

Belangenbehartiging? Complex!

Een onderzoek naar betekenisgeving van Utrechtse sportverenigingen over belangenbehartiging.



Juli, 2018

AFSTUDEERONDERZOEK

Betekenisgeving van verenigingen over belangenbehartiging



Universiteit Utrecht

Masterscriptie Sportbeleid en Sportmanagement | Department Bestuurs- en
organisatiewetenschappen te Utrecht

Nanne Wijnheijmer | 3946541 | n.p.wijnheijmer@gmail.com

Scriptie begeleider| Sabah Chalhi

Tweede lezer| Inge Claringbould

Voorwoord

Beste Lezer,

In het eerste jaar van mijn bachelor Algemene Sociale Wetenschappen wist ik het eigenlijk al zeker: ik moest en zou deze sportmaster gaan volgen. Twee jaar geleden mocht ik dan ook eindelijk beginnen met de opleiding Sportbeleid en Sportmanagement aan de Universiteit in Utrecht. De jaren zijn voorbij gevlogen en ik heb nog steeds geen spijt van mijn keuze. De interessante studiebijeenkomsten, de leerzame stagedagen, de zeer gezellige studiereis en natuurlijk de leuke nieuwe mensen die ik heb leren kennen, hebben allemaal bijgedragen aan een onvergetelijke ervaring.

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek, het einde van mijn studententijdperk. Want helaas moet er dan toch een einde komen aan mijn periode als student. Het afgelopen half jaar ben ik druk bezig geweest met dit onderzoek. Geen bloed, maar wel veel zweet en tranen zitten in dit verslag. Ik hoop dan ook dat u als lezer ondanks de complexe materie een beter beeld krijgt van het onderwerp, zodat mijn harde werk niet voor niets is geweest.

Voordat ik u verder laat lezen wil ik eerst nog wat mensen bedanken. Zonder hun was dit onderzoek niet tot stand gekomen.

Allereerst wil ik mijn lieve moeder bedanken die dit gehele onderzoek voor me heeft doorgenomen om zo hopelijk alle taalfouten eruit te halen. Bedankt voor je onvoorwaardelijke steun en vertrouwen in mij.

Uiteraard wil ik ook mijn begeleider Sabah Chalhi bedanken voor haar tijd en begeleiding. Ik zal niet de makkelijkste scriptiestudent zijn geweest om te begeleiden, maar samen hebben we het toch tot een goed einde gebracht.

Mijn scriptiebuddy Marieke en mijn lieve huisgenootje Peggy wil ik bedanken voor alle bibliotheek-, koffie-, sparrings-, maar ook gezellige momenten. Jullie hebben me er door heen gesleept en geloof me, dat was zeker nodig. Dankjulliewel!

Bedankt aan alle collega's en vrienden voor de interesse die jullie hebben getoond in mijn onderzoek. Door regelmatig te vragen hoe het ermee stond werd ik alleen maar meer gemotiveerd om er iets moois van te maken.

Natuurlijk wil ik ook de respondenten van dit onderzoek bedankt voor hun deelname. Zonder jullie had dit onderzoek nooit tot stand kunnen komen.

Nanne Wijnheijmer

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inhoudsopgave	4
Samenvatting.....	5
Hoofdstuk 1 Inleiding.....	6
1.1 Aanleiding.....	6
1.2 Probleem- en doelstelling.....	8
1.3 Vraagstelling	9
1.4 Toelichting concepten.....	9
1.5 Relevanties.....	10
Leeswijzer.....	11
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	12
2.1 Hoe wordt betekenis gegeven?	12
2.2 Organisationele relatie tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer	13
2.3 Afhankelijkheid van hulpbronnen.....	15
Hoofdstuk 3: Literatuurstudie	17
3.1 Ontstaan sportverenigingen	17
3.2 De veranderende rol van de sportverenigingen.....	18
Hoofdstuk 4 Methoden.....	21
4.1 Onderzoeksperspectief.....	21
4.2 Dataverzameling	21
4.3 De Respondenten	22
4.4 Data-analyse.....	22
4.5 kwaliteitscriteria.....	23
Hoofdstuk 5 Resultaten	25
5.1 Belangenbehartiging is complex	25
5.2 Opvattingen over anderen	37
Hoofdstuk 6 Analyse.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.1 de complexiteit van belangenbehartiging.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.2 streven naar gemeenschappelijke doelen voor het verkrijgen van <i>resources</i>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.3 betekenisgeving.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Hoofdstuk 7 Conclusie en discussie	45
Hoofdstuk 8 Reflectie.....	48
Literatuurlijst.....	50
Bijlage 1 Topic lijst	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 2 Respondenten.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 3 Codeboom.....	57

Samenvatting

Door maatschappelijke ontwikkelingen wordt er steeds meer druk uitgeoefend op de sportverenigingen. Hierdoor wordt het voor verenigingen steeds belangrijker om zichzelf goed te positioneren in de samenleving. Verenigingen worden ook afhankelijker van andere organisaties om te kunnen blijven voortbestaan. Deze toenemende afhankelijkheid en druk zorgt ervoor dat verenigingen steeds meer voor zichzelf moeten opkomen. De meerwaarde van een belangenbehartiger neemt daardoor toe.

Vereniging Sport Utrecht (VSU) is zo'n externe partij die zich bezig houdt met de belangenbehartiging van haar leden, de sportverenigingen. Door de aanstaande fusie van de VSU is er zorg ontstaan bij de leden over de voortzetting van belangenbehartiging in de nieuwe organisatie. Ook vanuit deze zorg blijkt het toenemende belang van een belangenbehartiger. Om toch goede ondersteuning te bieden aan verenigingen op het gebied van belangenbehartiging, is het essentieel om in kaart te brengen wat dit precies betekent volgens de verenigingen. Alleen op die manier kan een belangenbehartiger voldoen aan de wensen van een vereniging en de gewenste ondersteuning bieden. De centrale vraag van dit onderzoek luidt daarom: Welke betekenis geven Utrechtse verenigingen aan belangenbehartiging?

Met dit onderzoek wordt daarom geprobeerd inzicht te geven aan deze betekenisgeving. Er wordt gekeken wat belangenbehartiging betekent voor de verenigingen in Utrecht. Er is specifiek gekozen voor deze groep omdat met deze bevindingen een aanbeveling kan worden gedaan aan de VSU.

Voor het onderzoek hebben 16 semigestructureerde interviews plaatsgevonden. De interviews zijn gehouden met bestuursleden van sportverenigingen uit Utrecht. Deze verenigingen zijn lid van de VSU en hebben eerder contact gehad met de organisatie. De interviews zijn afgenomen met behulp van een topiclijst, dit heeft voldoende ruimte voor interactie en discussie geboden. De verworven data is geanalyseerd waarbij is gezocht naar betekenissen over belangenbehartiging.

De kwalitatieve data laten zien dat belangenbehartiging complex is. Verenigingen opereren in een complex krachtenveld waardoor verschillende afhankelijkheidsrelaties ontstaan. Tevens wordt belangenbehartiging gezien als een politiek spel waarin netwerken en lobbyen centraal staan. Daarnaast is er niet een eenduidig belang te onderscheiden, waardoor verenigingen niet over een kam kunnen worden geschoren. Ondanks dat het complex is kan er wel worden geconcludeerd dat belangenbehartiging als belangrijk wordt ervaren. Het gaat er vooral om dat verenigingen gehoord willen worden. Wanneer iemands eigenbelang voldoende bevredigd is, komt er meer ruimte voor het algemene belang. Verenigingen kunnen dus pas bijdragen aan het algemene doel als hun eigen basis op orde is.

Hoofdstuk 1 | Inleiding

1.1 | Aanleiding

Halverwege de jaren '80 telt Utrecht zo'n 430 sportverenigingen. Ondanks het overweldigende sportaanbod vinden een aantal verenigingen dat ze op gemeentelijk niveau onvoldoende worden gehoord. Ze besluiten daarom een werkgroep op te richten die moet uitzoeken op welke manier zij meer inspraak kunnen krijgen op het Utrechtse sportbeleid (Vereniging Sport Utrecht, zomer 2012, jaarverslag). Dit resulteert uiteindelijk in de oprichting van Vereniging Sportbelang Utrecht in 1987. Na veel te hebben betekend voor de verenigingen, besluiten in 2005 de Vereniging Sportbelang Utrecht en Utrecht Topsport samen verder te gaan als de huidige Vereniging Sport Utrecht (VSU).

De VSU is een organisatie voor top- en breedtesport in de regio Utrecht. Ruim 255 sportverenigingen uit de gemeente Utrecht zijn aangesloten bij de VSU en kunnen bij deze organisatie terecht voor ondersteuning en advies (Vereniging Sport Utrecht, z.d., website). Daarnaast zet de VSU zich in voor de bevordering van het topsportklimaat in de regio Utrecht. De VSU is werkzaam op drie verschillende gebieden: belangenbehartiging, breedtesport en topsport.

Belangenbehartiging

Volgens Comeau en Church (2010) zijn belangenbehartigingsorganisaties geïnteresseerd in het beïnvloeden van acties van de overheid. Hieronder vallen volgens Young & Everitt (2004) zowel organisaties die enkel op zoek zijn naar de voordelen voor hun eigen leden, als organisaties die op zoek zijn naar de voordelen voor het algemene publiek. Belangenbehartigingsorganisaties kunnen ook beide nastreven. De VSU is zo'n organisatie die zowel het belang van haar leden als het algemene sport belang nastreeft.

Sinds de oprichting van de VSU is een van de kerntaken het behartigen van de belangen van diens leden. Als belangenbehartiger komt de VSU op voor de wensen en behoeftes van de verenigingen als het gaat om accommodaties, betaalbare huurprijzen, sportsubsidies en belastingen. Daarnaast is de VSU voor de plaatselijke politici de spreekbuis van de georganiseerde sport. De organisatie is dan ook het officiële adviesorgaan voor het college van burgemeester en wethouders. Jaarlijks organiseert de VSU een ontmoeting tussen de politiek en de sport door middel van het Politiek Sportcafé (Vereniging Sport Utrecht, z.d., website).

Naast het behartigen van de belangen biedt de VSU ook verenigingsondersteuning. Het is goed om het verschil tussen verenigingsondersteuning en belangenbehartiging aan te duiden. Onder verenigingsondersteuning verstaan we alle zaken die bedoeld zijn om verenigingen te versterken. Er zijn hier geen derde partijen in het geding (Vereniging Sport Utrecht, 2017, intern document). Belangenbehartiging daarentegen heeft volgens de VSU per definitie te maken met derde partijen. Met deze partij is een geschil, een conflictsituatie vanwege tegenstrijdige belangen of er wordt geprobeerd iets te realiseren samen met deze partij. Daarnaast gaat belangenbehartiging om het brede veld van sporten en bewegen in het algemeen sterker te positioneren (Vereniging Sport Utrecht, 2017, intern document).

Volgens de VSU zijn er drie vormen van belangenbehartiging te onderscheiden (Sport Utrecht, 2018, subsidieaanvraag). Ten eerste is er strategische belangenbehartiging. Dit betreft de voortdurende stad brede lobby ten gunste van sport. Dit wordt bereikt door te overleggen met de Gemeenteraad en het proactief meedenken in beleidsontwikkeling. Ten tweede is er de tactische belangenbehartiging. Dit vindt plaats op specifieke grotere thema's. Denk hierbij aan thema's als tarieven, gebruiksvoorwaarden, accommodaties, etc. De derde vorm is de operationele belangenbehartiging dit vindt met name reactief plaats bij conflictsituaties tussen individuele verenigingen in relatie tot de gemeente.

Krachtenveld VSU

De VSU is ontstaan vanuit een initiatief van een aantal sportverenigingen. Het is een overkoepelende vereniging, waar sportverenigingen uit Utrecht lid van kunnen worden. Een deel van de inkomsten van de VSU komt dan ook vanuit de contributie van deze leden. Dit is echter een klein deel van de gehele begroting. Het grootste deel van de inkomsten komt vanuit subsidies, waaronder een subsidie vanuit de gemeente Utrecht (Vereniging Sport Utrecht, 2017, jaarverslag).

Door deze afhankelijkheid van subsidies opereert de VSU in een complex krachtenveld. Aan de ene kant is ze er voor haar leden, de verenigingen. Dit kan betekenen dat de VSU samen met de verenigingen een standpunt inneemt tegenover de gemeente. Aan de andere kant is de VSU een partner van de Gemeente waarmee ze samen sportbeleid en sportstimulering vormgeven, maar is ze ook afhankelijk van diens subsidies. Dit complexe krachtenveld laat zien dat het voor een VSU moeilijk kan zijn om de belangen van een sportvereniging volledig neutraal te behartigen.

Veranderingen voor de VSU

De afhankelijkheid van deze subsidies is terug te zien in de aanstaande fusie van de VSU met Harten voor Sport (HvS). De gemeente Utrecht heeft aangegeven dat per 1 augustus 2018 alle (sport)subsidies aan één organisatie worden gegund. Momenteel ontvangen meerdere (sport)organisaties subsidie van de gemeente. De VSU is één van die organisaties die op dit moment subsidie ontvangen. Om voort te kunnen blijven bestaan en om in de toekomst toch aan alle doelstellingen van de gemeente te kunnen voldoen is er vanuit de gemeente de opdracht gegeven om te gaan onderzoeken wat de mogelijkheden zijn van een fusie tussen VSU en HvS (Vereniging Sport Utrecht, 2017, website).

Aangezien de VSU een vereniging is, werd tijdens de Algemene Ledenvergadering (ALV) in Oktober 2017 de leden om toestemming gevraagd voor het verder onderzoeken van de mogelijkheden van deze fusie. De leden gaven hier groen licht voor. Onder de aanwezige leden werd er aangegeven dat er een brede herkenning is voor de aanleiding van de fusie. De meerwaarde van het samengaan wordt onderschreven, omdat dit zal betekenen dat er voortaan nog maar met één organisatie afstemming hoeft te zijn op het gebied van sport. Ondanks het groene licht geven de leden aan dat er nog wel wat punten zijn die nader onderzocht moeten worden. De positie van belangenbehartiging in de nieuwe organisatie roept de meeste vragen

op bij de sportverenigingen. Zij willen vooral weten wat deze fusie voor hen betekent op dit gebied (Vereniging Sport Utrecht, 2017, notulen alv).

De zorgen bij de leden over de positionering van belangenbehartiging, roept gelijk de vraag op waarom dit zo belangrijk is voor de verenigingen. Met dit onderzoek wordt er dan ook geprobeerd hier een antwoord op te krijgen.

VSU heeft sinds haar oprichting een fundamentele rol in de belangenbehartiging van de georganiseerde sport en heeft in die zin grote maatschappelijke meerwaarde voor de sport in Utrecht. De organisatie vertegenwoordigt nagenoeg alle sportverenigingen uit Utrecht, maar heeft deze verenigingen ook nodig. Wanneer de organisatie geen steun ontvangt van de verenigingen, verliest zij haar fundament. Voor de VSU is het dus van belang om de steun van de achterban te behouden. Een belangrijke factor is belangenbehartiging. Dit blijft in de nieuwe organisatie één van de pijlers. Om het vertrouwen van de achterban te kunnen behouden, is het belangrijk om te onderzoeken hoe de verenigingen aankijken tegen belangenbehartiging en hoe dit in de nieuwe organisatie zal worden toegepast.

1.2| Probleem- en doelstelling

De laatste jaren zijn er allerlei maatschappelijke ontwikkelingen gaande, waardoor sportverenigingen zich bevinden in een veranderende omgeving. Sportverenigingen worden tegenwoordig niet meer gezien als ‘slechts’ een aanbieder van een bepaalde sport, maar moeten multifunctioneel inzetbaar zijn. Zoals bijvoorbeeld met een buurthuis functie of kinderopvang. Sportverenigingen moeten zich ook meer bezig houden met de opvoeding van jeugdleden (Klijn, 2012). Tot enkele decennia geleden waren sportverenigingen er enkel voor haar leden en zij werden door diezelfde leden ondersteund door middel van vrijwilligerswerk (Handy, 1988). In de traditionele sportvereniging vormde de ‘passie’ voor een specifieke sport het centrale en verbindende cultuuraspect (Boessenkool, Lucassen, Waardenburg en Kemper, 2011).

Volgens Klijn (2012) zijn in sportondersteuningsbeleid van overheden, sportverenigingen steeds meer betrokken bij uitvoeren van maatschappelijke projecten zoals het veilig sportklimaat en de gezonde sportkantine. Tevens worden sportverenigingen gezien als middel om de maatschappelijke problemen aan te pakken.

De druk op de verenigingen om te veranderen staat in verbinding met de positionering van de sportvereniging in een veranderde samenleving. Sportverenigingen worden daardoor aan de ene kant uitgedaagd om de kerntaken van de verenigingen uit te voeren. Maar aan de andere kant ook geconfronteerd met de maatschappelijke interventies van de overheid.

Naast de toenemende taken voor sportverenigingen, krijgen ze ook steeds meer te maken met bezuinigingen. Uit *de Verenigingsmonitor 2008* (van Kalmthout, de Jong en Lucassen, 2009) blijkt dat de beschikbare middelen die de overheid aanbiedt aan de sportvereniging steeds geringer worden door de bezuinigingen. Hierdoor hebben de sportverenigingen ook vaker problemen om aan de verwachtingen van de omgeving te voldoen.

Daarnaast hebben maatschappelijke ontwikkelingen zoals individualisering, informalisering en het consumentisme een negatieve invloed op de binding binnen de

vereniging (van der Roest, Vermeulen & van Bottenburg, 2013). Dit heeft als consequentie dat er te veel verwacht wordt van de sportvereniging waardoor het vrijwillige karakter van de relatief autonome sportvereniging onder druk komt te staan. Doordat sportverenigingen over minder middelen beschikken, focussen de sportverenigingen zich steeds meer op het interne in plaats van op het externe. Dit gaat ten koste van de maatschappelijke interventies die de overheid wil inzetten bij sportverenigingen (Boessenkool, 2011). Verbindingen met de omgeving dreigen hierdoor verloren te gaan. De positionering van de sportvereniging ten aanzien van de veranderende samenleving zou daarom ook negatief beïnvloed kunnen worden.

Door de toenemende druk op de sportverenigingen en het toenemende inzetten van deze verenigingen voor maatschappelijk belang, wordt het voor verenigingen steeds belangrijker om zichzelf goed te positioneren in de samenleving. Verenigingen worden ook afhankelijker van andere organisaties om te kunnen blijven voortbestaan. Deze toenemende afhankelijkheid en druk zorgt ervoor dat verenigingen steeds meer voor zichzelf moeten opkomen. De meerwaarde van een belangenbehartiger neemt daardoor toe.

Ook vanuit de uitgesproken zorg door de leden van de VSU omtrent de aanstaande fusie, blijkt het toenemende belang van een belangenbehartiger.

Om goede ondersteuning te bieden aan verenigingen op het gebied van belangenbehartiging, is het essentieel om in kaart te brengen wat dit precies betekent volgens de verenigingen. Alleen op die manier kan een belangenbehartiger voldoen aan de wensen van een vereniging en de gewenste ondersteuning bieden.

Met dit onderzoek wordt daarom geprobeerd inzicht te geven aan deze betekenisgeving. Er wordt gekeken wat belangenbehartiging betekent voor de verenigingen in Utrecht. Er is specifiek gekozen voor deze groep omdat met deze bevindingen een aanbeveling kan worden gedaan aan de VSU.

1.3| Vraagstelling

Aan de hand van de doel- en probleemstelling is de volgende vraag geformuleerd:

Welke betekenis geven Utrechtse sportverenigingen aan belangenbehartiging?

1.4| Toelichting concepten

Belangenbehartiging: In dit onderzoek wordt belangenbehartiging gezien als het verdedigen van de belangen van de verenigingen. Een belang is iets wat de vereniging belangrijk vindt en waar ze een voordeel uit halen. Bijvoorbeeld de verenigingen kunnen het belangrijk vinden dat ze een gunstige prijs betalen voor het huren van een accommodatie. Dit is een belang waar ze voor op kunnen komen. Wanneer ze een gunstige prijs betalen, kunnen ze wellicht beter rondkomen in hun begroting en zal dit bijdragen aan een gezonde vereniging. Wanneer een vereniging gezond is kan het haar doelen bereiken. Belangen ondersteunen dus het doel. Er wordt gepleit voor middelen om het doel van de vereniging te bereiken.

Belangrijk om hierbij te benoemen is dat de belangen door de vereniging zelf of door een andere partij, zoals de VSU, behartigd kunnen worden. In dit onderzoek wordt er gekeken welke betekenis verenigingen geven aan belangenbehartiging zoals dit door de VSU wordt gedaan.

Hoewel er een definitie wordt gegeven van belangenbehartiging, zal deze definitie niet leidend zijn in dit onderzoek. In dit onderzoek wordt er namelijk gekeken naar de betekenis vanuit de verenigingen. De definitie zal dan ook worden bepaald aan de hand van de antwoorden van de respondenten.

Verenigingen: In dit onderzoek zal er enkel worden gekeken naar verenigingen uit de stad Utrecht. Hier is voor gekozen omdat deze verenigingen onder het werkgebied van de VSU vallen. De focus ligt op breedtesportverenigingen, maar er zullen ook verenigingen met een tosportafdeling worden gesproken.

1.5| Relevanties

1.5.1| Maatschappelijke relevantie

Zoals al eerder benoemd opereren verenigingen in een veranderende maatschappij. Verenigingen worden steeds meer ingezet om maatschappelijke doelstellingen te bereiken, ze fungeren dus als middel. Verenigingen worden dan ook gezien als een belangrijk onderdeel van onze samenleving.

Echter, door deze inzet van verenigingen als middel en door de maatschappelijke ontwikkelingen, komen verenigingen ook steeds meer onder druk. Verenigingen hebben moeite om te blijven voortbestaan en worden steeds afhankelijker van derden. Om te kunnen blijven voortbestaan moeten verenigingen steeds meer opkomen voor hun eigen belangen. Een belangenbehartiger kan hierbij ondersteunen.

Om de belangen van de verenigingen zo goed mogelijk te behartigen is het essentieel om in kaart te brengen om welke belangen het gaat en tegenover wie ze behartigd moeten worden. Tevens is het belangrijk om te weten wat belangenbehartiging precies is volgens de verenigingen. Met dit onderzoek wordt dan ook geprobeerd de betekenisgeving van de verenigingen in kaart te brengen. Deze inzichten zouden ertoe kunnen leiden dat verenigingen in de toekomst beter kunnen worden ondersteund op het gebied van belangenbehartiging. Deze inzichten zijn dus van belang voor zowel de verenigingen als een belangenbehartiger zoals de VSU.

1.5.2| Wetenschappelijke relevantie

Eerdere onderzoeken van Van Bottenburg (2013), Boessenkool, Lucassen, Waardenburg en Kemper (2011), Lucassen & van Kalmhout (2011) en Boessenkool (2001) hebben laten zien dat door de maatschappelijke ontwikkelingen de druk op de sportverenigingen toeneemt. Deze artikelen laten echter niet zien hoe verenigingen ondanks deze druk toch kunnen blijven functioneren. In het huidige onderzoek wordt er gekeken welke rol een belangenbehartiger zou kunnen spelen in het positioneren van de verenigingen in deze veranderende samenleving.

Er is wel eerder onderzoek gedaan naar belangenbehartiging. Comeau en Church (2010) hebben onderzoek gedaan naar belangenbehartigingsorganisaties in Canada en de Verenigde Staten. Belangenbehartigingsorganisaties die opkomen voor de belangen van vrouwelijke sporters worden in het artikel met elkaar vergeleken. De verschillende politieke en landelijke contexten worden hierin meegenomen. Hoewel dit artikel een bijdrage levert aan het begrijpen van de verschillen tussen belangenorganisaties, is dit enkel toegepast op de vrouwelijke sporters. In het huidige onderzoek wordt er gekeken naar de betekenisgeving vanuit de sportverenigingen. Hiermee wordt geprobeerd om vanuit een ander perspectief inzicht te geven in het belang van een belangenbehartigingsorganisatie.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 leidt het centrale vraagstuk in en schetst de probleemstelling van het onderzoek. In het volgende hoofdstuk zal er worden ingegaan op de concepten en de theorieën die worden gebruikt bij het beantwoorden van de hoofdvraag. In hoofdstuk 3 wordt de context van het vraagstuk geschetst. De onderzoeksmethoden van dit onderzoek worden in hoofdstuk 4 besproken. In hoofdstuk 5 worden de resultaten besproken en deze worden in hoofdstuk 6 aansluitend geanalyseerd aan de hand van de theoretische concepten. In het volgende hoofdstuk 7 wordt er een antwoord op de onderzoeksvraag gegeven en worden er een aantal aanbevelingen gedaan. Tot slot wordt er afgesloten met een kritische reflectie in hoofdstuk 8.

Hoofdstuk 2 | Theoretisch kader

In dit onderzoek wordt beoogd inzicht te krijgen in de betekenis die verenigingen geven aan belangenbehartiging. Dit hoofdstuk bespreekt het theoretisch kader van waaruit dit onderzoek wordt benaderd. Er wordt gebruik gemaakt van het perspectief van Weick (1995) die het concept betekenisgeving verder uitwerkt. Ook wordt er gebruik gemaakt van de *stewardship theory* en de *resource dependence theory*. Deze theorieën bieden extra hulp bij het begrijpen van deze betekenisgeving.

2.1 Hoe wordt betekenis gegeven?

Weick (1995) wordt gezien als de grondlegger van betekenisgeving. Volgens hem is het proces van betekenisgeving het ordenen van informatie uit eerdere ervaringen. Wij geven een bepaalde waarde aan deze ervaringen. Individuen interpreteren een situatie en vormen aan de hand van deze interpretaties en ervaringen een mening. De ervaringen worden in geconstrueerde referentiekaders geplaatst. Hierdoor ontstaat een betekenisconstructie. Mensen handelen vervolgens op basis van deze betekenisconstructie. Betekenisgeving is volgens Weick (1995) een dynamisch proces. Door continue sociale interactie krijgt iets een betekenis.

Volgens Weick (1995) is betekenisgeving gefundeerd op identiteitsconstructies. Door middel van interactie worden identiteiten geconstrueerd. Door de interactie kunnen deze identiteiten verschillen in iedere context. Het individu geeft zelf betekenis aan iets in een bepaalde context. De verenigingen in het onderzoek vormen hun eigen identiteit. Het is dus als onderzoeker belangrijk om bewust te zijn van de context en achtergrond van de respondenten. Respondenten zullen zich identificeren met hun eigen vereniging en vanuit die identiteit betekenis geven.

Daarnaast is betekenisgeving retrospectief. Betekenissen worden achteraf aan handelingen en ervaringen gegeven. In het proces van betekenisgeving worden ervaringen uit het verleden meegenomen. Respondenten zullen dus hun betekenis geven aan de hand van eerdere ervaringen met belangenbehartiging. Dit betekent bijvoorbeeld dat wanneer een vereniging een slechte ervaring heeft op het gebied van belangenbehartiging, zij wellicht minder waarde hechten aan belangenbehartiging.

In het proces van betekenisgeving gaat het niet alleen om het interpreteren van een omgeving die al bestaat, maar ook om het creëren van een zinvolle omgeving. Deze zinvolle omgevingen worden gecreëerd door middel van interacties. De werkelijkheid is dus geconstrueerd, maar die constructie gaat een eigen leven leiden doordat mensen ernaar blijven handelen. Context en omgeving zijn van invloed op de betekenisgeving van de verenigingen. Verenigingen gaan handelen naar de omgeving waarin zij fungeren.

Zoals eerder benoemd worden door middel van interacties situaties geconstrueerd en geïnterpreteerd. Niet alleen de interactie, maar ook de omgeving waarin verenigingen zich bevinden spelen hierin een rol. Een ander constructieproces kan leiden tot een andere waarheid. Volgens Weick (1995) zijn deze waarheden dus geen constante, maar ze kunnen zich ontwikkelen en variëren per context. In dit onderzoek gaat het om de interactie tussen de onderzoeker en de respondenten, maar ook om de interacties die eerder binnen verenigingen

hebben plaatsgevonden. Deze interacties bepalen hoe de respondenten bepaalde situaties interpreteren en construeren.

Het construeren van betekenissen vindt voortdurend plaats en zal continu worden aangepast. Mensen hebben continu verwachtingen over wat gaat komen, zowel bewust als onbewust. De antwoorden van de respondenten zijn hierdoor ‘slechts’ momentopnamen, de betekenissen kunnen immers continu veranderen.

Aan betekenisgeving gaat een proces vooraf waarin bepaalde zaken (‘cues’) worden opgemerkt (‘noticing’). Daarmee worden, al dan niet subtiele, aanwijzingen bedoeld die leiden tot betekenisgeving. In dit onderzoek betekent het dat deze aanwijzingen boven tafel moeten worden gebracht.

Mensen zijn gericht op een bruikbaar en plausibel beeld van de situatie, niet op de nauwkeurige analyse ervan (Weick, 1995). Het gaat er voor de betekenisgever, in dit geval de verenigingen niet om of dat verhaal in zijn of haar herinnering helemaal klopt, zolang het verhaal maar plausibel is. De verenigingen zullen tijdens de interviews hun verhalen vertellen, deze verhalen vormen de subjectieve werkelijkheid. Ze zijn immers 'waar' voor de verenigingen, het gaat er hierbij niet om of het verhaal klopt, als dit maar het geval is voor de verenigingen zelf.

Volgens De Sonnaville (2006) kunnen we met de hulp van de theorie van Weick begrijpen wat iemand vertelt, in welke wereld iemand leeft en hoe de wereld is geconstrueerd. Door middel van verhalen kunnen we deze werkelijkheid kennen. Verhalen laten de subjectieve verslagen zien van een respondent, hierdoor kunnen wij begrijpen welke context hieraan ten grondslag ligt. De tekst wordt ook gezien als een context en door het te analyseren zijn uitspraken te doen over de wijze waarop het wordt geproduceerd (De Sonnaville, 2006). In dit onderzoek leveren de respondenten de verhalen en deze zullen worden geanalyseerd om zo een beeld te krijgen van de betekenisgeving van deze respondenten.

In dit onderzoek wordt geprobeerd om de betekenissen die verenigingen geven aan belangenbehartiging, naar boven te halen. Zoals hierboven besproken is er niet één werkelijkheid. Daarom zal er worden geprobeerd om overeenkomsten en tevens verschillen te vinden in de betekenissen van de respondenten.

2.2 Organisationele relatie tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer

Verenigingen hebben te maken met een sportbeleid welke wordt opgesteld door overheden. Dit beleid bepaalt waar het geld naar toe gaat en wat de doelstellingen zijn waar de sportverenigingen bij kunnen ondersteunen. Er is dus sprake van een organisationele relatie tussen de gemeente en de verenigingen. De *stewardship theory* laat zien hoe er naar deze relatie gekeken kan worden.

De *stewardship theory* is ontstaan vanuit het idee dat een aanvullende theorie nodig was op de *principal-agent theory* (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). De *principal agent theory* is een manier om de complexiteit van organisationele relaties te begrijpen. Er is sprake van een *principal-agent* relatie wanneer er sprake is van een contractuele relatie tussen twee of meerdere partijen, waarbij één partij (de *agent*) handelt voor de andere (*principal*) (Davis et al., 1997). Het is een complex systeem waar actoren *principal* én *agent* rollen kunnen

innemen. In de *principal-agent* theorie is de *principal* de ‘eigenaar’ van een taak en heeft, om praktische of inhoudelijke redenen, een *agent* ingehuurd om die taak daadwerkelijk uit te voeren. De *agent* voert die taak dus in de eerste plaats uit op last en ten behoeve van de *principal*, maar heeft daarnaast uiteraard ook zo zijn eigen belangen en ambities (Davis et al., 1997).

In de *stewardship theory* wordt er vanuit een meer sociologische en psychologische insteek naar de *agent* gekeken. De *agent* is een betrouwbare professional die gericht is op het behalen van collectieve doelen (Davis et al., 1997). Tevens is de *agent* begaan met de doelen van de organisatie. Deze theorie gaat ervan uit dat zowel opdrachtgever als opdrachtnemer binnen de publieke sector hetzelfde publieke belang nastreven. De relatie tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer moet volgens de theorie gebaseerd zijn op gelijkwaardigheid en gemeenschappelijk belangen. De *stewardship theory* gaat dan ook uit van gemeenschappelijke belangen en richt zich met name op de intrinsieke motivatie van de *agent* waarbij de interne motivatie tevens bevredigd kan worden door de doelen van de organisatie (Davis et al., 1997; Van Slycke, 2006).

De theorie is op zoek naar de ideale condities voor *stewardship* en doet daarom diverse aannames. De eerste aanname is dat er vanuit *stewardship theory* wordt gedacht dat uitvoerders niet door eigenbelang worden gedreven, maar door andere zaken (Schillemans, 2010). Daarnaast zijn deze uitvoerders ook gericht op maatschappelijke of collectieve belangen. Ze worden gedreven door de ambitie om iets te betekenen voor hun opdrachtgever, de groep, de samenleving of een bepaald maatschappelijk ideaal (Schillemans, 2010). *Stewards* worden volgens de theorie gemotiveerd door zaken als groei, de realisatie van doelen en het onderdeel zijn van een groter geheel. Dit zijn ook wel de ‘hogere’ behoeften in de theorie van Maslow (Cornforth, 2003). Voor deze behoeften geldt dat ze niet absoluut en onveranderlijk zijn, maar relatief en beïnvloedbaar. Bovendien zijn ze niet exclusief, want ook voor stewards zijn er eigenbelangen.

In dit onderzoek kunnen de verenigingen gezien worden als de uitvoerder. Naar verwachting kunnen de gemeente en de bonden worden gezien als de opdrachtgever. De opdrachtgever heeft een sportbeleid en daarbij horende doelstelling opgesteld, waar met behulp van de verenigingen uitvoering aan gegeven kan worden.

Wanneer we de theorie toepassen op de relatie tussen de gemeente (of de sportbond) en de verenigingen dan verwachten we ten eerste dat beide organisaties dezelfde doelen en waarden of normen nastreven. Ten tweede beschikt de vereniging volgens de theorie over een hoge mate van autonomie en zelfbeschikking. Tot slot zou er sprake moeten zijn van een horizontale relatie in plaats van een hiërarchische relatie. Dit kan bijvoorbeeld tot uiting komen in het betrekken van verenigingen bij het ontwikkelen van een nieuw beleid.

De *stewardship* theorie moet bijdragen aan het begrijpen van de verhoudingen tussen de verenigingen en de andere partijen. Zijn er gemeenschappelijke doelen en verklaart dit aan welke belangen de verenigingen waarde hechten?

2.3 Afhankelijkheid van hulpbronnen

Organisaties, en in dit geval verenigingen, zijn afhankelijk van elkaar op het gebied van resources. Dit zijn hulpbronnen die fysiek tastbaar kunnen zijn, zoals geld of een vergunning, en ontastbaar, zoals een netwerk (Barney & Arikan, 2001). Deze hulpbronnen zijn nooit allemaal in handen van de organisatie zelf. De *resource dependence theory* gaat er dan ook van uit dat alle organisaties resources uit de omgeving moeten halen om te functioneren. Met behulp van deze resources kan een competitief voordeel ten opzichte van andere organisaties worden behaald (Pfeffer & Salancik, 2003). Door middel van competitieve relaties of customer-supplier relaties zijn organisaties gelinkt aan andere organisaties in de omgeving (Pfeffer & Salancik, 2003). Om deze reden zijn organisaties dus ook afhankelijk van elkaar (Handel, 2003). “*To understand the behavior of an organization you must understand the context of that behavior- that is the ecology of the organization*” (Hillman, Withers & Collins, 2009, p.1404).

Hulpbronnen zijn vaak schaars doordat er concurrentie ontstaat tussen verenigingen om het verkrijgen van deze hulpbronnen (Pfeffer & Salancik, 2003). Organisaties zijn dus nooit volledig zelfredzaam, maar altijd afhankelijk van anderen om tot de hulpbronnen te komen die nodig zijn om hun doelstellingen te behalen. Toch streven organisaties autonomie na door zo beperkt mogelijk afhankelijk te zijn van andere organisaties (Oliver, 1991; Pfeffer & Salancik, 2003). Wanneer er sprake is van een eenzijdige afhankelijkheidsrelatie is het voor organisaties moeilijker om deze autonomie te bewerkstelligen. Ze zijn dan afhankelijk van één of een beperkt aantal organisaties voor hulpbronnen (Pfeffer & Salancik, 2003). De macht ligt in dat geval bij de organisatie die de hulpbronnen bezit. Zij bepalen of én aan wie ze deze verstrekken en kunnen daarom bepaalde voorwaarden aan de andere organisaties stellen. Het kan volgens Pfeffer & Salancik (2003) ook zijn dat de machthebbende organisaties de hulpvragende organisaties tegemoetkomen. Hier kunnen ze uiteenlopende redenen voor hebben.

Ook verenigingen zitten in een complex web van organisaties doordat zij afhankelijk zijn van hulpbronnen. Zij hebben onder andere een accommodatie nodig om hun sport te kunnen beoefenen. Of én van welke organisaties zij afhankelijk zijn, wordt geprobeerd met dit onderzoek boven tafel te halen. Dit is van belang om te weten, omdat dit kan helpen te begrijpen welke belangen verenigingen hebben en hoe ze dus tegen belangenbehartiging aankijken.

Resume | In dit onderzoek wordt er gekeken naar de betekenisgeving van de respondenten. We willen weten welke betekenis de verenigingen geven aan belangenbehartiging. De theorie van Weick moet inzicht geven in deze betekenisgeving. Volgens deze theorie wordt de betekenisgeving van de respondenten sociaal geconstrueerd en bepaald door eerdere ervaringen. Het is een momentopname en een continu proces. De respondenten zullen dan ook worden gevraagd naar hun mening en naar eerdere ervaringen. De *Stewardship theory* en de *resource dependence theory* moeten ondersteuning bieden in het verklaren waarom deze betekenissen worden gegeven. Zij kunnen ons inzicht geven in de context waarin de verenigingen zich bevinden. De *stewardship theory* laat ons zien hoe de organisationele relatie tussen de verenigingen en de gemeente is. De manier waarop deze relatie kan worden

ervaren bepaalt welke betekenis de verenigingen geven aan belangenbehartiging. Ook de *resource dependence theory* heeft invloed op de betekenisgeving. Deze theorie laat zien dat er sprake is van bepaalde afhankelijkheidsrelaties. De mate waarin deze afhankelijkheid wordt gezien door de respondenten en de manier waarop dit wordt ervaren, bepaalt de belangrijkheid van belangenbehartiging voor de verenigingen.

Hoofdstuk 3: Literatuurstudie

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan een aantal aspecten die van invloed kunnen zijn op de betekenisgeving van verenigingen. Er wordt ingegaan op ontstaansgeschiedenis van de verenigingen, de veranderende context waarin de verenigingen zich bevinden en de steeds meer toenemende druk vanuit de overheid. Aan de hand van deze literatuurstudie wordt duidelijk in welke context de verenigingen opereren, zodat dit naast de resultaten kan worden gelegd.

3.1 Ontstaan sportverenigingen

Sport is al van oudsher een onderdeel van de samenleving. Volgens van Bottenburg (2013) is er echter pas sinds de negentiende eeuw sprake van een gestandaardiseerde vorm van sportbeoefening. Eén van de redenen om de sport te standaardiseren, was het kunnen organiseren van competities met andere regio's en/of landen. Het proces van organisatievorming, reglementering en standaardisering zorgde voor wat Norbert Elias (1971) 'sportificering' heeft genoemd: het tot sport maken van diverse bestaande lokale vermaken.

De sportificering was een particulier initiatief (van Bottenburg, 2013). Er werd nauwelijks sport beoefend buiten deze verenigingen om (van Bottenburg, 2013). Vanaf de tweede helft van de negentiende eeuw werden er nieuwe verenigingen opgericht om met en tegen elkaar te kunnen sporten (Stokvis, 1979). Deze verenigingen werden met name opgericht door burgers van goede komaf. In 1855 kwam er een nieuwe Wet tot regeling en beperking van het recht van vereniging en vergadering. Hierdoor kregen de burgers ook de ruimte om sportverenigingen te bewerkstelligen (van Bottenburg, 2013). Door deze wet waren ze vrij om een vereniging op te richten en om de doelstellingen van deze verenigingen zelf te bepalen. Er was in eerste instantie geen inmenging van de overheid op dit gebied.

3.1.1| Verandering voor de verenigingen

De sportverenigingen werden met de steun van de gemeentelijke overheid steeds stabielere organisaties waar burgers konden sporten in recreatief of wedstrijd verband (van Bottenburg, 2013). Er vond dan ook lange tijd geen sportbeoefening plaats buiten dit verenigingsverband. Onder invloed van verschillende maatschappelijke processen kwam hier in de tweede helft van de twintigste eeuw verandering in. Sport was niet langer een privilege voor burgers van goede komaf door de groeiende welvaart in de twintigste eeuw. De sport werd toegankelijk voor alle lagen van de bevolking (van Bottenburg, 2013). Door de groei van het aantal sportbeoefenaars, groeide ook het aantal verenigingssporters. Niet alleen de omvang van de verenigingen nam toe, ook de organisaties er om heen werden steeds groter.

Het eerder genoemde standaardiseren van de sport heeft vrijwel bij elke vorm van sport gezorgd voor een piramidale opbouw van sportorganisaties (van Bottenburg, 2013). Een overkoepelende internationale federatie staat bovenaan in deze piramide. De internationale federatie staat in direct contact met de overheid en bepaalt de regels voor de rest van de piramide. De tweede laag wordt gevormd door een nationale sportbond. Onderaan in de piramide staan de verenigingen. Het standaardiseren van sport heeft ervoor gezorgd dat er competities kunnen worden georganiseerd met andere verenigingen en/of landen, maar ook dat de verenigingen steeds meer gebonden zijn aan regels die worden opgelegd door een van

de hogere lagen van de piramide. Tevens betekent deze standaardisering dat er steeds meer sprake is van organisatievorming binnen de sport.

Ondanks de steeds groter wordende institutionele omgeving kan de wereld rondom sport volgens Bourdieu (1988 in van Bottenburg, 2013) worden opgevat als relatief autonoom. De sport kent zijn eigen logica, regels, waarden, normen en opvattingen. Het is een complex netwerk waarin iedere individu, groep of organisatie die zich met sport bezig houdt opereert (van Bottenburg, 2013). De sport op zich vormt dus een grote institutionele omgeving met allerlei regelgeving, maar de regels binnen deze omgeving worden door de sport zelf bepaald. Toch is de sport de laatste jaren steeds meer afhankelijk geworden van de overheid. Dit zou kunnen betekenen dat deze autonomie in het geding komt. Hier zal later nog op worden teruggekomen.

3.2| De veranderende rol van de sportverenigingen

Sportverenigingen worden steeds meer onder druk gezet. Volgens Boessenkool, van Eekeren & Lucassen (2008) zijn er twee vormen van druk, namelijk vanuit maatschappelijke ontwikkelingen en vanuit politieke en bestuurlijke ontwikkelingen. De identiteit van de verenigingen zijn aan verandering onderhevig door deze druk.

3.2.1| Maatschappelijke ontwikkelingen

De samenleving is onderhevig aan maatschappelijke ontwikkelingen en trends en staat daarom niet stil. Deze ontwikkelingen hebben ook gevolgen voor de sportverenigingen. Volgens Schnabel (2004) zijn er een vijftal processen die plaatsvinden in de moderne samenleving. Deze processen zijn individualisering, informalisering, informatisering, internationalisering en intensivering. Met name de individualisering heeft een groot effect op de ontwikkeling van sportverenigingen.

Individualisering is volgens Schnabel (2004) het verzelfstandigen van mensen ten opzichte van elkaar. Het streven naar emancipatie staat hierin centraal. Het gaat hierbij niet alleen om gelijkheid in rechten, maar ook om gelijkheid in kansen en mogelijkheden. Individualisering zou dus tot meer gelijkheid moeten leiden. Door individualisering kunnen mensen keuzes maken die op zichzelf staan en niet afhangen van anderen (Schnabel, 1999). Boessenkool et al. (2008) erkennen dat er sprake is van individualisering in de samenleving. Volgens hen is individualisering het doorbreken van traditionele banden, waardoor mensen de mogelijkheid krijgen hun leven naar eigen inzicht in te richten.

Door individualisering ontstaat er een gebrek aan solidariteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid (Schnabel, 2004). Begrippen als egoïsme, egocentrisme en narcisme staan hierin dan ook centraal.

Individualisering is volgens de sportbonden een bedreiging voor het vrijwillige karakter van sportclubs. Sportverenigingen worden gekenmerkt door hun vrijwillige karakter. Mensen worden op vrijwilliger basis lid van een vereniging en kiezen er vervolgens zelf voor of ze taken voor deze vereniging uitvoeren. Echter, door individualisering wordt er verwacht dat mensen minder gaan participeren en dus minder vrijwilligerswerk doen in een vereniging (van der Roest, Vermuelen & Van Bottenburg, 2013).

De veranderende samenleving zorgt er ook voor dat de wensen van de sporters veranderen. Mensen zijn bijvoorbeeld meer op zoek naar zinvolle samenhang in wat ze willen en wat ze doen (Boessenkool, 2011). Hierdoor wordt het lidmaatschap van deze groep mensen vluchtiger. Tevens groeit het aantal sporters die een ongestructureerde vorm van sport beoefenen. Vanuit deze beweging kwam ook de commerciële sportbranche op. De opkomst van deze nieuwe branche en de veranderende behoeftes van de leden zorgt voor aanpassingen in het beleid van de non-commerciële sportverenigingen. Zij moeten namelijk concurreren met deze nieuwe groep om leden te behouden en zo te kunnen blijven voortbestaan.

Hierdoor ontstaat er commercialisering. Commercialisering is het proces waarbij de sport doordrongen wordt van het bedrijfsleven. Hierdoor ontstaan er steeds meer commerciële sportaanbieders.

3.2.2| Politieke en bestuurlijke ontwikkelingen

Volgens Boessenkool (2011) worden verenigingen geassocieerd met twee aspecten, namelijk dat verenigingen niet primair gericht zijn op materiële belangen en religieuze of familiebanden én dat ze niet tot de staat of de markt behoren. Naast deze twee aspecten wordt er ook een onderscheid gemaakt in de aard van de doelstellingen van de verenigingen, namelijk intern gericht of extern gericht (Boessenkool, Lucassen, Waardenburg, & Kemper, 2011). Intern gerichte verenigingen hebben doelen die besloten liggen in de organisatie zelf. Extern gerichte verenigingen hebben doelen juist die buiten de organisatie liggen. Sportverenigingen zijn bij uitstek intern gericht doordat ze bedoeld zijn om sportbeoefening voor de leden te bewerkstelligen. Echter, de laatste jaren is er een verschuiving te zien in de taken van de sportvereniging. Waar de taken van een sportvereniging oorspronkelijk intern bedoeld waren, zijn ze nu steeds meer extern.

Met de groei van het aantal sportbeoefenaars, kwam ook een toenemende bewustzijn van het belang van sport op de gezondheid van de mens. De druk op de overheid om niet achter te blijven, werd hiermee opgevoerd. Vanuit de overheden is er daardoor sprake van instrumentalisering van de sport. Dit betekent dat gemeenten trachten sportverenigingen als middel in te zetten om bij te dragen aan beleidsdoelstellingen. Volgens Lucassen & Van Kalmthout (2011) wordt er door de instrumentalisering van de sport een druk op de bestuursleden van verenigingen gecreëerd, omdat gemeenten verwachten dat verenigingen een maatschappelijke bijdrage gaan leveren. De instrumentele benadering wordt versterkt door de gemeentelijke bezuinigingen (Lucassen en Van Kalmthout, 2011). Binnen het beleidsterrein sport betekenen dergelijke bezuinigingen onder andere veranderingen in de huurprijzen van gemeentelijke accommodaties en de herinrichting van het subsidiebeleid richting verenigingen (Velthuisen, 2012). Een aantal gemeente stimuleren ‘hun’ verenigingen om meer te doen dan enkel sport aan te bieden voor haar leden. Door waarderingssubsidies toe te kennen aan verenigingen die een meer maatschappelijk rol innemen, wordt dit gestimuleerd (Lucassen & Van Kalmthout, 2011).

Van Bottenburg (2013) stelt dat maar een klein deel van de sportverenigingen wil bijdragen aan de maatschappelijke projecten en een nog kleiner deel ook daadwerkelijk in staat is om dat te doen. Van de overige verenigingen is er volgens hem ook nog een deel die zich niet bewust is van de mogelijkheden die er zijn om in eerste instantie in geringe mate bij te dragen aan de maatschappelijke problemen en de veranderende behoefte van de sporter.

Kortom, de maatschappelijke veranderingen brengen volgens sportbonden en gemeenten kansen met zich mee voor de vereniging. Sportbonden en gemeenten proberen onder andere door middel van waarderingssubsidies en het verspreiden van kennis en ervaringen van open clubs, verenigingen te inspireren en stimuleren om zich als vereniging meer open te stellen voor haar leden, betrokkenen en buurtbewoners.

Naaste de bezuinigingen, namen de investeringen van de overheid in de sport juist ook toe. Vooral de nationale bonden ontvingen hierdoor meer subsidies. Een onbedoeld gevolg hiervan was dat de bonden, naast hun reguliere taken, zich nu ook moesten inzetten voor het maatschappelijke doelstellingen die vanuit de politiek werden geformuleerd (van Bottenburg, 2013). De vele maatschappelijke veranderingen vragen ook om nieuwe bestuur principes binnen sportorganisaties. Er moet een nieuw soort maatwerk worden ontwikkeld, waarbij er rekening wordt gehouden met aan de ene kant de regelgeving en wensen opgelegd door de overheid en bonden en aan de andere kant de sterk uiteenlopende wensen van de sporters (Boessenkool, 2011). Zoals al eerder genoemd zorgt de toenemende betrokkenheid van de overheid op sportgebied ervoor dat verenigingen ook steeds meer aan de maatschappelijke ontwikkeling moeten voldoen. Ze komen onder druk te staan.

Sport wordt steeds meer gezien als middel en daardoor krijgt de sportvereniging steeds meer taken toebedeeld die verder gaan dan alleen het bedienen van de leden (Boessenkool, Lucassen, Waardenburg, & Kemper, 2011). Ze moeten maatschappelijk verantwoord bezig zijn door onder andere te zorgen voor integratie en het verminderen van obesitas. Om deze maatschappelijke taken te kunnen uitvoeren, komt er steeds meer druk op de vrijwilligers. Tegelijkertijd hebben verenigingen steeds meer moeite om vrijwilligers te werven (Breedveld, Hover, Van Kalmthout, Van Veldhoven, Van der Werf & Wisse, 2010).

Resumé Met dit hoofdstuk wordt de literatuurstudie afgesloten en kan er worden terug gekeken op een overzicht van de verschillende ontwikkelingen die van invloed zijn geweest op de sportverenigingen. De toegenomen druk laat zien dat verenigingen steeds meer in het geding komen. Om voort te kunnen blijven bestaan, moeten verenigingen voor hun belangen opkomen. Dit onderzoek moet inzicht geven in de betekenis die ze hieraan geven.

Hierna volgt hoofdstuk 4 waar uitgelegd wordt op welke manier dit onderzoek gedaan zal worden met als doel het beantwoorden van de hoofdvraag. Deze literatuurstudie dient als leidraad om naast de huidige resultaten te leggen om zo meer inzicht te krijgen in de achterliggende context waarin de verenigingen zich bevinden.

Hoofdstuk 4| Methoden

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de werkwijze waarop de data voor het onderzoek is verzameld. Het onderzoeksperspectief, de manier waarop de data is verzameld, de data-analyse en de kwaliteitscriteria worden besproken.

4.1| Onderzoeksperspectief

In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksstrategie. Er is gekozen voor een kwalitatief karakter, omdat er wordt getracht betekenis te geven aan de gedachten, gevoelens en interpretaties van de respondenten. Het doel van kwalitatief onderzoek is het begrijpen van de sociale wereld vanuit het perspectief van de participanten (Bryman, 2012). Hierbij wordt er uit gegaan van de subjectiviteit van deze sociale wereld. Dit betekent dat iedereen op zijn eigen manier de wereld interpreteert en dat dit de antwoorden van respondenten dus kunnen verschillen.

Vanuit wetenschapsfilosofisch perspectief gaat dit onderzoek uit van een interpretatieve benadering. Dit sluit aan bij de keus voor een kwalitatieve onderzoeksstrategie. Er is gekozen voor deze interpretatieve benadering, omdat in dit perspectief de wereld wordt gezien als een subjectieve werkelijkheid. Zoals Atkinson (2012) beschrijft; het gaat om het begrijpen van hoe mensen definiëren, interpreteren en reageren op elkaar. De focus ligt op hoe mensen de wereld om zich heen zien en hoe dit menselijke gedrag en gedachten richting geven (Atkinson, 2012). In dit onderzoek wordt onderzocht welke betekenissen verenigingen geven aan belangenbehartiging. Er wordt hierbij gekeken naar de doelen die verenigingen hebben en op welke manier ze die trachten te behalen. Tevens wordt er gekeken welke partijen hier een rol in spelen en of er sprake is van een afhankelijkheidsrelatie. Dit kan verklaren hoe verenigingen aan deze betekenis komen. De interpretatieve benadering past hier het beste bij, omdat het gaat over een subjectieve werkelijkheid.

4.2| Dataverzameling

In deze paragraaf wordt er ingegaan op de gebruikte onderzoeksmethoden van dit onderzoek.

4.2.1| Semi-gestructureerde interviews

Om een antwoord te vinden op de onderzoeksvraag is er gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews. De keuze voor deze methode is gemaakt omdat er gebruik kan worden gemaakt van een topiclijst. Deze topiclijst (zie bijlage 1) vormde de leidraad voor de interviews. De topics zijn gebaseerd op de eerder genoemde theorieën. De semi-gestructureerdheid van de interviews zorgt ervoor dat er ook ruimte is voor de respondenten om uit te wijden. Volgens Evers (2013) kan hierdoor een beter beeld worden gecreëerd van de leefwereld waar in de respondenten zich bevinden.

De interviews zijn afgenomen bij bestuursleden van verenigingen uit Utrecht. Het doel van deze interviews was het achterhalen van de betekenis die verenigingen aan belangenbehartiging geven. Er zijn in totaal 16 interviews afgenomen. De interviews hadden een duur tussen de 45 en 75 minuten en zijn in het geheel opgenomen met behulp van een voice-recorder. De interviews zijn afgenomen bij de vereniging zelf of bij de VSU. Zie bijlage 2 voor een overzicht van de respondenten.

4.3| De Respondenten

De keuze voor de verenigingen is gebaseerd op eerder contact met de VSU. Wanneer ze eerder gebruik hebben gemaakt van een dienst van de VSU en lid zijn van de vereniging, kwamen ze in aanmerking voor het onderzoek. Bij het selecteren van de verenigingen is er tevens gekeken naar de grootte van de vereniging. Het ledenaantal is gebaseerd op de gegevens die bekend zijn bij de VSU. Een vereniging met meer dan 500 leden wordt gezien als groot en een vereniging met minder dan 500 leden wordt gezien als klein. Dit betekent dat er uiteindelijk 8 kleine verenigingen en 8 grote verenigingen aan het onderzoek hebben meegedaan. Er is gekozen om hier een onderscheid in te maken, omdat er wellicht anders aangekeken wordt tegen belangenbehartiging wanneer de vereniging groot of klein van aard is.

Daarnaast is er geprobeerd een zo divers mogelijke groep te creëren door besturen van verschillende sportdisciplines te benaderen. Wel is er rekening gehouden met de afspiegeling van de samenleving, wat bijvoorbeeld betekent dat er meer voetbalverenigingen zijn benaderd omdat het totaal aantal voetbalverenigingen in Utrecht ook heel groot is.

Via een e-mail werden de respondenten benaderd. In totaal zijn er 50 verenigingen gemaïld, waar uiteindelijk 20 verenigingen aangaven geïnteresseerd te zijn. Vier verenigingen gaven aan pas later in het jaar tijd te hebben om deel te nemen aan het onderzoek, vanwege de korte tijdsperiode van het onderzoek zijn de vier verenigingen daarom uitgesloten van deelname aan het onderzoek.

Er is dus bewust gekozen voor het aanschrijven van een diverse groep van sportverenigingen. Door de tijdsdruk en de geringe reacties van de aangeschreven verenigingen, is er uiteindelijk gekozen om de 16 overgebleven verenigingen te interviewen. Van de in totaal 16 verenigingen hebben er vijf voetbalverenigingen, drie hockeyverenigingen, twee tennisverenigingen, twee volleybalverenigingen, één schaatsvereniging, één turnvereniging, één judovereniging en één kegelvereniging meegedaan.

4.4| Data-analyse

Zoals eerder benoemd zijn de interviews opgenomen en daarna letterlijk getranscribeerd. De data is gecodeerd en geanalyseerd met behulp van het programma NVIVO. Allereerst is gebruik gemaakt van open codering met als doel de data te conceptualiseren en te categoriseren (Bryman, 2012). Omdat er is gebleken dat het onderzoek nogal complex is en het open coderen tot een heel divers scala aan codes heeft geleid, is er gekozen om de omvang en de gegevens van de codes te reduceren. Dit is gedaan door de tot stand gekomen categorieën met elkaar te vergelijken en waar nodig aan te scherpen of te veranderen, ook wel axiaal coderen (Bryman, 2012). Er is toen gekozen om de belangrijkste bevindingen die in de resultaten naar voren komen als codes te gebruiken. Tot slot is er met behulp van selectief coderen geprobeerd tot kerncategorieën te komen. Dit is gedaan om de codes te structureren en te beargumenteren. Met behulp van deze codes kon het resultatenhoofdstuk worden geschreven. De uiteindelijk codeboom is opgenomen in bijlage 3.

4.5| kwaliteitscriteria

In dit onderzoek zijn de betrouwbaarheid en de validiteit via een aantal wegen gewaarborgd. Verder is er ook nagedacht over de rol van de onderzoeker wat de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogt. Dit wordt hieronder verder toegelicht.

4.5.1| Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid in kwalitatief onderzoek betreft de herhaalbaarheid van een onderzoek. Hiermee wordt bedoeld dat wanneer het onderzoek wordt herhaald, onder dezelfde omstandigheden, dezelfde resultaten naar voren komen (Bryman, 2012). Door in dit hoofdstuk de methoden te beschrijven en te verantwoorden, is geprobeerd de transparantie van het onderzoek te verhogen.

Tevens is stilgestaan bij de rol van de onderzoekers, zoals verder zal worden beschreven in de volgende paragraaf. Hiermee wordt getracht de betrouwbaarheid van dit onderzoek te verhogen.

Rol onderzoeker

Het is van belang om als onderzoeker bewust te zijn over de positie die je zelf inneemt. Het kan hier gaan over eventuele biases of over de rol die je inneemt tijdens het onderzoek en de interviews.

Een bias die een rol zou kunnen spelen is dat ik twee jaar stage loop bij de VSU. Hoewel ik zelf niet betrokken ben bij belangenbehartiging of de verenigingen, krijg ik toch dingen mee van deze afdelingen. Het gaat dan met name over het contact met de verenigingen of over belangenbehartigingskwesties die gaande zijn. Tevens ben ik aanwezig geweest bij de ALV van de VSU, waardoor ik een beeld kreeg van de verenigingen. Om te voorkomen dat deze bias een rol speelt in het onderzoek, heb ik geprobeerd mij als onderzoeker zo neutraal mogelijk op te stellen. Dit heb ik gedaan door me niet te laten leiden door eerder gekregen informatie over deze verenigingen. Dit is zowel tijdens de interviews als tijdens het schrijven van dit onderzoek geprobeerd.

Hoewel ik een aantal verenigingen bij de ALV heb gezien, waren geen van de respondenten mij bekend voor de interviews. Dit kan ervoor zorgen dat aan de ene kant de respondenten sociaal gewenste antwoorden geven en aan de andere kant juist dat ze vrijuit kunnen praten. Er kunnen sociaal gewenste antwoorden zijn gegeven omdat de respondenten mij als 'nieuwkomer' willen overtuigen van hun mening. Tegelijkertijd kan het feit dat ik nog niet bekend was bij de verenigingen er ook voor zorgen dat ze vrijuit praten, omdat ze nog geen beeld over mij en mijn positie hebben gevormd. Voor mijn gevoel is dit laatste het geval geweest voor de respondenten. Dit werd nog extra versterkt doordat ik de respondenten heb geprobeerd duidelijk te maken dat ik vanuit mijn rol als onderzoeker deze interviews afneem. Mijn achtergrond bij de VSU staat er los van.

Om de anonimiteit van de respondenten te garanderen is er afgesproken geen namen van verenigingen te gebruiken in dit onderzoek. Dit is voorafgaand aan het interview met de respondenten besproken. De anonimiteit van de respondenten wordt daarom verzekerd, dit zorgde er ook voor dat er vrijuit gepraat kon worden. Dat de anonimiteit werd verzekerd is belangrijk, omdat het onderwerp gevoelig kan zijn voor de respondenten. Het kan zijn dat

respondenten nogal wat kritisch zijn over het onderwerp en wanneer hun anonimiteit wordt gegarandeerd zal dit eerder naar boven komen.

4.5.2| Validiteit

De validiteit van een kwalitatief onderzoek heeft te maken met de mate waarin de methode en de structuur van het onderzoek ervoor zorgen dat de resultaten en conclusies ook werkelijk het beoogde verschijnsel meten (Boeije, 2012). Het is hierbij dus van belang dat het onderzoek daadwerkelijk antwoord geeft op de geformuleerde hoofdvraag (Boeije, 2012). Om de validiteit in dit onderzoek te kunnen waarborgen is geprobeerd de methodologie uitgebreid te beschrijven en deze zorgvuldig gevolgd. Door het gebruik van een semigestructureerde topiclijst is geprobeerd de validiteit te waarborgen. Deze topiclijst is opgesteld aan de hand van de hoofdvraag en theoretisch kader. Door de semigestructureerdheid was er voor de respondenten voldoende ruimte voor eigen opmerkingen. De interviews zijn tussentijds geanalyseerd om te garanderen dat het beoogde verschijnsel daadwerkelijk wordt onderzocht. Zoals eerder benoemd zijn de interviews opgenomen en letterlijk getranscribeerd. Hierdoor is er geen data verloren gegaan. Om te controleren of de resultaten onderling overeenkwamen is er tussentijds geanalyseerd. Dit is een teken van verzadiging en sluit toeval van de resultaten uit.

Hoofdstuk 5| Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de dataverzameling gepresenteerd. De resultaten worden besproken aan de hand van twee thema's. In paragraaf 5.1 zal de complexiteit van belangenbehartiging aan bod komen. In paragraaf 5.2 worden de beelden over andere partijen besproken. Beide thema's moeten bijdragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag, namelijk 'welke betekenis geven Utrechtse verenigingen aan belangenbehartiging'.

5.1| Belangenbehartiging is complex

In deze paragraaf wordt de complexiteit van belangenbehartiging besproken. Uit de interviews met de respondenten is gebleken dat belangenbehartiging complex is doordat ze allereerst opereren in een complex krachtenveld wat belangenbehartiging moeilijk maakt. Ten tweede is belangenbehartiging een politiek spel waar verenigingen aan mee moeten doen. Tot slot is er niet één belang te ontdekken, maar allemaal verschillende belangen die zelfs tegenstrijdig kunnen zijn. In de volgende paragrafen zal hier verder op worden ingegaan.

5.1.1| Opereren in een complex krachtenveld

Tijdens de interviews is gebleken dat de verenigingen opereren in een complex krachtenveld. In dit krachtenveld zijn de verenigingen het middelpunt. Daar om heen staan verschillende partijen waar verenigingen mee moeten samenwerken om hun belangen te behartigen. In de volgende paragrafen zullen de verschillende partijen in het krachtenveld worden besproken. Niet alleen de verhouding van de externe partijen tot de verenigingen wordt besproken, maar er zal er ook dieper worden ingegaan op de onderlinge verhouding tussen de gemeente en de VSU.

Intern krachtenveld

Binnen verenigingen zelf is er al een krachtenveld te ontdekken, doordat er vaak verschillende belangen een rol spelen. De verenigingen bestaan uit leden, vrijwilligers, het kader en een bestuur. Het bestuur is verantwoordelijk voor het functioneren van de vereniging. Het bestuur moet hierover verantwoording afleggen aan de leden via de Algemene Ledenvergadering (ALV). Zonder leden en zonder goedkeuring van de leden heeft de vereniging geen bestaansrecht. De respondenten geven vaak aan dat de vereniging autonoom is en dat alleen aan de leden verantwoording moet worden afgelegd. Dit wordt geïllustreerd door een voorzitter van een hockeyvereniging: *"We moeten verantwoording afleggen aan onze eigen leden. Die moeten het beleid goedkeuren en ook de investeringen die je doet en het onderhoud"*.

Volgens de respondenten hebben leden en vaak ook ouders van pupillen bepaalde verwachtingen en opvattingen over de vereniging. Dit gaat onder andere over de begeleiding van hun kinderen, maar ook over de doelen van de vereniging en de manier waarop die bereikt worden. Ouders hebben een belang bij een zo goed mogelijke begeleiding van hun kinderen. Leden willen zo goed mogelijk kunnen sporten. Deze belangen zijn in eerste instantie niet tegenstrijdig met de belangen van de vereniging zelf. Wel kunnen ze botsen wanneer er wordt gekeken naar de manier waarop deze belangen bereikt moeten worden. Een bestuurslid van een tennisvereniging geeft aan dat het wel eens voorkomt dat ouders klagen dat hun kinderen te weinig kunnen trainen of dat ze een betere trainer willen. Dit botst dan

met het verenigingsbelang, omdat die juist willen dat zoveel mogelijk mensen op een goede manier kunnen sporten. Er is beperkte ruimte en deze moet verdeeld worden onder alle leden.

Een ander spanningsveld wat terug kan komen binnen een vereniging is het ogenschijnlijke verschil tussen topsport en breedtesport. Volgens een voorzitter van een hockeyvereniging kan het zijn dat er verschillende belangen zijn tussen deze twee afdelingen. Waar de topsport bijvoorbeeld vooral moet presteren, gaat het bij de breedtesport afdeling meer om het sportplezier. Niet alleen tussen deze twee afdelingen, maar ook tussen leden onderling kunnen verschillende belangen zijn. Ook hier kan het gaan om het aantal keer sporten en het doel van het sporten. Volgens de voorzitter moet een bestuur zich ook heel bewust zijn van deze verschillende belangen en hier op anticiperen: *“Als je bestuur gaat doen in een vereniging dan moet je natuurlijk wel heel erg gaan nadenken wie alle leden zijn. Je kunt niet besturen voor het ene plukje of het andere plukje”*.

Aangezien de vereniging verantwoording moet afleggen aan haar leden, is het goed om alle leden tevreden te houden. Dit is soms een hele uitdaging, omdat er zoveel verschillende belangen zijn.

Naast de leden zijn verenigingen ook afhankelijk van vrijwilligers en een goed getraind kader. Zonder vrijwilligers en een kader kunnen verenigingen zich niet staande houden. Ook deze vrijwilligers en het kader hebben bepaalde verwachtingen van een vereniging.

Bestuursleden van verenigingen dienen rekening te houden met alle verschillende belangen binnen een vereniging. Deze verschillende belangen leggen een bepaalde druk op de vereniging, waardoor een krachtenveld ontstaat waarbinnen een vereniging moet functioneren.

Verenigingen – Gemeente Utrecht

Wanneer er wordt gesproken over andere partijen waar de verenigingen mee samen werken, komt de gemeente Utrecht dikwijls naar voren als een belangrijke partij.

Het belang van de gemeente op het gebied van sport komt niet duidelijk naar voren in de antwoorden van de respondenten. Een aantal respondenten erkennen dat er een sportbeleid is bij de gemeente, maar wat dit precies inhoudt, daar is niet iedereen van op de hoogte. Wel zijn de meeste respondenten het erover eens dat één van deze doelen van de gemeens is het meer laten bewegen van de inwoners. Om dit te bewerkstelligen moet er onder andere een goed (top)sportklimaat worden ontwikkeld. Verenigingen zijn een onderdeel van dit klimaat. Zij kunnen een rol spelen in de doelen van de gemeente.

Wanneer de respondenten over belangenbehartiging spreken, gaat dit regelmatig over het behartigen van de belangen ten opzichte van de gemeente.

Uit de gesprekken met de respondenten blijkt dat verenigingen een aantal aspecten nodig hebben om goed te functioneren. Voor een aantal van deze aspecten, zoals accommodaties en sportvelden, kloppen zij aan bij de gemeente. Waar de respondenten aangeven dat de clubhuizen vaak in het bezit zijn van de verenigingen zelf, geldt dit voor de sportaccommodatie niet. De respondenten geven aan dat in Utrecht alle sportaccommodaties in het beheer van de gemeente zijn. Verenigingen huren de accommodatie tegen een vooraf vastgesteld tarief van de gemeente. De respondenten geven aan dat het voor hun belangrijk is

dat de velden tegen een gunstige prijs kunnen worden gehuurd. Zij hebben er baat bij om een zo laag mogelijke huur te betalen.

Niet alleen de velden, maar ook voor de rest van de accommodaties hebben de verenigingen contact met de gemeente. Wanneer ze meer ruimte nodig hebben voor bijvoorbeeld de kleedkamers of überhaupt voor het clubgebouw geven ze dit aan bij de gemeente. De vraag ligt dan bij de gemeente en die beslist of ze er iets mee gaat doen of niet.

Ook zeggen een aantal respondenten dat er sprake is van wachtlijstproblematiek. Ze hebben een wachtlijst voor leden doordat ze op dit moment niet genoeg ruimte hebben om nieuwe leden te bedienen. De verenigingen kloppen dan bij de gemeente aan voor hulp. Het gaat dan om het uitbreiden van de huidige locatie of het eventueel zoeken naar een nieuwe locatie.

Een ander belang waarvoor de verenigingen naar de gemeente gaan is het aanvragen van eventuele subsidiële ondersteuning. Een voorbeeld die door de respondenten wordt genoemd is de inmiddels afgeschafte jeugdsubsidie. Volgens de respondenten hebben jeugdleden goede ondersteuning nodig. Dit kost veel geld. Het extra geld van de subsidie werd voorheen gebruikt voor uitbreiding van het kader en een betere ondersteuning van deze jeugdleden.

Volgens de respondenten hebben de verenigingen dus belang bij een goede ondersteuning van de gemeente. Deze ondersteuning geldt dan vooral op het gebied van accommodaties en het opstellen van een eerlijk tarief voor de velden. Eventuele subsidiële ondersteuning, zoals bijvoorbeeld voor jeugd, is ook gewenst, zodat de verenigingen beter uitkomen in hun begroting.

Zonder de accommodatie kunnen de verenigingen geen sport aanbieden aan haar leden. De verenigingen hebben de accommodaties dus nodig en moeten die dus huren van de gemeente. De respondenten geven aan dat de gemeente pas sinds een paar jaar alle sportaccommodaties in haar bezit heeft. Ook is er in 2017 een nieuw tarievenbeleid ingegaan waar volgens de respondenten nogal wat discussie over is geweest. Volgens de respondenten wil de gemeente Utrecht met het nieuwe tarievenbeleid het efficiënt gebruik van de sportaccommodaties stimuleren. Met behulp van een klankboordgroep, waarin zowel een aantal verenigingen als de VSU heeft plaatsgenomen, werden deze nieuwe tarieven opgesteld.

Het overgrote deel van de respondenten noemde dit nieuwe beleid van de gemeente tijdens de interviews, de nieuwe tarieven hebben tot veel discussie geleid. Deze discussie ging vooral over het opgestelde systeem om de tarieven te berekenen. Een aantal respondenten geven aan dat de tarieven voor hun vereniging enorm zijn gestegen: *“Waar het op neer kwam is dat er een plafond in zat, dus een maximum bedrag op de huur van trainingscapaciteit. We hebben heel veel teams. Dus dat plafond was voor ons prima. Maar bij ons is het plafond eruit getrokken en toen gingen de tarieven ineens heel erg stijgen.”* (Respondent 1). De desbetreffende vereniging is dan ook in discussie gegaan over het nieuwe beleid, helaas volgens de respondenten zonder succes.

Hoewel een aantal respondenten aangeven ontevreden te zijn met het nieuwe beleid, zijn er ook respondenten die hier geen grote problemen mee ervaren. Een respondent geeft aan dat volgens hem met het tarievenbeleid is geprobeerd het verschil tussen de binnen- en de buitensport te verkleinen. Ook zou er volgens deze respondent gekozen zijn voor een

rechtvaardiger systeem. Wel geven de respondenten aan dat het altijd beter is voor de vereniging wanneer de tarieven zo laag mogelijk zijn.

Deze discussie rondom het tarievenbeleid laat zien dat er ondanks het gemeenschappelijke belang van zoveel mogelijk mensen aan het sporten te krijgen, toch ook sprake kan zijn van een tegenstrijdig belang tussen de gemeente en de verenigingen. De verenigingen hebben baat bij een zo laag mogelijk tarief voor de sportaccommodaties. De stijging in de tarieven voor een aantal verenigingen heeft het tegenovergestelde effect. Voor een aantal verenigingen is het tarief enorm gestegen, waardoor het idee wordt gecreëerd dat de gemeente alleen maar wil verdienen aan deze velden. Deze verenigingen voelen zich ook niet gehoord door de gemeente: *“Wij waren één van die clubs die gingen dan met 30 of 40 procent omhoog van de een op het andere jaar. Iets wat ik nog steeds echt niet kan begrijpen. wat ik niet kan begrijpen is dat de gemeente niet begrijpt dat het voor ons een best wel groot probleem is. Iedereen die een huis huurt en de huisbaas zegt volgend jaar 40 procent erop, die wordt gek. Maar als wij dat zeggen dan zeggen ze dat we zeuren.”* (Respondent 1). Het lijkt er daarom op dat er hier sprake is van een tegengesteld belang tussen de verenigingen en de gemeente.

Ondanks de gevallen waar het lijkt alsof de gemeente de belangen van de verenigingen niet behartigd, omschrijven de verenigingen de gemeente toch als een goede samenwerkingspartner. Zowel de verenigingen als de gemeente hebben belang bij het zoveel mogelijk mensen aan het bewegen te krijgen. Door samen te werken kunnen ze dit bereiken. Vooral op de lange termijn zien ze een duidelijke samenwerking met de gemeente *“... met bestemmingsplannen bijvoorbeeld, met beleidsnota, met beslissingen waar het geld naar toe gaat of niet naar toe gaat, bepaalde doelen die je samen hebt, namelijk zoveel mogelijk mensen aan het sporten krijgen. Uiteindelijk heb je elkaar daar gewoon keihard nodig”* (Respondent 12). De gemeente kan dus op de lange termijn de belangen van de verenigingen behartigen door dit op te nemen in de beleidsplannen. De respondenten geven aan de gemeente daarvoor ook nodig te hebben. Deze beleidsplannen bepalen namelijk hoeveel geld en waarin dit wordt geïnvesteerd. Verenigingen kunnen hier dan weer gebruik van maken. Een goede relatie met de gemeente wordt ook als belangrijk gezien: *“Uiteindelijk is het best een complex geheel met allemaal gillende spelers die elkaar ergens toch weer vinden en elkaar ergens moeten tegenkomen en dan is het wel belangrijk dat je op goede voet met elkaar staat”* (Respondent 2).

Verenigingen – Sportbond

De respondenten geven aan de sportbonden nodig te hebben om goed te kunnen functioneren. De bond bepaalt onder andere de wedstrijdregelgeving, organiseert competities en helpt bij het opleiden van een goed kader. Een respondent illustreert dat: *“Wanneer ik vooral aanklop bij de bond, is als ik scheidsrechters wil opleiden of als ik jeugdtrainers wil opleiden. Dat gaat allemaal via de bond”* (Respondent 5). Het samenwerken met de bond is dus in het belang van de verenigingen.

Respondenten geven ook aan dat de bond een goede samenwerkingspartner kan zijn, omdat zij dezelfde belangen hebben op het gebied van sport. Vanuit de bond zijn er richtlijnen opgesteld waar verenigingen aan moeten voldoen. Deze regels zijn volgens respondenten opgesteld om zoveel mogelijk mensen op een goede manier te laten sporten.

Een van de respondenten geeft als voorbeeld het aantal kleedkamers die een vereniging volgens de bond moet hebben. Deze respondent geeft aan dat diens vereniging kampte met een tekort aan kleedkamers. De vereniging heeft toen bij de sportbond nagevraagd wat de richtlijnen rondom het aantal kleedkamers zijn. Hieruit is gebleken dat het huidige aantal kleedkamers niet voldeed aan de richtlijnen. De vereniging is uiteindelijk samen met de bond naar de gemeente gestapt, wat heeft geresulteerd in het aanleggen van een nieuw ruimte voor de kleedkamers. Samen met de bond kunnen dus de belangen van de verenigingen worden behartigd. De vereniging had in dit geval dus de gemeente nodig om aan de richtlijnen van de bond te kunnen voldoen, maar trok ook samen met de bond op naar de gemeente.

Hoewel de samenwerking met de bond vaak positief wordt omschreven zijn er ook respondenten die aangeven een moeizame relatie te hebben. Vooral verenigingen met een topsportafdeling ondervinden deze moeizame samenwerking. Het gaat hier bijvoorbeeld over tegenstrijdige belangen op het gebied van inzet van de sporters of over het toekennen van een status. Een respondent geeft aan dat de bond de sporters van diens vereniging graag inzet voor nationale wedstrijden en daarom deze spelers wil meenemen op trainingskampen. Dit is volgens de respondent tegenstrijdig met de belangen van de vereniging, omdat zij het liefst de spelers zoveel mogelijk laten meetrainen met de eigen club. Wanneer de spelers van de verenigingen mee moeten trainen met de nationale teams, kan dit betekenen dat de teams van de verenigingen verzwakken. Dit is dan in het nadeel van de vereniging.

Een ander voorbeeld is het toekennen van een bepaalde status aan sporters, maar ook aan verenigingen. Wanneer een vereniging de status van een topsportcentra ontvangt, betekent dit dat ze aanspraak kunnen maken op andere subsidies. Een respondent geeft aan dat ze al een lange tijd in discussie zijn met de sportbond over het toekennen van deze status. De bond heeft aangegeven op dit moment niet nog een topsportorganisatie erbij te willen, terwijl de vereniging dit wel het liefst wil. Dit zorgt voor tegenstrijdigheid.

Kortom, ook voor de samenwerking met de bond geldt dus dat er sprake is van zowel gemeenschappelijke belangen als tegenstrijdige belangen.

Verenigingen – Andere verenigingen

De respondenten geven aan dat ze niet alleen opereren. Er wordt niet alleen met de gemeente en de bond samen gewerkt, maar ook met andere sportverenigingen. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat de verenigingen in principe allemaal hetzelfde belang hebben, namelijk het zo veel mogelijk mensen aan het sporten krijgen. Maar om dit te bereiken betekent het voor de verenigingen dat ze zelf zo goed mogelijk moeten functioneren. Dit kan weer betekenen dat er verschillende belangen zijn om dit te bereiken.

Hoewel er misschien tegenstrijdige belangen kunnen zijn, geven een aantal respondenten aan dat de verenigingen onderling samen werken. Dit gebeurt vooral vanuit de gedachte dat je samen sterker staat. Samen wil je zo goed mogelijk functioneren zodat je zoveel mogelijk mensen aan het bewegen kan krijgen. Een voorbeeld van deze samenwerking wordt genoemd door een voorzitter van een voetbalvereniging. Hij gaf aan dat er tijdens het ontstaan van de het nieuwe tarievenbeleid een aantal verenigingen zich de dupe voelde van het beleid. Ze zijn toen samen gaan werken om dit aan te vechten. Het samenwerken wordt ook gezien als een meerwaarde, omdat het op lange termijn voor verbeteringen kan zorgen

voor de verenigingen. Een andere voorzitter van een voetbalvereniging benoemt ook dat het beter is om met zijn allen een goede positie te hebben: *“Echt vanuit de gedachte dat het geen zin heeft voor om voor één vereniging de best deal eruit te slepen. Dat kost heel veel tijd. Misschien heb je op korte termijn een succes, maar op lange termijn kun je er niks mee. De gedachte is echt, met zijn allen moeten we een stevige positie hebben”*.

Een aantal respondenten geeft ook aan dat het in het gemeenschappelijke belang is om ervaring en kennis uit te wisselen en dat dit ook wordt gedaan. Dit wordt geïllustreerd door een voorzitter van een hockeyvereniging: *“Dat gaat heel erg om ervaringen uitwisselen. Dus bijvoorbeeld over wachtlijsten en de financiering van velden. De verenigingen zijn heel transparant naar elkaar om elkaar te helpen en ervaringen te delen sportverenigingen zijn heel erg gericht om elkaar te helpen en niet om een geheimje te houden.”* Het is volgens de respondent in het belang van de vereniging dat andere verenigingen ook gebruik kunnen maken van deze ervaringen en kennis, zodat zij ook goed kunnen functioneren.

Sommige respondenten geven zelfs aan dat de vereniging afhankelijk is van een goede samenwerking met andere verenigingen. Het gaat hier vooral om verenigingen met een topsportafdeling. Zij hebben de andere verenigingen nodig voor de aanwas van nieuwe leden. Niet alleen moet er genoeg talent zijn binnen de andere verenigingen, maar ze moeten ook besluiten deze talenten daadwerkelijk door te sturen naar de vereniging met een topsportafdeling. Het belang van beide verenigingen moet dan zijn om zoveel mogelijk topsporters op te leiden. In de praktijk kan dit belang echter wel eens verschillen, omdat beide verenigingen hun eigen leden willen behouden. Verenigingen kunnen er dan voor kiezen om hun eigen leden niet meer door te sturen naar de zogenoemde topsportverenigingen.

Hoewel er gemeenschappelijke belangen kunnen worden gezien, zijn er ook verschillen en zelfs tegenstrijdige belangen. Deze verschillen zullen in de volgende paragrafen duidelijker worden.

Verenigingen – Sponsor

Om zo goed mogelijk te kunnen functioneren hebben verenigingen materiële of financiële steun nodig. Een partij die daarbij kan ondersteunen zijn de sponsors. Zij kunnen bijdragen aan de belangen van een vereniging. De meeste respondenten geven aan dat de verenigingen kleine sponsors hebben, waarvoor de tegenprestatie vrijwel niks of relatief weinig is. Deze sponsors leveren dus ‘slecht’ een materiële of financiële bijdrage, maar dragen daardoor wel bij aan het goed functioneren van de vereniging en dus aan de belangen van de vereniging. Het belang van een sponsor om sportverenigingen te ondersteunen kan zijn dat de organisatie zich meer wil inzetten voor een maatschappelijk project. Respondenten erkennen dit en zien dit dan ook als waardevol. Samen werken ze toe naar een gemeenschappelijk doel. Maar het belang van de sponsor zelf komt niet heel duidelijk naar voren en daardoor komen wat de respondenten betreft deze sponsors niet voor in het krachtenveld.

Enkele verenigingen geven echter aan een grote sponsor te hebben. Een respondent geeft zelfs aan dat de vereniging ook de belangen van de sponsor moet behartigen. Wanneer er sprake is van een grotere sponsor komen er ook bepaalde verwachtingen en eisen vanuit de sponsor bij kijken. De sponsor heeft belang bij het leveren van een bijdrage aan een vereniging en wil dat ook uitdragen. Soms is het zelfs zo dat de sponsor naast de nodige

promotie ook een bepaalde inzet van de vereniging verwacht, zoals bijvoorbeeld het inzetten van spelers voor bepaalde maatschappelijke projecten.

Kortom, een vereniging heeft belang bij een sponsor omdat deze de vereniging kan ondersteunen. In de meeste gevallen speelt het belang van een sponsor geen rol. Bij een grote sponsor kunnen er wel tegenstrijdige belangen zijn, omdat er tegenprestaties worden verwacht. Deze tegenprestaties kunnen tegenstrijdig zijn met de belangen van een vereniging. Verenigingen moeten zich dan bijvoorbeeld meer bezig houden met maatschappelijke projecten terwijl dat in eerste instantie misschien niet het belang van een vereniging is.

Verenigingen – VSU

Ook de VSU wordt in het algemeen gezien als een partij die in dit krachtenveld voor komt. De VSU is een vereniging waar alle sportverenigingen uit Utrecht lid van kunnen worden. De VSU heeft er belang bij dat deze sportverenigingen goed functioneren. Ze bieden daarom ondersteuning op verschillende gebieden. De verenigingen hebben belang bij de VSU op twee manieren, namelijk als samenwerkingspartner en als belangenbehartiger.

De VSU wordt door de meeste respondenten omschreven als een serviceverlener en een ondersteuner. Een vereniging heeft hier belang bij omdat ze met een vraag of een probleem terecht kunnen bij de VSU. Onder andere het delen van kennis wordt gewaardeerd omdat dit in het voordeel is van de verenigingen. Een voorzitter van een vereniging geeft de themabijeenkomsten als voorbeeld: *“Wat ik heel waardevol vind zijn vooral de themabijeenkomsten die ze organiseren. dus als kenniscentrum vind ik het heel waardevol”*. De meerderheid van de respondenten ziet de VSU dan ook als een goede samenwerkingspartner.

Een enkele respondent geeft zelfs aan geen gebruik te maken van de VSU, hoewel ze wel lid zijn. Hoewel de respondent erkent dat een organisatie als de VSU heel waardevol kan zijn voor een vereniging, maken ze er geen gebruik van vanwege de onbekendheid van de taken van de organisatie: *“Ik denk meer dat de VSU niet heel duidelijk is voor ons in wat ze zo al kunnen doen. ... We weten heel goed dat de VSU er is, maar we maken daar geen gebruik van en dat is niet omdat we denken dat we het beter weten”* (Respondent 3).

Niet alleen voor het overdragen van kennis is de VSU waardevol voor de verenigingen. De VSU wordt ook genoemd als belangenbehartiger. De verenigingen hebben belang bij een onafhankelijke partij die hen ondersteunt en voor hun opkomst op het moment dat de belangen van de verenigingen in het geding komen. De VSU kan hier volgens de respondenten een rol in spelen. De tevredenheid hierover verschilt enorm. Hoewel verenigingen zeker de meerwaarde van een externe partij als belangenbehartiger erkennen, geven ze aan dat dit een moeilijke taak is. Dit heeft aan de ene kant te maken met het feit dat er niet één belang is en dus niet iedereen kan worden geholpen. Respondenten geven aan dat de VSU de belangen van iedereen behartigt en daardoor kan het gebeuren dat de specifieke belangen van een vereniging niet goed naar voren komen. In paragraaf 5.2 zal hier verder op worden ingegaan. Aan de andere kant wordt de waardering van de VSU als belangenbehartiger ook bepaald door de rol die de VSU kan spelen ten opzichte van de gemeente. De VSU kan de verenigingen ondersteunen in het opkomen voor hun belangen tegenover de gemeente. Alleen geven een aantal respondenten aan dat er aan deze onafhankelijkheid van de VSU kan worden getwijfeld. De VSU wordt door hen als een

verlengstuk van de gemeente gezien *“Maar wat ik toch zag gebeuren is dat ze te veel het verlengstuk werden van de politiek”* (Respondent 9). In de ogen van de respondent zou dit ervoor kunnen zorgen dat de VSU niet goed genoeg voor de belangen van de verenigingen opkomt. Op de verhoudingen tussen de gemeente en de VSU wordt in de volgende paragraaf verder ingegaan.

VSU – Gemeente Utrecht

Hoewel het krachtenveld vooral gericht is op de verenigingen, is het toch goed om specifiek naar de relatie tussen de VSU en de gemeente te kijken, omdat dit bij veel respondenten naar voren komt. De respondenten twijfelen namelijk over de rol van de VSU als onafhankelijke belangenbehartiger. De VSU is een vereniging die voor een groot deel subsidie ontvangt van de gemeente. Door deze subsidie worden er volgens de respondenten verwachtingen gecreëerd tussen de VSU en de gemeente. Hoewel de respondenten wel degelijk erkennen dat de VSU zelf beslissingsrecht heeft en onafhankelijkheid nastreeft, komen ze niet altijd neutraal over. Verschillende respondenten geven de eerder genoemde tarievendiscussie als voorbeeld. Volgens hen leek het alsof de VSU bij deze discussie opkwam voor de belangen van de gemeente, namelijk het opnieuw inrichten van het tarievenbeleid. Dit terwijl de respondenten het juist niet eens waren met dit besluit en daarin steun hadden verwacht van de VSU. Volgens hen hoort de VSU op te komen voor de belangen van de verenigingen, maar deden ze dat niet. De respondenten denken dat dit komt doordat de VSU ook de belangen van de gemeente dient te vertegenwoordigen. De VSU kan niet beide behartigen en moet dan kiezen.

De respondenten geven aan dat de complexiteit van de verhouding tussen de gemeente en de VSU wel degelijk wordt erkend, maar dat de VSU moet uitkijken dat ze niet te veel een verlengstuk van de gemeente wordt: *“Zij krijgen de subsidie van de gemeente. Ze <de VSU> denkt dat ze alles kunnen bepalen wat ze zelf willen. Zo is het dus niet. Het is ook niet zo dat de gemeente alles bepaalt, maar je hebt toch wel een zekere afhankelijkheid van de gemeente. Dus je moet ook wel oppassen dat je niet de verlengde arm wordt van de gemeente, maar aan de andere kant ook niet de bestrijder van de gemeente. Dat kan ook niet. Je moet daar een goede weg in zien te vinden”* (Respondent 4). De VSU kan in opstand komen tegenover de gemeente, maar het risico is dan volgens de respondenten dat de gemeente een eigen weg gaat kiezen, want zoals een respondent dat mooi benoemd: *“Wie betaalt bepaalt”* (Respondent 4).

Volgens de respondenten zit de VSU dus in een spagaat. Aan de ene kant wil het de belangen van de verenigingen behartigen, maar aan de andere kant de belangen van de gemeente. Deze belangen kunnen soms tegenstrijdig zijn waardoor de VSU een keus moet maken. Natuurlijk kunnen er ook juist gemeenschappelijke belangen zijn en kan de VSU juist extra ondersteunen.

Kortom, in deze paragraaf is geprobeerd in beeld te brengen welke partijen belangrijk zijn voor verenigingen zijn en welke belangen daarbij komen kijken. De omschrijving van het krachtenveld laat zien hoe complex de verhoudingen zijn. Door dit complexe veld is het moeilijk de belangen voor de verenigingen te behartigen, omdat er met meerdere belangen van verschillende partijen rekening moet worden gehouden. Zoals een respondent ook zegt:

“de afhankelijkheid, zodra die om de hoek komt dan krijg je ongelijke verhoudingen”
(Respondent 14).

5.1.2| Het is een politiek spel

Volgens de respondenten gaat belangenbehartiging over het behartigen van je belangen tegenover een andere partij. Door bijna alle respondenten wordt de gemeente ofwel de politiek als de andere partij genoemd: *“Belangenbehartiging is de wens die je hebt als vereniging onder de aandacht brengen bij de verantwoordelijke. Dat zijn vooral de ambtenaren en de politiek”* (Respondent 15).

Volgens de respondenten is belangenbehartiging op meerdere vlakken een politiek spel waarin netwerken en lobbyen een belangrijke rol spelen. Het is een politiek spel omdat er wordt onderhandeld over verschillende belangen. Wanneer er sprake is van een gemeenschappelijk belang wordt ervoor gekozen om samen te werken. Verenigingen kiezen ervoor om samen te werken omdat ze er iets voor terug krijgen en iets kunnen bereiken wat ze in hun eentje niet kunnen.

Om een gemeenschappelijk doel te bereiken moet de gemeente volgens de respondenten inzien wat de verenigingen en de gemeente voor elkaar kunnen betekenen. Er moet bij de gemeente het gevoel worden gecreëerd dat het een win-win situatie is: *“Het is niet alleen dat we iets gedaan willen krijgen. Misschien kunnen we de gemeente ergens mee helpen, dan winnen zij er ook iets mee. Dus we zijn op zoek naar een win-win situatie”* (Respondent 2).

De respondenten zijn het erover eens dat de gemeente haar doelen kan bereiken met behulp van de verenigingen, maar dan moeten ze wel tegemoet komen aan de verenigingen. Het is dus belangrijk dat de verenigingen met goede argumenten komen voor een samenwerking: *“We willen ook van alles en dan zit je argumenten te verzinnen waarom we het verdienen en waarom wij het best goed doen”* (Respondent 10).

Een aantal respondenten geven aan dat ze het gevoel hebben dat ze zich moeten bewijzen tegenover de gemeente waarom ze waardering verdienen. Dit stukje waardering is ook heel belangrijk voor ze, omdat ze dan ook meer steun krijgen van de gemeente.

Naast het komen met goede argumenten is het volgens de verenigingen ook belangrijk om te lobbyen. *“Wanneer je iets voor elkaar wilt krijgen komt het erop neer hoe goed je kan lobbyen en hoe goed je bij de ambtenaren ligt”* (Respondent 11). Veelal heeft dit ook te maken met het weten wie de juiste persoon is om te benaderen. Een aantal respondenten geven dan ook aan dat ze weten welke personen ze moeten aanspreken en hier goed contact mee onderhouden, zodat ze hopelijk sneller iets voor elkaar krijgen.

Zoals gezegd wordt het spel gespeeld om gemeenschappelijke doelen te bereiken. Deze doelen zijn het zoveel mogelijk mensen aan het sporten krijgen. Om dit te bereiken is het belangrijk dat de verenigingen goed functioneren. De gemeente en de verenigingen kunnen hier samen aan werken. Het spel is dan ook geslaagd wanneer de verenigingen op financieel gebied gezond functioneren.

Hoewel de respondenten dus aangeven dat de verenigingen op zoek zijn naar gemeenschappelijke doelen, is het moeilijk om de gemeente hiervan te overtuigen. Het politieke spel en het opkomen voor je belangen, wordt ook wel gezien als een strijd die

gevoerd moet worden: *“Dan is het natuurlijk vechten om waar het geld naartoe gaat. Waar gaat de gemeente in investeren ... dat is een hele strijd”* (Respondent 2).

De strijd moet volgens de respondenten vooral gevoerd worden tussen de verenigingen en de gemeente. Maar een derde partij zoals de VSU kan hier ook een rol in spelen. De respondenten geven aan dat het een meerwaarde kan zijn om een derde partij in te schakelen om de verenigingen te ondersteunen bij het behartigen van de belangen: *“... het is wel goed als je soms partijen mee kan krijgen en dat ze achter je staan”* (Respondent 8). Deze partij kan volgens de respondenten net de doorslag geven in de eventuele onderhandelingen. Tevens zou het goed zijn als deze partij de rol van procesbegeleider op zich neemt: *“Zelf denk ik dat de VSU heel goed ingezet kan worden om dat proces te begeleiden. Dus dat ze er tussen gaan staan en dat ze er voor zorgen dat het proces goed verloopt. Iedereen die wat wil weten over het onderwerp kan bij hun langskomen. Zo'n VSU zou voor mij ook aantrekkelijk zijn. Het is ook efficiënt. Want dan hoef je niet continu bij het stadhuis langs en het stadhuis hoeft niet als maar bij de clubs langs. Dan heb je een soort scharnier punt waarlangs je elkaar goed kan vinden. Dat lijkt me heel nuttig”* (Respondent 1). De meerwaarde van een partij zoals de VSU zou dan dus kunnen zijn dat ze vanuit kennis en ervaring argumenten opvoeren die voor de gemeente aantrekkelijk zijn, maar ook dat ze de beide partijen samen brengen en ondersteunen bij de zoektocht naar een gemeenschappelijk belang.

Een voorwaarde voor de derde partij is echter wel dat deze een onafhankelijk en objectieve organisatie is. Eigen belangen mogen geen rol spelen, zodat de verenigingen het vertrouwen hebben dat er daadwerkelijk voor hun wordt opgekomen.

Volgens de respondenten is er niet alleen een spanningsveld tussen de gemeente en de verenigingen te ontdekken, maar ook binnen de gemeente zelf, namelijk tussen de ambtenaren en de politiek. Een van de respondenten geeft aan dat de vereniging een gesprek heeft gehad met de ambtenaren over gebruikersvoorwaarden van de accommodatie, hier een akkoord op heeft bereikt, vervolgens krijgen ze te horen dat dit niet door kan gaan doordat de Wethouder het hier niet mee eens was: *“Je maakt aan tafel een deal over gebruiksvoorwaarde. Dag 1 maak je die deal en dag 2 wordt je gebeld dat de wethouder het er niet mee eens is hoop gedoe”* (Respondent 1). Deze interne verdeeldheid laat zien dat het voor de gemeente geen eenduidige zaak is hoe de belangen van de verenigingen behartigd moeten worden.

De politiek bepaalt welk beleid er wordt opgesteld en hoeveel geld er naar de sport gaat. Het is voor de verenigingen dus belangrijk om zo goed mogelijk te lobbyen en je verhaal te verkondigen. Uiteindelijk ligt de beslissingsmacht bij de politiek en beslissen zij waar het geld naar toe gaat. De respondenten erkennen ook dat het niet makkelijk is om een goed beleid op te stellen wanneer er verschillende belangen een rol spelen: *“We willen allemaal iets van de Gemeente. Dat is voor een gemeente ... niet makkelijk om te combineren”* (respondent 7). Elke vereniging heeft zijn eigen belang en vraagt weer iets anders van de gemeente waardoor deze keuzes moeten maken .

Uiteindelijk maakt het de respondenten niet uit dat het een politiek spel is, zolang je er samen maar uitkomt en je rol vervult: *“We hebben elkaar nodig, dus de gemeente, de politiek, de sportverenigingen. Iedereen heeft zijn of haar rol, dat is prima”* (Respondent 6).

5.1.3| Er is niet één belang

Tijdens de interviews is de respondenten gevraagd om het doel van de vereniging te omschrijven. Bijna alle respondenten gaven aan dat het belangrijkste doel van de vereniging is om zoveel mogelijk mensen op een goede manier aan het bewegen te krijgen. Het zoveel mogelijk mensen aan het sporten krijgen, is volgens de respondenten niet uniek voor hun vereniging. Alle verenigingen en sportorganisaties hebben dit doel. Door samen te werken moet dit ook worden gerealiseerd: *“We moeten met elkaar voor elkaar krijgen dat er hier gesport wordt ... Dus het is allemaal, we moeten zoveel mogelijk mensen zo goed mogelijk laten sporten en daar ben ik over in overleg.” (Respondent 10).*

Een enkele respondent noemt het leveren van een prestatie ook als doel. Het gaat dan vaak om een bepaalde prestatie die geleverd moet worden door een klein deel van de vereniging. Het gaat hier dan met name over vereniging met een topsport ambitie.

Enkele respondenten vinden maatschappelijke betrokkenheid een belangrijk doel van de vereniging. Veelal gaat het dan om het betrokken zijn bij de wijk waarin de vereniging gevestigd is. Voorbeelden hiervan zijn het beschikbaar maken van de sport voor gehandicapten, het helpen organiseren van schooltoernooien en het beschikbaar stellen van de accommodatie voor buurtbijeenkomsten.

Om de doelen van een vereniging te realiseren heeft de vereniging er belang bij om zo goed mogelijk te functioneren. Een vereniging functioneert volgens de respondenten goed wanneer deze genoeg leden heeft, een goede accommodatie waar ze gebruik van kunnen maken en financieel moet alles in orde zijn. Om dit te bereiken moeten de verenigingen opkomen voor hun belangen. Deze belangen zijn onder andere het behouden en werven van leden en vrijwilligers, een goed clubhuis, een goede sportaccommodatie tegen een rechtvaardige prijs en een goed opgeleid kader. Het opkomen voor diens belangen wordt ook wel belangenbehartiging genoemd. De respondenten omschrijven belangenbehartiging dan ook als het behartigen van hun belangen tegenover een andere partij.

Ondanks de overeenkomsten in de doelen van de verenigingen, geven de respondenten aan dat er niet over één gemeenschappelijk belang kan worden gesproken. Zoals eerder gezegd gaat belangenbehartiging over het behartigen van de belangen van de eigen organisatie. Uit deze betekenis kan worden opgemaakt dat het gaat om het eigenbelang van de vereniging. Verenigingen doen er alles aan om zelf zo goed mogelijk te functioneren: *“Er is niet één belang. Het enige wat je zou kunnen zeggen dat er meer geld vrij moet komen voor de sport, maar voor de verdeling staat elke vereniging vooraan” (Respondent 12).*

Een voorbeeld van verschillende belangen wat door de respondenten vaak wordt aangehaald, is het ogenschijnlijke verschil in belangen tussen de zogenoemde grote en kleine verenigingen. Hoe naar dit standpunt gekeken wordt, hangt af van de grootte van de vereniging. De respondenten van de grotere verenigingen geven aan dat ze verwachten dat de kleinere verenigingen graag klein willen blijven en dus minder belang hebben bij het werven van nieuwe leden. Ook zouden ze daarom minder hulp van buitenaf nodig hebben, omdat ze minder kosten hebben en dus een gezonde begroting. De respondenten van de kleinere verenigingen echter geven aan dat zij juist minder leden hebben en daardoor minder inkomsten. Ze zouden daarom sneller hulp van buitenaf nodig hebben om te kunnen rondkomen. Volgens de kleine verenigingen redden de grote verenigingen het prima en zijn ze niet afhankelijk van bijvoorbeeld een gemeente, doordat ze zelf genoeg inkomsten hebben.

De respondenten denken dus dat er een verschil is tussen de belangen van de kleine en de grote verenigingen.

Zelfs binnen verenigingen kunnen er volgens de respondenten verschillende belangen bestaan. Een van de respondenten geeft aan dat er binnen diens vereniging een verschil is tussen de belangen van de topsportafdeling en de breedtesport afdeling. Waar het bij topsport vooral om het leveren van prestaties gaat, staat de breedtesportafdeling in het teken van plezier: *“Aan de ene kant hebben we de zaken waar het van belang is dat zoveel mogelijk mensen en vooral ook zo jong mogelijk, dat die kunnen sporten. Aan de andere kant hebben we ook behoeften aan faciliteiten die puur voor de selectieteams zijn, dus waar verder weinig mensen belang bij hebben”* (Respondent 4). Deze verschillende belangen kunnen voor een zekere botsing zorgen tussen de verschillende afdelingen: *“Het is niet tegenstrijdig, maar er staat wel spanning op ... als je niet uitkijkt met die spanning, dan wordt het tegenstrijdig”* (Respondent 4).

Welk belang een vereniging precies heeft, verschilt dus per vereniging, niveau en zelfs per sportdiscipline: *“Wat ik bedoel is dat je op alle niveaus in de sportwereld belangen kunt onderscheiden, dan kun je ook partijen onderscheiden die zich met verschillende belangen bezig houden”* (Respondent 1).

Het hebben van verschillende belangen kan er ook voor zorgen dat verenigingen elkaar in de weg zitten. Een van de respondenten gaf aan dat de vereniging onlangs is verhuisd, omdat ze op hun oude locatie met meerdere verenigingen de accommodatie deelde. Aan het begin van het seizoen werden er afspraken gemaakt over de verdeling van de sportvelden, maar in de praktijk leverde dit volgens de respondent altijd problemen op, omdat ze elkaar simpelweg in de weg zaten. De vereniging heeft toen besloten om te verhuizen naar een accommodatie voor hen alleen: *“We zaten voorheen op een andere locatie ... we zaten daar met drie clubs en hadden maar twee velden. Dat is echt een drama. Aan het begin van elke seizoen moest je trainingsschema's afspreken en toch het verkeerd. Dus wij wilden heel graag weg”* (respondent 5)

Dat er niet één belang is voor alle verenigingen wil niet zeggen dat alle belangen per vereniging verschillen. Alle verenigingen hebben bijvoorbeeld baat bij een eerlijke huurprijs van de velden, een goede accommodatie en goed opgeleid kader. De respondenten erkennen ook dat er gemeenschappelijke doelen en daarmee belangen zijn. Dit kan er ook toe leiden dat samenwerkingen ontstaan wanneer individuele belangen in het geding komen. Het gaat hier bijvoorbeeld over het eerder genoemde tarievenbeleid van de gemeente Utrecht. Een aantal verenigingen was het niet eens met deze beslissingen en kozen ervoor om samen hier tegenin te gaan. Er was op dit moment dus sprake van een gezamenlijk belang, namelijk het verlagen van de tarieven voor deze verenigingen.

Ondanks dat op sommige vlakken er een gemeenschappelijk belang kan worden gevonden, is dit niet structureel het geval. Dit maakt belangenbehartiging ook zo complex. Door het verschil in belangen is het voor een belangenbehartiger, wat bijvoorbeeld een externe partij kan zijn, moeilijk om de belangen van alle verenigingen te behartigen. Ook kan het door de vele verschillende belangen onduidelijk zijn welk standpunt de externe partij precies inneemt. Respondenten noemen het voorbeeld van de VSU, zij zijn een organisatie voor alle

verenigingen uit Utrecht. Doordat zij zoveel verenigingen vertegenwoordigen, is het onduidelijk wel standpunt zij innemen: *“Ik vind zelf dat het onduidelijk is waar de VSU staat. Volgens mij komt dat doordat de VSU verschillende dingen met elkaar probeert te verenigen terwijl die in zichzelf tegenstrijdig met elkaar zijn. Tenminste waarvan je het risico loopt dat ze elkaar ergens onderweg gaan hinderen en in de knel gaan”* (Respondent 2). In bijvoorbeeld de tarieven discussie hadden de verenigingen verschillende belangen. De respondenten geven daarom ook aan dat door deze externe partij goed nagedacht moet worden welke belangen zij precies behartigen en welke tegenstrijdigheden hier kunnen zijn.

5.2| Opvattingen over anderen.

Tijdens de interviews kwamen een aantal opvallende opvattingen over andere partijen naar voren. In deze paragraaf worden deze opvattingen aan de hand van stellingen besproken. Eventuele spanningen en tegenstrijdigheden zullen hierin worden meegenomen. De eerste paragraaf gaat dieper in op de verschillen tussen grote en kleine verenigingen die door de respondenten worden opgemerkt. De tweede paragraaf gaat over de rol van de VSU en het idee dat deze er vooral voor de kleine vereniging is. In de laatste paragraaf gaat over de spanning tussen het zelf behartigen van je belangen of het kiezen om samen te werken vanuit de gedachte dat je samen sterker staat.

5.2.1| “Andere verenigingen hebben geen hulp nodig”

Zoals in de methoden aangegeven is er een onderscheid gemaakt tussen grote en kleine verenigingen. Dit is gedaan omdat er wordt verwacht dat er een verschil kan zijn tussen deze verenigingen. Tijdens de interviews kwam regelmatig de ogenschijnlijke tegenstrijdigheid tussen grote en kleine verenigingen ter sprake. In deze paragraaf zullen de opvattingen worden besproken en zullen de eventuele tegenstrijdigheden naast elkaar worden gelegd.

Respondenten van kleine verenigingen gaven aan dat volgens hen de grote verenigingen minder tot geen ondersteuning nodig hebben wanneer het om belangenbehartiging gaat. De grote verenigingen zijn volgens deze respondenten groot genoeg en hebben daarom ten eerste een beter uitgangspunt, want door de omvang van de vereniging hebben ze meer onderhandelingsmateriaal: *“Voor de gemeente zijn zij belangrijk, omdat ze in een hele andere positie zitten. Die kunnen misschien wel tegen de gemeente zeggen dat ze willen dat de gemeente iets voor ze regelt. Je bent groot, je kunt meer bieden en meer onderhandelen. Wat er gebeurt is denk ik dat als je zegt ik doe dit voor jou, dan doe jij dit voor mij. Hoe meer je zelf kunt, hoe meer je zelf te bieden hebt, hoe meer je kunt vragen. Ik denk dat zij met name meer te bieden hebben en dus meer kunnen vragen”* (Respondent 1). Volgens deze respondent hebben de grote verenigingen vooral iets te bieden wanneer het gaat om maatschappelijke projecten.

Ten tweede wordt er gedacht dat de grote verenigingen überhaupt minder hulp nodig hebben, omdat ze minder afhankelijk zijn van de gemeente voor ondersteuning. *“Er is uiteraard een verschil. Grote verenigingen zijn beter georganiseerd, maar hebben ook meer te besteden. Ze hebben minder hulp van de gemeente nodig”* (Respondent 7). Volgens deze respondent hebben grote vereniging minder hulp nodig van de gemeente en dan met name op financieel gebied. Volgens hem hebben grote verenigingen al genoeg leden en genoeg

sponsors die ervoor zorgen dat de vereniging financieel gezond is en hoeven ze daarom niet meer aan te kloppen bij de gemeente.

De kleine verenigingen denken dus dat de grote verenigingen minder ondersteuning nodig hebben en dus minder hun belangen hoeven te behartigen. Grote verenigingen zijn het hier echter niet mee eens en verwachten juist dat de kleine verenigingen minder ondersteuning nodig hebben. De respondenten van de grote verenigingen geven juist aan dat zij meer steun nodig hebben, omdat hoe groter de vereniging is, hoe meer problemen er om de hoek komen kijken. Respondenten geven aan dat deze problemen vooral om de hoek komen wanneer er grote jeugdafdelingen zijn. Volgens hen is bij een grotere jeugdafdeling een meer begeleidingsbehoefte, wat uiteraard hogere kosten met zich mee brengt. In hun ogen hebben verenigingen met een kleine jeugdafdeling hier veel minder last van en dus ook minder ondersteuning nodig: *“Als je het nou vergelijkt met <een kleine vereniging>, die hebben geen jeugd. Jeugd kost gewoon geld. Je wilt er goede trainers op zetten en goede begeleiding. <de kleine vereniging> heeft geen jeugd en kan daardoor de contributie veel lager houden. Dus we zien al onze senioren daar heen trekken, omdat ze de contributie laag houden en de bierprijzen laag kunnen houden. Dus er is haast niet tegenop te concurreren. Dan moeten we zelf ook met kortingen werken om ze te behouden en dat omdat wij de jeugd heel belangrijk vinden. Dit zorgt voor problemen.” (Respondent 2)*

Hoewel beide partijen van elkaar verwachten dat er minder ondersteuning nodig is vanuit de gemeente of de VSU, blijkt uit de antwoorden dat beide partijen wel degelijk hulp willen. Alle respondenten geven aan ondersteuning te kunnen gebruiken van zowel de gemeente als van de VSU. Er is dus een tegenstelling in de perceptie over elkaar, kleine vereniging versus de grote vereniging, en de perceptie over elkaars hulpvraag.

5.2.2| De VSU is er vooral voor de kleine verenigingen

Wanneer er over belangenbehartiging wordt gesproken, komt het eventuele inschakelen van een derde partij als belangenbehartiger naar voren. Een voorbeeld van zo'n partij is de VSU.

Een aantal van de respondenten geeft aan dat de VSU hen goed ondersteunt op het gebied van belangenbehartiging. Een aantal andere respondenten geven aan dat ze juist niet expliciet gebruik maken van deze dienst. Of deze verenigingen hier daadwerkelijk geen gebruik van maken is afhankelijk van de definitie die ze geven aan belangenbehartiging. Wanneer namelijk het ondersteunen van verenigingen of het creëren van netwerken hier onder valt, maken ze wel degelijk gebruik van deze functie.

In deze paragraaf definiëren we belangenbehartiging als het expliciet behartigen van belangen. De respondenten die dus aangegeven hebben geen gebruik te maken van de VSU als belangenbehartiger, zijn gevraagd naar de redenen. Hierop worden verschillende antwoorden gegeven. De eerste reden heeft te maken met de in de vorige paragraaf genoemde afhankelijkheidsrelatie tussen de VSU en de gemeente. Respondenten hebben het idee dat de VSU een verlengstuk is van de gemeente en daardoor niet onafhankelijk naar een vraagstuk kan kijken.

Een tweede reden, en misschien nog wel belangrijker, kan gevonden worden in het feit dat een aantal respondenten aangeeft het idee te hebben dat de VSU de voorkeur geeft aan de kleine verenigingen wanneer het gaat om het behartigen van de belangen. Het zijn dan ook

vooral de grotere verenigingen die vooral deze redenen naar voren brengen: *“Wij hebben dingen aan proberen te zwingelen, maar wij hadden het gevoel als je kijkt naar belangenbehartiging, dat ze meer keken naar de kleine clubs. Specifiek. Niet ook naar de belangen van de grote clubs. maar dan denk je ook van wie heb ik nu eigenlijk aan tafel”* (Respondent 2).

Het voorbeeld dat hierbij wederom wordt aangehaald is de tarievendiscussie. Respondenten hebben vooral in deze discussie het gevoel gehad dat de voorkeur uitging naar de kleine verenigingen: *“Als je dan ook kijkt naar de discussie en naar de stellingen die dan soms werden ingenomen, dat is wel heel specifiek voor de kleine. Het is niet verkeerd, maar als ik dan zelf kijk als iemand met een eigen belang of ik dat laat behartigen of zelf doe. In zo'n situatie doe ik het dan liever zelf”* (Respondent 1).

Een andere respondent geeft ook aan dat de VSU er vooral voor de kleine verenigingen is en dat ze daarin soms tot het uiterste gaan: *“De VSU heeft altijd beklemtoond dat ook de kleine vereniging recht heeft van bestaan. Dat bestrijd ik ook niet, maar het mag niet zo zijn dat de kleine verenigingen recht hebben van bestaan en dat ze worden geholpen tot in den dood”* (Respondent 3).

Respondenten van de kleine verenigingen maken dit onderscheid minder. Zij geven niet expliciet aan dat de VSU er voor een bepaalde partij is. Wanneer een respondent gevraagd wordt wat hij van deze stelling vindt, geeft de respondent aan dat hij het een vanzelfsprekendheid vindt dat er een verschil is tussen grote en kleine vereniging wanneer het gaat om de hulp van de VSU bij belangenbehartiging: *“Het is in de maatschappij ook zo. Degene die minder bedeed zijn, die gaan wat vaker naar instanties. Degene die het breder hebben, die hebben het niet nodig. Zo is het in de sport ook.”* (Respondent 5).

Hoewel de VSU claimt er voor alle verenigingen te zijn, blijkt uit de antwoorden van de respondenten dat dit niet per se zo ervaren wordt. Ook hier geldt dus een tegenstelling tussen de grote en kleine verenigingen en wel in hoe de hulp van de VSU ervaren wordt.

5.2.3| Samen sta je sterker

Uit de interviews is gebleken dat er een spanningsveld is met aan de ene kant het zelf behartigen van de belangen en aan de andere kant wel inzien dat je samen sterker staat.

Volgens de respondenten bestaan er twee manieren van hoe belangenbehartiging vorm kan worden gegeven. 1) Verenigingen doen zelf hun belangenbehartiging of 2) Je schakelt een derde partij in.

Ondanks de mogelijkheden die een eventuele derde partij zou kunnen bieden, kiezen veel verenigingen ervoor om hun eigen belangen te behartigen. Dit heeft ook vooral te maken met het eerder genoemde punt dat er niet één belang is: *“Verenigingen moeten zelf hun weg gaan zoeken richting de gemeente. Een gemeenschappelijk belang valt nauwelijks te realiseren en dat moeten we ook gewoon constateren”* (Respondent 11).

Ook geven respondenten aan vaak zelf de contacten te hebben binnen bijvoorbeeld de gemeente, zodat het een stuk makkelijker schakelen is: *“Hockey heeft ongetwijfeld het verschil dat alle besturen vol zitten met mensen met fatsoenlijke banen. Dat is nou eenmaal de*

hockeywereld. Die hebben wat sneller een ingang omdat ze mensen kennen. Het netwerk is wat makkelijker bij hockey” (Respondent 3).

Uit de antwoorden van een aantal respondenten blijkt ook dat zij ervoor kiezen om zelf hun belangen te behartigen, omdat ze zich niet gesteund voelen door een partij als de VSU. Dit geldt dan vooral voor de grotere verenigingen. Dit heeft ook te maken met de rol van de VSU, wat in de vorige paragraaf verder is uitgelegd.

Ondanks dat er voor beide opties kan worden gekozen, geven de respondenten wel aan dat het beter is om de krachten te bundelen, omdat je samen sterker staat: *“We hebben gewoon gemerkt dat wanneer je het allemaal in je eentje doet, je er toch een beetje uit wordt gespeeld” (respondent 6).*

Vanuit de gedachte dat krachten bundelen beter is, zien de respondenten ook zeker een meerwaarde voor het inschakelen van een derde partij. *“Nou het is ook zo bijvoorbeeld bij veldhuur, daar hebben alle verenigingen last van. Je kan als elke vereniging individueel gaan, maar dan zal het resultaat nihil zijn. Maar als je zo via de VSU met alle verenigingen samen werkt, dan heb je iets meer mankracht en sta je sterker” (Respondent 2).* De derde partij kan dus de initiator zijn van het samenbrengen van verenigingen, zodat je samen je krachten kan bundelen. Deze partij wordt dus niet per se gezien als een belangenbehartiger op zich, maar heeft meer een ondersteunende functie.

Kortom, het bundelen van krachten heeft de voorkeur volgens de respondenten, omdat je samen sterker staat. In Sommige gevallen kunnen verenigingen ervoor kiezen om zelf hun belangen te behartigen, maar op de lange termijn heeft dit volgens hen wellicht minder effect. Wanneer verenigingen toch kiezen om zelf de strijd aan te gaan, is dit omdat ze zich of niet gesteund voelen door de VSU of doordat ze zelf de juiste contacten hebben binnen de organisatie.

Resume | In dit hoofdstuk worden de kwalitatieve data gepresenteerd. De data laat twee thema's zien die door de respondenten zijn aangegeven. In paragraaf 5.1 is door middel van drie thema's aangetoond dat belangenbehartiging complex is. Het laat zien dat er niet één mening, ervaring of opvatting is wanneer het om belangenbehartiging gaat, maar dat het afhangt van verschillende aspecten, zoals de context waarin de vereniging zich bevindt. In paragraaf 5.2 zijn een aantal opvallende opvattingen over andere partijen besproken. In het volgende hoofdstuk worden aan de hand van de theoretische concepten de data geanalyseerd.

Hoofdstuk 6 | Analyse

In dit hoofdstuk zal er een verbinding worden gelegd tussen de empirische data en het theoretisch kader. De theoretische concepten die in hoofdstuk 2 zijn geïntroduceerd, worden hiervoor gebruikt. De belangrijkste resultaten zullen hier worden besproken. Deze resultaten worden verklaard vanuit de theoretische concepten.

6.1 | de complexiteit van het krachtenveld

In het vorige hoofdstuk is er aangetoond dat belangenbehartiging moeilijk te begrijpen is doordat de verenigingen opereren in een complex krachtenveld, er een politiek spel gespeeld moet worden en omdat er niet één belang is.

Het krachtenveld laat zien dat er verschillende partijen zijn waar de verenigingen mee samen werken. Verenigingen moeten samenwerken met deze organisaties omdat de verenigingen hulpbronnen nodig hebben die in het bezit zijn van anderen.

Allereerst hebben de sportvereniging een accommodatie nodig om te kunnen sporten. De clubgebouwen zijn vaak in het beheer van de verenigingen zelf. Wanneer er genoeg ruimte is verhuren ze dit om zo inkomsten te genereren. De sporthallen en velden zijn echter niet in het bezit van de verenigingen. Deze wordt verhuurd door de gemeente. Zoals we in het krachtenveld hebben kunnen zien, ontstaat hierdoor een zekere afhankelijkheidsrelatie. Er zijn schaarse middelen en hier moet volgens de respondenten een strijd om worden geleverd. Pfeffer & Salancik (2003) noemen dat ook een gevolg van de *resource dependence theory*. Doordat de velden en de sportaccommodaties in het bezit zijn van de gemeente, ligt de macht als het ware bij hen. Door deze macht kunnen zij hier ook verwachtingen tegenover stellen. Zij hebben uiteindelijk het beslissingsrecht en leggen daarmee als het ware hun beleid op aan de verenigingen.

Andere *resources* zijn subsidies. Hoewel de verenigingen op dit moment geen subsidies ontvangen, blijkt uit de antwoorden van de respondenten dat hier wel behoefte aan is. Om toch kans te maken op subsidies of eventuele andere steun vanuit de gemeente, doen verenigingen erg hun best te voldoen aan de verwachtingen van de gemeente. Dit zie je ook terug in de al vaker benoemde win-win situatie die verenigingen willen behalen. Ze willen de gemeente overtuigen dat zij iets kunnen betekenen voor de gemeente, waardoor ze misschien sneller aanspraak kunnen maken op de eventuele hulpbron subsidie.

Ook het opleiden van een kader en het werven van nieuwe leden kwam aan bod bij de respondenten. Dit zijn ook *resources* waar de verenigingen belang bij hebben.

Verenigingen hebben belangen bij al deze hulpbronnen. Ze dragen bij aan het goed functioneren van de verenigingen. Het lijkt erop dat *resources* onder belangen vallen. Verenigingen hebben baat bij de *resources* en proberen die dan ook te verkrijgen. Belangenbehartiging gaat dan dus ook over het verkrijgen van deze hulpbronnen.

Het krachtenveld heeft ons niet alleen de bepaalde afhankelijkheidsrelaties laten zien, maar ook dat er sprake is van een *steward – agent* relatie tussen de gemeente en de verenigingen. Beide organisaties hebben dezelfde doelen en waarden of normen die ze nastreven. Bovendien beschikt de vereniging over een relatieve autonomie en zelfbeschikking. Hoewel er een afhankelijkheidsrelatie wordt gecreëerd door de afhankelijkheid van hulpbronnen, geven de respondenten toch aan dat de verenigingen

autonoom zijn. Tot slot zou er sprake zijn van een horizontale relatie. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in het betrekken van verenigingen bij het ontwikkelen van een nieuw sportbeleid door de gemeente.

Deze paragraaf laat zien dat er sprake is van een contradictie doordat verenigingen aan de ene kant zich autonoom voelen, maar aan de andere kant afhankelijk zijn van hulpbronnen van derden.

6.2| streven naar gemeenschappelijke doelen voor het verkrijgen van *resources*.

Belangenbehartiging wordt volgens de respondenten gezien als een politiek spel. Dit wordt bevestigd door de theorie van Pfeffer & Salancik (2013). Dit spel wordt gespeeld om bepaalde resources te verkrijgen. Deze resources zijn voor de verenigingen nodig om te functioneren. In dit politieke spel wordt er gezocht naar gemeenschappelijke belangen van waaruit gehandeld kan worden.

Uit de resultaten blijkt dat zowel de verenigingen als de gemeente een gemeenschappelijk doel hebben. Beide willen zoveel mogelijk mensen aan het bewegen krijgen. Dit komt overeen met de theorie van Pfeffer & Salancik (2003). Ook wordt de *stewardship theory* hierdoor nogmaals bevestigd.

Er zijn dus overeenkomsten tussen de doelen van de gemeente en de doelen van de vereniging. Voor beide is het grotere doel het zo veel mogelijk mensen aan het bewegen of sporten te krijgen. De achtergrond van deze doelen is echter verschillend. Voor de verenigingen leidt het zo veel mogelijk mensen aan het sporten krijgen, tot meer leden en dus tot meer zekerheid voor de verenigingen. Of dit doel daadwerkelijk vanuit de intrinsieke motivatie is opgesteld, is de vraag. Voor de gemeente zitten er maatschappelijke belangen verbonden aan het doel, zoals bijvoorbeeld het tegengaan van Obesitas. Sport wordt als middel gebruikt om maatschappelijke doelen te bereiken.

Toch blijkt uit antwoorden van de respondenten dat een aantal verenigingen iets willen betekenen voor de maatschappij. Zij willen maatschappelijk betrokken zijn en hebben dit dan ook in hun doelstellingen opgenomen. Ook hier vinden we een gemeenschappelijkheid met de gemeente. Het hebben van gemeenschappelijke, algemene belangen is een voorwaarde voor een goede verhouding tussen de *steward* en de *agent*.

Ondanks de gemeenschappelijke doelen die gevonden kunnen worden, is er volgens de respondenten niet een eenduidig belang te omschrijven. Dit betekent dat elke verenigingen andere belangen heeft. Dat er niet een eenduidig belang is voor alle verenigingen wil niet zeggen dat alle belangen per vereniging verschillen. Alle verenigingen hebben bijvoorbeeld baat bij een eerlijke huurprijs van de velden, een goede accommodatie en een goed opgeleid kader.

Ook kunnen we stellen dat er sprake is van een wederzijds belang tussen de gemeente en de verenigingen. De gemeente heeft de verenigingen nodig om haar maatschappelijke doelen te bereiken. De verenigingen hebben de gemeente nodig voor het verkrijgen van hulpbronnen.

Betekenisgeving is gefundeerd op identiteitsconstructies. Dit betekent dat respondenten zich identificeren met hun eigen verenigingen en context. Vanuit die identiteit geven verenigingen betekenis. Verenigingen hebben te maken met allerlei maatschappelijke ontwikkelingen. Hierdoor komt er steeds meer druk op de verenigingen. Vooral het feit dat sport steeds meer gezien wordt als middel, vergroot de druk. Hoewel het ervaren van die druk niet expliciet naar voren komt tijdens de interviews, zien we dit wel impliciet in hun antwoorden terug. Verenigingen proberen aan de ontwikkelingen tegemoet te komen door zich bezig te houden met maatschappelijke projecten. Ze zijn steeds meer bezig met het zoeken naar gemeenschappelijke doelen om meer kans te maken op hulpbronnen.

6.3| betekenisgeving

Uit de resultaten is gebleken dat eerdere ervaringen leidend zijn voor de betekenisgeving van respondenten. Er blijkt bijvoorbeeld dat de eerder genoemde tarievendiscussie bepalend is geweest voor respondenten in hun ervaringen met belangenbehartiging. Veelal geven de respondenten aan een positieve ervaringen met belangenbehartiging te hebben. Een enkele respondent heeft echter een negatieve ervaring. Dit gaat dan vooral over de tarievendiscussie. Deze respondenten voelden zich niet gehoord in de discussie en zijn er wat hun betreft op achteruit gegaan. Ze waren het niet eens met de gemaakte beslissingen. Nog steeds hechten deze respondenten waarde aan belangenbehartiging, maar de manier waarop dit werd gedaan is veranderd sinds de negatieve ervaring. Daardoor wordt er door deze verenigingen nu vooral gekozen voor het zelf behartigen van de belangen in plaats van het inschakelen van een derde partij. Volgens Weick (1995) worden aan gebeurtenissen achteraf waarden gegeven. Op basis van eerdere ervaringen wordt bepaald welke betekenis een respondent geeft aan belangenbehartiging. In dit voorbeeld komt dat heel duidelijk naar voren. Voorafgaand aan deze discussie waren de respondenten misschien wel positief, maar door een negatieve ervaring geven zij een negatieve betekenis aan een belangenbehartiger. Dit past ook goed in het punt van Weick dat betekenisgeving een continu proces is. De betekenis die je ergens aan geeft kan veranderen door ervaringen, maar ook door interacties met anderen.

Volgens Weick (1995) speelt de subjectieve werkelijkheid ook een grote rol voor de betekenisgeving. Uit de ogenschijnlijke tegenstellingen tussen de grote en de kleine verenigingen die door de respondenten worden aangehaald, blijkt dat de subjectieve werkelijkheid een grote rol speelt bij de respondenten. Zij denken dat er een groot verschil is en dat beide andere behoeftes hebben. Uit de resultaten blijkt echter dat dit niet het geval is, maar dat het de subjectieve werkelijkheid is van de verenigingen. Volgens Weick (1995) zijn mensen gericht op het brengen van een bruikbaar en plausibel beeld van de situatie, niet op de nauwkeurige analyse ervan. De verhalen van de verenigingen vormen dus een subjectieve werkelijkheid en is vanuit dat standpunt beredeneerd.

Kortom, de betekenis die verenigingen geven aan belangenbehartiging wordt bepaald door de context, eerdere ervaringen en sociale interacties. Met al deze informatie vormen zij een beeld van belangenbehartiging. Dit beeld is subjectief en aan verandering onderhevig.

Resume | De bovenstaande theorieën kunnen ons helpen te begrijpen welke belangen verenigingen hebben en hoe ze dus tegen belangenbehartiging aankijken. Uit de analyse kunnen we concluderen dat er een aantal factoren zijn die een rol spelen bij de betekenisgeving. Allereerst is de context waarin de verenigingen opereren bepalend. Verenigingen opereren in een complex krachtenveld waarin bepaalde *resources* centraal staan. Door deze *resources* worden er wederzijdse afhankelijkheidsrelaties gecreëerd. Ten tweede spelen eerdere ervaringen met belangenbehartiging een rol in de betekenisgeving van de respondenten. Wanneer de respondenten een minder positieve ervaring hebben gehad, kijken ze ook anders aan tegen het inschakelen van een derde partij als belangenbehartiger. Ondanks de eerdere ervaringen geven alle respondenten aan dat het belangenbehartiging belangrijk is. Met deze informatie in ons achterhoofd kunnen we proberen een antwoord te geven op de hoofdvraag.

Hoofdstuk 7 | Conclusie en discussie

In dit onderzoek is onderzocht welke betekenissen Utrechtse verenigingen geven aan belangenbehartiging. Middels een interpretatieve benadering van de kwalitatieve data is dit onderzocht. In deze paragraaf zal er antwoord worden gegeven op de hoofdvraag en zullen enkele aanbevelingen worden gedaan.

De kwalitatieve data geven inzicht in de ervaringen, interpretaties en meningen van de respondenten wanneer het om belangenbehartiging gaat. Ook is er inzicht gegeven in de context waarin de verenigingen zich bevinden.

Belangenbehartiging is complex doordat verenigingen opereren in een complex krachtenveld waarin verschillende belangen een rol spelen. Het is goed om te benoemen dat ondanks de vele verschillende belangen er ook sprake is van een wederzijds belang. Verenigingen hebben een belang bij een goede samenwerking met de verschillende partijen zoals een sportbond, een gemeente en/of een belangenbehartiger. Maar deze partijen hebben ook een belang bij een goede samenwerking met de verenigingen. Het uiteindelijke doel is zoveel mogelijk mensen aan het bewegen te krijgen. Verenigingen hebben daarvoor onder andere de gemeente nodig op het gebied van velden etc. De gemeente heeft verenigingen nodig om dit beleid uit te voeren. Er is dus sprake van wederzijdse afhankelijkheid.

De complexiteit van belangenbehartiging wordt ook bewezen door de verschillende vormen van belangenbehartiging. Uit de resultaten is gebleken dat er in verschillende situaties, verschillende vormen van belangenbehartiging gebruikt kunnen worden. Allereerst is er gebleken dat verenigingen zelf hun belangen kunnen behartigen, wanneer het bijvoorbeeld gaat om kleine sponsors. In sommige gevallen hebben verenigingen zelf de juiste contacten binnen een organisatie, zodat het onderhandelen een stuk makkelijker is.

Een tweede manier is het behartigen van belangen door samen te werken. Uit de resultaten komt heel duidelijk naar voren dat wanneer partijen samen werken ze sterker staan. Verenigingen kiezen ervoor om samen te werken met andere verenigingen wanneer er sprake is van een gemeenschappelijk belang. Het voorbeeld wat in de resultaten veelal is aangehaald is de tarievendiscussie. Het gemeenschappelijke belang is het tegen een eerlijk tarief huren van de velden en de accommodaties. Ook kunnen verenigingen samen werken met een sportbond of met de gemeente om een belang te behartigen. Een voorbeeld is het samen met de sportbond bij de gemeente aangeven dat er meer kleedkamers nodig zijn om aan de regels te kunnen voldoen.

Verenigingen kunnen er ook voor kiezen om samen te werken met een externe partij, zoals de VSU. Dit is dan ook gelijk een derde manier van belangenbehartiging. De VSU kan een rol spelen in het ondersteunen van verenigingen wanneer het om belangenbehartiging gaat. Zij worden vooral ingeschakeld door verenigingen wanneer er een extra partner nodig is in de onderhandelingen of wanneer ze zelf niet de juiste contacten hebben bij de gemeente of een sportbond. Het samenwerken met de VSU wordt ook gedaan vanuit de gedachte dat je samen sterker staat.

Er zijn dus meerdere manieren om belangenbehartiging uit te voeren. De verenigingen willen allemaal hun belangen behartigen, maar de weg er naar toe is heel divers. De keuze voor een manier verschilt per vereniging en per belang.

Hoewel we kunnen stellen dat het belangrijk is om samen te werken en samen op te komen voor je belangen. Moeten we hierbij wel constateren dat het samenwerken bedoelt is om de eigen belangen te versterken. Er wordt in de basis altijd vanuit het eigenbelang gedacht.

Nog een reden waarom belangenbehartiging complex is, is dat er niet één belang is. Dit maakt het moeilijk om een algemene conclusie te trekken wanneer het gaat om belangenbehartiging. Wel kunnen we stellen dat er door de verschillende belangen en de verschillende partijen die erbij betrokken worden, er een continue kans op conflict is. Verenigingen zitten in een complex krachtenveld met allerlei partijen met diverse belangen. Er zijn te veel heren die gediend moeten worden, waardoor er conflicterende belangen kunnen zijn.

Ondanks dat belangenbehartiging complex is kunnen we wel stellen dat het voor verenigingen als belangrijk wordt ervaren. Verenigingen opereren in een veranderende samenleving waardoor de druk op de verenigingen toeneemt. Om als vereniging goed te functioneren is het essentieel de belangen naar voren te brengen en deze te behartigen. Wanneer iemands eigenbelang voldoende bevredigd is, komt er meer ruimte voor het algemene belang. Verenigingen kunnen dus pas bijdragen aan het algemene doel als hun eigen basis op orde is.

[Aanbevelingen voor een belangenbehartiger.](#)

Vanuit de resultaten uit de kwalitatieve data kunnen een aantal aanbevelingen worden gedaan. Deze aanbevelingen zijn met name gericht op de organisatie die als derde partij wil fungeren en dus de rol van belangenbehartiger op zich neemt.

Ten eerste is het voor de verenigingen belangrijk dat de belangenbehartiger zo neutraal mogelijk is. Niemand is volledig onafhankelijk, ook een VSU niet. Maar er kan wel worden geprobeerd om deze onafhankelijkheid zoveel mogelijk na te streven. Verenigingen moeten het gevoel hebben dat hun belang voorop staat en dat dit nooit in twijfel kan worden getrokken. Het bewijs van onafhankelijkheid kan in eerste instantie worden bereikt door je als belangenbehartiger bewust te zijn van eventuele afhankelijkheidsrelaties. Deze relaties kunnen de neutraliteit vertroebelen. Wanneer je je hier bewust van bent, zal dit wellicht minder snel een valkuil worden. Het wantrouwen bij de verenigingen kan ook worden weggenomen door goede communicatie met de derde partij. Als deze belangenbehartiger het duidelijk verwoord en een duidelijke motivatie geeft, dan zal een vereniging zich gehoord voelen.

Ten tweede is het belangrijk om je bewust te zijn dat er niet één belang is. Daardoor kun je niet een vertegenwoordiger zijn voor alle verenigingen, want er kan niet één lijn worden getrokken voor alle verenigingen. De organisatie moet er dan voor kiezen om alleen nog maar individuele cases te behandelen, want elke hulpvraag is uniek. Dus wanneer een vereniging iets nodig heeft of een belangenbehartigingskwestie aankaart, dient deze individueel geholpen

te worden. De voorwaarde is dan wel dat hier geen andere verenigingen bij betrokken zijn. Wanneer dit wel het geval is en er sprake is van verschillende belangen kan de belangenbehartiger ervoor kiezen om de rol van mediator of procesbegeleider op zich te nemen. Probeer samen met de verenigingen een gemeenschappelijk doel te zoeken en op deze manier een oplossing te vinden. Ook kan ervoor gekozen worden de verenigingen te vertegenwoordigen bij bijvoorbeeld de gemeente. Aangezien niet alle verenigingen over één kant geschoren kunnen worden, is het wenselijk om op basis van expertise en ervaringen een beslissing te nemen. Wanneer deze beslissing goed kan worden beargumenteerd, zal dit het gevoel van ontevredenheid bij de verenigingen kunnen verminderen.

Ten derde, en misschien wel het belangrijkste, moet een belangenbehartiger goed onthouden dat mensen gehoord willen worden om te kunnen groeien. Dit is niet specifiek voor sportverenigingen maar geldt voor elke organisatie die tussen twee spanningsvelden staat. Het gaat in dit geval om het gehoord willen worden van de verenigingen. Zij willen dat er iemand luistert naar hun belangen en dat er samen met hun wordt gekeken hoe die bereikt kunnen worden. Of de belangen daadwerkelijk gehonoreerd kunnen worden is een ander verhaal. Natuurlijk kan het ook zo zijn dat deze belangen niet gerealiseerd kunnen worden, maar wanneer de belangenbehartiger dit goed kan onderbouwen, kan de teleurstelling bij de verenigingen verminderd worden.

Hoofdstuk 8 | Reflectie

In dit hoofdstuk wordt kritisch gereflecteerd op de houding van de onderzoeker en de gebruikte methoden in dit onderzoek. Aan deze bevindingen worden enkele voorstellen voor vervolgonderzoek toegevoegd.

Allereerst is het belangrijk om kritisch te kijken naar de rol van de onderzoeker. De onderzoeker heeft geprobeerd zich zo objectief mogelijk op te stellen ten opzichte van de respondenten en het onderzoek. Toch had deze objectiviteit op een aantal punten vergroot kunnen worden.

Belangrijk om te benoemen is dat de respondenten voor dit onderzoek zijn benaderd vanuit de VSU mail van de onderzoeker. De respondenten waren dus op de hoogte van de achtergrond van de onderzoeker bij de VSU. Het kan daardoor zijn dat, hoewel dit door de onderzoeker niet zo is ervaren, er enkel sociaal wenselijke antwoorden naar voren kwamen tijdens de interviews. Voor een vervolgonderzoek is het daarom goed om na te denken over hoe de respondenten worden benaderd en vanuit welke hoedanigheid.

Tevens was de onderzoeker, hoewel ze de verenigingen niet persoonlijk kende, op de hoogte van de achtergrond van de verenigingen. Dit kan eventueel een rol hebben gespeeld in de objectiviteit tijdens de interviews en tijdens het analyseren.

Omdat er is gebleken dat belangenbehartiging complex is, is het noodzakelijk om in vervolgonderzoek op zoek te gaan naar gemeenschappelijkheid. In het huidige onderzoek heeft een diverse groep aan sportverenigingen deelgenomen. Daardoor kan geconcludeerd worden dat het moeilijk is om een eenduidig belang te distilleren. Voor een vervolgonderzoek kan er gekeken worden naar specifiekere groepen zoals grote of kleine verenigingen of slechts naar één sportdiscipline. Hoewel er verwacht kan worden dat zelfs binnen deze groepen sprake is van verschillende belangen, zou er misschien meer uniformiteit kunnen worden gevonden.

Tevens is er in dit onderzoek gekozen voor breedtesportverenigingen, hoewel er ook verenigingen zijn geïnterviewd met zowel een breedte- en topsportafdelingen. In de resultaten zijn daarom ook voorbeelden van topsportverenigingen meegenomen. Er is gebleken dat verenigingen met een topsport activiteit in een ander krachtenveld functioneert dan een vereniging met enkel breedtesport activiteiten. Daardoor spelen er ook andere belangen een rol. In vervolgonderzoek zou topsport en breedtesport als een aparte discipline moeten worden gezien, waardoor er een beter beeld geschetst kan worden van hun belangenbehartiging behoefte en het krachtenveld wat daarom heen zit.

Hoewel het kader in dit onderzoek achteraf erg breed bleek te zijn, betekent dit niet dat er geen conclusies kunnen worden gedaan. Dit onderzoek heeft inzicht gegeven in de complexiteit van belangenbehartiging en een algemeen beeld gegeven van de betekenisgeving van Utrechtse verenigingen. Voor vervolgonderzoek is het goed meer toe te spitsen op kleine kaders zodat deze met elkaar kunnen worden vergeleken.

In dit onderzoek is er gekozen voor verenigingen die al eerder contact hebben gehad met de VSU. Dit kan zijn doordat ze deel hebben uitgemaakt van een themabijeenkomst, een netwerkbijeenkomst of in het verleden de VSU hebben ingeschakeld in een belangenkwestie.

Tevens zijn alle verenigingen lid van de VSU. Wellicht dat hierdoor het onderzoek vertekend is en de antwoorden daarom niet representatief zijn. Het kan zijn dat er andere bevindingen uit dit onderzoek waren gekomen, wanneer er niet leden en verenigingen zonder ervaringen met de VSU waren geïnterviewd. Voor een vervolgonderzoek is het dus raadzaam ook naar deze groepen te kijken, om zo een eventueel verschil te kunnen benoemen.

Voor een vervolgonderzoek is het tevens interessant om dit onderzoek uit te breiden naar andere gemeenten. Het krachtenveld met daarin een VSU is redelijk uniek voor Utrecht. In andere gemeenten kan er wellicht een ander krachtenveld worden ontdekt, wat kan leiden tot een andere conclusie wanneer het over de betekenis van belangenbehartiging gaat.

Literatuurlijst

- Anthonissen, A. & Boessenkool, J. (1998). Betekenisconstructie en handelen in de arena, in: *Betekenis van besturen*. Utrecht: ISOR, pp. 207-239.
- Atkinson, M. (2012). *Key concepts in sport and exercise research methods*. Londen: Sage.
- Barney, J. & Arikan, A.M. (2002). The Resource Based View: origins and implications. In: Hitt, M.A., Freeman, R.E. & Harrison, J.S. (Eds), *The Blackwell Handbook of Strategic Management* Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Berg, E. van den, Dekker, P. & Hart, J. de (2008). Verenigingsleven en maatschappelijk middenveld. In: P. Schnabel, R. Bijl & J. de Hart (red.) *Betrekkelijke betrokkenheid. Studies in sociale cohesie. Sociaal en Cultureel Rapport 2008*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, p. 65-90.
- Berger, P.L. & T. Luckman (1966), *The social construction of reality; a treatise in the sociology of knowledge*. Garden city, New York: Anchor Books
- Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen* (pp. 152153). Amsterdam: Boom onderwijs.
- Boessenkool, J. (2011) Sportverenigingen: een plaatsbepaling. In: Boessenkool, J., J. Lucassen, M. Waardenburg en F. Kemper, *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M., & Kemper, F. (2011). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein/'s Hertogenbosch: Arko Sports Media/ W.J.H. Mulier Instituut.
- Bottenburg, M. van (2013). Om de sport verenigd. Instituties en organisaties in de sportwereld. In: Duyvendak, J.W., Bouw, C., Gërkhani, K. & Velthuis, O. (red.), *Sociale kaart van Nederland. Over instituties en organisaties*. Den Haag: Boom Lemma, pp. 223-238
- Breedveld, K., Hover, P., van Kalmthout, J., van Veldhoven, N., van der Werf, H., & Wisse, E. (2010). Georganiseerde sportaanbieders in de levensloop. In A. Tiessen-Raaphorst, K. Breedveld, J. de Haan, & D. Verbeek, *Rapportage Sport 2010: Sport een leven lang* (pp. 173188). Den Haag / 's Hertogenbosch: Sociaal en Cultureel Planbureau / W.J.H. Mulierinstituut.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Comeau, G. S., & Church, A. G. (2010). A comparative analysis of women's sport advocacy groups in Canada and the United States. *Journal of Sport and Social Issues*, 34(4), 457-474.

Cornforth, C. (2003). *The Governance of Public and Non-profit Organizations: what do boards do?* London: Routledge.

Dacin, M.T., J. Goodstein, W.R. Scott (2002), Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum. *Academy of Management journal*, 45 (1), pp 45-57

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 22(1), 20-47.

DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* , 48(2), 147-160.

Evers, J. (2007). *Kwalitatief interviewen: kunst én kunde*. Lemma

Geeraert, A., & Drieskens, E. (2015). The EU controls FIFA and UEFA: a principal–agent perspective. *Journal of European Public Policy*, 22(10), 1448-1466.

Handel, M. (2003), Organizations are open systems: organizations and their environment. In Ybema, S. & K. Bijlsma-Frankema (2007), *Organizations science*, Sage Publications London

Handy, C (1988) *Understanding voluntary organizations, how to make them function effectively*. London: Penguin Books.

Hessels, J. & S. Terjesen (2010) Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small Bus Econ* (34) 203-220.

Hillman, A.J., M.C. Withers, B.J. Collins (2009), Resource dependency theory: a review, *Journal of Management*, 35(6), pp 1404-1427.

Kalmthout, J. van, Jong, M. de en Lucassen, J. (2009). *Verenigingsmonitor 2008: De stand van zaken bij sportverenigingen*. Nieuwegein: Arko Sports Media.

Kikulis, L. (2000). Continuity and Change in Governance and Decision Making in National Sport Organizations: Institutional Explanations. *Journal of Sports Management* , 14(4), 293-320.

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

Lucassen, J., & Kalmthout, J. van (2011). Sportverenigingen als maatschappelijke dienstverlener. In J. Boessenkool, J. Lucassen, M. Waardenburg, & F. Kemper (red.), *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*, 55-77.

Roest, J. van der, Vermeulen, J. & Bottenburg, M. van (2014). Creating sport consumers in Dutch sport policy. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7: 105-121.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review* (16), 145-179.

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

Puyvelde, S. van, Caers, R., Du Bois, C., & Jegers, M. (2012). The governance of nonprofit organizations: Integrating agency theory with stakeholder and stewardship theories. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 41(3), 431-451.

Schillemans, T. (2010). De belangentegenstelling voorbij. Theoretische inzichten en praktische aanbevelingen voor het organiseren van vertrouwen tussen beleid en uitvoering.

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

Scott, W.R. (2008) *Institutions and Organizations. Ideas and Interests*. California: Sage Publications, pp 47-71, 73-91

Slyke, D.M. van (2006). *Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 17, pp. 157 - 187

Sonnerville, H. D. (2006). Intervenieren in processen van sensemaking. *Management en Organisatie*.

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

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage Publications.

Young, L., & Everitt, J. (2011). *Advocacy groups*. UBC Press.

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

Niet wetenschappelijke bronnen:

Sport Utrecht (2018). *Utrechts sportgeluk*.

https://issuu.com/sportutrecht/docs/utrechts_sportgeluk_visie_en_aanpak

Vereniging Sport Utrecht. (z.d.). Organisatie VSU. Geraadpleegd op 14 februari 2018, van <http://www.sportutrecht.nl/VSUorganisatie>

Vereniging Sport Utrecht (zomer 2012). De VSU en hoe het allemaal begon. *Sportjournaal*, p. 3.

Vereniging Sport Utrecht. (2017). *Jaarverslag 2017*. Geraadpleegd van <http://www.sportutrecht.nl/nieuws/2018/05/jaarverslag-2017-goedgekeurd>

Vereniging Sport Utrecht. (2017, 18 oktober). Leden geven groen licht op ALV VSU. Geraadpleegd op 6 december 2018, van <http://www.sportutrecht.nl/nieuws/2017/10/leden-geven-groen-licht-op-alv-vsua>