

FLEXIBILISERING VAN HET SPORTAANBOD OP DE SPORTVERENIGING: EEN MOGELIJKE EN WENSELIJKE VERANDERING?



Onderzoek naar de (on)mogelijkheden van de sportvereniging om tegemoet te komen aan de veranderende vraag van de sporter



**Moniek de Leeuw
23 juni 2021
Amsterdam**



Flexibilisering van het sportaanbod op de sportvereniging: een mogelijke en wenselijke verandering?

Onderzoek naar de (on)mogelijkheden van de sportvereniging om tegemoet te komen aan de veranderende vraag van de sporter

Auteur: Moniek de Leeuw
Studentnummer: 6635938
E-mail: deleeuw.moniek@gmail.com

**Master Sportbeleid en sportmanagement
Departement Bestuur- en Organiseringswetenschap (USBO)
Universiteit Utrecht**

Eerste begeleider: dr. M.G. (Michel) van Slobbe
Tweede lezer: dr. I.E.C. (Inge) Claringbould

23 juni, 2021 Amsterdam

Voorwoord

Met het schrijven van dit voorwoord, zet ik een punt achter mijn masterscriptie en de opleiding sportbeleid en sportmanagement. Ik begon deze studie met een grote liefde voor sport, en de behoefte om tijdens mijn master ook een idee te krijgen hoe studie en praktijk samenkomen. Deze duale master, met een twee jaar durende stage was daar perfect voor. Ik zou ook alle universitaire opleidingen willen uitdagen eenzelfde aanpak te overwegen.

Tijdens mijn studieperiode heb ik met veel plezier stage mogen lopen bij NLSport. Binnen dit team heb ik heel veel mogen leren, en heb ik ook aan verschillende mooie projecten mee mogen werken. Ik ben vooral blij met het sportovertstijgende en brede perspectief dat ik hier heb mogen ontwikkelen, en heb kennism gemaakt met verschillende uitdagingen waar de sportsector mee te maken heeft. De rol van de sportvereniging hierin heeft mijn interesse gewekt tijdens het schrijven mijn scriptie. Specifiek wil ik Carlijn Mol bedanken, ik heb veel van je kunnen leren en ik ben ook dankbaar voor de ruimte die je me hebt gegeven om mezelf te ontwikkelen. In de eerste weken van mijn stage werd mij al in de wandelgangen verteld dat ik heel blij mocht zijn met de bijzondere, waardevolle stageplek en begeleider, en dit is voor mij zeker waargemaakt! Ook wil ik specifiek collega Max Kloosterman bedanken met wie ik veel heb mogen samenwerken. Het was fijn om de ruimte van je te krijgen om te leren en te proberen. Het thema 'als sport sterker worden in data' heeft mijn interesse getrokken, en ik ben benieuwd hoe dit zich voort gaat zetten.

Graag wil ik van de gelegenheid gebruik maken om nog een aantal mensen te bedanken, die voor mij een belangrijke rol hebben gespeeld bij het schrijven van deze masterscriptie.

Om te beginnen wil ik mijn begeleider Michel van Slobbe bedanken, die mij in de scriptieperiode veel handvaten heeft gegeven, en kritisch naar mijn werk is blijven kijken. Het was fijn dat we altijd snel konden schakelen, en je was altijd bereid om mee te denken en feedback te geven. Verder wil ik ook graag alle respondenten bedanken, en de collega's die mij hebben geholpen om deze waardevolle input te bereiken. Vooral ook het enthousiasme van jullie heeft mijn scriptie leuk gemaakt!

Tot slot wil ik graag de mensen dichtbij mij bedanken. Vrienden en familie die me hebben gesteund, en die me ook de ruimte hebben gegeven om er de afgelopen periode soms even niet te zijn. Maar vooral ook mijn vriend, Tijmen, die naar me is blijven luisteren, en een beetje van mijn stress kon wegnemen.

Met dit afstudeeronderzoek komt er en einde aan twee hele leuke en leerzame jaren studeren en stage, en daarmee ook een einde aan mijn studententijd. De eerste stappen in het werkende leven zullen volgen, en ik ben benieuwd welke nieuwe uitdagingen ik hier ga treffen.

Veel leesplezier!

Moniek de Leeuw
Juni 2021, Amsterdam

Samenvatting

De sportvereniging met haar traditionele lidmaatschap en sportaanbod staat onder druk. Door veranderingen in de sportsector, en een toename in concurrentie, verliest de sportvereniging terrein aan de anders-georganiseerde sport, zoals sportscholen en informele sportclubjes (Smits et al., 2018). Ook zorgt de veranderende houding van de drukbezette sporter, samen met een ruimere keuze in sportaanbod ervoor dat de sportvereniging niet meer de vanzelfsprekende partij is waar wordt gesport. Vanuit maatschappelijk oogpunt wordt een belang gehecht aan een gevestigde plek voor de sportvereniging in de sportsector, vanwege de aan de sportvereniging toegekende maatschappelijke waarde. Vanuit dit perspectief wordt wel ingezien dat de sportvereniging zich wat moet aanpassen om nog aantrekkelijk te blijven in het licht van de veranderende behoefte van de sporter, en om haar eigen voortbestaan niet in gevaar te brengen.

Echter, sportverenigingen zijn vaak veranderingresistente organisaties die intern gericht zijn op de belangen van haar eigen leden, en niet bezig is met de veranderingen buiten de organisatie (Thiel & Mayer, 2009). Een van de manieren die de sportverenigingen kiezen om wel om te gaan met de veranderingen in de sportsector, is het flexibiliseren van het sportaanbod. Dit doen ze door differentiatie in het aanbod, en flexibilisering van de bindingsvormen, bijvoorbeeld door het aanbieden van een andere competitievorm of een korter durend lidmaatschap. Toch lijken sportverenigingen hier in veel gevallen nog beperkt succesvol in te zijn, en zet de verschuiving in sportdeelname naar andere sportaanbieders door (Smits et al., 2018). Er is nog weinig onderzoek gedaan naar hoe sportverenigingen flexibilisering van sportaanbod aanpakken, waar zij tegen aanlopen, en welke spanningen zij ervaren bij deze verandering. Dit onderzoek probeert hieraan bij te dragen door de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden: *Welke ervaringen hebben sportverenigingen met flexibilisering van sportaanbod, en wat leert dat ons over de (on)mogelijkheden van sportverenigingen om te veranderen?*

Voor dit onderzoek zijn de mogelijkheden van verandering begrepen vanuit de interne context van de organisatie, wat is gedaan aan de hand van literatuur over organisatorisch verandervermogen en de dominante kenmerken van de sportvereniging (Bennebroek Gravenhorst et al., 2003). Daarnaast is verandering begrepen vanuit de externe context waarvoor de theoretische lens van de institutionele theorie is gebruikt, die ook de wisselwerking met de omgeving blootlegt. Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn een literatuurstudie, documentanalyse, en semigestructureerde interviews gedaan. Er zijn tien sportverenigingen en zeven ondersteunende organisaties en bonden gesproken, van zes verschillende sporten.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat flexibilisering van sportaanbod door de sportvereniging wordt gezien als een manier om sportaanbod passend en aantrekkelijk te maken voor de veranderende behoefte van huidige leden en potentiële leden. Uit de ervaringen van sportvereniging blijkt dat de mogelijkheden van de sportvereniging om deze verandering door te maken, worden bepaald door het concept wat binnen dit onderzoek de 'veranderruimte' wordt genoemd.

De interne veranderruimte wordt bepaald door de (geïnstitutionaliseerde) kenmerken van de sportvereniging en keuzes die zij maken wat betreft hun identiteit en de positionering van het flexibele sportaanbod. Bepalende kenmerken die een spanning kunnen opleveren met flexibilisering van sportaanbod zijn het homogeniteitsstreven, timing en formele structuren zoals de algemene ledenvergadering, afhankelijkheid van beschikbare middelen zoals vrijwilligers, en een interne focus op de huidige leden.

De externe veranderruimte wordt beïnvloed door de interne en externe actoren en structuren in de omgeving van de sportvereniging. In hoeverre sportverenigingen binnen deze ruimte blijven is afhankelijk van of zij zich willen conformeren naar de verwachtingen en een

legitimiteitsstreven hebben. Zo zal een sportvereniging niet zo snel een eigen competitie opzetten, of een besluit nemen zonder de ALV in te schakelen.

Uit de uitkomsten van dit onderzoek wordt zo zichtbaar dat we voorzichten moeten zijn in het verwachten dat alle sportverenigingen dezelfde verwachtingen kunnen en willen waarmaken wat betreft flexibilisering van sportaanbod. Flexibiliseren van sportaanbod kan binnen de interne mogelijkheden en keuzes van de sportvereniging. Daarbij zal ook de omgeving de mogelijkheden moeten bieden die passen bij de behoefte om sportaanbod te flexibiliseren. Een aantal bonden blijken hier ook al mee bezig door het aanpassen van hun bindingsvormen- en afdrachtsmodel.

De belangrijkste aanbevelingen uit dit onderzoek zijn dat de sportvereniging een bewuste keuze zal moeten maken rondom haar identiteit en welke kenmerken hierbij passen. Vervolgens kan er worden gekeken welk flexibel sportaanbod hier het beste bij past, zodat dit geen spanningen oplevert binnen de sportvereniging. Voor bonden en ondersteunende organisaties is het van belang dat zij zich bewust zijn dat zij ook een rol hebben in het bieden van de juiste structuren waarbinnen het flexibele aanbod, dat past binnen de behoefte op de sportvereniging, zich kan ontwikkelen.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	3
SAMENVATTING	4
1. INLEIDING	8
1.1 DRUK OP DE TRADITIONELE SPORTVERENIGING.....	8
1.2 PROBLEEMSTELLING.....	9
1.3 DOELSTELLING.....	10
1.4 VRAAGSTELLING.....	10
1.5 RELEVANTIE.....	10
1.6 LEESWIJZER.....	11
2. THEORETISCH KADER	12
2.1 UITGANGSPUNTEN INSTITUTIONELE THEORIE.....	12
2.2 INSTITUTIONELE OMGEVING VAN DE SPORTVERENIGING.....	12
2.3 STRUCTUREN BEPAALD DOOR LEGITIMITEITSSTREVEN.....	13
2.4 INSTITUTIONELE ORGANISATIEVERANDERING.....	13
2.5 REACTIES OP INSTITUTIONELE PROCESSEN.....	13
2.6 CONCLUSIE.....	14
3. LITERATUURSTUDIE	15
3.1 ONTWIKKELING VAN DE SPORTVERENIGING.....	15
3.2 WAAROM IS ER BEHOEFTE AAN EEN FLEXIBELERE GEORGANISEERDE SPORT?.....	15
3.3 UITWERKING MAATSCHAPPELIJKE VERANDERINGEN OP DE SPORTVERENIGING.....	16
3.4 ONTWIKKELING IN VORMEN VAN BINDING.....	17
3.5 ZWARE EN LICHTER ORGANISATIEVORMEN IN DE SPORT.....	17
3.6 OMGAAN MET ORGANISATIEVERANDERING.....	18
3.7 CONCLUSIE.....	20
4. METHODOLOGIE	21
4.1 WETENSCHAPSFILOSOFISCH PERSPECTIE.....	21
4.2 ONDERZOEKSMETHODEN.....	21
4.3 ONDERZOEKSDESIGN.....	22
4.4 DATA-ANALYSE.....	23
4.5 POSITIE ONDERZOEKER.....	24
4.6 KWALITEIT VAN HET ONDERZOEK.....	24
5. CONTEXT ONDERZOCHE SPORTVERENIGINGEN	25
5.1 HOCKEY.....	25
5.2 TENNIS & PADEL.....	25
5.3 BADMINTON.....	25
5.4 GOLF.....	25
5.5 SPORTON: BASKETBAL EN ZWEMMEN.....	26
5.6 PROFESSIONALS IN DE EXTERNE OMGEVING.....	27
6. RESULTATEN	28
6.1 VERSCHIEDENHEID AAN AANLEIDINGEN OM SPORTAANBOD TE FLEXIBILISEREN.....	28
6.2 BEVORDERENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN FLEXIBILISERING SPORTAANBOD.....	30
6.3 DE MOGELIJKHEDEN VOOR DE SPORTVERENIGING OM TE FLEXIBILISEREN.....	34
6.3.1 <i>De interne ruimte voor verandering</i>	34
6.3.4 <i>De externe ruimte voor verandering</i>	40
6.4 EEN VERGELIJKING VAN DE ONDERZOCHE SPORTEN.....	41
7. ANALYSE	43
7.1 GEINSTITUTIONALISEERDE KENMERKEN VAN DE SPORTVERENIGING.....	43

7.2 KIEZEN TUSSEN MUTUAL SUPPORT EN SERVICE DELIVERY: DE INTERNE VERANDERRUIMTE	45
7.3 DE INSTITUTIONELE OMGEVING EN LEGITIMITEIT	46
7.4 DE EXTERNE VERANDERRUIMTE	47
8. CONCLUSIE.....	49
8.1 WAAR KOMT DE BEHOEFTE AAN FLEXIBEL SPORTAANBOD VANDAAN, EN HOE HEEFT DIT ZICH DOOR DE TIJD ONTWIKKELD?	49
8.2 WAT IS ER IN DE LITERATUUR TE VINDEN OVER DE MOGELIJKHEDEN VAN (VRIJWILLIGERS)ORGANISATIES OM TE VERANDEREN?.....	49
8.3 WELKE ERVARINGEN HEBBEN SPORTVERENIGINGEN MET FLEXIBEL SPORTAANBOD	50
8.4 WAT IS DE INVLOED VAN DE INSTITUTIONELE OMGEVING OP DE ERVARINGEN VAN SPORTVERENIGINGEN MET FLEXIBEL SPORTAANBOD?	51
8.5 ANTWOORD OP DE HOOFDVRAAG	51
9. AANBEVELINGEN	53
AANBEVELINGEN VOOR SPORTVERENIGINGEN:	53
AANBEVELINGEN VOOR BONDEN EN ONDERSTEUNENDE SPORTORGANISATIES:	53
10. DISCUSSIE	54
10.1 BEPERKINGEN BINNEN DIT ONDERZOEK	54
10.2 SUGGESTIES VERVOLGONDERZOEK	54
11. BRONNEN.....	55
12. BIJLAGE	58
12.1 OVERZICHT RESPONDENTEN	58
12.2 CODEBOOM	59
12.3 TOPICLIJSTEN	61

1. Inleiding

In het nationaal sportakkoord wordt benadrukt dat sportaanbieders hun organisatie en financiën toekomstbestendig moeten maken, zodat iedereen met plezier kan deelnemen aan de sport, nu en in de toekomst (Ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport (VWS), 2018). Een van de hoofdthema's van het sportakkoord is dat sportaanbieders zich ontwikkelen tot vitale organisaties, die kunnen inspelen op maatschappelijke en technologische ontwikkelingen (VWS, 2018). Ook wordt besproken dat sportaanbieders passend aanbod en passende bindingsvormen moeten ontwikkelen. De sportvereniging is een centraal organisatiemodel binnen dit sportakkoord. Voor hen wordt de uitdaging omschreven om lidmaatschapsstructuren en aanbod beter te laten aansluiten op de behoefte van de sporter. Nieuwe flexibel georganiseerde bindingsvormen passen beter bij de hedendaagse sporter. Daarbij is de huidige situatie dat commerciële aanbieders beter in spelen op de behoefte aan flexibiliteit (VWS, 2018). De omgeving heeft allerlei verwachtingen richting de sportvereniging die traditioneel naar binnen is gericht op de wensen van haar eigen leden (Thiel & Mayer, 2009). Een externe oriëntatie roept verschillende vragen op, waarin deze inleiding nader op wordt ingegaan.

1.1 Druk op de traditionele sportvereniging

De grootste, vanzelfsprekende aanbieder van sport in Nederland is al een lange tijd de sportvereniging (Van der Werff et al., 2015). De vereniging organiseert sport vanuit vrijwilligheid, geleid door passie en een democratisch beslisproces. In enkele andere landen wordt sport op een vergelijkbare manier georganiseerd (van der Roest et al., 2015; Ibsen & Seippel, 2010). Als we kijken naar de lidmaatschapscijfers van NOC*NSF is er per saldo stabiliteit te zien, en voor sommige sporten een kleine afname in het aantal verenigingsporters. Er wordt wel meer gesport, maar dit wordt minder gedaan in verenigingsverband (NOC*NSF, 2020). De vanzelfsprekendheid van de sportvereniging is in de afgelopen jaren daarmee wat afgenomen. Deze ontwikkeling heeft met verschillende veranderingen in de sportsector en de omgeving van de sportvereniging te maken.

De sportverenigingen verliezen terrein aan de anders- en niet-georganiseerde sport, door de opkomst van het informeel en individueel sporten (Smits et al., 2018). De randvoorwaarden voor het beoefenen van informeel sporten, werden ook door de overheid in de openbare ruimte gecreëerd. Daarnaast was er de ontwikkelingen van commercialisering, waardoor steeds meer commercieel georiënteerde sportorganisaties, zoals fitnesscentra en sportscholen, zich vestigden als concurrentie van de sportvereniging. Ook de sportbonden handelen in sommige situaties als concurrentie van de sportvereniging, wanneer zij directe lidmaatschappen aanbieden. Digitalisering en het internet zorgen nog voor nieuwe informele organisatievormen van sport. De nieuwe sportvormen die de concurrentie zijn aangegaan met de sportvereniging zijn in veel gevallen flexibeler en individueel te beoefenen, wat aansluit bij een veranderingen in behoefte van de sporter.

Deze veranderende behoefte is te verklaren door een samenleving die beïnvloed wordt door maatschappelijke ontwikkelingen als individualisering en commercialisering, die ook zijn uitwerkingen hebben op de sportsector (Schnabel, 2004; Boessenkool, 2011). Daarbij lijkt het alsof sporters een andere houding hebben, waarbij ze zich tegenover de sportvereniging steeds onafhankelijker en veeleisender opstellen. Sporters zijn steeds meer opzoek naar flexibiliteit en innovatief sportaanbod, en kwaliteit en maatwerk worden belangrijk (Van der Roest et al., 2015; van der Poel et al., 2018; SBB, 2019). Deze ontwikkeling heeft in ieder geval invloed op de betrokkenheid van leden met de sportvereniging, en de bereidheid van het doen van vrijwilligerswerk (Smits et al., 2018).

Voor wie is dit erg?

De sportvereniging met haar traditionele aanbod en lidmaatschapsstructuren staat onder druk, en bonden en sportverenigingen zijn bezig met de vraag hoe de sportvereniging tegemoet kan komen aan de veranderende vraag van de sporter en maatschappij (Lucassen et al., 2018; Smits et al., 2018). Maar voor wie is het van belang dat specifiek de sportvereniging dit kan?

Voor de sportvereniging zelf is het van belang voor haar voortbestaan. Alhoewel een sportvereniging niet gericht is op groei en zoveel mogelijk leden, hebben zij wel een bepaald aantal leden nodig om te kunnen blijven bestaan (Thiel & Mayer, 2009). Daarnaast wordt hun bestaansrecht niet meer alleen bepaald door de huidige leden, maar ook door een toegenomen aantal stakeholders. Een externe oriëntatie is belangrijker geworden, met het voldoen aan de bijbehorende verwachtingen (Lucassen et al., 2018). Ook vanuit sportbeleid is er veel aandacht voor het toekomstbestendig maken van de sportvereniging en haar aanbod. Veel beleidsteksten van bonden en NOC*NSF moedigen sportverenigingen aan om zich aan te passen, vanwege de maatschappelijke waarden van de sportvereniging (van Bottenburg, 2007). Positieve effecten van sport zijn context afhankelijk, en zo heeft de sportvereniging een aantal specifieke waarden (Smits et al., 2018). De sportvereniging is een goede voedingsbodem voor sociale bindingen en cohesie. Daarnaast blijven mensen langer sporten, en hebben zij meer motivatie om naar de sport toe te gaan, wanneer zij dit in verenigingsverband doen (Borgers et al., 2016). Sporters die niet in verenigingsverband sporten, lopen deze maatschappelijke waarden mis. Vanuit een maatschappelijk oogpunt zou de sportvereniging een gevestigde plek in de sportsector moeten behouden. Dit betekent echter niet dat zij vinden dat er niks moet veranderen.

1.2 Probleemstelling

Veranderende wensen in de samenleving en van de sporters kunnen niet worden genegeerd. Sportverenigingen zullen daar wel op enige manier op in moeten spelen, om aantrekkelijk te blijven voor de sporters van deze tijd, en om niet bedreigt te worden in hun voortbestaan. Over sportverenigingen wordt ook wel eens gesproken als veranderingsresistente organisaties. Sportverenigingen zijn intern gericht en minder op veranderingen in de omgeving, zoals commerciële organisaties dit wel zijn. Zo zijn zij minder goed in staat om te reageren op kansen, bedreigingen en verwachtingen uit de omgeving. Veranderingen worden door het democratische beslisproces vaak langzaam doorgevoerd, en de organisatievorm van de sportvereniging is niet flexibel (Thiel & Mayer, 2009; Lucassen et al., 2018). Veranderingen in de behoefte van de sporter is daarom niet het eerste waar ze op gericht zijn. Zo ligt de grootste focus ook op de huidige leden, in plaats van potentiële nieuwe leden.

Een van de manieren die de sportverenigingen kiezen om wel om te gaan met de veranderingen in de sportsector, is het flexibiliseren van het sportaanbod. Er is sprake van toenemende differentiatie in aanbod en bindingsvormen (Smits et al., 2018). Voorbeelden hiervan zijn een strippenkaart, abonnementsvorm, kortere lidmaatschappen, of een andere competitievorm. Toch lijken sportverenigingen hier in veel gevallen nog beperkt succesvol in te zijn, en zet de verschuiving in sportdeelname naar andere sportaanbieders door (Smits et al., 2018). Er is nog weinig onderzoek gedaan naar hoe sportverenigingen flexibilisering van sportaanbod aanpakken en waar zij tegen aanlopen. Zo waren Lucassen et al. (2018) al benieuwd of de werkingsprincipes van sportverenigingen, zoals vrijwilligheid, wel houdbaar zijn in het licht van de verschillende maatschappelijke ontwikkelingen. Ook het onderzoek van Smits et al. (2018) naar veranderende lidmaatschappen in de sport, vraagt zich af of sportverenigingen voldoende in staat zijn om tegemoet te komen aan de veranderende vraag de sporter, en of ze daar dan ook voldoende in worden ondersteund. Aan deze vragen zal dit onderzoek een bijdrage leveren.

1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om aan de hand van de ervaringen van sportverenigingen met flexibilisering van sportaanbod, inzicht te krijgen in de mogelijkheden van sportverenigingen om te veranderen en in te spelen op de veranderende vraag van de sporter en de verwachtingen uit de omgeving.

1.4 Vraagstelling

Om deze doelstelling te behalen, wordt er antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

Welke ervaringen hebben sportverenigingen met flexibilisering van sportaanbod, en wat leert dat ons over de (on)mogelijkheden van sportverenigingen om te veranderen?

Deze hoofdvraag wordt uitgewerkt in de volgende deelvragen:

1. Waar komt de behoefte aan flexibel sportaanbod vandaan, en hoe heeft dit zich door de tijd ontwikkeld?
2. Wat is er in de literatuur te vinden over de mogelijkheden van (vrijwilligers)organisaties om te veranderen?
3. Welke ervaringen hebben sportverenigingen met flexibel sportaanbod?
4. Wat is de invloed van de institutionele omgeving op de ervaringen van sportverenigingen met flexibel sportaanbod?

Definities belangrijke begrippen

De brede definitie van 'sportlight' is aangehouden om flexibilisering sportaanbod voor dit onderzoek te definiëren: *'De diversiteit aan mogelijkheden die sportparticipanten toelaten om hun sportactiviteit op flexibele momenten te beoefenen: waar, wanneer, hoe en met wie men wil'* (Scheerder & Van Bottenburg, 2010; Borgers et al., 2016, p.10).

1.5 Relevantie

In deze paragraaf zullen de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie worden beschreven, die dit onderzoek relevant en waardevol maken.

1.5.1 Maatschappelijke relevantie

De uitkomsten van dit onderzoek dragen bij aan de vraag of de maatschappelijke waarde van de sportvereniging een gevestigde positie kan houden binnen de sportsector, en of aanbod en lidmaatschap van de sportvereniging aantrekkelijker kan worden voor de sporter en daarbij passend kan blijven binnen de specifieke verenigingscontext. Dit gebeurt door inzichten te geven in het veranderproces rondom flexibilisering sportaanbod op de sportvereniging, en waar de mogelijkheden van de sportvereniging om te veranderen door worden beïnvloed. Daarnaast geven de uitkomsten van dit onderzoek sportverenigingen handvaten om aan de slag te gaan met flexibilisering van sportaanbod, en om hier een passende aanpak in te kiezen. Ook kan het verenigingsondersteuners, bonden en ondersteunende sportorganisaties helpen in het onderbouwd kiezen van de juiste ondersteuning richting sportverenigingen, en daarbij passende verwachtingen te stellen.

1.5.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek levert een bijdrage aan onderzoek naar de mogelijkheden van sportverenigingen om te veranderen, en de manier waarop ze veranderingen kunnen aanpakken, in de context van flexibilisering sportaanbod. Voor sportverenigingen is hier nog

weinig onderzoek naar gedaan en weinig zicht op waar dit door beïnvloed wordt. Andere onderzoekers stelden zich ook al de vraag of de dominante kenmerken van de sportvereniging wel houdbaar zijn in de ontwikkeling van de sportvereniging richting een toekomstbestendige organisatie, en of zij daarbij voldoende instaat is om tegemoet te komen aan de veranderende vraag van de sporter (Smits et al., 2018; Lucassen et al., 2018). Deze vragen spelen nog steeds in de literatuur, en meer onderzoek naar deze onderwerpen is dus relevant.

1.6 Leeswijzer

Deze paragraaf beschrijft de verdere opbouw van dit onderzoek. Het eerste hoofdstuk geeft de theoretische lens weer die voor dit onderzoek is gebruikt. Hier wordt de institutionele theorie over de institutionele omgeving verder uitgewerkt, en wordt er gekeken naar strategische reacties op institutionele processen. Vervolgens zal er worden gekeken naar de literatuur door het doen van een literatuurstudie. De literatuur zal een beschrijving geven van de ontwikkelingen van de sportvereniging, de vraag beantwoorden waar de behoefte naar flexibel sportaanbod vandaan komt, en een inzicht geven in waar het verandervermogen van organisaties door wordt bepaald. Het volgende hoofdstuk gaat over het de methodologische verantwoording van dit onderzoek. Hier wordt de onderzoeksmethode stap voor stap beschreven, en is er aandacht voor de analyse en kwaliteit van dit onderzoek.

Daarna worden de resultaten van dit onderzoek beschreven, en kritisch tegenover elkaar gezet. Dit hoofdstuk wordt opgevolgd door de analyse, waarin een koppeling wordt gemaakt tussen de resultaten en de literatuur en theorie. Vervolgens wordt er een conclusie gepresenteerd met een antwoord op de hoofdvraag en deelvragen. De afsluitende twee hoofdstukken zijn de aanbevelingen die uit dit onderzoek naar voren komen, en de discussie waarbij tekortkomingen binnen dit onderzoek zijn beschreven, en waar aanbevelingen worden gedaan voor verder onderzoek.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader besproken aan de hand waarvan de resultaten van het onderzoek later worden geanalyseerd. Er is voor de institutionele theorie gekozen om naast de kenmerken van de interne organisaties en haar organisatorisch verandervermogen waar de literatuurstudie verder op in gaat, ook de relatie te begrijpen tussen veranderingen binnen een organisatie en de wisselwerking met de omgeving. De komende paragrafen zullen gaan over de uitgangspunten van de institutionele theorie, de institutionele omgeving, legitimiteitsstreven en de strategische reacties op institutionele processen.

2.1 Uitgangspunten institutionele theorie

De institutionele theorie helpt om de ontwikkelingen van organisaties in haar eigen context te verklaren. Een institutie ontstaat wanneer een logica met bepaalde normen en waarden zich vestigt en vanzelfsprekend wordt. Het bepaalt hoe individuen zich gedragen en zich tot anderen verhouden (Borgers et al., 2018). De regels en structuren die voortvloeien uit een institutie brengen dus mogelijkheden, voorwaarden en beperkingen met zich mee, waar organisaties door beïnvloed kunnen worden.

In het onderzoek van Washington en Patterson (2011) komen een aantal kernelementen over de institutionele theorie naar voren. Ten eerste worden organisaties beïnvloed door hun institutionele context of omgeving, wat maakt dat ze niet altijd efficiënt en effectief handelen maar ook kunnen handelen op basis van legitimiteitsstreven. Ten tweede worden organisaties niet allemaal in gelijke mate beïnvloed door institutionele druk. Dit is afhankelijk van de institutionele context waarin het zich bevindt, en in hoeverre de organisatie gefocust is op het behalen van prestaties en effectiviteit na streeft. Ten derde kunnen organisaties gelijkvormig worden met andere organisaties in de omgeving, om aan legitimiteit te winnen en hun overlevingskans te vergroten. Organisaties handelen regelmatig om legitimiteit te winnen in een bepaalde omgeving of institutionele context (DiMaggio & Powell, 1983). Het vierde kenmerk zorgt ervoor dat, hoewel organisaties voor bepaalde handelingen kiezen om als legitieme actor te worden gezien door haar omgeving, ze niet ook altijd van binnenuit veranderen (Meyer & Rowan, 1977). Tot slot, wanneer bepaald handelen nodig is voor legitimiteit en wordt ondersteund door de dominante institutie, dan wordt die handeling onderdeel van de institutie. Een geïnstitutionaliseerde praktijk, die beter bestand is tegen verandering. Een aantal besproken concepten worden hieronder verder toegelicht, en toegepast in de analyse.

2.2 Institutionele omgeving van de sportvereniging

De institutionele omgeving beïnvloed organisaties en de individuen hierbinnen. Furusten (2013) omschrijft de omgeving van een organisatie als de 'wereld waarin een organisatie is ingebed'. In deze omgeving bevinden zich directe en indirecte invloeden, die het handelen van deze organisaties en haar individuen beïnvloeden.

In het geval van de sportvereniging bestaat de directe invloed uit de actoren die in contact komen met de sportvereniging. Zij delen informatie en producten, en ontwikkelen regels en diensten (Furusten, 2013). Je kunt hierbij denken aan standaarden die worden overgenomen door verschillende sportorganisaties. De Indirecte wijdere invloed bestaat uit criteria die kunnen worden gekoppeld aan institutionele bewegingen en maatschappelijke trends. Wat er in deze lagen gebeurt, hoeft geen directe invloed te hebben op de sportvereniging. Maar de wettelijke, sociale en mentale structuren die hier worden gecreëerd kunnen later wel van invloed zijn op de sportorganisatie (Furusten, 2013). Zo is bijvoorbeeld de beweging dat organisaties zich steeds meer business-like gaan gedragen in verschillende sectoren terug te zien. Ook de sportsector en haar organisaties wordt beïnvloed door de manier van denken die hierbij hoort. Organisaties kunnen niet zomaar negeren wat er in hun institutionele

omgeving gebeurt, omdat hier ook in zekere mate hun legitimiteit en voortbestaan door wordt bepaald.

2.3 Structuren bepaald door legitimiteitsstreven

Volgens Meyer en Rowan (1977) nemen organisaties bepaalde structuren aan die maken dat zij worden gezien als legitiem, en waarmee zij hun overlevingskans vergroten. Zij beschrijven ook het proces van institutionalisering van organisaties of praktijken als 'Sociale processen, verplichtingen, of actualiteiten krijgen een regelachtige status in sociaal denken en handelen' (Meyer & Rowan, 1977, p.341). Zo kan institutionalisering voor organisaties worden gezien als een proces om als een legitieme actor te worden gezien (Washington & Patterson, 2011). In hoeverre een organisatie conformeert aan de verwachtingen uit de institutionele omgeving, hangt dus samen met het streven naar legitimiteit (Meyer & Rowan, 1977). Dit bepaalt hoe organisaties reageren op institutionele processen, en welke strategische keuzes er worden gemaakt.

2.4 Institutionele organisatieverandering

De theorie van institutionele verandering gaat over dat heersende normen en waarden in de samenleving naar de achtergrond kunnen verdwijnen en kunnen worden vervangen door nieuwe heersende principes (Borgers et al., 2016). Volgens Oliver (1992) doet institutionele verandering zich voor onder de dwingende krachten van maatschappelijke, functionele en politieke bronnen. In het geval van flexibel sportaanbod zijn bijvoorbeeld de maatschappelijke bronnen processen als individualisering en informalisering, waarbij er behoefte ontstaat aan flexibel sportaanbod. De functionele bronnen is bijvoorbeeld de onzekerheid, die zorgt voor gelijkvormigheid. En politieke bronnen kunnen bijvoorbeeld het belang vanuit de overheid zijn voor het voortbestaan en het toekomstbestendig maken van de sportvereniging zijn. Instituties veranderen over tijd door veranderende waarden en normen in de maatschappij of in een gemeenschap (Borgers et al., 2018). Toch zit er verschil tussen hoe organisaties reageren op institutionele processen en verandering, en in hoeverre zij zich conformeren aan de nieuwe normen en waarden. Hoe organisaties kunnen en willen reageren is te herkennen in de strategische reacties.

2.5 Reacties op institutionele processen

Er zijn verschillende strategische reacties die organisaties hebben op invloed vanuit institutionele processen en verwachtingen. Het artikel van Oliver (1991) bespreekt de reacties die weergegeven staan in tabel 1. De reacties lopen op in mate van weerstand. Het begint bij toestemmen, waarbij de organisatie de normen en waarden binnen de omgeving overneemt. De tweede strategie is schikken, hierbij wordt er gezocht naar een evenwicht of tussenweg. De derde strategie is vermijden, waarbij de organisatie zich probeert niet te hoeven aanpassen. Ten vierde kan de organisatie de bestaande regels en normen uitdagen. En als laatste kan ervoor gekozen worden om de institutionele processen te beïnvloeden of manipuleren (tabel 1).

Strategische reacties op institutionele processen		
<i>Strategie</i>	<i>Tactiek</i>	<i>Voorbeeld</i>
Toestemmen	Gewoonte	Volgen van onzichtbare, vanzelfsprekende normen
	Imiteren	Nabootsen van institutionele modellen
	Aanpassen	Gehoorzamen aan regels en accepteren van normen
Schikking	Balans zoeken	Rekening houden met de verwachtingen van meerdere belanghebbenden
	Toegeven	Tevredenstellen en meegaan in institutionele elementen
	Onderhandelen	Onderhandelen met verschillende institutionele stakeholders
Vermijden	Verbergen	Verhullen van het niet aanpassen
	Afstoten	Losraken van institutionele betrokkenheid
	Vluchten	Veranderen van doelen, activiteiten, of domeinen
Uitdagen	Afwijzen	Negeren van expliciete normen en waarden
	Uitdagen	Betwisten van regels en vereisten
	Aanvallen	Aanvallen van de bron van institutionele druk
Manipuleren	Samenwerken	Invloedrijke actoren erbij halen
	Beïnvloeden	Vormen van waarden en criteria
	Controleren	Domineren van institutionele actoren en processen

Tabel 1: strategische reacties op institutionele processen (overgenomen van Oliver, 1991)

Deze strategieën zouden kunnen worden herkend in de keuzes die sportverenigingen maken omtrent de implementatie van flexibel sportaanbod, wanneer dit wordt gezien als een reactie op institutionele processen. Deze vijf reacties zullen in dit onderzoek worden gebruikt om de strategische keuzes van sportverenigingen te duiden bij de analyse van de data. De keuze voor strategie is afhankelijk van een aantal institutionele factoren (Oliver, 1991). Deze zetten grenzen aan de bereidheid en de mogelijkheden die een organisatie heeft om zich te conformeren aan institutionele processen. Een sportvereniging is volgens de hypothesen van Oliver (1991) sneller bereid zich te conformeren naar de verwachtingen vanuit de omgeving wanneer zij een sterk legitimiteitsstreven heeft, wanneer zij veel afhankelijkheden heeft met de externe omgeving, wanneer haar doelstellingen overeenkomen met die van de institutionele processen, en wanneer er veel onzekerheden zijn in de omgeving van de sportvereniging.

2.6 Conclusie

Voor dit onderzoek is het van belang om verandering te begrijpen vanuit de interne context van de organisatie, maar ook vanuit de externe context aan de hand van de theorie over de institutionele omgeving en de wisselwerking met de sportvereniging. In het voorgaande deel is de institutionele theorie en theorie over de institutionele omgeving geschetst als analyse kader voor dit onderzoek. De onderwerpen uit deze theorie zullen worden gebruikt bij de opzet van de topiclijst voor de interviews, en als startpunt dienen bij het selectief coderen en analyseren van de data. Hierbij zullen de concepten helpen bij het schetsen van de institutionele omgeving en context, en de invloed die dit heeft op organisaties. Zo kan de afhankelijkheid van de sportvereniging met de omgeving invloed hebben op de uitwerking van flexibel aanbod binnen de sportvereniging, en of ze op een bepaalde manier handelen op legitimiteit na te streven. De strategische reacties kunnen herkend worden in de antwoorden van de respondenten om te beoordelen hoe de sportvereniging kiest om te gaan en beïnvloed worden door institutionele processen.

3. Literatuurstudie

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat er in de literatuur bekend is over de ontwikkeling van de sportvereniging en het ontstaan van de behoefte naar flexibel sportaanbod en andere vormen van binding met de sportvereniging. Vervolgens zal het laatste gedeelte ingaan op het vermogen van organisaties om te veranderen.

3.1 Ontwikkeling van de sportvereniging

Het grootste gedeelte van de twintigste eeuw hadden de sportverenigingen en de bonden bijna een monopolie in het organiseren van sport. De sport heeft zich dan ook voor het grootste gedeelte ontwikkeld en gevormd in een verenigingsvorm (van Bottenburg, 2007). Het was eerst vooral beschikbaar voor de elite die wat tijd wilde verdrijven. Begin jaren twintig nam het aantal sportverenigingen snel toe, maar vond het sporten nog wel vooral binnen de eigen kringen plaats (van der Roest, 2018). Dit veranderde in de tweede helft van de twintigste eeuw, door verschillende maatschappelijke processen (van Bottenburg, 2007). De toename in welvaart- en opleidingsniveau maakten dat ook bredere lagen van de bevolking sport konden beoefenen. Daarnaast kreeg de sportvereniging in de jaren negentig ook een divers karakter, en werd inclusie van verschillende doelgroepen belangrijk. Dit maakt dat Nederland aan het begin van de eenentwintigste eeuw bijna zevenentwintig duizend sportverenigingen kende (Lucassen et al., 2018).

De sportvereniging was in onze samenleving dus een vast onderdeel geworden van ons dagelijks leven. De vanzelfsprekendheid van de sportvereniging, met haar vaste kenmerken en een uniform normen en waarden patroon, maakt dat men de sportvereniging is gaan zien als een institutie. De organisatiepatronen van de sportvereniging hebben over tijd een vaste geïnstitutionaliseerde manier van organiseren gekregen. Zo karakteriseren Lucassen en van Kalmthout (2015) de structuur van de traditionele sportvereniging aan de hand van vijf kenmerken. De autonomie, het vrijwillig lidmaatschap, de democratische besluitvorming, organisatiedoelen gericht op de behoefte van leden, en de vrijwilligheid. Het werd bijvoorbeeld altijd als normaal gezien om binnen een sportvereniging vrijwilligerstaken uit te voeren. Daarbij heeft de sportvereniging decennialang een 'mutual support' karakter gehad, ofwel een organisatie die op vrijwillige basis 'voor en door' leden is georganiseerd (Meijs, 1997). Het service-delivery karakter, wat dienstverlenend van aard is, zien we in de huidige tijd steeds vaker terugkomen. Hierbij wordt een betaling voor gewenste diensten geleverd, waarbij geen vrijwillige inzet voor de sportvereniging wordt gedaan. Dit zet de bereidheid van de leden onder druk om eigen sportaanbod te creëren en zich te houden aan de rechten en plichten die bij een mutual support organisatie spelen (van Bottenburg, 2007). Deze vorm zie je steeds meer terug bij sportverenigingen, maar raakt dus het vrijwillige karakter (Boessenkool, 2011). Deze verschuiving ontwikkelt zich samen met het ontstaan van de behoefte aan flexibel georganiseerd sportaanbod.

3.2 Waarom is er behoefte aan een flexibelere georganiseerde sport?

De sportvereniging is een organisatie die midden in de maatschappij staat, en wordt zo dus ook beïnvloed door de krachten die daar spelen. Door maatschappelijke veranderingen begon er ook druk te staan om de vaste structuren van de sportvereniging te veranderen. Zo benoemde Schnabel (2004) individualisering als het voornaamste proces dat zorgt voor verandering in de samenleving. Individualisering gaat over autonome individuen die zelf eigen keuzes kunnen maken, met een belangrijkere rol voor het individu ten opzichte van het collectief. De wisselende wensen van de steeds meer geïndividualiseerde en drukbezette sporter, maakten dat zij in toenemende mate voor anders georganiseerde sportbeoefening kozen. Andere sportaanbieders, zoals fitnesscentra en sportscholen, konden beter op de veranderende behoefte aansluiten (Lucassen et al., 2018). De opkomst van de commercialisering in de sport was een tweede ontwikkeling die maakte dat de sportvereniging niet meer vanzelfsprekend kan vasthouden aan de traditionele organisatiepatronen. Het commercialiseringsproces beïnvloedt de bestaande structuur en

cultuur in de sportwereld (van Bottenburg, 2006). Er ontstond een toename van commerciële en anders georganiseerde sportaanbieders. Ook de niet-georganiseerde sport deed haar opkomst, wat ervoor zorgde dat er ook steeds meer aandacht komt voor de ongebonden sporter (Smits et al., 2018). Zo ontstond eruit verschillende hoeken concurrentie voor de sportvereniging, en meer keuze voor de sporter.

3.3 Uitwerking maatschappelijke veranderingen op de sportvereniging

Individualisering en commercialisering zorgen voor een beweging in de samenleving, wat het consumentisme wordt genoemd (van der Roest et al., 2015). Er bestaan verschillende meningen over de uitwerking van deze beweging op de sportsector en de sportvereniging, maar enige invloed heeft het wel. Zo zouden sporters zich steeds onafhankelijker en veeleisender opstellen (Smits et al., 2018). Aan de andere kant zegt van der Roest et al. (2015) dat het consumentisme op het niveau van de sportvereniging nog niet vaak wordt herkend onder de leden. Er zijn wel sportverenigingen die een consumentlogica aanhouden, door bijvoorbeeld flexibilisering van aanbod en lidmaatschap. Toch hebben verenigingen met een consumentenlogica meestal niet te maken met andere leden dan een verenigingen met de traditionele verenigingslogica. Hier blijken andere factoren een rol te spelen die ervoor zorgen dat sportverenigingen ook een consumentlogica naleven. Hierbij kan je denken aan meer concurrentie met andere partijen, samenwerkingsverbanden, en een grotere afhankelijkheid van de omgeving. Ook bleken deze sportverenigingen vaker een jong bestuur te hebben en een formeel geschreven beleidsplan (Van der Roest et al., 2015).

Individualisering en commercialisering kunnen wel van invloed zijn op de betrokkenheid van leden bij een sportvereniging (Smits et al., 2018). Er ontstaat een andere relatie tussen de sporter en de sportvereniging, waar lichtere vormen van binding meer passend zijn. Juist de traditionele manier van organiseren, met een grote mate van onderlinge verbondenheid en het 'mutual support' karakter zorgt voor sociale cohesie, een van de belangrijkste en veel genoemde maatschappelijke functies van de sportvereniging. Uit het onderzoek van Smits et al. (2018) blijkt dat de binding in het traditionele verenigingsverband meer sociale contacten oplevert die persoonlijker van aard zijn. Ook resulteert dit vaker in advisering of dienstverlening tussen leden. Zo zijn traditionele sportverenigingen een betere voedingsbodem voor sociaal kapitaal dan de commerciële aanbieders of de flexibele verbanden. Flexibeler en minder gebonden sporten veranderd niet alleen de manier waarop we sporten, maar ook de maatschappelijke waarde die we aan sport toekennen (Smits et al., 2018). Zij concluderen hun onderzoek wel met de aanbeveling dat dit niet betekent dat sportverenigingen niet moeten veranderen en alles bij het oude moet blijven, want veranderende wensen binnen de samenleving kunnen meestal niet worden genegeerd.

Van der Roest (2015) liet in zijn onderzoek al zien dat er in beleidsteksten van NOC*NSF en de grootste sportbonden de laatste jaren veel wordt gesproken over maatschappelijke ontwikkelingen en hoe sportverenigingen hierop in zouden moeten spelen (van der Roest, 2015). Er is een toenemend belang van beleidsmakers in de veranderende positie die de traditionele sportvereniging heeft gekregen. Van der Roest (2015) zet echter zelf ook vraagtekens bij de omvang van deze ontwikkelingen, en het bestaan van deze invloed op de sportvereniging. Zo zou de ontwikkeling deels ook kunnen ontstaan, door de aanmoediging en het opleggen vanuit dit beleid. Hierdoor wordt het een soort zelf vervullende voorspelling, die door een mogelijk foute inschatting van de situatie, gedrag veroorzaakt die de eerste voorspelling waar maakt (Merton & Merton, 1968). Bonden zeggen dat de ontwikkelingen er zijn, en gaan er in beleids- en jaarplannen over schrijven. Dit geeft ook aanmoediging voor de sportvereniging om er iets mee te doen. Er ontstaat zo vanzelf een andere houding van de sportvereniging ten opzichte van haar leden. Hierdoor zou je je kunnen afvragen of de institutionele actoren zelf een rol hebben gespeeld in de ontwikkeling van de veranderende behoefte van de sporter, door hier over te spreken en in te voorzien. Hiermee beïnvloeden zij mogelijk ook de sportvereniging in haar handelen. De ontwikkeling in de maatschappij

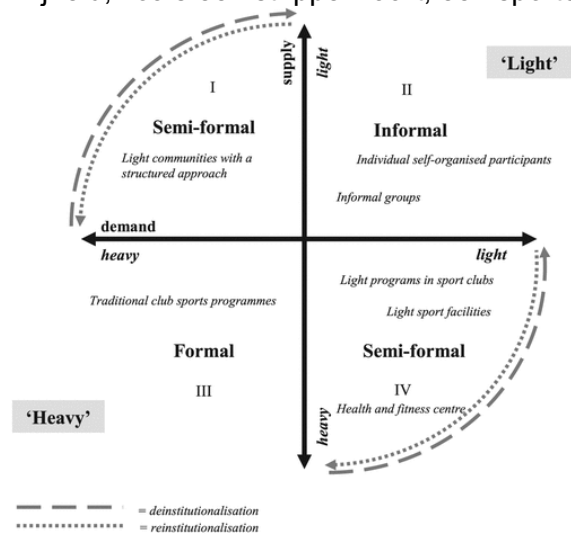
zorgen in ieder geval voor kleine veranderingen binnen de institutie van de sportvereniging. Dit is terug te zien in andere vormen van binding en aanbod die er ontstaan.

3.4 Ontwikkeling in vormen van binding

Het lidmaatschap van een sportvereniging kan traditioneel worden gezien als het recht om, tegen betaling, mee te mogen doen aan de productie en consumptie van sportbeoefening (van Bottenburg, 2007). Als het gaat over lidmaatschappen, dan gaat het in zekere mate over binding met een club. Voorheen bepaalden vier functies de bindingskracht van een sportvereniging: 'het beschikbaar stellen van een sportaccommodatie', 'het organiseren van competitie', 'trainingen aanbieden' en 'gelegenheden creëren voor ontmoeting en gezelschap'. Dit is niet meer zo vanzelfsprekend uitsluitend de taak van de sportvereniging, maar steeds meer van gemeentelijke overheden en commerciële sportaanbieders (van Bottenburg, 2007). Ook wordt deze binding steeds vluchtiger en lossere (Boessenkool, 2011). Dit komt mede doordat sociale contacten in de samenleving steeds meer plaatsvinden in 'lichte gemeenschappen'. Deze worden gekenmerkt door vluchtigere, lossere en flexibelere onderlinge bindingen tussen leden van organisaties (Scheerder & van Bottenburg, 2010). Er wordt in de literatuur ook wel eens gesproken over 'sport light' wat verwijst naar 'de diversiteit aan mogelijkheden die sportparticipanten toelaten om hun sportactiviteit op flexibele momenten te beoefenen: waar, wanneer, hoe en met wie men wil' (Scheerder & Van Bottenburg, 2010; Borgers et al., 2016, p.10)

3.5 Zware en lichte organisatievormen in de sport

Volgens het artikel van Borgers et al. (2018) zijn sportorganisaties en haar aangeboden activiteiten in vier kwadranten in te delen. Hierin wordt er onderscheid gemaakt op twee dimensies. Op de aanbodzijde hoe 'zwaar' of 'licht' een organisatie georganiseerd is, en hoeveel structuur erbij komt kijken. De sportvereniging en de fitnesscentra staan hier samen onderaan in het model (figuur 2). En op de vraagzijde hoe flexibel en informeel de activiteit is die wordt aangeboden (Borgers et al., 2018). Zo kan een sportvereniging een traditioneel jaarlidmaatschap aanbieden, maar ook een lichte variant met minder structuur en meer vrijheid, zoals een strippenkaart, een sportevenement, of een kortdurend sportprogramma.



Figuur 2: Conceptueel model van 'sportlight' (overgenomen van Borgers et al., 2018)

Binnen een sportvereniging komt ook vaak een combinatie van beiden voor, zo zijn dus ook hybride vormen mogelijk (Borgers et al., 2018).

Het toe bewegen naar een meer 'sport light' variant is een van de manieren van sportverenigingen om om te gaan met de veranderingen in de maatschappij en de sportwereld. Dit doen ze bijvoorbeeld door hun aanbod en lidmaatschappen te flexibiliseren. Dit vraagt van veel sportverenigingen een verandering in organisatie van het aanbod.

Daarom zal er in de volgende paragraaf aandacht worden besteed aan het vermogen van organisaties om te veranderen.

3.6 Omgaan met organisatieverandering

Het tweede gedeelte van de literatuurstudie zal ingaan op literatuur over de mogelijkheden die organisaties hebben om te veranderen, het organisatorisch verandervermogen. Deze literatuur is van belang bij het bestuderen van flexibilisering van sportaanbod als organisatieverandering.

In het onderzoek van Bennebroek Gravenhorst et al. (2003) wordt er gekeken naar factoren die verandering verhinderen of eraan bijdragen en bevorderend werken. Zij erkennen dat er veel organisaties zijn die er niet in slagen te innoveren of de behoefte te herkennen zich aan te passen aan veranderingen. Zij vatten deze factoren samen in de kenmerken van de organisatie, en het ontwerp en management van het veranderproces. Deze factoren bepalen samen het verandervermogen van een organisatie (Bennebroek Gravenhorst et al., 2003). De volgende twee paragrafen gaan hier verder op in.

3.6.1 Kenmerken van de sportvereniging en haar verandervermogen

Bennebroek Gravenhorst et al. (2003) evalueren zes kenmerken van organisaties, die hinderend of bevorderend kunnen zijn bij organisatieverandering. Ten eerste heb je de doelen en strategie. Het is belangrijk dat de mensen binnen de organisatie hiervan op de hoogte zijn, en dat er overeenstemming is. Daarnaast helpt het voor verandering wanneer de strategie een externe oriëntatie heeft (Bennebroek Gravenhorst et al., 2003). Het tweede kenmerk is de structuur. Dit gaat over de organisatie van het werk, de relaties tussen de verschillende onderdelen van een organisatie, en het beslisproces. Sommige structuren kunnen heel formeel en stijf zijn, wat veranderen moeilijk maakt. Het derde kenmerk is de cultuur van een organisatie. Openstaan voor innovatie, een leider die op mensen gericht is, en samenwerking, zijn aspecten die belangrijk zijn bij organisatieverandering. De cultuur van een organisatie is moeilijk te veranderen. Het vierde kenmerk is technologie. Het gaat hier om informatie en communicatietechnologie, die verandering kunnen bevorderen wanneer het flexibeliteit en innovatie bevordert. Ook kan het juist de vrijheid van mensen binnen de organisatie inperken. Het volgende kenmerk gaat over de eigenschappen van het werk, die maken of iemand tevreden is met zijn werk en zich kan ontwikkelen. Het laatste kenmerk zijn de machtsrelaties, waarbij er een balans moet bestaan tussen de autonomie van afdelingen binnen een organisatie, en de wederzijdse afhankelijkheid.

3.6.1.1 Dominante kenmerken van de sportvereniging

In de literatuur is er veel geschreven over de dominante kenmerken van de sportvereniging. Lucassen et al. (2018) bespreken in hun brancherapport een aantal werkingsprincipes van de sportvereniging. Zo is het een autonome organisatie, die onafhankelijk wordt gezien van de overheid en de markt, en hierdoor een eigen richting kan kiezen. Ook Thiel & Mayer (2009) benoemen dit principe als een onafhankelijkheid van derden. Waardenburg (2016) heeft het echter over een relatieve autonomie, die door de rechtsvorm wordt bepaald. De hoogste autonome factor hierin is de algemene leden vergadering, die tegen de wil van het bestuur of derde partijen in kan gaan. Echter komt deze autonomie wel steeds meer onder druk te staan door processen als instrumentalisering (Waardenburg, 2016). Zo zijn bijvoorbeeld veel sportverenigingen afhankelijk van subsidies en beschikbare locaties. Een volgend kenmerk die veel wordt besproken in de literatuur is de vrijwilligheid. Een sportvereniging is afhankelijk van vrijwilligers, en heeft geen of weinig betaalde krachten in dienst (Lucassen, et al., 2018; Thiel & Mayer, 2009, van Bottenburg, 2007; van der Werff et al., 2015). Een bijdrage doen tot het functioneren van de club is dus ook vrijwillig (Stokvis, unpublished paper). Daarnaast kent het ook een vrijwillig lidmaatschap, wat inhoudt dat er een vrijwillig in- en uittreden mogelijk is (Lucassen et al., 2018; van Bottenburg, 2007). Daarnaast is er ook geen verplichting om deel te nemen aan de algemene ledenvergadering (Waardenburg, 2016). Deze ALV is het volgende kenmerk dat blijkt geeft van een

democratisch besluitvormingsproces (Lucassen et al., 2018; Thiel & Mayer, 2009; Boessenkool, 2011). Daarbij wijst Stokvis (unpublished paper) ook nog op de formele gelijkheid van leden. Wel wijzen een aantal auteurs erop dat dit deze besluitvorming in theorie democratisch is, maar in de praktijk de beslissingsmacht maar bij een kleine groep mensen komt te liggen (Waardenburg, 2016; van Bottenburg, 2007). Dit komt doordat er vaak maar een beperkte groep leden aanwezig is. Dit maakt dat zij sterk betrokken zijn en kennis en contacten hebben binnen de club. Hierdoor lijkt het alsof er een machtsconcentratie ontstaat (van Bottenburg, 2007). Een volgend kenmerk die in de literatuur naar voren komt is de interne gerichtheid op de eigen leden. Thiel en Mayer (2009) hebben het hier over een van de doelen van de sportvereniging om te voorzien in de wensen en behoeften van de eigen leden. De verklaring van Waardenburg (2016) is dat de leden de belangrijkste stakeholder zijn, door de grootste inkomenspost te genereren, namelijk contributie en leselden. Verder stellen ze ook tijd, mankracht en kennis voor de club beschikbaar. Dit maakt ook dat sportverenigingen minder geneigd zijn zelf op zoek te gaan naar nieuwe doelgroepen (Waardenburg, 2016). Toch is er wel een verschuiving zichtbaar naar meer instrumentele doelen (Boessenkool, 2011). Een kenmerk die Waardenburg (2016) omschrijft als 'prosumption', is het voor en door leden produceren en consumeren van het sportaanbod. In de literatuur wordt het ook wel eens 'mutual support' karakter genoemd (Boessenkool, 2011). Van Bottenburg (2007) benoemt hierbij dat een club alleen kan functioneren wanneer er aan de verantwoordelijkheden die hierbij komen kijken wordt gehouden. Dit is ook waarom er in een tijd van individualisering, waarin het collectief minder vanzelfsprekend lijkt te worden, in veel beleidsteksten op dit belang wordt gewezen. Toch hebben een merendeel van de sportverenigingen in Nederland nog wel dit kenmerk als uitgangspunt (Waardenburg, 2016). Boessenkool (2011) noemt als een volgend kenmerk het sterke uniforme waarden en normenpatroon dat bij veel sportverenigingen traditioneel heerst. Oorspronkelijk was een sportvereniging ook een samenkomst en vereniging van 'soortgenoten' (Waardenburg, 2016). Dit maakt ook dat het eenzelfde groep mensen trekt, en er een vorm van sociale homogeniteit ontstaat. Hier voelen sommige mensen zich thuis, maar dit maakt de verschillen tussen mensen binnen en buiten de club juist groter (van Bottenburg, 2007). In een sportverenigingen staat vooral de passie voorop (Boessenkool, 2011). Deze passie lijkt wel onder druk te staan door de toenemende modernisering en rationalisering. De sportorganisatie is een wettelijke organisatievorm als vereniging of stichting, met formeel gelijkheid van leden (van der Werff et al., 2015; Stokvis, unpublished paper). Een sportvereniging mag dan ook volgens de wet geen winst mag maken op haar activiteiten, wanneer dit niet verantwoord kan worden. Veel auteurs zien de sportvereniging als institutie. Van Bottenburg (2007) noemt ook wel dat de sportverenigingen is uitgegroeid tot een organisatie met regulerende en normerende functies, die de sport zelfs overstijgen. Tabel 3 geeft een opsomming van de hierboven besproken kenmerken van de sportvereniging.

Dominante kenmerken sportvereniging
Relatieve autonomie
Vrijwilligheid
Democratisch besluitvormingsproces
Intern gericht
Prosumption & mutual support
Sociale homogeniteit
Passie voorop
Wettelijke vorm
Sportvereniging geschetst als institutie

Tabel 3: Samenvatting besproken dominante kenmerken

3.6.2 Kenmerken van het veranderproces en verandervermogen

Het tweede onderdeel dat het verandervermogen van een organisatie beïnvloed, zijn de kenmerken van het veranderproces. Veranderingsprocessen roepen bijna altijd een reactie op, die vanuit bepaalde perspectieven als weerstand kan worden gezien. Weerstand bij een verandering is een belangrijke factor waardoor veel organisatieveranderingen mislukken. Het is hierbij goed om aan te stippen dat bijna alle organisatorische veranderingen weerstand geven, dat dit een natuurlijke reactie is bij het proces (Bovey & Hede, 2001).

Bennebroek Gravenhorst et al. (2003) evalueren een aantal aspecten die te maken hebben met dit veranderproces. Het eerste aspect die ze benoemen is het doel en de strategie van de verandering. Hiermee wordt een gevoel van noodzaak gecreëerd voor de verandering. Ook kan deze doelstelling botsen met de doelstelling van de organisatie. Het volgende aspect is de technologische veranderingen die moeten worden gemaakt om het veranderproces te ondersteunen. Ten derde is er spanning en weerstand. Een bepaalde vorm van spanning is nodig om een verandering voor elkaar te krijgen, maar hier moet wel goed mee worden omgegaan om het veranderproces tot een succes te brengen. Het vierde aspect is de timing van het proces. Het kost tijd om nieuwe waarden en normen aan te leren, maar het moet ook niet te lang duren voordat de verandering zichtbaar wordt. Het vijfde aspect is het voorzien van informatie en het communiceren over de verandering gedurende het proces. Het zesde aspect is het genereren van draagvlak en steun vanuit de leden of werknemers. Het volgende aspect is het belang van een goede manager van de verandering, waardoor onzekerheden worden weggenomen, en de verandering wordt doorvertaald tot actie. De laatste twee aspecten zijn de verwachte uitkomsten van het proces, die maken of werknemers bereid zijn om de verandering te doorstaan. En in hoeverre werknemers een actieve rol hebben in het veranderproces. Dit heeft een invloed op de mate van support die zij het veranderproces vervolgens geven.

Bovengenoemde kenmerken gaan over organisaties in zijn algemeenheid. Hierbij kunnen we ons afvragen of dit ook voor de sportvereniging als organisatievorm geldt.

3.7 Conclusie

De sportvereniging kan gezien worden als een van de belangrijkste instituties die sport organiseert, maar heeft een ontwikkeling doorgemaakt. De vanzelfsprekendheid van de sportvereniging als organisator van sport neemt af, en het lidmaatschap en de bindingen die sporters zoeken met de sportvereniging is lichter en flexibeler geworden. Het traditionele karakter van de sportvereniging is aan het verschuiven van mutual support naar meer service delivery.

Organisatorisch verandervermogen wordt bepaald door de kenmerken van een organisatie en het veranderproces. Het is in het licht van de sportvereniging interessant om te kijken of deze kenmerken ook van invloed zijn op de ervaring met flexibel sportaanbod en de ruimte voor een sportvereniging om te veranderen. Naast de kenmerken die Bennebroek Gravenhorst et al. (2003) geeft, is het interessant om in dit onderzoek na te gaan of er nog andere factoren voor sportverenigingen worden gevonden die de mogelijkheden van sportverenigingen om te veranderen beïnvloeden.

4. Methodologie

In dit hoofdstuk worden de methoden van dit onderzoek beschreven en verantwoord.

4.1 Wetenschapsfilosofisch perspectief

Een onderzoeksparadigma bepaald hoe we naar de wereld kijken, wat betreft het begrijpen en interpreteren van een theorie, verklaring of model (Skinner et al., 2015). Voor dit onderzoek is gekozen voor de interpretatieve benadering die ervan uit gaat dat de werkelijkheid wordt gecreëerd door betekenisgeving, sociale constructies en interpretaties van de onderzoekseenheden, en daarmee contextafhankelijk is. Deze werkelijkheid vormt de basis voor het maken van beslissingen en het kiezen voor bepaalde acties (Coakley & Pike, 2014). Om deze sociale werkelijkheid te begrijpen, moet er dus rekening worden gehouden met de interactie tussen mensen en de geconstrueerde betekenisgeving die hieruit voortkomt. De relatie tussen de onderzoeker en de respondenten, heeft ook invloed op de interpretatie en de analyse van de data (Skinner & Edwards, 2005). Dit onderzoek bekijkt de verschillende ervaringen en perspectieven van mensen op flexibilisering van sportaanbod. De ervaringen van mensen zijn dus de werkelijkheid, wat maakt dat er ook verschillende waarheden kunnen bestaan.

4.2 Onderzoeksmethoden

In het volgende deel wordt de onderzoeksmethode beschreven en verantwoord.

4.2.1 Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek focust zich vaak op ervaringen van mensen en de betekenis die zij geven (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Ook de dynamiek en relatie tussen de verschillende actoren kan het beste naar boven worden gehaald door middel van kwalitatief onderzoek. Omdat dit onderzoek geïnteresseerd is in de ervaringen van sportverenigingen en de wisselwerking tussen de omgeving en de veranderingen in organisaties, is er gekozen om kwalitatief onderzoek te doen.

4.2.2 Semigestructureerde interviews

Een groot deel van de verzamelde data voor dit onderzoek komt uit semigestructureerde interviews. Voor de interviews is een topiclijst gebruikt, maar deze is niet alles bepalend geweest (zie bijlage 3). Hierdoor bleef er ruimte over om door te vragen op de antwoorden van de respondenten. Het doel van de semigestructureerde interviews was om de verschillende ervaringen te achterhalen van sportverenigingen met flexibel sportaanbod, en deze beter te begrijpen in relatie met de mogelijkheden die sportverenigingen hebben om te veranderen en de invloed van de omgeving. De data uit de interviews is gebruikt om antwoord te geven op deelvraag 1, 3 en 4.

4.2.3 Document analyse

Voor dit onderzoek is aanvullende documentanalyse gedaan. Ten eerste zijn de verschillende websites van de sportverenigingen en bonden bezocht ten aanzien van flexibilisering sportaanbod, en geanalyseerd voorafgaand aan de interviews. De topiclijst is hierop aangepast om meer diepgang te krijgen. Voor het schetsen van de context van SportOn (in het volgende hoofdstuk verder toegelicht), en het plaatsen van deze casus binnen dit onderzoek, zijn documenten gebruikt en is een interview afgenomen met de projectleider van het pilotproject. Om een beeld te krijgen van de context van Rotterdam, de omgeving waar SportOn en een aantal van de onderzochte sportverenigingen zich in bevonden, is het 'Actieprogramma verenigingen' geanalyseerd. Hierdoor is ook een beeld gecreëerd van de invloed van gemeente, aangezien deze partij niet is gesproken in dit onderzoek (Gemeente Rotterdam, 2019). Als laatste is er ook een podcast 'op de club' geanalyseerd, van NOC*NSF. Hier kwam de dynamiek tussen bond en vereniging goed naar boven over het onderwerp 'hoe om te gaan met de veranderende behoefte van sporters'

(NOC*NSF, 2021,7 maart). Deze data is gebruikt om de interviews te verdiepen, en te vergelijken met de uitkomsten van de interviews.

4.2.4 Literatuurstudie

In de voorbereiding op de uitvoerende fase van dit onderzoek is een literatuurstudie gedaan, die in een voorgaand hoofdstuk te lezen is. In de literatuurstudie is aandacht besteed aan de ontwikkeling van de sportvereniging, en waar de behoefte naar flexibel sportaanbod vandaan komt. Ook is er gekeken naar het organisatorisch verandervermogen. Deze literatuur is gebruikt voor het vormen van de topiclijst, maar ook voor het beantwoorden van deelvraag 1 en 2. De ervaringen van de sportverenigingen die uit de empirische data zijn gehaald, staan centraal, de literatuur is ondersteunend. Dit is van belang om ook nieuwe inzichten uit de data te kunnen halen.

4.3 Onderzoekdesign

In deze paragraaf wordt het onderzoekdesign geschetst.

4.3.1 Onderzoeksubjecten

Voor dit onderzoek is gekozen voor sportverenigingen als onderzoeksobject. De ervaringen van sportverenigingen zijn opgehaald bij sportverenigingen, maar ook door met sportbonden en ondersteunende sportorganisaties te spreken. De keuze voor sportbonden is gemaakt omdat zij de overkoepelende organisaties zijn, die breed informatie konden geven over de ervaringen, behoeften en pijnpunten rondom flexibilisering van sportaanbod op de sportvereniging. De keuze voor ondersteunende sportorganisaties is gemaakt, omdat zij veel in contact staan met sportverenigingen over onderwerpen als toekomstbestendigheid en vitaliteit. De ondersteunende sportorganisaties die zijn gekozen, bevonden zich allemaal in de context van Rotterdam en SportOn. SportOn is een casus over flexibilisering sportaanbod, en staat in het volgende hoofdstuk beschreven. Ook zijn bonden en ondersteunende sportorganisaties partijen in de institutionele omgeving van de sportvereniging en is de relatie en afhankelijkheid interessant doordat dit onderzoek ook kijkt naar de invloed van deze omgeving op de mogelijkheden van veranderen. Door al deze perspectieven met elkaar te vergelijken, kan er een meer volledig beeld worden gegeven van de ervaringen van sportverenigingen met flexibilisering van sportaanbod.

4.3.2 Respondentenselectie

Voor de selectie van de respondenten zijn op meerdere plekken in dit onderzoek keuzes gemaakt. Er is met twee criteria gestart. De sportverenigingen die ik heb gesproken hadden ervaringen met het aanbieden en implementeren van flexibel sportaanbod. Verder sprak ik de persoon bij de sportvereniging, die betrokken is geweest bij het flexibiliseren van het sportaanbod. Dit was dus niet altijd de voorzitter, of iemand uit het bestuur. Zoals in de tabel in bijlage 1 te zien is, heeft dit geresulteerd in een diverse groep functies die voor dit onderzoek gesproken zijn.

Bij de bond was het belangrijk om de persoon te spreken die in contact staat met de verenigingen, en mij zo dus een overkoepelend beeld kon geven van de ervaringen. Dit waren vaak accountmanagers, functies die te maken hebben met onderzoek of marketing, en projectleiders van flexibel sportaanbod (bijlage 1).

Het is in het tijdsbestek van dit onderzoek niet mogelijk geweest om alle soorten sportverenigingen die er in Nederland zijn te includeren in de data. Dit is ook niet nodig. Wel is er bewust gekozen om een aantal verschillen te maken in de data, die interessante inzichten hebben opgeleverd op de ervaringen rondom flexibilisering van sportaanbod. Deze keuzes zijn tijdens het verzamelen van de data gemaakt, om zo nog beter antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag.

Zo is er gekozen om teamsporten, semi-individuele sporten (individuele sport waar een tegenstander nodig is), en individuele sporten mee te nemen in dit onderzoek. De structuren en afhankelijkheden binnen deze sporten kunnen verschillen. Ook heeft deze factor invloed op het aantal sociale contacten dat er plaatsvindt, wat bepalend kan zijn voor bijvoorbeeld binding met een sportvereniging (Smits et al., 2018). Daarnaast zorgt de ontwikkeling van individualisering ervoor dat meer mensen individueel gaan sporten. Dit zou grotere implicaties kunnen hebben op teamsporten, en ervoor kunnen zorgen dat hier een grotere behoefte is om te flexibiliseren.

De sportverenigingen die voor dit onderzoek gesproken zijn, bieden allemaal een vorm van 'sport-light' aan, het mogelijk maken van sporten: waar, wanneer en met wie men maar wil (Scheerder & Van Bottenburg, 2010; Borgers et al., 2016). Binnen sport-light zijn er verschillende gradaties, van hoe formeel iets georganiseerd is, en hoeveel structuur het heeft. Ook kan dit vanuit verschillende vormen worden georganiseerd. Er is voor dit onderzoek diversiteit aangebracht in de soorten sportverenigingen en op welke manier zij bezig zijn met flexibilisering van sportaanbod.

Een derde verschil die er gemaakt is, is dat er sportverenigingen tussen zaten waarbij het flexibele aanbod extern geïntroduceerd is, door bijvoorbeeld de bond. Maar ook verenigingen waarbij de ontwikkeling van flexibel sportaanbod vanuit de behoefte en vraag van de leden ontstond. Tot slot is er tijdens de uitvoerende fase besloten om een partij in de omgeving van de sportvereniging te spreken die veel te maken heeft met locatie en accommodatie verhuur, omdat het hebben van een eigen locatie regelmatig terug kwam als bottleneck voor flexibilisering sportaanbod.

4.3.2.1 Casus SportOn

De aparte casus SportOn is gekozen, omdat het ging om nog een andere manier waarop sportverenigingen bezig zijn geweest met flexibel sportaanbod, en daarbij ook beeld geeft van een aparte institutionele context die er was ontstaan. Wel is ervoor gekozen om deze data ook te vergelijken met de andere sportverenigingen, en is een soortgelijke topiclijst opgezet. In het volgende hoofdstuk staat de beschrijving van de context van SportOn verder toegelicht.

4.3.4 Respondenten overzicht

Deze keuzes rondom de selectie van respondenten heeft ertoe geleid dat er uiteenlopende takken van sport zijn gesproken. Bij dit onderzoek zijn 10 sportverenigingen gesproken. Er zijn 4 personen bij bonden gesproken die een relatie hebben tot de sportverenigingen die ik heb gesproken, en 3 personen uit organisaties die betrokken zijn geweest bij SportOn en in de context van sportverenigingen in de omgeving van Rotterdam zitten. In bijlage 1 is een overzicht te vinden van de gesproken respondenten en de relevante kenmerken.

4.4 Data-analyse

De verzamelde data is vervolgens geanalyseerd. De interviews zijn getranscribeerd, en gecodeerd. De relevante documenten zijn ook gecodeerd. Dit is gedaan door gebruik te maken van het programma MAXQDA. In de eerste fase van de analyse is de data uit de interviews en de documenten op een open manier gecodeerd. Hierbij krijgen de uitspraken van de respondenten een label, die weergeeft wat het hoofdthema van deze uitspraak is. Vervolgens is de data axiaal gecodeerd door het te clusteren in categorieën. In deze fase worden concepten met dezelfde code met elkaar vergeleken. Hieruit volgen een aantal hoofdcategorieën. In de laatste fase zijn de relaties tussen de verschillende categorieën en codes verkend. Hier is aan de hand van het theoretisch kader en de literatuur naar gekeken. Op basis hiervan zijn de antwoorden op de onderzoeksvraag geformuleerd. De bijbehorende codeboom is te vinden in bijlage 2.

4.5 Positie onderzoeker

Tijdens het doen van dit onderzoek ben ik werkzaam als stagiair bij NLsport, een samenwerkingsverband tussen sportbonden en NOC*NSF, die bezig is met de transitie in de sport. Een van de onderwerpen die hier een grote rol speelt, is het toekomstbestendig maken van de georganiseerde sportinfrastructuur, waaronder verenigingen. Vanuit mijn werk ben ik dus al beïnvloed met ideeën en meningen over het onderwerp waar ik ook onderzoek naar doe. Hierbij was het dus belangrijk om niet al met te veel richting en voorkennis de interviews in te gaan, en een mening of idee niet vooraf of tijdens het interview met de respondent te delen. Tijdens de interviews is met dit goed gelukt, door goed open vragen te blijven stellen. Ook heb ik de interviews tijdens het transcriberen moeten terugkijken, wat me bewust heeft gemaakt van mijn eigen vragen. In de analyse heb ik mijn achtergrondinformatie niet geheel kunnen elimineren, wat ook niet mogelijk is. Wel heb ik regelmatig anderen mee laten kijken naar het coderen.

4.6 Kwaliteit van het onderzoek

De kwaliteit van het onderzoek wordt het beste beschreven en verantwoord aan de hand van de betrouwbaarheid en validiteit.

4.6.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek gaat over of het onderzoek herhaalt kan worden, en of daarmee dezelfde resultaten zouden worden bereikt (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen, is het doorlopen proces zo volledig mogelijk beschreven in de methode, zodat alle stappen en keuzes die gemaakt zijn, verantwoord en te volgen zijn. Daarnaast is gebruik gemaakt van een topiclijst, waarbij de interviews steeds op een gelijke manier ingestoken zijn. Dit maakt dat het onderzoek transparant is. Ook is anonimiteit van de respondenten gewaarborgd, om zo de respondenten het gevoel te geven dat ze alles kunnen zeggen. Een aantal respondenten lieten ook weten dit fijn te vinden, aangezien het voor sommige sporten toch wel een ingewikkeld onderwerp blijkt te zijn. De interviews zijn opgenomen en getranscribeerd, wat de data betrouwbaar maakt, doordat er altijd nagegaan kan worden op welke manier en in welke woorden iets gezegd is.

4.6.2 Interne validiteit

De interne validiteit gaat over of er gemeten wordt en men waarneemt wat men wil meten (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Door flexibel te zijn met een topiclijst, was doorvragen mogelijk om tot de gezochte informatie te komen. Zo is er tijdens de interviews steeds gestart vanuit dezelfde onderwerpen, en kon hier ook steeds beter in doorgevraagd worden, hoe verder het onderzoek vorderde. Ook is in dit onderzoek gebruik gemaakt van bronnentriangulatie, wat betekent dat er meerdere soorten bronnen zijn gebruikt (Bryman, 2016). Verschillende bronnen maken dat verschillende elementen van een onderwerpen naar boven kunnen komen, en er een compleet beeld kan ontstaan. Zo zijn er documenten gebruikt als aanvullende informatie en voor het geven van context, en is er een literatuurstudie gedaan. Ook geven de interviews een beeld vanuit verschillende perspectieven, wat de data rijker en meer compleet maakt.

4.6.3 Externe validiteit

De kleinschaligheid van dit onderzoek maakt generaliseerbaarheid niet mogelijk. Wel is geprobeerd de inzichten toepasbaar te maken op een groter aantal sportverenigingen, door ervoor te zorgen verschillende sporten en soorten verenigingen te onderzoeken, die op verschillende manieren bezig zijn met flexibilisering van sportaanbod.

5. Context onderzochte sportverenigingen

Voor dit onderzoek zijn tien sportverenigingen gesproken die allemaal op een eigen manier bezig zijn met flexibilisering sportaanbod. Om de resultaten in perspectief te kunnen plaatsen, is het nodig context te hebben van deze sportverenigingen. In het methodehoofdstuk zijn al wat kenmerken gegeven van de sportverenigingen. Hier zal nog wat verder worden ingegaan op de verschillende manieren van flexibilisering die je bij de sportverenigingen uit dit onderzoek terugziet. Deze context is verzameld uit de interviews en documenten.

5.1 Hockey

De onderzochte hockeyverenigingen zijn vanuit de behoefte en vraag vanuit de leden bezig met het flexibiliseren van sportaanbod. Vanuit de verenigingen en de bond wordt er een splitsing gemaakt tussen flexibilisering in lidmaatschap, en flexibilisering in aanbod. Zo worden er flexibele lidmaatschapsvormen aangeboden, zoals een duo-lidmaatschap, een flex-lidmaatschap, of een studentenlidmaatschap. Daarnaast ontstaan er ook andere vormen van aanbod, zoals een anderE soort competitie (bv. Sevens), waarbij je doordeweeks speelt in kleinere teamsamenstellingen, maar wordt er ook bijvoorbeeld een bootcampvorm aangeboden. De bond heeft bij deze flexibilisering vooral de rol aangenomen in het ondersteunen van de weg die door de vereniging is ingezet. Zo biedt de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB) een platform aan waar alle flexibele vormen samen worden gebracht. Ook zoeken zij het gesprek op met de verenigingen, om te bepalen waar zij kunnen helpen door bijvoorbeeld 'good practices' op te halen uit de praktijk en te delen binnen de hockeysport. Zo is de bond nu ook bezig met het aanpassen van hun bindingsvormen model, waar meer flexibilisering mogelijk gaat worden.

5.2 Tennis & padel

Tennis en padel maken een soortgelijke ontwikkeling door als de hockeysport. Daarbij wordt padel ook wel als de flexibele, toegankelijke vorm van tennis gezien. De verenigingen die zijn gesproken, passen ook hun aanbod aan op de behoefte van sporters, waarin ook de nog niet-gebonden sporter een grotere rol heeft gekregen. Flexibel aanbod wat je binnen tennis ziet, is ook flexibilisering in lidmaatschapsvormen, zoals differentiatie in de duur van het lidmaatschap. Maar ook een flex-competitie, een zomerlidmaatschap, en de padelboeker en tennisboeker, waar niet leden kunnen sporten op de sportvereniging. De Koninklijke Nederlandse lawn tennisbond (KNLTB) heeft hier ook een ondersteunende rol, waarin zij flexibilisering proberen te faciliteren. Zij zijn zo ook aan het nadenken over het aanpassen van het afdrachtsmodel.

5.3 Badminton

De gesproken badmintonverenigingen zijn bij dit onderzoek betrokken omdat ze Airbadminton hebben gebruikt binnen hun sportvereniging. Dit is vanuit Badminton Nederland gepromoot en gefaciliteerd. Het is een vorm van badminton die je buiten kan doen, waar, wanneer en met wie je maar wilt. Airbadminton heeft op deze verenigingen nog geen structureel karakter, maar aangeboden incidenteel naast het reguliere aanbod of als aanbod voor in de zomermaanden. Deze verenigingen zijn ook gesproken over ander flexibel aanbod, zoals een strippenkaart, meer trainingsmogelijkheden en multisport.

5.4 Golf

De onderzochte golfverenigingen zijn aan de slag gegaan met de uitkomsten van een productdifferentiatie onderzoek. Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit de Nederlandse golf federatie (NGF), die vervolgens hulp aanbiedt bij de implementatie en uitwerking van de resultaten. Dit gaat over differentiatie in lidmaatschapsvormen, zoals een twilight lidmaatschap, of rondencarten. Maar ook het aanbieden van beginnersaanbod, en differentiatie op verschillende doelgroepen.

5.5 SportOn: basketbal en zwemmen

Ten slotte zijn er ook twee verenigingen gesproken die hun flexibele aanbod hebben aangebonden op het multisportplatform SportOn. SportOn wordt verderop in dit hoofdstuk verder toegelicht. Het aanbod wat hierop werd geplaatst is gericht op de multi-sporter, en was in veel gevallen als losse lesjes te volgen. Deze verenigingen zijn ook gevraagd naar andere soorten flexibilisering van sportaanbod op hun vereniging. Beide verenigingen werkten ook met andere flexibele vormen, zoals een 3x3 community in het basketbal, en flexibiliteit in duur van het lidmaatschap binnen de zwemsport.

5.5.1 SportOn

Deze context beschrijving is gebaseerd op gesprekken die ik heb gehad met betrokken partijen, en een presentatie en interview over contextinformatie rondom SportOn met de projectleider van de pilot. SportOn is een multisportplatform dat zich als pilot heeft afgespeeld in Rotterdam. De volgende partijen werken in Rotterdam nauw met elkaar samen, waarbij Sportbedrijf Rotterdam, en Rotterdam Sportsupport ook betrokken waren bij SportOn:



Figuur 4: Overzicht actoren context Rotterdam, overgenomen van website Rotterdam Sportsupport: <https://www.rotterdamssportsupport.nl/over-ons/wat-doen-wij>

SportOn was een pilotproject van NLsport (Een samenwerkingsverband tussen sportbonden en NOC*NSF), en gaat over flexibilisering van sportaanbod gericht op de sportvereniging en de multisporter. Uit behoefte onderzoek bleek dat de multisporters wel de toegevoegde waarde van het sporten op een vereniging ziet, maar dat ze ook een mismatch ervaren tussen het aanbod en de behoefte. Door kleine aanpassingen in het traditionele aanbod van de sportvereniging kan er een betere match ontstaan, en wordt de behoefte van deze sporter verbonden met de kennis, accommodaties, en de sociale context van de sportvereniging. Bij de start van SportOn werd er geconcludeerd dat er nog weinig verkoopkanalen waren om multisport aan te bieden vanuit verenigingsverband. Daarom is ervoor gekozen om het multisportplatform vanuit NOC*NSF te creëren, als een verkoopkanaal voor multisportaanbod vanuit de sportverenigingen. Er is gestart met een pilot van zes maanden, door te leren en experimenteren in de context van Rotterdam. SportOn had de volgende doelstellingen:

- Zorgen voor passend sportaanbod, ook wel 'multisport-waardig' aanbod
- Drempels tot de vereniging verlagen en de sportvereniging toegankelijker maken voor de multisporter
- Horizon van verenigingen verbreden. Dat niet alleen de langdurige lidmaatschappen van waarde zijn, maar dat ook korte termijn afspraken die je maakt, in de toekomst van waarde kunnen zijn. Hiermee andere vormen van binding creëren met de sportvereniging.

Na 6 maanden heeft de pilot geen doorgang kunnen vinden, mede door de coronacrisis en een missende bron van financiën. Wel wordt er nog verder onder de projectnaam 'Flexibilisering sportaanbod', onder andere aan het delen van de lessen van SportOn.

5.6 Professionals in de externe omgeving

De andere onderzoekseenheden die gesproken zijn, zijn verenigingsondersteuners bij bonden en andere organisaties in de context van de sportvereniging, zoals sportservice organisatie en een locatie en accommodatie partij. Deze organisaties hebben allemaal te maken met de hierboven beschreven verenigingen en sporten, of met het multisportplatform SportOn binnen de context van Rotterdam.

In het volgende hoofdstuk zullen de resultaten worden gepresenteerd, die door middel van deze context beter geïnterpreteerd kunnen worden.

6. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek besproken aan de hand van de hoofdthema's die in de data zijn gevonden. De beschrijving van de resultaten draagt in elke paragraaf bij aan het beantwoorden van de hoofdvraag: wat de ervaringen zijn van sportverenigingen met flexibilisering van sportaanbod, en wat dat ons leert de mogelijkheden van sportverenigingen om te veranderen. De thema's die in de data naar voren kwamen, geven antwoord op de volgende vragen, en zullen ook op deze manier worden beschreven in dit komende paragrafen:

- Wat zijn voor de verschillende sportverenigingen aanleidingen om flexibel sportaanbod aan te bieden?
- Welke factoren kunnen belemmerend en bevorderend werken voor flexibilisering sportaanbod?
- Welke interne en externe mogelijkheden en ruimte heeft de sportvereniging om te veranderen, en te flexibiliseren in sportaanbod?
- Wat betekenen de verschillen en overeenkomsten tussen de verschillende sporten?

De eerste paragraaf zal gaan over de verscheidenheid in aanleidingen die door de verschillende sportverenigingen gegeven is om te starten met flexibilisering van sportaanbod.

6.1 Verscheidenheid aan aanleidingen om sportaanbod te flexibiliseren

Er zijn door de verenigingen en professionals verschillende aanleidingen genoemd om aan de slag te gaan met flexibel sportaanbod. Binnen de aanleidingen zijn interne en externe drijfveren te herkennen. Het behouden van de leden en het voorkomen dat de huidige leden stoppen is een van de meest genoemde aanleidingen om te beginnen met het aanbieden van flexibele vormen van sportaanbod of lidmaatschap. Verenigingen en professionals ervaren dat het huidige lidmaatschap en sportaanbod niet meer altijd goed aansluit bij een grote groep sporters, die opzoek gaan naar alternatieven of stoppen. Een van de vrijwilligers van een hockeyvereniging, die deel uit heeft gemaakt van een commissie om onderzoek te doen naar flexibilisering van aanbod, omschrijft dit als volgt:

'Want het is gewoon een mogelijkheid om [Leden] binnenboord te houden. Ik heb zelf al de neiging om bij mensen die zich afmelden, te vragen van waarom meld je je af, en weet je dat je een duo-lidmaatschap aan kan gaan.' (Vrijwilliger, vereniging 2)

Ook in de golfsport speelt het dat het aanbod in veel gevallen niet passend is. Dit gaat een probleem worden, wanneer er niet genoeg vraag is voor het huidige aanbod, dat ziet de directeur van een golfclub:

'En je ziet gewoon al vanaf een kilometer of hoever je ook weg staat, dat het aanbod op heel veel clubs gewoon niet aansluit bij waar de mensen naar opzoek zijn, en dat dan alleen maar goed gaat als je echt een enorme vraag hebt.' (Directeur, club 7)

Met aangepaste vormen van lidmaatschap en aanbod, door bijvoorbeeld kortere lidmaatschapsduur, en aangepaste competities die niet altijd meer in het weekend plaatsvinden, proberen de verenigingen beter aan te sluiten bij de veranderende behoefte van de huidige leden. Respondenten geven ook aan dat het gaat om het creëren van een 'gevoel van ruimte' en flexibiliteit, en dat de meeste sporters uiteindelijk toch kiezen voor het traditionele aanbod. Een medewerker bij de KNHB zegt daar het volgende over:

Puntje bij paaltje kijkende, staan we toch iedere keer wel weer op het veld. Maar het gevoel om een keer makkelijk af te kunnen zeggen, of een keer over te kunnen slaan,

zonder dat het consequenties heeft. Dat is het gevoel dat we vooral willen creëren, omdat dat zo wenselijk is.’ (Medewerker, KNHB)

Deze sporters willen vooral niet het gevoel hebben vast te zitten en verplichtingen te moeten nakomen. Of het nou gaat om een gevoel van ruime, of de echte ruimte, verenigingen ervaren een verandering in behoefte bij de sporters. Dit wordt ook wel toegeschreven aan het drukke leven en de beperkte tijd die mensen tegenwoordig hebben. Ook de levensfase speelt een rol. De sportverenigingen ervaren een behoefte bij sporters aan snel en makkelijk. Een van de respondenten die werkt voor een ondersteunende sportorganisatie, verklaart hierbij het succes van nieuwe en snelle sporten, zoals de tennisvariant padel:

‘En zo’n padel en squash, ja die gaan superhard, omdat je gewoon een uurtje heel dynamisch bezig zijn en gaan. En voetbal word ik verplicht om op zaterdag 90 minuten te moeten spelen. Ja dat is, en dat is hartstikke leuk, alleen met padel kan ik binnen een uur en een kwartier kan ik weer thuis zijn.’ (Medewerker, ondersteunende sportorganisatie R15)

Andere aanleidingen om te starten met flexibel sportaanbod zijn het meer zichtbaar maken van de sport, en een kennismakingsaanbod en instapniveau bieden. Dit is vooral gericht op de nieuwe potentiële leden of ongebonden sporter. Een accountmanager bij de KNLTB omschrijft hier waarom dat voor sommige sporten nodig is:

‘Bijvoorbeeld naar padel kijkend, de zomerchallenge, of een kortstondig lidmaatschap, vinden zij vaak nog te eng of te spannend. Ze kennen padel niet, hebben het nooit beoefend. En willen nog laagdrempeliger de sport een keer beoefenen. Dan is het huren van een baantje ideaal.’ (Medewerker, KNLTB)

Daarnaast werd door verschillende respondenten ook benoemd dat flexibilisering van aanbod werkt om mensen enthousiast te maken voor de sport, andere doelgroepen aan te spreken, en capaciteit op te vullen. De hockey- en tennisverenigingen omschreven ook dat een aanleiding kan zijn om illegale sportdeelname te voorkomen. Hierbij kan je denken aan mensen die nu onder elkaars naam wedstrijden spelen of trainen. Voor hen is het aanbod niet passend, en zij vinden dan een illegale manier om toch passender te kunnen deelnemen. De vrijwilligers van een hockeyvereniging omschrijft hier de illegaliteit waar ze van af wilden:

‘Dan was de een lid, de ander was geen lid, en dan deelden zij dat lidmaatschap. En dan speelden zij op elkaar naam de wedstrijd. Want dat kan natuurlijk makkelijk. Je zet gewoon Pietje is lid, en Pietje staat in de goal, en eerst stond Jantje dan in de goal’ (Vrijwilliger, vereniging 2)

Flexibiliteit is voor verenigingen ook een manier dat deze sporters zich wel gaan inschrijven bij de club. De respondenten die werken met verenigingen, ervaren ook dat de aanleiding per vereniging verschillend kan zijn, maar dat de meeste verenigingen wel behoefte hebben aan flexibilisering. Een van de accountmanagers bij de KNLTB ziet deze verschillen ook per regio:

‘Van wat ik al aan gaf, Zeeland heb je vaak echt wel dorpse verenigingen, ik denk dat dat nog wel prima kan werken op de huidige manier. Ook moeten zij wel na gaan denken, van hoe moeten wij die jongere doelgroep naar onze verenigingen krijgen, dan heb je wel een stukje flexibilisering nodig.’ (Medewerker, KNLTB)

In Zeeland ligt dus bijvoorbeeld de focus op het verjongen, waar het voor een andere regio een hele andere aanleiding kan zijn om met flexibel aanbod te starten. Zo kan het ook per

sport verschillen. De respondenten uit de golfsport omschrijven binnen hun sport een hele duidelijke behoefte aan verjonging. Daar tegenover ziet de hockeysport het ook als een soort 're-integratie mogelijkheid', om de oud-hockeyers weer een plek te geven binnen de sport. Dit suggereert dat flexibilisering van sportaanbod voor sportverenigingen een oplossing of uitkomst brengt in verschillende situaties.

Binnen dit thema is de diversiteit in aanleidingen voor flexibilisering van sportaanbod omschreven. In de volgende paragraaf zal er verder in gegaan worden op de ervaringen die sportverenigingen hebben met het aanbieden en de implementatie van flexibel sportaanbod.

6.2 Bevorderende en belemmerende factoren flexibilisering sportaanbod

Er zijn tijdens de interviews verschillende ervaringen met flexibel sportaanbod besproken. Uit deze ervaringen kwamen bevorderende en belemmerende factoren naar voren, die sportverenigingen tegen zijn gekomen bij flexibilisering van sportaanbod. Deze zullen hieronder besproken worden.

6.2.1 Bevorderende factoren

In de interviews werden door de respondenten factoren benoemd die bevorderend kunnen werken voor flexibilisering van sportaanbod. Ten eerste benoemden de verenigingen en professionals het organiseren van een 'warm welkom'. Een van de accountmanagers beschreef dit als volgt:

'Een warm welkom is heel belangrijk, dus gastvrijheid. Je komt op zo'n park aan voor de eerste keer en het is helemaal uitgestorven, en er is niemand, ja dan heb je geen tennis of padel beleving. Dus warm welkom houdt ook vooral in, nieuwe leden, hoe gaan we ervoor zorgen dat die een plekje vinden binnen de vereniging.'
(Medewerker, KNLTB)

Verenigingen ervaren met flexibel aanbod vaker nieuwe mensen op de vereniging, vaker dan wanneer je alleen werkt met jaar-lidmaatschappen. Om binding met de club te bevorderen, en deze mensen mogelijk vaker terug te zien, zien zij dit 'warme welkom' als belangrijk. Zo is het van belang dat de hele vereniging ook op de hoogte is, zodat de trainers, leden, en zelfs de mensen achter de bar weten dat er nieuwe sporters langs komen. Zo omschreef de projectleider van de pilot SportOn, dat dit ook een valkuil was bij de deelnemende verenigingen van het multisportplatform:

'Het is voorgekomen dat mensen op een club kwamen, dat de hekken dicht waren, of dat ze zich melden in het clubhuis, en dat de barman zei, SportOn, daar heb ik nog nooit van gehoord, hier ben je niet goed, ga maar weer weg. En dat die sporter dacht, ja wat, ik ben hier toch op het goede adres.' (Projectleider, pilot SportOn)

Ten tweede bevordert het aantonen van de extra toegevoegde waarde flexibilisering van sportaanbod. Zo levert het in sommige gevallen de vereniging nieuwe leden op, en geeft het meer reuring op de club. Toch geven de verenigingen ook wel aan dat ze het zien als een verlies in omzet, ten opzichte van een jaarlidmaatschap of een gebonden lid. Een medewerker van de KNHB geeft ook aan dat de indirecte toegevoegde waarde niet vergeten moet worden:

'Die mensen komen wel weer een biertje drinken, en komen wel waar je nu niks of maar 5 van hebt, en zo meteen heb je er 10 van in je team, je hebt wel 10 man, die een biertje komen drinken aan de bar, dus op een andere manier komen er ook wel weer. Kijk als het financieel een uitdaging is, of behoefte is om daar meer mee te doen, ja dan is dat ook iets waarvan we zeggen ja, kijk dan ook breder.'
(Medewerker, KNHB)

Deze respondent benadrukt dat verenigingen niet alleen de contributie moeten tellen als waarde die een lid kan toevoegen, ook gezelligheid in de kantine en horeca-inkomsten kunnen worden gezien als een toegevoegde waarde. Daarnaast is er een verschil tussen korte- en lange termijn waarde toevoegen. Zoals in de aanleidingen is omschreven, kan flexibel aanbod ook worden gebruikt om sporters enthousiast te maken. Dit kunnen ook leden voor de toekomst zijn.

Ten derde kan het kennen van je doelgroep en haar behoeftes bevorderend werken. Dit maakt dat de vereniging onderbouwd haar keuzes kan maken, en minder bang is voor de financiële tegenvaller van leden die overstappen op het goedkopere flexibele sportaanbod. Zo is er in de golfsport ook onderzoek gedaan naar productdifferentiatie, om de sportverenigingen meer vertrouwen te geven in de uitwerking van de flexibilisering.

De vierde bevorderende factor gaat over het wegnemen van drempels en barrières voor verenigingen. De verenigingen geven aan dat er veel dingen komen kijken bij flexibiliseren van sportaanbod. Zo vraagt het organisatorisch veel, en drukt op het beperkte aanbod van vrijwilligers. Zo geven een aantal van de verenigingen ook aan dat het zoveel mogelijk hands-off mogelijk maken van het organiseren van flexibel sportaanbod, wordt gezien als een verlichting op de druk van de vrijwillige verwachtingen van hun leden. Een penningmeester van een tennis- en padelvereniging omschrijft dit ook:

'Dus dat er niet of nauwelijks meer een vrijwilliger nodig is om geld te innen, om de baan te openen, om de baan weer dicht te doen, om het licht aan te doen, of het licht uit te doen, of wat dan ook.' (Bestuurslid, vereniging 4)

Een aantal verenigingen ervaren hier ook steun van de bond die hands-off organiseren mogelijk maken. Zo speelt de KNLTB hierop in door de Padelboeker en Tennisboeker te integreren met de huidige systemen van de verenigingen. Ten vijfde wordt er door de respondenten ook aangegeven dat er een behoefte is aan kennis delen, zodat niet alle verenigingen tegen vergelijkbare fouten en problemen aanlopen. De verenigingen zien hier ook een rol voor de bond, die al regelmatig wordt opgepakt. Zo vertelt ook een medewerker van de KNHB over de waarde van ervaringen delen:

'Maar het is veel sterker als een collega buurvereniging met hetzelfde verhaal komt, maar dan vanuit eigen ervaring. Dat is goud waard. En dat is logisch, als je dat van je collega, buurman, vereniging verderop hoort, en je denkt als zij het kunnen, nou dan kunnen wij het ook wel.' (Medewerker, KNHB)

Daarnaast geeft een van de verenigingen aan dat hier ook een verantwoordelijkheid ligt voor verenigingen zelf, die zouden ook meer actief met elkaar ervaringen en lessen moeten delen. Ten slotte wordt het hebben van een aparte commissie voor flexibilisering van sportaanbod door verschillende verenigingen benoemd, en door bondsmedewerkers aangemoedigd. Deze commissie kan bijvoorbeeld als tijdelijk doel hebben om de mogelijkheden van flexibilisering van sportaanbod te onderzoeken of het aanbod te implementeren. Wanneer dit een diverse groep is, die een afspiegeling geeft van je ledenbestand, wordt dit ook gelijk gezien als draagvlak binnen de vereniging. De volgende paragraaf zal ingaan op de belemmerende factoren, die juist remmend werken op flexibilisering van sportaanbod.

6.2.2 Belemmerende factoren

Er werden door de verenigingen en professionals in de ervaringen ook een aantal factoren benoemd die juist belemmerend werken voor de flexibilisering van sportaanbod. Ten eerste beschreven respondenten die met ander aanbod aan de slag zijn, dat ze te maken krijgen met een ander referentiekader. Zo wordt 'Airbadminton', een variant van het 'gewone' badminton, gezien als een echte ander sport. Dit referentiekader komt meestal niet overeen

met die van de huidige sportbeoefenaars. Een bondsmedewerker bij Badminton Nederland, beschreef dit:

'De bestaande badmintonner niet met de binnen-gedachte buiten laten badmintonnen, ja dat gaat een tijd duren. Maar iedereen die nieuw gaat Airbadmintonnen, ja die weet niet beter. Ik vergelijk het altijd met mijn dochter die op kunstgras is gaan voetballen toen ze klein was, en als ze op gras moet gaan voetballen dat ze denk ja wat is dit voor een hobbelig, en ja je wordt vies. Terwijl ik nog steeds denk, dat kunstgras wat een waardeloos iets, omdat ik dat referentiekader heb.'(Medewerker, Badminton Nederland)

Dit andere referentiekader zorgt ervoor dat het andere aanbod moeilijk in de al bestaande sport onder te brengen is, en dat het in veel gevallen als een andere sport wordt gepositioneerd en georganiseerd. Vergelijking die veel wordt gemaakt door de respondenten is met beachsporten, zoals de volgende vrijwilligers van een basketbalvereniging ook het 3x3 basketbal daarmee vergelijkt:

En bij basketbal is dat nu dan gefaciliteerd in 3 tegen 3, en bij handbal heb je het beachhandbal wat sommige handbalclubs ook aanbieden, hetzelfde geldt als bij volleybal (Vrijwilliger, vereniging 9)

Ten tweede vraagt flexibilisering van sportaanbod volgens de verenigingen ook om een investering van tijd, geld en energie. Vooral het 'ondernemersrisico' wordt door verenigingen ervaren als een belemmering. De onzekerheid over het vullen van de capaciteit en de mogelijke verliezen die de vereniging moet dragen in de implementatiefase, maken dat verenigingen niet altijd aan de slag gaan met flexibel sportaanbod. Een werknemer van een ondersteunende sportorganisatie omschrijft dat dit in sommige gevallen nog extra geldt:

'Zeker als je niet beschikt over een eigen accommodatie, of dat de accommodatie gehuurd moet worden van de gemeente, dan is het lastig om zomaar ergens een uurtje in te boeken, en hopen dat er mensen op af komen.'(Medewerker, ondersteunende sportorganisatie R15)

Dit ondernemersrisico wordt dus groter wanneer de vereniging niet beschikt over een eigen locatie. De voorzitter van een badmintonvereniging benoemt dat er een soort financiering zou moeten komen, om die eerste investering te ondervangen. Een respondent die veel doet met locatie- en accommodatieverhuur noemde dat deze 'subsidie' om dit ondernemersrisico weg te nemen in een aantal plaatsen in Nederland er al is. Deze wordt mogelijk nog niet goed gevonden door de sportverenigingen.

Ten derde hebben sportverenigingen door de manier waarop ze georganiseerd zijn nog een aantal organisatorische beperkingen, die het flexibiliseren van sportaanbod kunnen belemmeren. Zo zijn zij erg afhankelijk van individuen en hebben zij een beperkte capaciteit. Ook geeft het extra financiële druk en druk op de vrijwilligers, wat bij verenigingen soms los van flexibel aanbod al voor problemen zorgt. Ook wordt het hebben van een goede, passende, het liefst eigen locatie als randvoorwaarde gezien, vertelt de voorzitter van een badmintonvereniging:

'Nou er zijn clubs, andere badmintonclubs, die hebben een eigen sporthal. En die hebben dus de mogelijkheid, om op elk moment van de dag, een beetje als een tennisclub, leden de gelegenheid te geven, om gewoon een baan te huren. Met wie ze maar willen, voor een paar euro per uur, of in een abonnementsvorm.'
(Bestuurslid, vereniging 5)

Ten vierde hebben sportverenigingen een belang bij stabiliteit van hun ledenaantallen. Dit maakt dat sommige verenigingen aangeven bewust voorwaarden aan de flexibilisering te stellen, en flexibele sporters maar voor beperkte mate toe te laten. Zo geven een aantal verenigingen ook aan dat het aanbod of lidmaatschap op de sportvereniging niet te vrijblijvend moet worden. De voorzitter van een badmintonvereniging omschrijft deze tweestrijd:

'Dus aan de ene kant hebben we, willen we een flexibel aanbod, maar aan de andere kant moeten we als vereniging ook wel een beetje de zekerheid hebben dat een paar mensen gewoon lid worden.' (Bestuurslid, vereniging 5)

Er is dus een behoefte aan het hebben van leden die zekerheid geven voor het voortbestaan van de club. Als vijfde ervaren de verenigingen ook extra werk om de lidmaatschappen te kunnen controleren. Een aantal verenigingen kiezen ervoor om hier niet te veel aandacht aan te besteden. Een van de werknemers van een tennisvereniging geeft aan dit wel te willen controleren:

'Ja, je moet wel iemand hebben die het wel in de gaten houdt, anders heb je dadelijk dat je allemaal flex-lidmaatschappen hebt, die vervolgens wel het hele jaar komen tennissen. Je moet wel de boel in de gaten houden, want anders gaan ze gewoon onder een andere naam tennissen' (Medewerker, vereniging 3)

In de aanleidingen werd benoemd dat flexibel sportaanbod illegaliteit kan voorkomen, maar zoals deze respondent omschrijft kan het het ook veroorzaken. Wanneer een vereniging al moeite heeft om voor de dagelijkse taken vrijwilligers te vinden, is het extra werk wat ontstaat uit het controleren een belemmering. Als laatste wordt er veel genoemd dat er een bepaalde angst bestaat voor kannibalisme, ofwel het 'opeten' van de eigen omzet. De directeur van een golfclub omschreef dit als volgt:

'Bij golfbanen heerst bij iedereen de angst, als je natuurlijk gaat van een volle jaarkaart, ehm dan gaan al die andere vormen, die gaan dan minder opbrengen, dat denken ze al.' (Directeur, club 7)

Verenigingen en medewerkers in de sportsector geven aan dat je deze leden op de lange termijn waarschijnlijk toch ook al kwijt gaat raken als het aanbod niet passender wordt, dus dat er volgens hen wel iets moet veranderen. Maar de angst voor dit kannibalisme maakt dat verenigingen erg terughoudend zijn in flexibilisering en niet weten hoe ze het moeten aanpakken.

De bovengenoemde factoren gelden niet in dezelfde mate voor alle sporten, daarom zal de volgende paragraaf ingaan op verschillen die gelden tussen sporten bij de onderzochte verenigingen.

6.2.3 Verschillen tussen sporten

De hierboven genoemde factoren werden niet voor alle sporten op dezelfde manier beoordeeld. Zo is het organiseren van een warm welkom voor individuele sporten nog belangrijker, zoals een accountmanager van de KNLTB omschrijft:

'Want vooral tennis is heel anders dan voetbal of hockey. Bij voetbal zit je gelijk in een team, heb je gelijk binding met die vereniging en die sport. Bij tennis ben je toch vaak een individu, zie dan nog maar eens tussen de groepjes te komen.' (Medewerker, KNLTB)

Daar tegenover is stabiliteit van een groter belang binnen een teamsport. Je kan een competitie niet starten zonder een vol team, wat gelijk al beperkingen zet aan de mogelijkheid om flexibel te kunnen zijn. Een laatste verschil is te zien tussen binnensport en buitensport, door afhankelijkheid van locatie. Een medewerker van een ondersteunende sportorganisatie die veel werkt met locatie en accommodatie beheer, geeft aan dat dit ondernemersrisico bij binnensport groter is:

*'En bij binnensport en buitensport, zijn we echt puur verhuurder, waarbij, met binnensport verhuur je vaak per uur, of heb je veel meer wisselende aanbieder per locatie. Bij buitensport is het vaak een hoofdgebruiker die de locatie gebruikt.
(Medewerker, ondersteunende sportorganisatie R17)*

Het laatste onderdeel van dit thema is een beschouwende paragraaf op de hierboven beschreven factoren.

6.2.4 Beschouwing belemmerende en bevorderende factoren

Bovengenoemde factoren hebben volgens de data een zekere mate van invloed op het slagen van flexibilisering van sportaanbod, of het beïnvloed de keuze van de sportvereniging om ermee te beginnen. Het kunnen ook wel als een soort hindernissen of hulpmiddelen worden gezien, waar sportverenigingen rekening mee kunnen houden. Ook actoren in de omgeving van de sportvereniging kunnen kijken of ze deze hindernissen kunnen wegnemen, of hulpmiddelen kunnen aanrijken. Tabel 5 geeft een overzicht van de besproken factoren.

Bevorderende factoren	Belemmerende factoren
Organiseren warm welkom	Ander referentiekader
Toegevoegde waarde aantonen	Investering van verandering/ ondernemersrisico
Doelgroep kennen	Organisatorische beperkingen
Hands-off organiseren (mogelijk maken)	Angst voor kannibalisme
Kennis delen	Angst verliezen controle
(Tijdelijke) commissie	Belang bij stabiliteit ledenaantal

Tabel 5: Overzicht van de bevorderende en belemmerende factoren van flexibilisering sportaanbod

Het volgende thema zal ingaan op de ervaren factoren die de mogelijkheden van sportverenigingen beïnvloeden om te veranderen, en aanbod te flexibiliseren.

6.3 De mogelijkheden voor de sportvereniging om te flexibiliseren

In dit onderzoek wordt flexibilisering van sportaanbod als een verandering gezien voor de sportvereniging. In het eerste deel van deze paragraaf zal het gaan over het interne mogelijkheden en ruimte van de sportvereniging om te veranderen. Als laatste zal het gaan over de externe mogelijkheden en ruimte van de sportvereniging om te veranderen. Samen lijken deze twee concepten de mogelijkheden en bereidheid van de sportvereniging om te flexibiliseren te bepalen, namelijk de ruimte voor verandering.

6.3.1 De interne ruimte voor verandering

In de ervaringen van sportverenigingen met flexibilisering sportaanbod, kwamen een aantal kenmerken naar voren die horen bij het interne verandervermogen van de sportvereniging. Deze kenmerken passen bij hoe sportverenigingen het veranderproces aanpakken, en zeggen iets over de sportvereniging als organisatie.

Kenmerken van het veranderproces

In het proces van flexibiliseren van sportaanbod, komen volgens de verenigingen een aantal kenmerken naar boven, die invloed hebben op het vermogen om te veranderen. De eerste

twee kenmerken hebben te maken met de timing van het proces. Ten eerste wordt er door de sportverenigingen pas laat gereageerd op veranderingen in de samenleving. Zo omschreef een medewerker van de NGF dat er vaak pas de urgentie wordt gevoeld om te veranderen, wanneer het echt niet anders meer kan:

'En de vraag is of je als sportwereld, daar je ogen voor kan sluiten. Als de mensen zich echt wezenlijk anders gaan gedragen, gaan jouw verenigingsleden zich op termijn ook wezenlijk anders gedragen. Nou ga ik daarop in spelen op het moment dat de dijk lek is, of ga ik alvast wat verzwaren doen.' (Medewerker, NGF)

Ten tweede gaat het proces van veranderen erg langzaam, en hebben de leden en vrijwilligers tijd nodig om meegenomen te worden in het proces. Hierin wordt vooral het verschil erkent met commerciële partijen, die bij een verandering veel sneller schakelen en handelen. Ten derde is het proces van verandering en flexibilisering sterk afhankelijk van een of meerdere katrekkers, de juiste mensen die het oppakken. Een vrijwilliger bij een hockeyvereniging omschrijft dit als volgt:

'Het kost je gewoon een hele hoop energie en tijd. En ik denk dat dat op iedere... je moet maar net een gek vinden, die zegt, oh dat doe ik er nog wel even bij.'
(Vrijwilliger, vereniging 2)

Bovenstaande uitspraak laat zien dat het proces dus erg afhankelijk is van de mensen die het willen oppakken naast al het andere wat ze mogelijk al doen voor de sportvereniging. Ten vierde is het volgens de verenigingen belangrijk dat er goed over de verandering wordt gecommuniceerd. Ook gaven de verenigingen aan dat je je leden moet meenemen in het proces, en ze er niet mee moet overvallen op de algemene leden vergadering. Hiermee creëer je draagvlak voor het idee, zo omschrijft ook de voorzitter van een badmintonvereniging:

'Omdat we toen in de aanloop daarvan mensen er niet genoeg over hadden verteld. We overvielen ze er een beetje mee. En nu we dat opnieuw willen doen, willen we dus al eerder met mensen van buiten het bestuur, gewoon overleggen van wat denken jullie dat goed is. Dat je gewoon al een breder draagvlak krijgt als het ware.'
(Bestuurslid, vereniging 5)

Ten vijfde ervaren de verenigingen die werken met een platform, zoals 'SportOn', 'de Padelboeker' en 'de tennisboeker', dat het tijdens de implementatie ook van belang is om feedback te blijven vragen aan de gebruikers. Hiermee voorkom je dat je er pas op het einde achter komt dat je aanbod hebt waar de kwaliteit onvoldoende van is. Als laatste noemden de verenigingen en de professionals ook dat je passende technologie en geïntegreerde systemen nodig hebt, die de verandering ondersteunen. Volgens de verenigingen ligt hier ook een rol voor de bond, die zij al regelmatig oppakken.

Kenmerken van de sportvereniging

Uit de data kwamen een aantal kenmerken van de sportvereniging naar voren, die van invloed zijn op het vermogen om te flexibiliseren in aanbod. Ten eerste moeten sportverenigingen over een bepaalde mate van organisatiekracht en wilskracht beschikken. Volgens een projectleider van de pilot SportOn, is de verandering anders niet houdbaar:

'Omdat er gewoon 1 enthousiasteling is, die gewoon aan een dood paard aan het trekken is. Oke, moeten we even in de keten, moeten we 2 schakeltjes terug, gaan we eerst even goed kijken naar die organisatiekrach, gaan we kijken of we daar even een slag kunnen maken, zodat 2 schakeltjes verder, wat die pionier aan het doen is, ook daadwerkelijk zode aan de dijk zet.' (Projectleider, pilot SportOn)

Deze uitspraak omschrijft ook goed dat het zonder organisatiekracht eigenlijk geen zin heeft om de ‘kartrekker’ aan het werk te zetten. Ten tweede hebben sportverenigingen een bestaande cultuur. Een medewerker bij de NGF omschrijft cultuur als hardnekkig, iets wat lang behouden blijft, ook wanneer er niet meer dezelfde leden bij de club zitten. De verenigingen omschreven dit ook als iets moois, maar zagen ook dat cultuur een behoudend karakter kan hebben en zo verandering kan tegenwerken. Daarbij benoemden verenigingen hierbij ook nog het belang aan het vasthouden van een gekozen identiteit. Flexibilisering van sportaanbod moet volgens de verenigingen wel passend zijn bij de eigen identiteit. Ten derde wordt het democratische besluitvormingsproces door veel verenigingen genoemd. Verenigingen moeten bij beslissingen rondom flexibilisering van sportaanbod hun leden om toestemming vragen. Ten vierde gaan sportverenigingen volgens de verenigingen uit van een verantwoordelijkheid en wederkerigheidsgevoel bij leden, en zij zien dit als een groot verschil met commercieel georganiseerde sportorganisaties. De penningmeester van een tennis- en padelvereniging ziet dit ook:

‘Dat zijn dingen die je zou verwachten, dat ze bij leden eerder geneigd zijn om hun eigen baan netje te houden, dan bij mensen die daar een keer 60 euro betaald hebben, om 3 uur een rondje te lopen.’ (Bestuurslid, vereniging 4)

Van de leden kan je verwachten zij iets terugdoen voor de club. Ten vijfde is in alle gesprekken vrijwilligheid en het afhankelijk zijn van vrijwilligers als kenmerk benoemd. Het invoeren van flexibel aanbod valt en staat ook bij de beschikbare tijd van deze vrijwilligers. Als er andere belangrijkere dingen zijn die spelen, dan komt de verandering naar flexibel aanbod op de tweede plek.

Ten slotte werd door veel vereniging het hebben van een interne focus, en het homogeniteitsstreven benoemd. Aan deze twee kenmerken wordt in de volgende paragrafen extra aandacht besteed. De volgende kenmerken zijn besproken (tabel 6):

Kenmerken van het proces	Kenmerken van de sportvereniging
Timing; moment en snelheid	Organisatiekracht en wilskracht
Kartrekkers/ de juiste mensen	Cultuur & eigen identiteit
Communicatie tijdens het proces	Democratische besluitvorming
Feedback vragen	Verantwoordelijkheid en wederkerigheid bij leden
Passende technologie	Vrijwilligheid
	Interne blik
	Homogeniteitsstreven

Tabel 6: Samenvatting kenmerken verandervermogen sportvereniging

De besproken kenmerken gelden mogelijk ook voor andere soort veranderingen, maar in dit onderzoek is er gekeken naar flexibilisering van sportaanbod. De volgende twee paragrafen richten zich op de interne focus en het homogeniteitsstreven, kenmerken die spanningen opleveren met flexibilisering van sportaanbod

6.3.1.1 Homogeniteitsstreven en flexibel aanbod: Exclusie vs. inclusie

Sportverenigingen en professionals geven aan dat flexibel sportaanbod laagdrempeligheid biedt. Het verlaagt de drempel om lid te worden of te gaan sporten, doordat er niet gelijk voor een jaarlidmaatschap moet worden getekend. Ook maakt het de sport toegankelijk voor diverse doelgroepen, die normaal minder makkelijk met sport in aanraking zouden komen. Een van vrijwilligers van een zwemvereniging zegt het volgende over het betrekken van een oudere doelgroep:

'En dan zou een flexibele vorm dus juist heel erg nuttig zijn, om mensen over die drempel heen te helpen. En zeker voor mensen die echt ver van bewegen en sporten af staan. Is dat misschien wel de enige manier om ze in beweging te krijgen en houden.' (Vrijwilliger/Bestuurslid, Vereniging 10)

Flexibilisering van aanbod kan de sportvereniging aantrekkelijk maken voor een diverse groep mensen. Dit kunnen ook sporters zijn die een enkele keer komen sporten, en niet opzoek zijn naar binding met de sportvereniging. Dit zou ervoor kunnen zorgen dat de sociaal economische verschillen die je binnen een vereniging ziet, groter kunnen worden. De directeur van een golfclub ziet dit bij zijn eigen club:

'En je zal hier ook lopen op het parkeerterrein, er staan hier sowieso altijd heel veel auto's, ten opzichte van welke golfbaan dan ook. Maar ook ontzettend grote verschillen. En op andere golfbanen, is van het hele spectrum aan auto's is een heel klein deeltje, en daar moet je eigenlijk ook aan voldoen, anders sta je ook voor gek op die parkeerplek. Dat is hier helemaal niet, je hebt hier busjes van loodgieters, en Bentleys staan, en niemand vindt dat vreemd.' (Directeur, club 7)

Voor deze vereniging wordt het positief ervaren dat deze verschillende sociale klassen door elkaar heen sporten. Zo zijn er sporten, zoals golf en hockey, die flexibel aanbod gebruiken om juist toegankelijker te worden voor meer groepen in de samenleving. Maar zo lijkt het niet voor alle sportverenigingen wenselijk dat de homogeniteit wordt verstoord. In sommige verenigingen laat de huidige groep leden wel merken dat zij liever niet hebben dat de huidige balans wordt verstoord. Een werknemer bij een golfvereniging omschreef het volgende voorbeeld:

'Toen we begonnen met twilight, nou dat was vloeken in de kerk voor sommige mensen'.... 'En het was zelf zo erg dat mensen elkaar op de toiletten tegenkwamen, en dat ze zeiden wat bent u voor een lid. En als ze dan zeiden ik ben gewoon lid, gaven ze pas een hand. In het begin was dat dus, niet door alle leden, maar door de oudere leden, een deel van de oudere leden werden twilight-leden aangekeken, nou die vonden dat helemaal niks. Die telden niet mee, dat was echt heel erg lastig.' (Medewerker, vereniging 8)

Dit voorbeeld geeft goed weer dat de flexibele leden niet altijd met open armen worden ontvangen. Open staan voor verandering door flexibilisering van aanbod, zorgt in veel gevallen ook dat verenigingen moeten willen openstaan voor andere doelgroepen. De openheid en laagdrempeligheid die sportverenigingen met flexibel aanbod bieden, moet dan soms ook even de tijd krijgen om geaccepteerd te worden.

Zo ervaren professionals ook dat het besef en de noodzaak beter gebracht kan worden door iemand van de bond, die geen eigen belangen heeft binnen de verenigingen, maar een belang heeft voor de sport. Ook het hebben van een open houding, is vaak een eigenschap die wordt gezien bij een vereniging die gaat flexibiliseren. Het letterlijk naar buiten kijken, buiten het terrein van de sportvereniging, en kijken wat er nog meer mogelijk is. Veel van de respondenten kenmerken hun eigen vereniging, of de verenigingen die werken met flexibel sportaanbod dan ook als een 'open' vereniging.

Bij teamsport lijkt de spanning met een andere doelgroep extra te spelen, omdat je binnen de structuren en afhankelijkheid van een team handelt. Een vrijwilliger van een zwemvereniging omschreef hier waarom zij waterpolo binnen hun vereniging niet beschikbaar hebben gemaakt op het multisportplatform SportOn:

'Dus je kunt wel iemand een keer meedoen, maar heeft die er dan ook echt plezier aan. En andersom heeft het team wel plezier aan dat er opeens een vreemde tussen ligt, die eigenlijk geen ambitie heeft om lid te worden van het team' (vrijwilliger/bestuurslid, vereniging 10)

Binnen teamsporten zitten de spelers in het team dus niet altijd te wachten op een buitenstaander, die niet van plan is volledig deel uit te gaan maken van een team. Wel kan laagdrempelig en flexibel aanbod, makkelijker in de lagere niveau teams worden ingevoerd, geven een aantal van de verenigingen aan.

Ook ervaren de respondenten een spanning tussen de bereidheid van de flexibele groep sporters om vrijwilligerswerk te doen, en de huidige leden die wel vaak de groep zijn die dit (moeten) oppakken. De volgende paragraaf zal verder ingaan op de interne discussie die dan kan ontstaan.

6.3.1.2 Een interne discussie: prosumption vs. de sportconsument

De volgende spanning gaat over de interne focus op de vereniging. Voor verschillende verenigingen en professionals roept flexibilisering van aanbod en lidmaatschap de vraag op hoe de verschillende soorten leden zich tot elkaar verhouden. Dit ziet ook een accountmanager van de KNLTB bij de verenigingen:

'Maar heel vaak zie je dan intern een discussie, van he ik heb een volwaardig lidmaatschap, ik moet vrijwilligersdiensten doen, waarom die zomerchallenge mensen niet. En je ziet wel dat steeds meer verenigingen daar mee worstelen, die zijn een stukje flexibilisering aan het doorvoeren, enerzijds door het verhuren van de losse banen, door de flexibele competities, de zomerchallenge, maar anderzijds heb je gewoon die vaste mensen die een volwaardig lidmaatschap hebben, die ook vrijwilligerstaken doen, hoe verhoudt zich dat tot elkaar.' (Medewerker, KNLTB)

Er ontstaan bijvoorbeeld vragen over het doen van vrijwilligerswerk door flexibele sporters. Verenigingen pakken dit nu aan door bijvoorbeeld het flexibele lidmaatschap of aanbod in verhouding duurder te maken. Dit wordt ook gedaan zodat niet iedereen kiest voor het flexibele aanbod, om de stabiliteit van de vereniging te bewaken.

De verenigingen en professionals noemen in de interviews ook de ontwikkelingen in de maatschappij, die ervoor zorgen dat zij in toenemende mate te maken met concurrentie, en sporters die verwachtingen hebben alsof ze een product afnemen en hier niks anders dan geld tegenover hoeven te zetten. De bestuurder van een hockeyvereniging ziet dit ook goed binnen zijn vereniging terug:

'We moeten het samen doen. En ehm, dat leeft dus wel bij heel veel mensen, omdat we natuurlijk wel in een maatschappij wonen, of leven, waar mensen vooral denken, ik koop dit, en het is van mij. Ik betaal hiervoor, dus jij gaat voor mij rennen. Ik ben klant, dus je doet wat ik wil.' (Bestuurslid, vereniging 1)

In bovenstaande uitspraak zie je ook goed terug dat de verwachtingen van de sporters niet altijd overeenkomen met de keuze die de vereniging heeft gemaakt. Daarbij ervaren vereniging een keuze te moeten maken over wat voor een vereniging ze willen zijn. Een vrijwilliger bij een badmintonvereniging omschrijft hier de keuzes die hij voor zijn vereniging ziet:

'Dat wij onszelf ook wel de vraag hebben gesteld als bestuur, zijn wij een faciliterende vereniging, die alleen maar een sport biedt, en zalen biedt, en gelegenheid biedt. Of zijn wij een actieve vereniging die bezig is met sportaanbod aan te bieden in zijn diversiteit, en binnen de sport zelf in zijn breeds mogelijke zin... om maar even met voorbeelden te werken, dat we een sportvereniging tegenwoordig bijna zien als een sportclub. Je betaalt contributie elke maand, je mag naar binnen, en je krijgt een pakket en daar mag je lekker mee sporten. En aan het einde van de avond, of na 3 keer in de week, dan is het klaar en ga je weer naar huis.' (Bestuurslid, vereniging 6)

De onderzochte verenigingen gaan op verschillende manieren met deze verwachtingen om, en dit heeft invloed op hoe zij hun flexibele aanbod positioneren. Het grootste gedeelte van de gesproken verenigingen kiezen ervoor om bewust het verenigingsleven na te streven. Bij deze verenigingen wordt er dan ook regelmatig voor gekozen om het flexibele aanbod erbij te doen, als een soort extra inkomstenbron. De gewone leden hebben dan ook voorrang als het gaat om het gebruiken van de faciliteiten. Een bestuurder van een tennis- en padelvereniging positioneert zijn aanbod ook zo:

“Dus dan is, de flexibilisering die wij dan bieden is of een reden om meer leden te krijgen, zoals bijvoorbeeld dat zomeraanbod. Of het is een reden om rustige periodes op te volgen. Maar het is niet een alternatief voor het lidmaatschap.” (Bestuurslid, vereniging 4)

Ook zijn er verenigingen die het verenigingsleven nastreven, en het flexibele aanbod wel op gelijke voet zetten met het traditionele aanbod. Zij gaan ervan uit dat mensen altijd wel op zoek zijn naar een vorm van binding en ergens bij horen en uiteindelijk ook bereid zijn om hier contributie voor te betalen. Zo ziet een vrijwilliger bij een zwemvereniging, en deelnemer van het multisportplatform SportOn, ook de voordelen van het werken met de sportconsument:

En dat er ook gewoon betaald wordt. Want je kunt ook proeflessen, want normaal gesproken, als je bij ons wil komen zwemmen, mag je 2 of 3 keer gewoon meedoen, en dan hebben we het niet over geld. Dat komt daarna wel, wil je lid worden, dan krijg je van ons een inschrijfformulier, en dan moet je gaan betalen. Dus dat je voor de SportOn mensen dan geld vraagt, is een beetje tegen ons principe in..... Dat je dus een groep aanspreekt die dat gewoon vindt, en normaal vindt in voor 1 les ook wat te betalen. (Vrijwilliger/bestuurslid, vereniging 10)

De keuzes die verenigingen maken hebben gevolgen voor de mogelijkheden van de vereniging zelf, en in sommige gevallen ook voor het verenigingsleven. Een aantal verenigingen kijken dan ook angstig naar de verschuiving van een traditionele vereniging, die voor en door de leden is, naar een dienstbare vereniging, waar de leden zich meer als klanten op stellen, en een product af komen nemen. Een accountmanager van de KNLTB omschrijft deze ontwikkeling:

‘Ja zijn we nog een vereniging. Want het woord zegt het al, een vereniging verenigen, in hoeverre verenigen we ons nog als leden zijnde, of zijn wij inderdaad afnemers van een product. Dus wij komen alleen nog maar een uurtje tennissen, en verder moet alles gewoon geregeld zijn. Dat is een keuze die verenigingen gaan maken, en dan krijg je wel met een heel ander prijsmodel te maken. Lidmaatschappen zullen omhooggaan, en dan word je meer een commercieel, dan een traditionele vereniging.’ (Medewerker, KNLTB)

Flexibilisering van sportaanbod lijkt volgens een aantal verenigingen het consumentengedrag en de verwachting die hierbij horen te stimuleren. Deze ontwikkeling levert spanningen op met de binding met de club, brengt het verenigingsleven onder druk, maar vraagt ook om meer professionalisering door de verwachtingen van een hogere kwaliteit. Verenigingen zien ook in dat flexibilisering van sportaanbod juist nieuwe vormen van binding kan opleveren. Voor sommige verenigingen gaat het ook over binden in de toekomst, of mensen langer aan het sporten houden. Maar ook het incidenteel binden of het creëren van een community, gebruiken een aantal van de onderzochte verenigingen al als alternatief op traditionele manier van binden.

In de vorige twee paragrafen zijn twee spanningen omschreven, die spelen bij sportverenigingen met bepaalde kenmerken. Deze spanningen worden in de analyse nog verder uitgewerkt. De volgende paragraaf gaat over de externe invloed vanuit de omgeving op de mogelijkheden en ruimte van sportverenigingen om te flexibiliseren.

6.3.4 De externe ruimte voor verandering

Wanneer de kenmerken van de sportvereniging en de keuzes die zij maken ruimte bieden voor flexibilisering, zien sportverenigingen en professionals ook nog dat ze kunnen worden beperkt door de structuren en de ruimte die de actoren binnen de vereniging of in de omgeving bieden.

Ten eerste zijn er afhankelijkheidsrelaties tussen sportverenigingen en externe partijen. Sportverenigingen zijn in wisselende mate afhankelijk van partijen in de omgeving die subsidies of locaties faciliteren. Het actieplan verenigingen in Rotterdam gaat over vitalere sportverenigingen, waar flexibilisering en vernieuwing van sportaanbod onderdeel vanuit maakt. Zo is in het actieprogramma ook opgenomen dat *'de bereidheid om te veranderen, randvoorwaardelijk is voor de steun die ze ontvangen'*. Als verenigingen de basis niet op orde hebben, en niet willen meewerken, dan kunnen hier voorwaarden aan verbonden zitten (Gemeente Rotterdam, 2019). Hiermee hoopt de gemeente verenigingen een zetje te geven in de gewenste richting. Hier kunnen verenigingen ook juist door geholpen worden. Zo werken ze in Rotterdam bijvoorbeeld ook met een subsidie om het 'ondernemersrisico' bij verenigingen weg te halen. Verenigingen kunnen dit aanvragen wanneer zij willen beginnen met flexibiliseren van sportaanbod, maar daar hulp voor nodig hebben. Zo worden de verenigingen in Rotterdam ondersteund in de eerste stappen van de verandering. Een medewerker van Badminton Nederland beschrijft ook dat het belangrijk is om partijen met invloed op de sportvereniging te betrekken:

'Een andere wat nog wel belangrijk is, we proberen ook gemeentes, sportbuurtcoaches, en dat soort organisaties goed mee te nemen. En daar zijn we nu mee bezig, van hoe kunnen we nou contact leggen met, met gemeentes waar ook beachvelden liggen bijvoorbeeld (Medewerker, Badminton Nederland)

Ten tweede omschrijven de verenigingen verschillende structuren die hun ruimte beperken om flexibel te zijn in sportaanbod. Een tennisvereniging noemt het ook wel dat we nog werken met *'structuren van andere tijden'*. De verenigingen benoemen hierin hun eigen structuren, maar ook structuren die door de omgeving zijn bepaald. Zo beschreef een van de vrijwilligers van een hockeyvereniging de structuren van de bond en de competitie:

En als jij met 7 staat, dan mag jij niet starten, want je moet met z'n 8en starten, en als je er dan met z'n 7en staat, wordt de wedstrijd dus afgelast, en krijgen wij een boete. Van de bond. Dus ja, je moet ergens, dus je loopt wel tegen dat soort zaken aan. Tegen de reglementen en het moeilijk te organiseren vanuit de vereniging, maar ook vanuit de bond. (Bestuurslid, vereniging 1)

Bovengenoemd structuur werkt ook als extra structurele beperking voor flexibilisering sportaanbod binnen teamsporten. Er zijn namelijk voldoende spelers nodig om een team mee te kunnen vullen. Een voorzitter van een badmintonvereniging ziet ook de eigen structuren van de vereniging als beperkend voor de ruimte die er is om te flexibiliseren:

'En dan zeggen wij van ja hehehe sorry, kan niet. Dus ik denk dat we daar misschien nog een beetje vanuit een oud systeem, het voelt soms alsof we op meerdere schaakborden tegelijk bezig zijn. En aan de ene kant willen we het aanbod vergroten, maar we moeten inderdaad ook iets met ons contributiestelsel gaan doen.'
(Bestuurslid, vereniging 5)

Ten derde geven de onderzochte verenigingen en professionals aan te begrijpen dat ook het zogezegde 'speelveld' moet vergroten, en meer mogelijkheden moet bieden voor flexibilisering van sportaanbod. Zij zien wel in dat de actoren in de omgeving van de sportvereniging ook moeten meewegen met de veranderingen die de sportverenigingen willen maken, en dat dat in sommige gevallen zal vragen om structuren aan te passen. Een aantal bonden zijn hier al mee bezig, om te kijken welke mogelijkheden zij kunnen bieden. Zo omschrijft een medewerker van de KNHB in de stappen die ze aan het zetten zijn naar een nieuw bindingvormen model die rekening houdt met de wensen van de hockeyverenigingen om te flexibiliseren:

'En dat is ook een beetje onze instelling nu in dit bindingsvormen model, we zorgen dat het speelveld veel ruimer wordt, en daarbinnen moet eigenlijk alles kunnen.'
(Medewerker, KNHB)

De externe omgeving lijkt dus ook een rol te spelen in het bieden van de mogelijkheden voor flexibilisering sportaanbod. Als laatste worden ook de interne actoren genoemd door de verenigingen en de professionals, zoals de leden en het bestuur, die ruimte moeten geven aan de eigen vereniging om te veranderen. Zo is het gewenst dat er draagvlak is vanuit de hele vereniging. Een onderdeel van deze interne ruimte is ook het bestuur dat achter het idee staat en vertrouwen geeft aan de leden die hiermee aan de slag gaan. Een bestuurslid van een badmintonvereniging merkte dat dit bij hun aanbod wel eens de beperkende factor kon zijn:

'Het is alleen dat ik merk dat het draagvlak binnen het bestuur, is niet dat ze het direct heel enthousiast omarmen. Ik merk dat ze, dat er niet een gevoel, een consensus is van dat mensen zeggen ooh dit is gaaf dit is leuk, dit gaan we echt oppakken, wauw we hebben een medium erbij en knallen met die handel. (Bestuurslid, vereniging 6)

De medewerker van de NGF omschreef het ook wel als het creëren van 'draagvlak voor vernieuwing'. In deze paragraaf is de externe ruimte beschreven die nodig lijkt te zijn om te kunnen flexibiliseren verder. De laatste paragraaf maakt een samenvattende vergelijking tussen de onderzochte sporten.

6.4 Een vergelijking van de onderzochte sporten

Er zijn voor dit onderzoek verschillende soorten sporten gesproken, wat het ook interessant maakt om een vergelijking te maken tussen deze sporten.

In deze laatste paragraaf wordt een samenvattende vergelijking gemaakt van de onderzochte sporten. Bij de verschillende thema's die hierboven zijn behandeld, zijn er al een aantal verschillen benoemd.

Om te beginnen kunnen de aanleidingen van sportverenigingen om te gaan flexibiliseren in sportaanbod sportspecifiek of regiospecifiek zijn, afhankelijk van de problemen en mogelijkheden waar de sport of regio mee te maken heeft.

Ten tweede hebben Individuele sporten meer behoefte aan het organiseren van een warm welkom, omdat je hier niet automatisch met anderen in aanraking komt.

Al derde hebben binnensporten zonder eigen locatie een groter ondernemersrisico, wat ze kan belemmeren in het starten met flexibilisering van sportaanbod.

Ten slotte zitten Teamsporten meer in de vaste structuren van de omgeving waar ze zich in bevinden, door de structuren van een team, competitie, en de afdracht richting de bond. Ook hebben teamsporten vaker te maken met een homogeniteitsstreven, wat maakt dat het team niet altijd openstaat voor iemand van buitenaf die mogelijk geen deel uit wil gaan maken van het team op structurele basis.

De overige resultaten worden vooral aan de vereniging als organisatie met haar eigen kenmerken en structuren toegeschreven, en niet zozeer aan een sport specifiek.

In dit hoofdstuk zijn de resultaten besproken van het empirische onderzoek naar de ervaringen van sportverenigingen met flexibilisering van sportaanbod. In het volgende hoofdstuk worden deze resultaten geanalyseerd.

7. Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten geïnterpreteerd en geanalyseerd, door gebruik te maken van de literatuurstudie en het theoretisch kader die eerder in dit onderzoek zijn neergezet. De analyse start met een reflectie op de mogelijkheden van verenigingen om te veranderen, bepaald door de geïnstitutionaliseerde kenmerken van de sportvereniging. Vervolgens kijken we naar de verschillende strategische reacties die sportverenigingen hebben binnen flexibilisering sportaanbod op de institutionele verwachtingen vanuit de omgeving om tegemoet te komen aan de veranderende vraag van de sporter. Hieruit zal ook blijken dat de keuzes en kenmerken van de sportvereniging de interne veranderruimte bepalen. De laatste paragrafen gaan over de externe mogelijkheden die de institutionele omgeving geeft om te veranderen, en hoe deze zich verhoudt tot de externe ruimte om te veranderen, die in de resultaten werd besproken.

7.1 Geïnstitutionaliseerde kenmerken van de sportvereniging

In de resultaten werden een aantal kenmerken van de sportvereniging besproken, die van invloed zijn om de interne ruimte om te veranderen en te flexibiliseren.

In de volgende paragrafen worden de kenmerken besproken, die voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag het meest interessant zijn. Deze kenmerken kwamen ook in de literatuurstudie naar voren als dominante kenmerken. Ze lijken vanuit de institutie van de sportvereniging lang de norm, en hebben daarbij een geïnstitutionaliseerd karakter voor sommige sportverenigingen.

7.1.1 Homogeniteitstreven

Ten eerste kwam in de resultaten naar voren dat het homogeniteitsstreven kan botsen met het aanbieden van flexibel sportaanbod. Een uniform waarden en normenpatroon heerst bij veel sportverenigingen, en oorspronkelijk was de sportvereniging een plek voor samenkomst met soortgenoten (Boessenkool, 2011; Waardenburg, 2016). In de resultaten gaven sportverenigingen ook al aan dat cultuur en identiteit van belang is binnen een sportvereniging. Dit waarden en normenpatroon trekt een soortgelijke groep mensen naar de vereniging, wat zorgt voor sociale homogeniteit. Stokvis (unpublished paper) ziet het homogeniteitsstreven als een regulerend mechanisme voor de vorming van verenigingen, omdat soortgelijke mensen elkaar vaak opzoeken in contact. In het artikel van Stokvis (unpublished paper) wordt omschreven dat een sportvereniging uitgaat van twee mechanismen om te overleven, namelijk rekrutering en socialisatie. Deze twee hangen nauw met elkaar samen. Zonder socialisatie heb je geen leden die gaan rekruteren, en zonder nieuwe leden hoeft er geen socialisatie plaats te vinden. Maar veranderingen in de samenleving en behoeftes van de sporters, kunnen juist deze rekrutering en socialisatie bemoeilijken, omdat het normen en waardenpatroon van de vereniging zich dan ook moet aanpassen. Dit zie je nu ook gebeuren in de maatschappij, waarbij mensen steeds meer een behoefte ontstaat aan flexibel aanbod zonder verplichtingen en vaste binding. Wat hierbij nog extra speelt, zo blijkt ook uit de resultaten, is dat verenigingen met flexibel aanbod vaak een open karakter hebben, en het flexibele aanbod laagdrempeligheid biedt. Dit bevordert juist de diversiteit aan groepen mensen op een club, wat tegenstrijdig kan zijn aan het homogeniteitstreven wat verenigingen kunnen nastreven. Daarnaast kan er ook weinig socialisatie plaatsvinden, als het om sporters gaat die niet van plan zijn om iets te doen voor de club, of zich te binden. Dit geeft dus spanningen met kenmerken als vrijwilligheid en wederkerigheid. Zo geeft flexibilisering van sportaanbod ook juist wel spanning met het voortbestaan en de toekomstbestendigheid van de club, terwijl dit juist vaak wordt gezien als een manier om toekomstbestendig te worden.

7.1.2 Timing van de verandering en vertragende formele structuren

Volgens Bennebroek Gravenhorst et al. (2003) moet de verandering niet te snel en niet te langzaam gaan. Sportverenigingen zijn trage organisaties, waar je geen snelle en flexibele

aanpassingen aan de omgeving kan verwachten, want daar zijn ze vaak niet op gericht (Thiel & Mayer, 2009). Uit de resultaten bleek ook dat langzame verandering hoort bij de sportvereniging die zijn gesproken, leden moeten worden meegenomen in het proces, en er is altijd een bepaalde weerstand in het begin. Maar het moet niet te lang duren voordat de verandering zichtbaar wordt, omdat het tijd kost om nieuwe waarden en normen aan te leren. Dus veranderen op het moment dat het mis gaat, zoals verenigingen nu aangeven te doen, is eigenlijk te laat. Ook moeten sportverenigingen rekening houden met een traag democratisch beslisproces. Zo hebben zij bijvoorbeeld te maken met een algemene ledenvergadering waar grote beslissingen door de huidige leden moeten worden goedgekeurd. Deze vertragende formele structuren kunnen zij niet omzeilen, omdat zij uitgaan van draagvlak van de leden. Zij willen ook voldoen aan de institutionele verwachtingen van interne actoren, om voor deze groep een legitieme actor te blijven. Huidige leden zijn een bron van inkomsten en bepalen in zekere mate de bestaanszekerheid. Dit maakt ook dat sportverenigingen aangaven een behoefte te hebben aan stabiliteit, omdat zij afhankelijk zijn van hun leden.

7.1.3 Het belang van financiële middelen, mensen en technologie

Sportverenigingen moeten een balans vinden bij de besteding van de al beperkte middelen die ze hebben of waarover ze kunnen beschikken. Beperkte mogelijkheden geven druk op financiën en vrijwilligheid, die wel nodig zijn voor verandering. De uitdagingen van deze beperkte middelen, zorgen voor een tegenstrijdigheid door ervoor te zorgen dat sportclubs willen veranderen, maar dat ze er juist door datzelfde feit in worden beperkt (Thiel & Mayer, 2009). Voor verandering is het daarnaast volgens de resultaten nodig dat de technologie passend is voor de verandering. Zo is het voor sportverenigingen van grote waarde als het de druk op de beperkte vrijwillige mogelijkheden wegneemt, door het zo in te richten dat er geen vrijwillige handen aan te passen hoeven te komen. Passende technologische ondersteuning bij flexibilisering sportaanbod kan hiervoor zorgen. De sportverenigingen zien hier ook een rol voor de institutionele omgeving. Als zij een belang hebben bij en verwachtingen hebben richting de sportvereniging om te veranderen, kunnen zij daar ook een ondersteunende rol in bieden.

7.1.4 Interne focus en druk op het verenigingsleven

Veel sportverenigingen zijn intern gericht, en hebben als doel de belangen van haar huidige leden te dienen (Thiel & Mayer, 2009). Daarnaast is een van de kenmerken ook 'prosumption', het voor en door de leden produceren en consumeren van het sportaanbod (Waardenburg, 2016). Dit wordt ook wel beschreven als het mutual support karakter wat typisch is voor de traditionele sportvereniging (Meijs, 1997). Als we kijken naar de interne discussie die op de vereniging plaatsvindt, die te maken heeft met hoe de huidige leden zich verhouden tot de flexibele leden, heeft dit met deze twee kenmerken te maken. Bennebroek Gravenhorst et al. (2003) benoemt bij het verandervermogen ook wel de doelen van de organisatie, en de doelen van het veranderproces. Wanneer de doelen van de organisatie intern gericht zijn, en de doelen van de verandering een extern doel dienen, geeft dit wrijving. Als we kijken naar de ervaringen van sportverenigingen hiermee, zien we dit ook terugkomen. Zo is flexibel aanbod regelmatig gericht op de ongebonden sporter, of een nieuwe doelgroep. Veel sportverenigingen stellen hun doelen juist op de interne leden. Zo stelt ook Oliver (1991) dat organisaties niet allemaal gelijk reageren op institutionele verwachtingen, en dat dit ook te maken heeft met in hoeverre de verwachtingen overeenkomen met de doelen van de organisatie. Dit beperkt het vermogen en de bereidheid van verenigingen om te veranderen. Ook geeft het een spanning met de verhouding wie het vrijwilligerswerk doet. Uit de resultaten blijkt dat sportverenigingen er al grote moeite mee hebben om vrijwilligers te vinden voor het doen van de operationele taken. Zo ontstaat er dus ook een interne discussie door de traditionele sporters die het niet eens zijn met de flexibele sporters die niks doen voor de club, maar wel kwaliteit verwachten.

7.1.5 De veranderruimte

De keuzes die sportverenigingen maken over welke identiteit ze willen nastreven, en welke kenmerken hierbij horen, beïnvloedt zo dus de mogelijkheden om te veranderen. Ook beïnvloedt het op welke manier het flexibele sportaanbod gepositioneerd kan worden, zo zal uit de volgende paragraaf blijken. Dit kan worden gezien als de interne veranderruimte, die dus wordt bepaald door de keuzes en kenmerken van de sportvereniging. Daarnaast kunnen actoren in de omgeving van de sportvereniging ook structuren neerzetten die flexibilisering van sportaanbod beperken, ook wel externe veranderruimte. Samen kan dit gezien worden als de veranderruimte van de sportvereniging. Om realistisch te kunnen zijn in institutionele verwachtingen (overheid, NOC*NSF, bonden, leden, ongebonden sporter) richting sportverenigingen en daarbij passende ondersteuning te kunnen bieden, is het van belang om te weten door welke kenmerken deze veranderruimte wordt beïnvloed.

7.2 Kiezen tussen mutual support en service delivery: de interne veranderruimte

Uit het resultatenhoofdstuk blijkt dat verenigingen op verschillende manieren bezig zijn met flexibilisering van sportaanbod als reactie op de verwachtingen uit de institutionele omgeving. Uit de aanleidingen blijkt dat er een interne en een externe focus kan zijn van het flexibele aanbod. Ook bleek dat verenigingen het gevoel hebben een keuze te moeten maken tussen het zijn van een mutual supportorganisatie, die voor en door de leden georganiseerd is. Of ze kiezen voor een service delivery organisatie, waarbij ze een dienst faciliteren voor de leden (Meijs, 1997). De manier waarop ze hun aanbod positioneren en hun focus richten, brengen een aantal verschillende strategische reacties aan het licht waarin de strategische reacties op institutionele processen kunnen worden herkend van Oliver (1991), die oplopen in mate van weerstand. Deze vijf reacties hebben te maken met de bereidheid en de mogelijkheden die verenigingen hebben om zich te conformeren aan de institutionele verwachtingen om zich te richten op de sportconsument en zich zo volgens de institutionele verwachtingen toekomstbestendig op te stellen.

Focus op de sportconsument

Ten eerste zijn er de organisaties die zich volledig zijn gaan richten op het bedienen van de 'sportconsument' (leden en potentiële leden) en het faciliteren van sport. De verenigingen die binnen deze categorie vallen, hadden een externe en commerciële focus. Een van de gesproken verenigingen had zo volledig gekozen om 'in te stemmen' met de institutionele verwachtingen.

Mutual support met een externe focus

De verenigingen die kiezen voor de tweede reactie nemen ook het flexibele aanbod volledig op binnen de vereniging, als volwaardig verenigingsaanbod. Wel kiezen deze verenigingen ervoor om bewust het verenigingsleven te blijven nastreven, met een externe focus, en zo niet volledig mee te gaan in de nieuwe norm. De verenigingen gaan dus voor een schikking met de institutionele verwachtingen (Oliver, 1991).

Geen alternatief, alleen extra

De derde reactie is het flexibele aanbod aanbieden voor extra inkomsten, maar de huidige leden hebben voorrang. Hierbij is het aanbod wel opgenomen in de vereniging en enigszins structureel van aard. In dit geval heeft het verenigingsleven de overhand, maar zie je wel dat er wordt meebewogen met ontwikkelingen en behoeftes vanuit de maatschappij. Deze verenigingen ervaren volgens de resultaten wel een spanning in de verhoudingen tussen leden en niet-leden. Zo vragen zij in verhouding meer geld van de niet-leden, waarbij deze niet-leden wel een hogere kwaliteit gaan verwachten. Deze verenigingen proberen de nieuwe institutionele normen en regels te 'vermijden' of deels 'uit te dagen' (Oliver, 1991).

Incidenteel flexibel sportaanbod

De vierde reactie zijn de verenigingen die incidenteel flexibel sportaanbod aanbieden. In sommige gevallen zouden ze meer willen, maar worden hierin beperkt door hun eigen structuren, die ze niet zomaar kunnen aanpassen. Hier wordt een bepaald intern focus en legitimiteitsstreven zichtbaar. Als ze met flexibel aanbod werken, wordt dit vaak nog niet structureel gedaan. Deze verenigingen zijn al wel aan het nadenken hoe ze meer mogelijkheden kunnen creëren passend binnen dit verenigingsleven. Zij ervaren hier bijvoorbeeld al wel een druk vanuit de afname in bereidheid tot het doen van vrijwilligerswerk, wat maakt dat ze institutionele processen niet volledig kunnen negeren, om voortbestaan te bewerkstelligen. In de reacties van Oliver, wordt dit ook wel gezien als vermijden of uitdagen (Oliver, 1991).

Volledig mutual support

De vijfde reactie is eigenlijk het niet meebewegen, de verenigingen die kiezen om niet te veranderen of te conformeren aan verwachtingen uit de omgeving. Deze verenigingen zijn volledig mutual support, zonder flexibilisering van sportaanbod. Alleen deze laatste variant is niet herkend in de empirische data, omdat er vooraf het criteria gesteld is dat de verenigingen die hebben deelgenomen aan dit onderzoek, ervaring hebben met flexibilisering van sportaanbod. Deze verenigingen zijn dus intern gericht en bieden weerstand tegen verwachtingen uit de omgeving. Oliver noemt dit ook wel het manipuleren van de institutionele verwachtingen (Oliver, 1991).

Deze verschillende reacties leren ons dat verenigingen op verschillende manieren reageren op de druk om tegemoet te komen aan de veranderende behoefte van de sporter. Volgens Oliver (1991) zullen verenigingen zich eerder conformeren aan de normen en verwachtingen van de institutionele omgeving, wanneer de bereidheid en de mogelijkheden er zijn. Dit is dus ook afhankelijk van de interne en externe veranderruimte die de sportvereniging heeft. De interne veranderruimte is besproken, daarom zullen de laatste twee paragrafen gaan over de externe veranderruimte, die bepaald wordt door afhankelijkheden van de actoren in de institutionele omgeving en structuren die ontstaan waar veel sportverenigingen zich aan houden door het streven naar legitimiteit.

7.3 De institutionele omgeving en legitimiteit

De strategische reacties van sportverenigingen staan niet op zichzelf, maar zijn mede te verklaren door de omgeving en de context waar een vereniging zich in bevindt (Oliver, 1991). In deze paragraaf kijken we naar de invloed van de institutionele omgeving op de mogelijkheden voor sportverenigingen om te veranderen, en hoe zich dit verhoudt tot de externe ruimte om te veranderen, die in de resultaten naar voren kwam.

7.3.1 Institutionele omgeving

Hoe organisaties zich gedragen wordt bepaald door de directe en indirecte invloeden uit de institutionele omgeving. De directe invloed wordt vooral bepaald door de actoren in de omgeving en de informatie, producten, regels en diensten die zij delen en ontwikkelen (Fursten, 2013). Dit zijn de Interne actoren zoals leden, vrijwilligers en bestuur en de externe actoren zoals de bond, ondersteunende sportorganisaties, NOC*NSF en overheid. De indirecte invloeden zijn bewegingen, zoals die terug te zien is in de strategische reacties waarbinnen sportverenigingen zich steeds meer gaan toe bewegen naar een service delivery organisatie. Dit is en indirecte invloed vanuit de institutionele omgeving. Wanneer een sportvereniging ervoor kiest om zich ook te richten op de sportconsument, krijgen zij met nieuwe normen en regels te maken. Zo blijkt uit de resultaten bijvoorbeeld dat er dan ook meer kwaliteit en maatwerk wordt verwacht.

7.3.2 Streven naar legitimiteit

Voor sportverenigingen geldt dat zij veel afhankelijkheden hebben met hun omgeving en ook onzekerheid ervaren over doelen of hoe die doelen bereikt gaan worden. Volgens Oliver (1991) zullen organisaties die veel afhankelijkheden hebben met de omgeving en een groot legitimiteitsstreven hebben, zich sneller conformeren aan institutionele verwachtingen uit de omgeving. Zo bepalen externe partijen vaak de beschikbaarheid over financiële middelen, locatie, en technologie, waarmee ze ook verwachtingen kunnen uitoefenen op de sportvereniging. De resultaten lieten ook zien dat dit gebeurt, rondom verwachtingen richting sportverenigingen om meer vitaal en toekomstbestendig te worden. Zo zetten ze deze afhankelijkheidsrelatie in Rotterdam ook in om de plannen die in het Actieprogramma verenigingen staan beschreven, tot uitvoering te brengen. Organisaties nemen bepaalde structuren aan om aan legitimiteit te winnen, en hun overlevingskans in een sector te vergroten.

Zij nemen bij veel onzekerheden en afhankelijkheden, structuren aan die bij de verwachtingen uit de institutionele omgeving passen (Meyer & Rowan, 1977). Uit de resultaten komt ook naar voren dat de respondenten structuren beschrijven die ze nu in het flexibiliseren beperkt. Zij zullen ook niet zomaar van deze structuren afwijken. Zo zal een sportvereniging niet zomaar een eigen competitie beginnen, of geen afdracht meer betalen richting de bond, omdat zij zich hier ook aan conformere voor het winnen aan externe legitimiteit. Ook zal een sportvereniging niet zomaar de algemene leden vergadering omzeilen, omdat zij volgens formele structuren, afhankelijk zijn van hun leden. Daarbij bepalen de leden een groot deel van de bestaansrecht en inkomen van de club, en zijn zij de vrijwilligers die de vereniging draaiende moeten houden.

7.4 De externe veranderruimte

De externe veranderruimte wordt volgens de resultaten bepaald door de interne en extern actoren en de structuren die zij neerzetten. De interne actoren kunnen doormiddel van het bieden van draagvlak deze ruimte beïnvloeden. Zo kan het bestuur er bijvoorbeeld voor kiezen flexibilisering van sportaanbod te steunen door het op zetten van een commissie die het vertrouwen krijgt om serieus hiermee aan de slag te gaan. Ook de externe actoren kunnen de externe veranderruimte bepalen. Zij kunnen bijvoorbeeld meebewegen door structuren aan te passen die flexibel sportaanbod beperken, waardoor er nieuwe standaarden en structuren ontstaan waarbinnen flexibel sportaanbod kan ontstaan. Meedenken over andere structuren van competitie, bindingsvormen, en contributiestelsel kan deze ruimte vergroten, zoals in de resultaten zichtbaar werd. Zo kiezen bonden er al voor om hun bindingsvormenmodel of hun afdrachtsmodel aan te passen. Zoals uit de vorige paragraaf bleek, zullen sportverenigingen niet zomaar van deze beschikbare ruimte afwijken, door het streven naar legitimiteit.

De veranderruimte werkt zowel belemmerend als bevorderend voor flexibilisering sportaanbod, afhankelijk van wat de mogelijkheden zijn binnen de ruimte. De externe omgeving moet daarbij nadenken of de verwachtingen richting sportverenigingen om zich meer toekomstbestendig op te stellen en tegemoet te komen aan de veranderende vraag van de sporter, niet botst met de huidige structuren en normen van de externe veranderruimte die deze partijen zelf neerzetten. De institutionele omgeving en de verwachtingen daarbinnen richting de sportvereniging kan daarmee dus ook in strijd zijn met de structuren van de veranderruimte waarbinnen sportverenigingen met hun beschikbare interne mogelijkheden en bereidheid kunnen flexibiliseren. Wanneer de bonden en verenigingen ook hun structuren gaan aanpassen volgens de institutionele verwachtingen, zou je mogelijk meer kunnen spreken van een institutionele organisatieverandering, waar nieuwe normen en regels gaan gelden (Oliver, 1992; Borgers et al., 2016).

7.4.1 Een aparte veranderruimte creëren

Uit de resultaten blijkt bijvoorbeeld dat in de context van het samenwerkingsverband SportOn, één van de deelnemende verenigingen aangaf binnen deze andere context af te kunnen wijken van de normale gang van zaken en standaarden binnen de vereniging. Zo bleek ook uit de resultaten dat de klantgedachte, het geld vragen voor een aparte les, en het verwachten van kwaliteit in deze andere (niet verenigings)context als normaal werd ervaren. Terwijl het geld vragen voor een losse training binnen de context van een vereniging tegen de principes van het verenigingsleven in gaat. Deze aparte institutionele context, kan dan misschien ook wel worden gezien als aparte veranderruimte, waar andere spelregels en grenzen gelden om een legitieme actor te zijn en waarbinnen beter om gegaan kan worden met spanningen die sportverenigingen ervaren wanneer zij hun aanbod gaan flexibiliseren.

8. Conclusie

In dit hoofdstuk zal aan de hand van de literatuurstudie (deelvraag 1 en 2) en de inzichten die zijn verkregen in de analyse (deelvraag 1, 3 en 4), getracht worden een antwoord te geven op de deelvragen en de hoofdvraag van dit onderzoek, namelijk:

'Welke ervaringen hebben sportverenigingen met flexibilisering van sportaanbod, en wat leert dat ons over de (on)mogelijkheden van sportverenigingen om te veranderen?'

8.1 Waar komt de behoefte aan flexibel sportaanbod vandaan, en hoe heeft dit zich door de tijd ontwikkeld?

Vanuit de literatuurstudie werd gezien dat sportverenigingen voorheen de vanzelfsprekende organisatie waren die sport organiseren. Dit is over de tijd aan het veranderen door ontwikkelingen als individualisering, commercialisering, informalisering en digitalisering. Deze zorgen voor meer concurrentie, meer keuze voor de sporter, en een veranderende houding in de maatschappij. Waarom sportverenigingen ervoor kiezen om te flexibiliseren, is om aantrekkelijk te blijven voor de veranderende behoeftes van de sporter, die met bovengenoemde ontwikkelingen samenhangt. Dit doen ze door lichtere vormen van organisatie en binding te organiseren, met minder verplichtingen.

In de resultaten is lezen dat er een grote diversiteit bestaat aan aanleidingen voor sportverenigingen om aanbod te flexibiliseren. Dit komt deels overeen met de literatuur, namelijk het passend maken van het aanbod bij de veranderende behoefte van leden en potentiële leden. Daarnaast geeft het een instapniveau en laagdrempeligheid, waar volgens de resultaten ook behoefte naar is. Verder gaat het ook om een gevoel van vrijheid, en de mogelijkheid om snel en makkelijk te sporten, zodat het past binnen drukke agenda's. De maatschappij is drukker en sneller geworden, dit vraagt om meer flexibiliteit in tijd van de mensen. Flexibel aanbod past hierbij, en dit is ook waar de sportvereniging steeds meer op probeert in te spelen. Ook suggereren de resultaten dat er binnen elke sport en elke regio wel een behoefte bestaat voor flexibilisering van sportaanbod, maar dat de aanleiding hiervoor onderling wel zullen verschillen.

Samenvattend komt de behoefte naar flexibilisering van sportaanbod door verschillende maatschappelijke ontwikkelingen, en door een toename in drukte en minder tijd om te sporten.

8.2 Wat is er in de literatuur te vinden over de mogelijkheden van (vrijwilligers)organisaties om te veranderen?

De mogelijkheden van organisaties om te veranderen worden volgens de literatuur bepaald door het organisatorisch verandervermogen en hoe organisaties het veranderproces aanpakken. Veel organisaties die proberen te veranderen, zijn hier niet succesvol in. Er zijn factoren die hier hinderend of bevorderend in werken, die bepalen of organisaties succesvol kunnen veranderen (Bennebroek Gravenhorst et al, 2003). Het verandervermogen van organisaties wordt volgens Bennebroek Gravenhorst et al. (2003) bepaald door de kenmerken van de organisatie, en in hoeverre deze gericht zijn op verandering en innovatie. Zo kunnen bijvoorbeeld de doelen en strategie van de organisatie niet overeenkomen met de doelen en strategie van de verandering. Ook kan de cultuur behoudend zijn en niet gericht op verandering. Uit de literatuurstudie naar de dominante kenmerken van de sportvereniging komen kenmerken die voor de sportvereniging geïnstitutionaliseerd lijken, zoals vrijwilligheid, een democratisch beslisproces, homogeniteitsstreven en interne focus. Hiermee ontstaat de vraag of deze voor veel sportverenigingen wel kunnen veranderen, en of deze ook botsen met de kenmerken en verwachtingen die horen bij flexibilisering van sportaanbod.

Het tweede onderdeel dat invloed heeft op het verandervermogen, zijn de kenmerken van het veranderproces. In het veranderproces moet rekening worden gehouden met een bepaalde mate van weerstand. Verder zijn de kenmerken communicatie en informatievoorziening richting werknemers of in het geval van sportverenigingen de leden. De draagkracht voor de verandering, de timing van het proces, de rollen van betrokkenen, verwachte uitkomsten, en support van mensen en technologie. Vervolgens is er om antwoord te geven op de volgende deelvragen, gebruik gemaakt van deze kennis door te kijken naar het verandervermogen van de sportvereniging, en de ervaringen uit de empirische data.

8.3 Welke ervaringen hebben sportverenigingen met flexibel sportaanbod

De onderzochte ervaringen van sportverenigingen met flexibel sportaanbod leveren een aantal inzichten op. Er zijn belemmerende en bevorderende factoren gevonden die bepalen of flexibel aanbod goed geïmplementeerd kan worden, en zo succesvol kan zijn. En er is een veranderruimte te herkennen, die intern worden bepaald door de organisatie, en extern door de context en de actoren in de omgeving.

De belemmerende en bevorderende factoren bepalen het succes of falen van het flexibele sportaanbod. Ten eerste hebben sportverenigingen te maken met beperkte middelen, vooral gericht op de tijd van vrijwilligers en beschikbare financiën. Zo kan het belemmerend werken wanneer er een groot ondernemersrisico is voor de sportvereniging, of wanneer er organisatorisch veel bij het flexibiliseren van het aanbod komt kijken. Daarbij verlicht het hands-off organiseren juist de druk op de vrijwilligers. Ten tweede hebben verenigingen ook behoefte aan controle over hun leden en stabiliteit over hun ledenaantallen. Wanneer flexibilisering ervoor zorgt dat sportverenigingen hierin beperkt worden, zullen zij er juist vaak voor kiezen om de flexibiliteit te beperken. Ten derde helpt het wegnemen van de onzekerheid, zoals de angst voor kannibalisme. Zo werk het kennen van de doelgroep en het delen van kennis en goede voorbeelden bevorderend voor flexibilisering sportaanbod. Als laatste helpt het organiseren en plannen van de flexibiliteit. Zo werd een tijdelijke commissie aangeraden die zich kan richten op de flexibilisering. Ook is het van belang voor de sportvereniging om na te denken over het organiseren van een warm welkom, zodat de nieuwe doelgroep zich welkom voelt. Dit laatste geldt alleen wanneer het flexibele aanbod een externe focus heeft.

De interne veranderruimte wordt beïnvloed door de kenmerken en de daarbij passende keuzes van de sportvereniging. Een aantal dominante (geïstitutionaliseerde) kenmerken van sportverenigingen zijn bepalend voor de mogelijkheden om te flexibiliseren en veranderen. Het eerste kenmerk is het homogeniteitsstreven. Zo heeft flexibel aanbod vaak een aantrekkingskracht voor een nieuwe, andere doelgroep. Ook blijkt uit de resultaten dat het een laagdrempelig en open karakter heeft. Deze kenmerken kunnen een spanning opleveren tussen het homogeniteitsstreven, wat van oudsher bij veel sportverenigingen is terug te zien. Sporten op een vereniging gebeurde vaak met soortengenoten. Wanneer sportverenigingen nog steeds een homogeniteitsstreven hebben, of een gelijke doelgroep, is het goed om rekening te houden met de spanning die dit kan opleveren op de sportvereniging. Het tweede kenmerk is de timing en de vertragende formele structuren. Verenigingen reageren traag op de omgeving, en veranderen pas laat. Formele structuren als een algemene leden vergadering, kunnen hierin dan ook vertragend werken. Wanneer flexibilisering van aanbod niet door de ALV wordt goedgekeurd, en leden zich niet betrokken voelen bij het proces, kan er vertraging ontstaan. Het derde kenmerk is het belang van de vaak beperkte beschikbare middelen. Sportverenigingen zijn afhankelijk van vrijwilligers, vaak beperkt in financiële middelen en locatie wanneer zij gaan flexibiliseren. Ook zijn zij in technologische ontwikkelingen afhankelijk van andere partijen, zoals de bond. Ook locatie is vaak een bottleneck, waarbij subsidies en afhankelijkheden de boventoon voeren. Het vierde kenmerk is de interne focus en het verenigingsleven, en levert vaak een interne discussie op.

Flexibilisering van sportaanbod geeft een spanning over de verhouding tussen de flexibele sporters en de 'echte' verenigingsleden. Wie pakt bijvoorbeeld het vrijwilligerswerk op, en wat voor een vereniging willen we zijn (Mutual support of service delivery)?

De kenmerken die een sportvereniging heeft, de identiteit die er wordt nagestreefd, en de keuzes die een sportvereniging maakt, bepalen hiermee de interne veranderruimte van de sportvereniging. Deze bepaald intern de mogelijkheden van de sportvereniging om te veranderen.

8.4 Wat is de invloed van de institutionele omgeving op de ervaringen van sportverenigingen met flexibel sportaanbod?

Actoren in de omgeving van de sportvereniging hebben invloed op de mogelijkheden die sportvereniging hebben om te flexibiliseren, door structuren die ze neerzetten en een afhankelijkheidsrelatie die ze hebben met de sportvereniging. Ze zetten zo een externe veranderruimte neer waarbinnen sportverenigingen kunnen flexibiliseren. Deze kan vergroot worden door het meebewegen van de actoren of het bieden van draagvlak vanuit de omgeving, door bijvoorbeeld het aanpassen van vaste structuren en normen. Dit zie je al gebeuren door bijvoorbeeld het aanpassen van het bindingsvormen model, of het afdrachtsmodel vanuit de bond. Teamsporten hebben hier nog extra te maken met vaste structuren, doordat zij bijvoorbeeld een team inschrijven bij de bond. Veel sportverenigingen lijken wel te blijven binnen de grenzen van deze ruimte, omdat zij in hun handelen ook afhankelijk zijn van externe partijen zoals ondersteunende sportorganisaties en de bond, maar ook van haar eigen leden. Zo zal een sportvereniging voor behoud van legitimiteit binnen de grenzen van de externe veranderruimte gaan veranderen. Externe partijen moeten zich realiseren dat verwachtingen vanuit de (institutionele) omgeving in strijd kunnen zijn met de ruimte die zij zelf bieden voor flexibilisering sportaanbod. Ook kan het een oplossing zijn om een aparte institutionele context te vormen, zoals bij SportOn, waar andere normen, waarden, structuren en verwachtingen spelen, waar sportverenigingen zich zouden kunnen richten op de verwachtingen van de sportconsument en meer service delivery kan functioneren.

Hoe sportverenigingen reageren binnen een institutionele omgeving, en welke mogelijkheden zij hebben om te flexibiliseren is dus afhankelijk van de mogelijkheden in de context. Een andere context creëert ander mogelijkheden.

8.5 Antwoord op de hoofdvraag

De behoefte naar flexibilisering van sportaanbod heeft zich over de tijd ontwikkeld, door maatschappelijke ontwikkelingen als individualisering, informalisering en commercialisering. Ook krijgen sporters te maken met een steeds drukkere agenda, waarbinnen het passen en meten is om ruimte te maken voor sport. Voor sportverenigingen is flexibilisering van sportaanbod een manier om het aanbod passend en aantrekkelijk te maken.

In de ervaringen van sportverenigingen zijn belemmerende en bevorderende factoren terug te lezen die het succes of falen van flexibilisering sportaanbod kunnen bepalen. Die factoren hebben te maken met de (beperkte) beschikbaarheid van middelen, behoefte aan controle en stabiliteit van ledenaantallen, het wegnemen van onzekerheden over bijvoorbeeld financiële tegenvallers, en het organiseren en plannen van de flexibiliteit.

Vervolgens worden de strategische keuzes van de onderzochte verenigingen, en hoe zij hun flexibele sportaanbod positioneren, beïnvloed door de mogelijkheden die sportverenigingen hebben. De mogelijkheden van sportverenigingen om in te spelen op de veranderende vraag van de sporter doormidden van flexibilisering sportaanbod worden volgens dit onderzoek naar de ervaringen van sportvereniging en de toegepaste literatuur bepaald door:

- De interne veranderruimte: de (geïstitutionaliseerde) kenmerken van de sportvereniging en keuzes die zij maken wat betreft hun identiteit en de positionering van het flexibele sportaanbod. Bepalende kenmerken zijn het homogeniteitsstreven, timing en formele structuren zoals een ALV, afhankelijkheid van beschikbare middelen zoals vrijwilligers, en een interne focus.
- De externe veranderruimte: de interne en externe actoren die de structuren bepalen in de omgeving van de sportvereniging. In hoeverre sportverenigingen binnen deze ruimte blijven is afhankelijk van of zij zich willen conformeren naar de verwachtingen en structuren, en of zij een legitimiteitsstreven hebben. Zo zal een sportvereniging niet zomaar een eigen competitie opzetten, of een besluit nemen zonder de ALV in te schakelen.

Uit de uitkomsten van dit onderzoek wordt zichtbaar dat we niet moeten verwachten dat alle sportverenigingen dezelfde verwachtingen kunnen en willen waarmaken wat betreft flexibilisering van sportaanbod. Flexibiliseren van sportaanbod kan binnen de interne mogelijkheden en keuzes van de sportvereniging, passend binnen de kenmerken en structuren van de sportvereniging. Daarbij zal ook de omgeving de mogelijkheden moeten bieden die passen bij de behoefte om sportaanbod te flexibiliseren. Kortom, de veranderruimte voor flexibilisering bepaald de mogelijkheden om te veranderen.

9. Aanbevelingen

Naar aanleiding van de conclusie en resultaten van dit onderzoek zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd, die sportverenigingen en sportorganisaties kunnen toepassen rondom flexibilisering sportaanbod.

Aanbevelingen voor sportverenigingen:

1. Breng goed in kaart wat voor een verenigingen met wat voor een identiteit je wilt zijn en welke keuzes rondom flexibilisering daarbij passen; Er zijn diverse ondersteunende organisaties die dit proces kunnen faciliteren.
2. Maak je behoeftes rondom flexibilisering sportaanbod duidelijk richting ondersteunende sportorganisaties en de bond, door het gesprek aan te gaan. Deze partijen zijn zich mogelijk niet bewust van de structuren die flexibilisering van sportaanbod beïnvloeden. Ook zijn er in sommige regio's mogelijk al regelingen om te ondersteunen bij de eerste investering die komt kijken bij flexibilisering sportaanbod.
3. Maak gebruik van de bevorderende factoren voor flexibilisering sportaanbod die dit onderzoek heeft opgeleverd, door bijvoorbeeld:
 - Door middel van vragenlijsten en exitinterviews de behoefte van je doelgroep en sporter te leren kennen.
 - Organiseer een 'warme welkom' voor de flexibele (nieuwe) sporters; Stippel bijvoorbeeld een keer een 'klantreis' uit, van een nieuwe sporter die jouw park of locatie betreedt.

Aanbevelingen voor bonden en ondersteunende sportorganisaties:

1. Creëer ruimte met structuren die past bij de behoefte om te flexibiliseren; Ga vooral het gesprek aan met de sportvereniging over wat hun behoefte is rondom flexibilisering sportaanbod. Zorg er bijvoorbeeld voor dat verenigingen meerdere keren per jaar leden kunnen inschrijven, en denk mee met andere bindingsvormen en afdrachtsmodellen die passend zijn voor flexibilisering van sportaanbod.
2. Organiseer de middelen voor sportverenigingen om aan de slag te gaan met flexibilisering sportaanbod; Bijvoorbeeld financiële steun om ondernemersrisico weg te nemen. Denk daarbij ook mee over het hands-off organiseren van flexibel sportaanbod. De nodige hulp kan per vereniging verschillen. Ook het faciliteren van kennisdeling kan van waarde zijn voor de sportvereniging.
3. Ondersteun verenigingen doormiddel van onderzoek en onderbouwd inzicht; Onderzoek kan verenigingen helpen met het leren kennen van de doelgroep en behoeftes van de (potentiele) leden. Ook kan je hiermee de urgentie en voordelen van flexibilisering sportaanbod tonen, of onzekerheid over kannibalisme wegnemen.

10. Discussie

In dit hoofdstuk zal er gereflecteerd worden op het onderzoeksproces. Er zullen eerst een aantal beperkingen worden benoemd. Vervolgens worden er nog een aantal suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

10.1 Beperkingen binnen dit onderzoek

De coronacrisis kan invloed hebben gehad op de resultaten van dit onderzoek. Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek kon er niet in verenigingsverband gesport worden. Omdat dit onderzoek uitgaat van de ervaringen van sportverenigingen, waren deze mogelijk al wat weggezakt of bestaat er een kans dat deze anders herinnerd werden, of dat relevante informatie niet is genoemd. In de interviews is het woord 'corona' 71 keer teruggekomen, wat de invloed goed weergeeft.

Ik had in het begin van het onderzoek moeite om focus aan te brengen. Het onderwerp was voor veel bonden interessant, waarbij ik nog meer verschillende sporten had kunnen spreken. Het is me wel gelukt om keuzes te maken en criteria te stellen, maar een volgende keer zou ik hier vooraf eerder keuzes in maken, voor ik overga tot benaderen. Hiermee kan ik voorkomen om meegenomen te worden in enthousiaste reacties van bonden en verenigingen.

Voor dit onderzoek is gekozen om heel breed te kijken naar flexibel sportaanbod. Hierdoor is een overkoepelend beeld verkregen van de mogelijkheden, maar dit heeft er ook voor gezorgd dat de ervaringen wat lastiger met elkaar te vergelijken waren. Daarbij was het ook interessant geweest om meer in te zoomen op een bepaalde context wat meer verdieping op had kunnen leveren. Vervolgonderzoek zou hier nog op in kunnen gaan, door bijvoorbeeld twee casussen met elkaar te vergelijken met eenzelfde flexibiliseren, waarvan een succesvol, en een minder succesvol is geweest.

10.2 Suggesties vervolgonderzoek

Als vervolgonderzoek zou ik aanraden om nog meer onderzoek te doen naar in hoeverre sportverenigingen kunnen voldoen aan de verwachtingen van de omgeving en de veranderende behoefte van de sporter. Dit onderzoek heeft zich vooral gericht op flexibel sportaanbod, en verenigingen die hier al wel mee bezig zijn. Het kan ook interessant zijn om juist de verenigingen te spreken die niet zijn geslaagd in het flexibiliseren van het sportaanbod. Of juist op een andere manier onderzoeken of sportverenigingen goed kunnen inspelen op de veranderende behoefte van de sporter. Bijvoorbeeld de verenigingen die kiezen om een professionaliseringsslag te maken.

Als tweede is in dit onderzoek het begrip 'veranderruimte' geïntroduceerd vanuit de resultaten en de theorie. Meer onderzoek kan nog een beter beeld geven op waar deze ruimte door wordt bepaald. Ook is het interessant om te kijken of deze veranderende ruimte voor ander soort veranderingen ook dezelfde kenmerken heeft in de context van de sportvereniging. Het is nu alleen onderzocht met als verandering het flexibiliseren van sportaanbod. Als laatste zou het nog waardevol kunnen zijn om onderzoek te doen naar in hoeverre sportverenigingen bewust bezig zijn met het bepalen van hun identiteit en strategische keuzes die ze maken. In dit onderzoek kwam naar voren dat deze identiteit en keuzes de mogelijkheden van flexibilisering beïnvloeden. Daarom zou het wel eens zo kunnen zijn dat het van belang is dat sportverenigingen dit meer bewust gaan doen.

11. Bronnen

- Bennebroek Gravenhorst, K. M., Werkman, R. A., & Boonstra, J. J. (2003). The change capacity of organisations: general assessment and five configurations. *Applied Psychology*, 52(1), 83-105.
- Boeije, H., Bleijenbergh, I. (2019). Analyseren in kwalitatief onderzoek. *Denken en doen*.
- 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.
- Borgers, J., Breedveld, K., Tiessen-Raaphorst, A., Thibaut, E., Van der meerschen, H., Vos, S., & Scheerder, J. (2016). A study on the frequency of participation and time spent on sport in different organisational settings. *European sport management quarterly*, 16(5), 635-654.
- Borgers, J., Pilgaard, M., Vanreusel, B., & Scheerder, J. (2018). Can we consider changes in sports participation as institutional change? A conceptual framework. *International review for the sociology of sport*, 53(1), 84-100.
- Borgers, J., Scheerder, J., & Vanreusel, B. (2016). 'Sport light'. Uitdagingen en kansen voor de sport.
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of managerial psychology*.
- Coakley, J. & Pike, E. (2014). *Sports in society: Issues and controversies*. London: McGraw Hill.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Furusten, S. (2013). *Institutional theory and organizational change*, Cheltenham (UK): Edward Elgar.
- Gemeente Rotterdam (2019). Actieprogramma verenigingen. Gemeente Rotterdam.
- Ibsen, B. and Seippel, Ø., 2010. Voluntary organized sport in Denmark and Norway. *Sport in society*, 13 (4), 593–608.
- Lucassen, J.M.H., & Kalmthout, J. van (2015). Vitale clubs voor sport en samenleving: kennisbron voor de stimulering van vitale en open sportverenigingen. Utrecht: Mulier Instituut.
- Lucassen, J.M.H., Roest, J. van der, Brandsema, A., Davids, A., Elling, A., Haar, M. ter, ... Waardenburg, M. (2018). Sportverenigingen in Nederland: veerkrachtige verbanden voor sport, brancherapport sport. Utrecht: Mulier Instituut.

- Meijs, L. C. P. M. (1997). Management van vrijwilligersorganisaties. NOV Publikaties
- Merton, R. K., & Merton, R. C. (1968). *Social theory and social structure*. Simon and Schuster.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport (VWS). (2018). *Nationaal Sportakkoord: Sport verenigt Nederland*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- NOC*NSF (2020). Rapportage zo sport Nederland 2013 – 2019.
- NOC*NSF (2021, 7 maart). Podcast op de club: Aflevering 2 - Hoe speel je als club in op de veranderende behoefte van de sporter? [audio podcast]. NOC*NSF. <https://nocnsf.nl/podcast/op-de-club>
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review* 16(1), 145-179.
- Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization studies*, 13(4), 563-588.
- Scheerder, J., & van Bottenburg, M. (2010). In gesprek met morgen. Lessen voor de eenentwintigste eeuw Sport light: de opkomst van lichte organisaties in de sport. *Universitaire Pers Leuven*. 89 -120
- 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* (p. 45-90). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Skinner, J., & Edwards, A. (2005). Inventive pathways: Fresh visions of sport management research. *Journal of Sport Management*, 19(4), 404-421.
- Skinner, J., Edwards, A. & Corbett, B. (2015) *Research Methods for Sport Management*, New York: Routledge.
- Smits, F., Janssens, J., & de Vos, N. (2018). *Veranderende lidmaatschappen in de sport*. SWP.
- SSB (2019) Trendrapport zorg, welzijn en sport. Geraadpleegd van: <https://trendrapport.s-bb.nl/zws/sport-en-bewegen/de-veranderende-sporter/>
- 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.

- Van Bottenburg, M. (2007). Om de sport verenigd: instituties in de sportwereld.
- Van Bottenburg, M. (2006). Het kapitaal van de sport.
- Van der Poel, H., Hoeijmakers, R., Pulles, I., & Tiessen-Raaphorst, A. (2018). Rapportage sport 2018. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Van der Roest, J. (2015). *From participation to consumption?: Consumerism in voluntary sport clubs* (Doctoral dissertation, Utrecht University).
- Van der Roest, J. W., Vermeulen, J., & van Bottenburg, M. (2015). Creating sport consumers in Dutch sport policy. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(1), 105-121.
- Van der Werff, H., Hoekman, R., & Van Kalmthout, J. (2015). Sport clubs in The Netherlands. In C. Breuer, R. Hoekman, S. Nagel, & H. van der Werff (Eds.), *Sport clubs in Europe. A cross-national comparative perspective* (Sports Economics, Management and Policy 12, pp. 271–290). Cham: Springer.
- Waardenburg, M. (2016). *Dubbelspel: Over instrumentalisering van de sportvereniging*. Utrecht University.
- Washington, M., & Patterson, K. D. (2011). Hostile takeover or joint venture: Connections between institutional theory and sport management research. *Sport management review*, 14(1), 1-12.

12. Bijlage

12.1 Overzicht respondenten

R	Functie bij organisatie	Sport	Aantal leden	Regio	Soort flexibiliteit
1	Senior medewerker doelgroepen, KNHB (M)	Teamsport (Hockey)	258.000 leden/321 vereniging	Nationaal	Lidmaatschap en aanbodsvormen
2	Bestuur senioren, vereniging 1 (M)	Teamsport (Hockey)	2500	Zuid-Holland	Lidmaatschap, Bootcamp, competitie
3	Technische commissie Jong senioren, vereniging 2 (V)	Teamsport (Hockey)	2422	Noord-Brabant	Duo-lidmaatschap, studententraining
4	Accountmanager KNLTB (M)	Semi-individueel (Tennis/Padel)	550.000 leden/ 1645 verenigingen	Regio West-Brabant/Zeland	Lidmaatschap en aanbodsvormen
5	Ledenadministratie & algemeen coördinator, vereniging 3 (V)	Semi-individueel (Tennis/Padel)	500	Zuid-Holland	Lidmaatschap, aanbod niet-leden
6	Penningmeester, vereniging 4 (M)	Semi-individueel (Tennis/Padel)	1000, veel jeugd	Noord-Brabant	Lidmaatschap, multisport, aanbod niet-leden
7	Voorzitter, vereniging 5 (M)	Semi-individueel (Badminton)	230	Gelderland	Ander aanbod, strippenkaart
8	Bestuur hoofd PR vereniging, vereniging 6 (M)	Semi-individueel (Badminton)	165	Gelderland	Ander aanbod, multisport (niet meer)
9	Marketing manager & projectleider Airbadminton, Badminton Nederland (M)	Semi-individueel (Badminton)	37.000 leden/ 483 verenigingen	Nationaal	Ander aanbod
10	Directeur 'sportclub' 7 (M)	Individueel (Golf)	Geen leden, grote baan	Zuid-Holland	Rondenkaarten, startersaanbod
11	Marketing & Sales, Secretariaat, vereniging 8 (V)	Individueel (Golf)	1200	Noord - Brabant	Productdifferentiatie, lidmaatschap en startersaanbod
12	Medewerker Sportparticipatie, Onderzoek & analyse NGF (M)	Individueel (Golf) - Bond	390.000 leden/ 274 verenigingen	Nationaal	Productdifferentiatie lidmaatschap en startersaanbod
13	Leercoach, Coach, trainer, Vereniging 9 (V)	Rotterdam – Teamsport (Basketbal)	+300	Zuid-Holland	Strippenkaart, bootcamp, SportOn, community
14	Trainer/Voorzitter, nu penningmeester, vereniging 10 (M)	Rotterdam – Individueel/Teamsport (Zwemmen/waterpolo)	+350	Zuid-Holland	Differentiatie lidmaatschap, studenten, multisport korting, SportOn
15	Rotterdam Sportsupport - Verenigingsconsulent vernieuwend sportaanbod (M)	Sport algemeen Rotterdam	350 verenigingen in Rotterdam	Zuid-Holland	
16	SportOn – Projectleider NLsport (V)	Sport algemeen Rotterdam	+ 30 verenigingen SportOn	Zuid-Holland	Multisport/ SportOn

17	Sportbedrijf Rotterdam - Productspecialist Sportprogrammering (M)	Sport algemeen Rotterdam	350 verenigingen in Rotterdam	Zuid- Holland	
----	-------------------------------------------------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------	------------------	--

Overzicht respondenten en relevante kenmerken

12.2 Codeboom

- Flexibilisering sportaanbod
 - Aanleiding flexibilisering
 - Aanpak flexibilisering
 - Perceptie flexibilisering

- Maatschappelijke ontwikkelingen
 - Individualisering
 - Commercialisering
 - Consumentisme
 - Meebewegen verenigingen

- Beperkingen flexibiliteit
 - Ander referentiekader
 - Investering verandering
 - Organisatorische beperkingen
 - Angst voor kannibalisme
 - Angst verliezen controle
 - Belang stabiliteit

- Bevorderend voor flexibiliteit
 - 'Warm welkom'
 - Toegevoegde waarde flexibiliteit
 - Doelgroep kennen
 - Drempels/barrières wegnemen
 - Behoefte kennis delen
 - (Tijdelijke) commissie

- Verandervermogen (intern)
 - Kenmerken en management veranderproces
 - Pas veranderen als het mis gaat
 - Langzaam veranderen
 - Kartrekkers/ juiste mensen
 - Communicatie/ draagvlak
 - Feedback vragen
 - Geïntegreerd systeem/ technologie

 - Kenmerken organisatie
 - Organisatiekracht
 - Cultuur & identiteit
 - Besluitvorming
 - Verantwoordelijkheidsgevoel leden
 - Niet- winstgericht
 - Vrijwilligheid

 - Interne discussie
 - Interne discussie huidige leden

- Weerstand op verandering
- Focus ongebonden sporter
- Keuze soort vereniging
- Spanning verenigingsleven
- Spanning homogeniteitsprincipe en laagdrempeligheid
 - Homogeniteitsstreven
 - Open houding
 - Laagdrempeligheid
- Veranderruimte (Extern)
 - Afhankelijkheid extern
 - Beperkingen van structuur
 - Veranderruimte vergroten
 - Draagvlak voor vernieuwing
 - Ruimte van bestuur

12.3 Topiclijsten

12.3.1 Verenigingen

- Voorstellen: Moniek de Leeuw – student sportbeleid & sportmanagement, Afstudeeronderzoek
- Anonimiteit waarborgen, onderzoeksresultaten toesturen, checken of het mag worden opgenomen. Aangeven waar het eindproduct beschikbaar wordt.
- Uitleg/doel: Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen uit de ervaringen die sportverenigingen hebben met flexibel sportaanbod, en welke factoren de implementatie en uitvoering beïnvloeden.

Functie persoon bij vereniging, soort vereniging en ontwikkeling.	<ul style="list-style-type: none"> - Wat voor een soort vereniging is het, en wat doet u er zelf? - Wie is de doelgroep, wie zijn jullie leden? - Merken jullie wat van de ontwikkelingen in de sportwereld? - Veel concurrentie in de omgeving? - Veranderende behoefte sporter, ongebonden sporter?
Perceptie op flexibel sportaanbod	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe zie jij flexibel sportaanbod, welke kenmerken of mogelijkheden? - Is hier behoefte naar onder jullie sporters? - Waar komt die behoefte vandaan? - Huidige/vroegere situatie, van lidmaatschappen? - Wordt hier al veel mee gewerkt in de ... sport? - Soorten lidmaatschappen
Ervaringen met het aanbieden van flexibel sportaanbod bij verenigingen	<ul style="list-style-type: none"> - Wat zijn jullie eigen ervaringen ermee, voorbeelden? (Website/documenten voor input) - Aanleiding om hiermee aan de slag te gaan? - Hoe pakt dit uit op de verenigingen/club? - Ging het zoals verwacht? - Voor welke groep leden is dit, huidig/potentieel? - Wat levert het de sportverenigingen op? - Is het structureel, geborgd?
Organisatie en veranderproces rondom flexibel aanbod	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe gaat het organiseren van flexibel aanbod/lidmaatschap bij jullie vereniging, hoe hebben jullie dit aangepakt. - Waar lopen jullie tegen aan, welke bottlenecks zien jullie? - Zijn jullie beperkt in je mogelijkheden? - Levert dit bepaalde spanningen op binnen de verenigingen?

	<p>Bv. Met binding, vrijwilligheid, sociaal kapitaal, homogeniteitsstreven?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verschillen tussen verenigingen, eigenschappen die succes bepalen
Omgeving van de sportvereniging	<ul style="list-style-type: none"> - Worden jullie geholpen vanuit de bond, bepaalde ondersteuning? - Hebben jullie een hulpvraag hierin richting externe organisaties? - Afhankelijkheid van andere partijen? - Contact met andere verenigingen?
Laatste vraag	<ul style="list-style-type: none"> - Als je een sportvereniging mag adviseren, die graag aan de slag gaat met flexibilisering van zijn aanbod, wat zou je die vereniging dan meegeven? Waar moeten ze op letten? - Nog informatie toe te voegen, documenten, andere belangrijke informatie?

12.3.2 Professionals (bonden, ondersteunende sportorganisaties, actoren omgeving sportvereniging)

De vragen zijn per organisatie anders geweest, en aangepast met context informatie die over de organisatie te vinden was, en specifieke sportgerelateerde vragen, vragen met betrekking tot het platform SportOn, en vragen met betrekking tot locatie en accommodatieverhuur, en de context Rotterdam. De overkoepelende topics zijn hierbij wel steeds gelijk gebleven.

- Voorstellen: Moniek de Leeuw – student sportbeleid & sportmanagement, Afstudeeronderzoek
- Anonimiteit waarborgen, onderzoeksresultaten toesturen, checken of het mag worden opgenomen. Aangeven waar het eindproduct beschikbaar wordt.
- Uitleg/doel: Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen uit de ervaringen die sportverenigingen hebben met flexibel sportaanbod, en welke factoren de implementatie en uitvoering beïnvloeden.

<p>Functie persoon bij organisatie, kennismaking organisatie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Welke functie heb je binnen je organisatie? - Hoe zien je werkzaamheden wat betreft verenigingen eruit? - Hoe heeft de sportvereniging zich volgens u ontwikkeld over tijd? - Op welke manier houdt u zich bezig met flexibel sportaanbod, en in hoeverre vindt dit plaats op de sportvereniging? - Kunt u een omschrijving geven van de verenigingen die starten met flexibel sportaanbod? Wat zijn hun kenmerken?
<p>Perceptie op flexibel sportaanbod</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe zou u flexibel sportaanbod omschrijven? (Wat valt hier allemaal onder). Welke opties zijn er binnen de bond? - Waar komt de behoefte voor dit aanbod volgens u vandaan? - Hoe ziet de vorm van flexibel sportaanbod bij de vereniging eruit? Zijn jullie hierbij betrokken <ul style="list-style-type: none"> o En waarin is dit anders dan hun huidige aanbod? Welke doelgroep spreekt het aan? - Waarom beginnen verenigingen volgens u met flexibel sportaanbod? Kun je voorbeelden hiervan geven? (eigen initiatief, of vanuit de bond aangemoedigd?) - Wat is het doel, wat hopen jullie te bereiken met dit andere aanbod - Zijn het andere soorten sporters/leden, ervaren jullie een andere soort binding met deze sporters. Maakt dit uit? - Is de activiteit/het aanbod opgenomen in de vereniging?

Ervaringen met het aanbieden van flexibel sportaanbod bij verenigingen	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe ervaart u dat sportverenigingen omgaan met flexibel sportaanbod? - Hoe gaat de implementatie, waar lopen sportverenigingen tegen aan? - Komt dit ook overeen met de verwachtingen? - Wat gaat er goed, en wat niet? Kunt u een goed voorbeeld geven, en een wat mindere? - Waar lopen sportverenigingen volgens u tegen aan? Kunt u hier wat over vertellen? - Hoe gaat het nu? Hoe zou je de stand van zaken nu beoordelen?
Organisatie en veranderproces rondom flexibel aanbod	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe ging de organisatie van flexibel aanbod bij sportverenigingen. Hoe wordt dit georganiseerd? - Organisatie proces, welke mogelijkheden hebben verenigingen? - Welke verenigingen pakken dit goed op volgens jou, waar voldoen die aan - Past dit bij de vraag van de sporter? - Wat maakt de sportvereniging wel of niet een organisatie om te flexibiliseren - Welke bottlenecks zien jullie?
Omgeving van de sportvereniging	<ul style="list-style-type: none"> - Ondersteunen jullie sportverenigingen actief met het aanpassen van hun aanbod? - Hoe ziet dat eruit? Hebben jullie contact met de verenigingen, waar gaat dat over? - Hebben sportverenigingen bepaalde verwachtingen op dit onderwerp richting jullie als bond/organisatie? - Ervaren jullie een weerstand vanuit sportverenigingen, om met dit thema aan de slag te gaan? - Heeft u contact met andere bonden/organisaties/verenigingen over flexibel sportaanbod?
Laatste vraag	<ul style="list-style-type: none"> - Als je een sportvereniging mag adviseren, die graag aan de slag gaat met flexibilisering van zijn aanbod, wat zou je die vereniging dan meegeven? Waar moeten ze op letten? - Nog informatie toe te voegen, documenten, andere belangrijke informatie?