidstheorie in het Theoretisch kader worden tot slot twee vragen gesteld. De eerste vraag is of organisaties met onzekerheid over de toekomst zich meer aanpassen aan de eisen van de omgeving om zo meer zekerheid te krijgen over de toekomst. Uit de resultaten is gebleken dat de verenigingsbestuurders van zwemverenigingen met name onzekerheid ervaren in de afhankelijkheid van de zwembadexploitant, omdat zij niet weten waar zij aan toe zijn. De verenigingsbestuurders proberen meer zekerheid te krijgen, maar slagen hier maar minimaal in.

De tweede vraag die gesteld is richt zich op de mate waarin organisaties zich aangepast hebben aan de eisen die gesteld zijn vanuit de omgeving en in hoeverre de zwemverenigingen zich hiervan bewust zijn. Uit het onderzoek blijkt dat de zwemverenigingsbestuurders zich veelal bewust zijn van de afhankelijkheid en deze geaccepteerd hebben. Ondanks dat zij graag deze afhankelijkheid verminderd zien worden, zijn zij hier niet actief mee bezig om dit te realiseren.

### 7.3 De organisatorische implicaties

Om toekomstbestendig te zijn moeten sportverenigingen zich aanpassen aan de huidige eisen en wensen van de mensen die willen sporten volgens Lucassen en van der Roest (2018). Op deze manier kunnen sportverenigingen flexibeler en daadkracht opereren. Daarnaast is het nodig voor de sportverenigingen om vraaggerichter en ondernemender te worden om toekomstbestendig te zijn. Een professionalisering van de zwemverenigingen is hiervoor nodig. Bekwame bestuurders, die open staan voor verandering, zijn hierbij de basis van een sterke vrijwilligersorganisatie die deze verandering kan bewerkstelligen. Als deze sterke basis nog niet aanwezig is binnen een zwemvereniging doet de vereniging er goed aan de bestuurders op te leiden of om intensief en gericht te zoeken binnen de zwemvereniging naar bekwame personen voor de bestuursfuncties. De professionalisering is ook van belang bij het opleiden van begeleiders en trainers. Sterke trainers en begeleiders zorgen ervoor dat het aanbod kwalitatief sterker wordt aangeboden, een hogere tevredenheid van de leden en een hoger ledenbehoud. Uit de resultaten is gebleken dat dit botst met de toekomstvisie van de verenigingsbestuurders die geen urgentie zien om te veranderen en de vereniging willen houden zoals deze nu is, waarbij zij de focus leggen op de wensen van de huidige leden. De druk om te veranderen en om daarmee aan te sluiten op de veranderende sportbehoeften en de organisatie-en

bestuursprincipes die onder druk staan, zoals beschreven door Boessenkool (2011), herkennen de verenigingsbestuurders niet.

Bij de KNZB en de gemeenten ligt een belangrijke verantwoordelijkheid om de zwemverenigingen te wijzen op de veranderende sportbehoeften en de verwachtingen om maatschappelijk verantwoord te ondernemen en het belang om hierop in te spelen. De bestuurders van zwemverenigingen richten hun aandacht op de eigen vereniging en zijn zich onvoldoende bewust van deze ontwikkelingen in de omgeving. Deze ontwikkelingen bieden kansen voor de verenigingen. Als de verenigingen een flexibel aanbod kunnen aanbieden en vraaggericht kunnen zijn, sluiten zij goed aan op de behoeften van potentiële leden en ook van de huidige leden. Maar deze ontwikkelingen zijn bedreigingen als de zwemverenigingen zich hier niet bewust van zijn en hier niet naar handelen.

#### 7.4 De slotconclusie

De zwemverenigingen zien de toekomst van de eigen zwemvereniging positief in. Echter, uit de interviews bleek dat zij zich onvoldoende bewust zijn van de afhankelijkheid van de KNZB, de gemeente en de zwembadexploitant. De institutionele omgeving heeft de beschikking over verschillende middelen die noodzakelijk zijn voor de zwemverenigingen. Om hierover te kunnen blijven beschikken is een goede samenwerking met de zwembadexploitant, de gemeente en de KNZB nodig. Daarnaast ligt er voor de gemeenten en de KNZB een belangrijke taak om de zwemverenigingen te ondersteunen en ook te wijzen op de veranderende sportbehoeften en het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voor de gemeente is het belangrijk dat de sportverenigingen inspelen op de veranderende sportbehoefte, zodat de verenigingen in staat zijn om de maatschappelijke doelstellingen van de gemeente, bijvoorbeeld dat voor iedereen sportaanbod toegankelijk is in de gemeente te realiseren. Het veranderende sportlandschap en de veranderende sportbehoefte, veroorzaakt door de individualisering en commercialisering, bieden kansen voor de verenigingen, maar als de verenigingen hier niet goed om anticiperen zijn dit juist bedreigingen.

Voor het voortbestaan van de zwemverenigingen is anticiperen op deze ontwikkelingen van belang. Een professionalisering van het bestuur en de trainers en begeleiders is hierbij nodig. Deze aanpassingen moeten ervoor zorgen dat de verenigingen flexibeler, meer vraaggericht handelen en meer maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit botst met het feit dat de verenigingsbestuurders de druk om te veranderen niet herkennen. Het is voor de toekomst van de zwemvereniging belangrijk dat de zwemverenigingen meer naar buiten kijken en hun aanbod moeten blijven veranderen als de behoeften veranderen. Hierbij is een belangrijke taak voor de KNZB en de gemeenten om de zwemverenigingen te ondersteunen.

De zwemverenigingen hebben de institutionele omgeving, bestaande uit de zwembadexploitant, de gemeente en de KNZB, nodig om voort te blijven bestaan omdat zij de middelen leveren die noodzakelijk zijn. Zonder samenwerking met deze omgevingsactoren is de toekomst van de zwemverenigingen in gevaar.

## 8. Discussie

In dit hoofdstuk worden de vragen besproken die naar voren komen bij de belangrijkste conclusies, hierbij worden ook enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan. Daarnaast worden de beperkingen van het onderzoek benoemd. Tot slot worden enkele aanbevelingen gedaan voor de betrokken actoren, KNZB, bestuurders van zwemverenigingen, zwembadexploitanten en gemeenten.

### 8.1 Vragen naar aanleiding van het onderzoek

De belangrijkste conclusies van het onderzoek roepen enkele vragen op en bieden interessante onderwerpen voor een vervolgonderzoek.

#### 8.1.1 Veranderingen van de zwemvereniging

Van de zwemverenigingen worden verschillende veranderingen verwacht, voornamelijk dat zij ondernemender, flexibeler, vraaggerichter en meer open naar de omgeving worden. Daarbij is het ook van belang dat zwemverenigingen professioneler gaan worden. Voor deze veranderingen is een verenigingsbestuur nodig dat deze veranderingen kan realiseren in de vereniging. De vraag hierbij is wel of de huidige verenigingsbestuurders de juiste personen zijn om deze stappen te zetten.

Dit onderzoek richt zich alleen op de zwemverenigingen, de bestuurders van de zwemvereniging en de omgeving van deze verenigingen. De resultaten roepen de vraag op of de resultaten overeen zouden komen als dit onderzoek plaats zou vinden bij een andere sporttak. Een groot verschil hierbij, voornamelijk met de buitensportverenigingen, zal zijn dat zij veelal geen tekort aan accommodatie hebben. In de relatie met de gemeenten wordt weinig verschil verwacht tussen de relatie die de zwemverenigingen hebben met de gemeenten en de relatie die andere sportverenigingen hebben met hun gemeente.

#### 8.1.2 Te hoge verwachtingen van de zwemverenigingen?

De zwemverenigingen bestaan bijna helemaal uit vrijwilligers, die functies en taken oppakken vanuit de eigen motivatie. Het werken met vrijwilligers betekent dat de tijd die beschikbaar is maar beperkt is en vooral 's avonds is. De verwachtingen richting de zwemverenigingen is dat zij professioneler worden, een maatschappelijke rol invullen en dat zij grote veranderingen door gaan voeren binnen de vereniging op het gebied van aanbod. De vraag is in hoeverre het realistisch om van zwemverenigingen te verwachten dat zij als vrijwilligersorganisatie hier invulling aan geven.

De zwemverenigingen zijn opgericht met als focus het sporten, zoals zwemmen, waterpolo, schoonspringen en synchroonzwemmen. Het maatschappelijk verantwoord ondernemen en de

maatschappelijke rol die nu van zwemverenigingen verwacht wordt wijkt daar sterk van af. Zoals Boessenkool (2011) ook opmerkt is een verschuiving zichtbaar in de taken die sportverenigingen worden toegedacht. Sporten en daarbij de competitie is de belangrijkste taak van de verenigingen. Echter, Skille (2011) schrijft dat het voor verenigingen moeilijk is om hoofdtaak van de verenigingen, competitie, te combineren met de maatschappelijke functie en bijbehorende activiteiten die, door de veranderingen, van de clubs verwacht worden. Hoewel van verenigingen dus verwacht wordt dat zij de maatschappelijke rol uitvoeren, en als 'open club' functioneert, botst dit met de hoofdtaak van de verenigingen. De vraag die dit oproept is of de zwemverenigingen wel geschikt zijn voor de maatschappelijke rol die hen toebedeeld wordt of dat de zwemverenigingen zich alleen moeten kunnen focussen op de sport.

### 8.1.3 Groeien of stabiliteit?

De verenigingsbestuurders geven aan dat zij graag willen groeien qua ledenaantal. Daarbij geven zij aan dat stilstand achteruitgang is wat hen betreft. Uit het onderzoek is gebleken dat de zwemverenigingen om voort te bestaan het ledenaantal belangrijk is, om competitief te zijn in de competitie, voor de continuïteit en voor de bijdrage die leden leveren door middel van de contributie. Voor een vervolgonderzoek is het interessant om te kijken welke gevolgen het heeft voor een vereniging als zij zich focussen op het hebben van voldoende leden in plaats van op ledengroei.

## 8.2 Beperkingen van het onderzoek

Het volledige onderzoeksproces heeft plaatsgevonden tijdens de Covid-19-crisis. Deze situatie heeft voor het onderzoek ook enkele gevolgen gehad. De Covid-19-crisis heeft als gevolg gehad dat veel sportverenigingen tijdens de eerste paar maanden negatiever inzagen, met name door de onzekerheid. Deze onzekerheid was tijdens de interviews met name nog terug te horen bij het behouden en werven van leden en bij het behouden van vrijwilligers.

Een ander belangrijk gevolg is dat de interviews digitaal plaats vonden. Op het moment dat de interviews plaats hebben gevonden hadden alle respondenten al ervaring met Teams en het digitaal overleggen. Een negatief gevolg van het digitaal interviewen is dat voor de onderzoeker lastiger was om de non-verbale communicatie te lezen door het scherm heen. Het digitaal interviewen en de Covid-19-crisis had ook een positief gevolg voor het onderzoek. Enkele respondenten gaven aan nu sneller mee te werken omdat zij meer tijd hadden en het digitaal interviewen hen minder kostten.



### 8.3 Aanbevelingen voor de betrokken actoren

Uit dit onderzoek zijn verschillende aanbevelingen naar voren gekomen voor de bestuurders van zwemverenigingen, de gemeenten, de zwembadexploitanten en de KNZB.

#### 8.3.1 Zwemverenigingen moeten veranderen om zich te kunnen aanpassen

De ontwikkeling dat de sportbehoefte verandert is al jaren gaande. Een groot deel van de zwemverenigingen is hier niet of onvoldoende mee bezig. Zij zien de kansen die het hen biedt niet, herkennen de bedreigingen die hieruit voorkomen niet en passen de organisatie en het aanbod hier niet op aan. Het voortbestaan van de zwemverenigingen komt daarmee steeds verder onder druk te staan. Het is voor de zwemverenigingen belangrijk dat zij flexibeler, ondernemender, vraaggerichter en daadkrachtiger zijn om zo hierop in te kunnen spelen (Lucassen & van der Roest, 2018). Deze stappen moeten de bestuurders van de zwemverenigingen zelf zetten. Hiervoor is het van belang dat het bestuur bestaat uit bekwame bestuurders, die open staan voor verandering. Indien nodig is het belangrijk de bestuursleden op te leiden en anders binnen de zwemvereniging te zoeken naar bekwame bestuursleden. Naast de professionalisering van het bestuur is het belangrijk dat ook de trainers en begeleiders opgeleid gaan worden. De KNZB, de gemeenten en de exploitanten hebben de mogelijkheden de bestuurders hierbij te ondersteunen, maar het is uiteindelijk aan de zwemverenigingen zelf.

#### 8.3.2 De lokale zwemsituatie samenbrengen

De zwemsituatie is op elke locatie anders, daarom is het belangrijk dat de samenwerking op lokaal niveau gezocht wordt door de zwemvereniging(en), de gemeenten en de zwembadexploitant. Het zwembad biedt namelijk een groot aantal mogelijkheden, zoals recreatie, sport, revalidatie en zwemles. Om dit op een goede wijze aan te bieden is de samenwerking tussen de verschillende betrokken partijen nodig. Door met elkaar om tafel te gaan en de verwachtingen en wensen te bespreken kan de samenwerking verbeterd worden. Met name de relatie en de samenwerking tussen de zwemverenigingen en de commerciële exploitanten kunnen verbeterd worden. De samenwerking op het gebied van zwemles, de doorstroom na de zwemles en het organiseren van activiteiten zijn voorbeelden waarbij de samenwerking verbeterd kan worden, om zo gezamenlijke de lokale zwemsport te verbeteren. Uit de resultaten is al gebleken dat de relatie verbeterd is in de lokale situaties waar de actoren met elkaar in gesprek zijn. Voor de gemeenten is hierin een belangrijke rol om de actoren met elkaar om tafel te zetten en hierin het initiatief te nemen en de samenwerking te stimuleren.

### 8.3.3 Bewust maken van de zwemverenigingsbestuurders

De bestuurders van de zwemverenigingen zijn zich veelal onvoldoende bewust van verschillende ontwikkelingen terwijl deze wel van belang zijn voor de vereniging. Hierbij zijn de veranderende sportbehoeften en het maatschappelijk verantwoord ondernemen de belangrijkste. Omdat de verenigingsbestuurders zich vooral focussen op de eigen zwemvereniging is voor de KNZB en de gemeenten een belangrijke rol weggelegd om het bewust zien hierover te realiseren. Uit de interviews is gebleken dat de verenigingsbestuurders zich met name focussen op de zaken die wat hen betreft urgent zijn voor de vereniging. Voor de KNZB en de gemeenten is het daarom van belang om de urgentie te creëren om vanuit daar de verenigingen te stimuleren.

De communicatiemiddelen die hierbij ingezet worden zijn belangrijk. Uit de interviews is namelijk gebleken dat de nieuwsbrief van de KNZB vaak snel en vluchtig gelezen wordt. Om de urgentie duidelijk te maken is een proactieve benadering van de verenigingsbestuurder zoals tijdens een belronde van belang, naast het plaatsen van berichten in de nieuwsbrieven. Het delen van goede voorbeelden is daarbij een sterk middel gebleken.

De verenigingsbestuurders zijn zich niet alleen onvoldoende bewust van de verschillende maatschappelijke ontwikkelingen, maar ook van het feit dat de actoren in de institutionele omgeving afhankelijk zijn van de zwemverenigingen. De zwemverenigingen accepteren de afhankelijkheden meestal gelaten, terwijl zij dus meer macht hebben in de relatie dan zij zich realiseren. Voor de KNZB ligt ook hier een belangrijke taak bij het bewust maken van de verenigingsbestuurders hiervan.

### 8.3.4 KNZB proactief naar de zwemverenigingen toe

Uit de interviews en de documenten van de KNZB is gebleken dat zij proactiever de zwemverenigingen willen benaderen en een intensievere band willen met de zwemverenigingen. De plannen die daarvoor al liggen en met de belronde deels al uitgevoerd zijn sluiten goed aan bij de behoeften van de zwemverenigingen. Voor de KNZB is het belangrijk dat zij het proactieve contact met de zwemverenigingen prioriteit blijven geven. Daarnaast is het voor de KNZB van belang dat zij ook de kleinere zwemverenigingen meer aandacht geven, zodat zij ervaren dat zij net zo belangrijk zijn voor de KNZB als de grotere zwemverenigingen.

## 9. Literatuurlijst

Anthonissen, A. & Boessenkool, J. (1998). Betekenissen van besturen. Variaties in bestuurlijk handelen in amateursportorganisaties. Utrecht: ISOR.

Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley

Boeije, H. (2005). Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen. Amsterdam: Boom onderwijs.

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

Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F. (red.) (2011). Sportverenigingen tussen tradities en ambities. Utrecht: Mulier Instituut.

Breedveld, K., Hover, P., van Kalmthout, J., van Veldhoven, N., van der Werf, H., & Wisse, E. (2010). Georganiseerde sportaanbieders in de levensloop.

Brands, H. & Kusters, E. (2016). Sportbonden monitor 2015: ontwikkeling van organisaties in de sport. Arnhem: Nederlands Olympisch Comité \* Nederlandse Sport Federatie (NOC\*NSF)  
Brooks (2002).

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

Dijk, B. (Author), Slender, H. (Author), & Boven, M. (Author). (2018). Toekomstbestendige sportverenigingen. Opgehaald van <https://ssig.nl/toekomstbestendige-sportverenigingen/> op 20-11-2020

Furusten, S. (2013). Institutional theory and organizational change. Cheltenham (UK): Edward Elgar.

Grix, J. and L. Phillpots (2011). Revisiting the 'Governance Narrative'. *Public Policy and Administration* (26) 1:3-19.

Hoeijmakers, R., & Kalmthout, J. van (2019). Vitale sportverenigingen in Nederland: factsheet 2019/13. Utrecht: Mulier Instituut.

Hoeijmakers, R., & Kalmthout, J. van (2019). Organisatiekracht sportverenigingen in Nederland: factsheet 2019/14. Utrecht: Mulier Instituut.

De Jong, J., & Lo-A-Njoe, J. (2017). Sport Toekomstverkenning (STV): een sportiever Nederland. Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu & Sociaal en Cultureel Planbureau. Opgehaald van <https://www.sportenbewegenincijfers.nl/toekomstverkenning>

Kalmthout, J. van & Ginneken, Z.J.M.S. van (2017). Verenigingsmonitor Jaarbericht 2016. Utrecht: Mulier Instituut.

Kalmthout, J. van, Lucassen, J. & Janssens, J. (2006). Sportverenigingen 2000 - 2005: stabiele sportverbanden in turbulente tijden. Arnhem: NOC\*NSF/WJH Mulier Instituut.

Klijn, D. (2012). Besturen met een visie: Het handboek voor sportbestuurders. Nieuwegein: Arko Sports Media.

De Knop, P., Van Hoecke, J., & De Bosscher, V. (2004). Quality Management in Sports Clubs. *Sport Management Review*, 7, 5777.

KNZB (2021). Intern document. Nieuwegein.

KNZB (2018). Masterplan Accommodaties. Nieuwegein.

Lucassen, J.M.H., Roest, J. van der, Brandsema, A., Davids, A., Elling, A., Haar, M. ter, Hoeijmakers, R., Kalmthout, J. van, Lindert, C. van, Maat, K. van der, Poel, H. van der, Reitsma, M., Rewijk, D., Slot-Heijs, J.J., Waardenburg, M. (2018). Sportverenigingen in Nederland: veerkrachtige verbanden voor sport, brancherapport sport. Utrecht: Mulier Instituut.

Lucassen, J.M.H. & Kalmthout, J. van (2011). Sportverenigingen als maatschappelijke dienstverleners. In J. Boessenkool, J. Lucassen, M. Waardenburg & A.B.A. Kemper (Reds.), Sportverenigingen: tussen tradities en transitie. Nieuwegein: Arko Sports Media.

NOC\*NSF. (2019). Zo sport Nederland. [https://nocnsf.nl/media/2908/zo-sport-nederland\\_nocnsf-sportonderzoek-2013-2019.pdf](https://nocnsf.nl/media/2908/zo-sport-nederland_nocnsf-sportonderzoek-2013-2019.pdf)

Pfeffer J. & G.R. Salancik (1978) The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper & Row

Pfeffer, J. S., & Salancik, G. R. (2003). The external control of organizations: a resource dependence perspective. Stanford: Stanford University Press.

van der Poel, H., Nafzger, P., & van Eldert, P. (2020). *Monitor Sport en corona II*. Mulier Instituut. <https://www.mulierinstituut.nl/publicaties/25720/monitor-sport-en-corona-ii/>

Roest, J. van der (2015). From participation to consumption? Consumerism in voluntary sport clubs (proefschrift). Utrecht: Universiteit Utrecht.

Van der Roest, Vermeulen & Van Bottenburg (2013)

Schnabel, P. (2004). Het zestiende Sociaal en Cultureel Rapport kijkt zestien jaar vooruit. In: SCP, In het zicht van de toekomst. Sociaal en Cultureel Rapport 2004, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Skille, E. A. (2011). The conventions of sport clubs: enabling and constraining the implementation of social goods through sport. *Sport, Education and Society*. (16) 2: 241-253.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) (2018). Nationaal Sportakkoord: sport verenigt Nederland. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Stokvis, R. (unpublished paper). Naar een sociologische theorie van de club.

Thiel, A., & Mayer, J. (2009). Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: A Sociological Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(1), 81–98.

<https://doi.org/10.1080/16184740802461744>

Thiel, A., Meier, H., & Cachay, K. (2006). Hauptberuflichkeit in Sportvereinen. Voraussetzungen und Hindernisse. Schorndorf: Hofmann.

Ulrich, D., & Barney, J. B. (1984). Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population. *Academy of Management Review*, 9(3), 471–481.

<https://doi.org/10.5465/amr.1984.4279680>

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

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

Zucker, L.G. (1987) Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.

# Bijlagen

## Bijlage 1 Topiclijst zwemverenigingen

- Toekomstbestendigheid van zwemverenigingen
  - o Hoe kijkt de bestuurders daartegenaan. Op welke manier zijn ze daar als vereniging mee bezig?
- Relatie met de omgeving, gemeente, exploitant en KNZB. En welke invloed heeft dit op de toekomstbestendigheid?
- Akkoord met opname?

### Info over de vereniging

....

### Contextualisering van de informant

Eerst vragen naar de functie/rol in de vereniging

Hoe lang lid, reden lidmaatschap

Welke verenigingshistorie heeft de informant (huidige en andere, jeugdervaringen)

### De toekomst van de eigen verenigingen

Hoe zien ze de toekomst van de vereniging (nabije en verre)?

Wanneer is een vereniging toekomstbestendig?

Op welke wijze zijn ze als vereniging bezig met de toekomst?

Hoe zien ze de toekomst van de sportverenigingen in het algemeen?

Welke kansen en bedreigingen?

### Implicaties voor de vereniging

Welke veranderingen hebben binnen de verenigingen plaats gevonden om de vereniging toekomstbestendig te maken?

Wat is nodig om het voortbestaan van de vereniging te kunnen blijven waarborgen?

### Institutionele omgeving

Welke actoren in de omgeving zijn belangrijk voor de vereniging en waarom? Waaruit blijkt het belang

Welke relaties hebben ze met deze actoren? Met KNZB? Met de gemeente? Met de exploitant? Wat zijn de afhankelijkheden en zijn die ook wederzijds?

Ideale relatie?

Behoeftte aan ondersteuning?

Rol in toekomstbestendigheid?

Wat verwacht je van de KNZB?

Wat merken ze van de maatschappelijke doelstellingen van de gemeente? Bijvoorbeeld op het gebied van gezondheid of inclusiviteit

Hoe ervaren ze de samenwerking met de KNZB, de gemeente en de exploitant? Doorvragen naar voorbeelden?

Welke invloed hebben zij op de toekomst van de vereniging?

Wat merken ze van het beleid van de KNZB om de verenigingen toekomstbestendig te laten zijn?

Wat merken ze van het beleid van de gemeenten om de verenigingen toekomstbestendig te laten zijn?

### **Afhankelijkheden**

In hoeverre ervaren ze afhankelijkheid van de KNZB, gemeente en exploitant?

Op welke manier zijn ze afhankelijk van de KNZB, gemeente en exploitant?

Hoe ervaren ze deze afhankelijkheid?

- Onzekerheid? (Corona?)
- Beperkingen?
- Beïnvloeding?

Wederzijdse afhankelijkheid?

Hoe gaat de vereniging om met deze afhankelijkheid? Past de vereniging zich hierdoor aan? Verandert de organisatie door de KNZB, gemeente of exploitant?

### **Tot slot**

Contact met gemeente en exploitant, anoniem.



## Bijlage 2 Topiclijst exploitanten

- Toekomstbestendigheid van zwemverenigingen
  - o Hoe kijkt de bestuurders daartegenaan. Op welke manier zijn ze daar als vereniging mee bezig?
- Relatie met de omgeving, gemeente, exploitant en KNZB. En welke invloed heeft dit op de toekomstbestendigheid?
- Akkoord met opname?

### Algemeen

- Rol binnen de organisatie, hoe daar terechtgekomen?
- Wat voor organisatie zijn jullie?

### Relatie met de zwemverenigingen

- Welke relatie hebben ze met de verenigingen?
- Hoe ervaren ze deze relatie?
- Wat vinden ze de ideale relatie?
- Hoe vinden ze de samenwerking en de communicatie verlopen?
- Verschillend per locatie? Of voor allemaal hetzelfde/vergelijkbaar
- Welke verwachtingen hebben ze richting de verenigingen?
- Corona invloed op relatie?
- Relatie met de KNZB?

### Toekomst

- Hoe zien zij de toekomst van zwemverenigingen?
- Wat zien zij mogelijk veranderen?
- Welke mogelijke veranderingen zien ze voor de toekomst van de zwemverenigingen/exploitant?
- Welke rol denken zij te kunnen spelen in de toekomst van de zwemverenigingen?

### Afhankelijkheid

- In hoeverre zijn ze afhankelijk van de verenigingen?
- In hoeverre zijn de verenigingen afhankelijk van hen denken ze?
- Hoe gaan ze om met deze afhankelijkheden?

### Documenten?

### Tot slot

- Bedanken voor tijd en de nuttige informatie

## Bijlage 3 Topiclijst KNZB 1

Gesproken met de zwemverenigingen, hoe zien zij de toekomst, wanneer zijn ze toekomstbestendig, de relatie met de gemeente, exploitant en de KNZB en over de afhankelijkheden. Nu ben ik benieuwd hoe de KNZB aan kijkt tegen de toekomst van de zwemverenigingen, welke rol de KNZB daarin speelt en wil spelen en hoe de relatie met de zwemverenigingen is. Daarnaast heb ik ook enkele vragen over de rol die de KNZB kan spelen tussen de verenigingen en de gemeente/exploitant. Tot slot nog enkele vragen over de afhankelijkheidsrelatie tussen de KNZB en de zwemverenigingen.

### Intro

- Welke functie hebben jullie binnen de organisatie?
- Wat zijn de voornaamste werkzaamheden die jullie uitvoeren?

### Toekomst van de zwemverenigingen

- Hoe zien jullie de toekomst van de zwemverenigingen?
  - Nabije toekomst, tussen nu en een jaar
  - Langere termijn, komende 10/15 jaar
- Waaraan moet een zwemvereniging voldoen om toekomstbestendig te zijn?
  - Welke rol kan de KNZB spelen in de toekomstbestendige zwemverenigingen?
- Wat zijn de grootste bedreigingen voor de zwemverenigingen?
- Waar liggen de grootste kansen voor de zwemverenigingen?
  
- Wat doen jullie als KNZB om de zwemverenigingen hierbij te ondersteunen
  - Welke ontwikkelingen hebben hierin plaatsgevonden de afgelopen tijd?
- Welke rol speelt de KNZB in het toekomstbestendiger worden van de verenigingen?
  - Welke rol zou je daarin willen spelen als KNZB?
- In hoeverre heb je het idee dat je invloed hebt om de toekomstbestendigheid van de verenigingen?
- Op welke manier zouden jullie de zwemverenigingen willen ondersteunen in de ideale situatie?

### Relatie tussen de KNZB en de verenigingen

- Hoe is de relatie met de zwemverenigingen?
  - Heeft de grootte van de zwemverenigingen hier invloed op?
  - En de regio?
- Wat doen jullie om deze relatie te onderhouden/verbeteren?
- Wat is volgens jullie de ideale relatie tussen de zwemverenigingen en de KNZB?
  - Wat is hiervoor nodig?
- Hoe is de communicatie met de zwemverenigingen?
- Welke verwachtingen zijn er richting de zwemverenigingen?

### Gemeente en exploitant

- Welke rol speelt de KNZB tussen de zwemverenigingen en de gemeente/exploitant?
- Waarom deze rol? En met welk doel?

### Afhankelijkheden

- In hoeverre is de KNZB afhankelijk van de zwemverenigingen?
- En andersom?
- Hoe komt die afhankelijkheid tot uiting?
- Hoe ervaart de KNZB deze afhankelijkheid, hoe gaat de KNZB hiermee om?

## Bijlage 4 Topiclijst KNZB 2

Wat is de visie van de directie mbt de toekomst van de zwemverenigingen, hoe kijkt de directie aan tegen de zwemverenigingen en welke toekomstvisie is er vanuit de directie mbt de zwemverenigingen.

Toestemming voor opname?

### Intro

- Functie binnen de organisatie
- Belangrijkste werkzaamheden

### Zwemverenigingen

- Hoe omschrijft de KNZB de zwemverenigingen?
- Welke rol hebben de zwemverenigingen binnen de KNZB?
- Hoe is de relatie tussen de KNZB en de zwemverenigingen?
- Welke ontwikkelingen zijn er geweest op het gebied van de relatie tussen de zwemverenigingen en de KNZB?
- Wat is de ideale relatie tussen de KNZB en de zwemverenigingen?
- Welke invloed hebben de zwemverenigingen op het beleid van de KNZB?

### Toekomstvisie

- Hoe kijkt de KNZB naar de toekomst van de zwemverenigingen?
- Wat is de toekomstvisie van de KNZB mbt de zwemverenigingen?
- Wanneer is volgens de KNZB een zwemvereniging toekomstbestendig?
- Hoe ziet voor de KNZB de ideale zwemvereniging eruit?
  - Wat doet de KNZB om die zwemverenigingen te bereiken?

### Afhankelijkheden

- In hoeverre is de KNZB afhankelijk van de zwemverenigingen?
- En andersom?
- Hoe komt die afhankelijkheid tot uiting?
- Hoe ervaart de KNZB deze afhankelijkheid, hoe gaat de KNZB hiermee om?

## Bijlage 5 Topiclijst documenten gemeenten

- Toekomst van de (sport)verenigingen
- Toekomst van de sport
- Toekomstbestendige (sport)verenigingen
- Verwachtingen richting de (sport)verenigingen
  - Maatschappelijke doelen met sport
- Ontwikkeling van de (sport)verenigingen en de sport
- Vitale (sport)verenigingen
- Samenwerken/samenwerking met/van de (sport)verenigingen
- Sportbeleid