2023

De KNHB en haar beleid; een democratisch proces?

Masterscriptie Laura Verton
Master Sportbeleid en Sportmanagement
Universiteit Utrecht
Maart 2023

Titelpagina

“De KNHB en haar beleid; een democratisch proces?”

Een mixed methods onderzoek naar de democratische legitimiteit die bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan de Strategische Visie 2026 van de KNHB

Naam student: Laura Verton

Studentnummer: 6985327

Emailadres: lauraverton1@live.nl

Opleiding: Master Sportbeleid en Sportmanagement, Universiteit Utrecht

Cursus: Onderzoek seminar Sportbeleid en Sportmanagement

Studiejaren: 2020 – 2023

Onderzoeksorganisatie: Koninklijke Nederlandse Hockeybond (KNHB)

Begeleider KNHB: Sascha van den Wall Bake

Scriptiebegeleider: Arnout Geeraert

2e beoordelaar: Jan-Willem van der Roest

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt de masterthesis *'de KNHB en haar beleid: een democratisch proces?'* dat is geschreven in het kader van mijn afstuderen van de masteropleiding Sportbeleid & Sportmanagement aan de Universiteit Utrecht. Gedurende deze tweejarige masteropleiding heb ik mij op de universiteit en bij mijn stageorganisatie de Koninklijke Nederlandse Hockeybond zowel op persoonlijk- als op professioneel gebied enorm mogen ontwikkelen, waar ik erg dankbaar voor ben.

In het bijzonder wil ik mijn stage- en onderzoeksbegeleiders vanuit de KNHB bedanken, die ik ondertussen ook mijn collega's mag noemen. Zij hebben mij de vrijheid geboden om te ontdekken wat er allemaal mogelijk is binnen de sport en hebben mij begeleid bij alle uitdagingen die hierbij kwamen kijken, dat terwijl mijn tweejarige stageperiode zich heeft afgespeeld in het heetst van de coronaperiode. Daarnaast heb ik van hen ook de vrijheid gekregen om zelf een onderzoeksrichting voor mijn masterthesis te kiezen en hier zelfstandig binnen de organisatie mee aan de slag te gaan. Deze vrijheid is mij erg dierbaar, waarvoor ik hen heel dankbaar ben.

Daarnaast wil ik ook mijn scriptiebegeleider, Arnout Geeraerts, bedanken. Begin 2022 is mijn eerste begeleider uitgevallen en om die reden in het bijzonder wil ik Arnout bedanken voor de snelle opvang van mij en mijn scriptie en alle gegeven feedback die ertoe hebben geleid dat ik mijn scriptie alsnog heb kunnen afronden.

Tot slot wil ik alle respondenten bedanken voor hun deelname aan het onderzoek. Zonder hen kon dit onderzoek niet plaatsvinden.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn scriptie.

Met sportieve groet,

Laura Verton

Samenvatting

Dit onderzoek heeft betrekking op de democratische legitimiteit van de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB), vanuit het perspectief van verenigingsbestuurders. De aanleiding voor dit onderzoek komt voort uit de veranderde sportwereld. Dat leidt er toe dat de kenmerken van het verenigingsleven, waaronder een democratische besluitvorming, onder druk zijn komen te staan. De aandacht voor democratie in de sport is om die reden de laatste jaren opnieuw gegroeid. Er worden langzaamaan steeds meer onderzoeken uitgevoerd naar de democratische legitmiteit van sportorganisaties. Echter blijken deze onderzoeken zich veelal te beperken tot de normatieve benadering van het begrip. Dat is opvallend aangezien vooral het sociologische perspectief een belangrijke rol speelt voor de toekenning van democratische legitimiteit binnen een sportbond.

De KNHB probeert met haar nieuwe Strategische Visie 2026: 'Nederland Hockeyland', ook in te spelen op de toenemende aandacht voor democratie. Deze visie is namelijk opgesteld in samenwerking met verschillende belanghebbenden, waaronder verenigingsbestuurders. Vanuit een normatief oogpunt komt dat de democratische legitimiteit van de KNHB ten goede. Echter rest daarbij de vraag of de belanghebbenden, in het bijzonder de verenigingsbestuurders, dat ook zo ervaren. Dat vormt de aanleiding voor dit sociologische onderzoek met de volgende onderzoeksvraag;

'Wat is de democratische legitimiteit die bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026 van de Koninklijke Nederlandse Hockeybond?'

In dit hoofdstuk wordt democratische legitimiteit omschreven als *'De mate waarin het beleid en het besluitvormingsproces wat daar aan ten grondslag ligt tegemoet komen aan de wensen, voorkeuren en opvattingen van de achterban'.* De bevindingen van dit onderzoek dragen bij aan het inzicht over het besluitvormingsproces van de KNHB. Met de aanbevelingen van het onderzoek kan de KNHB haar besluitvormingsproces verbeteren om vervolgens eventuele legitimiteitsproblemen in de toekomst voorkomen.

De onderzoeksvraag is beantwoord met een mixed methods onderzoekmethode vanuit het theoretisch concept 'democratische legitimiteit'. Hiervoor zijn de democratische legitimiteitscriteria van Scharpf (1998) en Bitekine & Haack (2015) gehanteerd; input-, throughput-, output- en feedback legitimiteit. Op basis van deze criteria is de enquête opgesteld die is uitgezet onder 316 verenigingsbestuurders. Vervolgens zijn er nog vier diepte interviews afgenomen bij de verenigingsbestuurders die in de enquête hadden aangegeven hier bijdrage aan te willen leveren. De triangulatie van beide onderzoeksinstrumenten vormen de basis van de onderzoeksresultaten.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat bestuurders van hockeyverenigingen neutraal staan tegenover de democratische legitimiteit die zij toekennen aan het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026 van de KNHB. Het democratische legitimiteitscriterium output-legitimiteit is, in tegenstelling tot de overige criteria van democratische legitimiteit, juist positief beoordeeld. De mogelijkheid tot het zelfstandig aandragen van agendapunten en de aandacht die tijdens de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026 door de KNHB is besteed aan het belang en de voorkeuren van de verenigingen zijn in dit onderzoek het slechtst beoordeeld. Hier zou de KNHB dus meer aandacht aan kunnen besteden. Daarnaast valt uit de kwalitatieve onderzoeksresultaten op dat er een wens is voor een betere representatie van de verschillende belanghebbenden. Het gevoel van een vooringenomen besluitvorming namens de KNHB overheerst en argumentatie voor de gewenste plannen ontbreekt. Ook hier zou de KNHB aandacht aan kunnen besteden om het besluitvormingsproces ten aanzien van de Strategische Visie te verbeteren.

Inhoud

Titelpagina 1
Voorwoord 2
Samenvatting 3
Inleiding 6
Aanleiding 6
Probleemstelling 6
Onderzoeksvraag 7
Doelstelling 8
Maatschappelijke relevantie 8
Wetenschappelijke relevantie 9
Leeswijzer 10
Literatuurstudie 11
Relatie sportbond en sportvereniging 11
De hockeybond en haar hockeyverenigingen 12
Strategische Visie 2026 12
Legitimiteit 13
Normatieve legitimiteit 14
Sociologische legitimiteit 14
Democratie 15
Theoretisch Kader 16
Democratische legitimiteit 16
Input legitimiteit 18
Throughput legitimiteit 19
Output legitimiteit 20
Feedback legitimiteit 21
Conclusie 22
Methodologie 24
Onderzoeksperspectief 24
Mixed Methods 24
kwantitatief onderzoek 24
Onderzoeksinstrument 24
Selectie respondenten 25
Procedure 26
kwalitatief onderzoek 26
Onderzoeksinstrument 26

Selectie respondenten ... 27
Data analyse ... 28
Betrouwbaarheid en validiteit ... 29
Rol als onderzoeker ... 29
Resultaten en analyse ... 31
Algemene interpretatie van de resultaten ... 31
Input legitimiteit ... 31
Ledenparticipatie ... 31
Ledenrepresentatie ... 33
Agendavorming ... 36
Throughput legitimiteit ... 36
Besluitvormingsstructuur ... 36
Besluitvormingsparticipatie ... 38
Evenredige besluitvormingsparticipatie ... 39
Output legitimiteit ... 40
Steun ten aanzien van de Strategische Visie 2026 ... 40
Realisatie van de beoogde resultaten ... 42
Feedback legitimiteit ... 43
Verantwoording ... 44
Conclusie ... 46
Conclusies van de deelvragen ... 46
Conclusie van de onderzoeksvraag ... 48
Discussie en aanbevelingen ... 50
Discussie ... 50
Aanbevelingen ... 51
Aanbeveling 1: Meer bottom-up besluitvorming ... 51
Aanbeveling 2: Transparantere communicatie ... 51
Aanbeveling 3: Terugkerend en verdiepend onderzoek ... 52
Reflectie ... 53
Literatuurlijst ... 55
Bijlage 1 - Enquête ... 59
Bijlage 2 – Operationalisering enquête ... 69
Bijlage 3 – Topiclijst semi gestructureerd interview ... 70
Bijlage 4 – Codeboom ... 72

Inleiding

Aanleiding

De besluitvorming van sportbonden wordt steeds vaker in twijfel getrokken. Kijk maar naar de Union of European Football Association (UEFA) en de Fédération Internationale de Football Association (FIFA). Een bekend voorbeeld betreft het hervormingsplan van de UEFA omtrent de Champions League, dat de organisatie in april 2021, zonder overeenstemming met haar achterban, heeft aangekondigd. In een ontevreden reactie daarop hebben twaalf profclubs de handen ineen geslagen om zich te onttrekken uit de 'Champions League' en een eigen 'Super League' op te richten (NOS, 2021). Een duidelijk signaal tot verzet tegen de besluitvorming. Dit probleem lijkt zich vaker te herhalen in de sport. Eind 2022 kondigt ditmaal de FIFA, ook zonder overeenstemming met haar achterban, namelijk een uitgebreid club-WK aan voor 2025 (Voetbal International, 2022). Ook dit valt niet in goede aarde bij de profcompetities. Vooral de Spaanse competitieorganisator 'La Liga' is helemaal klaar met de vooringenomen besluitvorming van de UEFA en FIFA en onderzoekt zelfs de mogelijkheid tot het ondernemen van juridische stappen (Voetbal International, 2022).

Deze problematiek heeft te maken met democratische legitimiteit. Democratische legitimiteit heeft volgens Bovens & Scheltema (1999) betrekking op de inspraak van de achterban in de samenstelling van de vertegenwoordigers, de invloed van de achterban op de beleidsplannen en de beleidskeuzes, de mogelijkheid van de achterban om het beleid te beoordelen en de mate van verantwoording over het beleid namens de beleidsmakers. Democratische legitimiteit is belangrijk voor een succesvolle beleidsuitvoering (Buijs & Boonstra, 2020). Daarbij kan er een onderscheid worden gemaakt tussen een normatief perspectief en een sociologisch perspectief op legitmiteit. Het normatieve perspectief draait om de mate waarin een organisatie de regels en wetten nastreeft (Keohane, 2011). Het nastreven van de regels en wetten wordt in dat geval gezien als een correcte manier van handelen en dat komt de legitimiteit van de organisatie ten goede (Suchman, 1995). Het sociologische perspectief staat daar los van en heeft daarentegen betrekking op het geloof en vertrouwen in de organisatie of acties van de organisatie (Keohane, 2011). Het gaat er bij sociologische legitimiteit dus niet om of het handelen van een organisatie rechtmatig is, maar juist over de vraag of de handelingen van de organisatie door de achterban of de maatschappij als rechtmatig wordt ervaren.

Tot op heden is er nog maar weinig onderzoek gedaan naar democratische legitimiteit in de sport. De meeste democratische legitimiteitsonderzoeken focussen namelijk op samenwerkingsverbanden in de publieke sector, zoals de overheid en de gemeenten (Berenschot, 2018; Boogers, 2012). In de sportsector wordt vaker gekozen voor een onderzoek naar organisatorische legitimiteit, dat zich richt op de acceptatie van een organisatie door degenen op wie zij gezag uitoefent, zoals de onderzoeken naar de organisatorische legitimiteit van Judobond Nederland (Turenhout, 2017) en de Nederlandse Biljartbond (Van Pelt, 2017). Onderzoeken naar de democratische legitimiteit in de Nederlandse sportsector zijn wat lastiger te vinden. De literatuur toont slechts twee onderzoeken naar de democratische legitimiteit van een Nederlandse sportbond. Deze onderzoeken zijn gericht op de democratische legitimiteit van de Nederlandse Ski Vereniging (Vermeulen, 2020) en de Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie (KNGU) (Veldhoen, 2021). Uit beide onderzoeken is gebleken dat de leden zich niet verbonden voelen met de bond waardoor de democratische legitimiteit van beide sportbonden in twijfel wordt getrokken.

Probleemstelling

In tegenstelling tot de Nederlandse Ski Vereniging en de KNGU is er binnen de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB) nog niet eerder onderzoek gedaan naar de democratische legitmiteit van de organisatie. Toch lijkt er vanuit een normatief perspectief op democratische

legitimiteit geen aanleiding te zijn om de democratische legitimiteit van de bond momenteel in twijfel te trekken. De KNHB heeft in 2019 namelijk haar nieuwe beleidsplan, de Strategische Visie 2026, opgesteld in nauwe samenwerking met belanghebbenden van de hockeysport, waaronder verenigingsbestuurders, (ex) hockeyers, trainers, coaches, scheidsrechters, fans, ouders van jeugdleden en bondsmedewerkers (KNHB, z.d.). Zo zijn er in het najaar van 2019 meerdere brainstormsessies georganiseerd waar verschillende belanghebbenden hun mening ten aanzien van de visie hebben kunnen delen. Daarnaast zijn er voor verenigingsbestuurders in het bijzonder nog enkele Klankbord- en Strategische Sessies georganiseerd om vanuit de KNHB een goed beeld te krijgen van wat er bij de verenigingen speelt (KNHB, z.d.). Op basis daarvan lijkt er sprake van een goed georganiseerde democratische samenwerking tussen de bond en haar verenigingen.

Dat wil echter nog niet zeggen dat het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026 van de KNHB ook daadwerkelijk democratisch legitiem wordt bevonden door de leden op wie de besluitvorming van invloed is. Er bestaat dus een mogelijkheid dat het sociologische perspectief van democratische legitimiteit ten aanzien van dit besluitvormingsproces in twijfel wordt getrokken. In de zomer van 2022 is al gebleken dat het besluitvormingsproces van de KNHB niet altijd positief wordt ervaren door haar leden. Die zomer verschenen er namelijk meerdere kritische berichten in de media met betrekking tot gewijzigde competitieplannen ten aanzien van de Hoofdklasse. De KNHB bleek, in tegenstelling tot de wensen van de verenigingen, te hebben besloten om de finales van de Hoofdklasse, ook wel de play-offs genoemd, op één vereniging plaats te laten vinden (Borcherts, 2022). Dat terwijl volgens Bloemendaal geen één vereniging met dat plan had ingestemd (Borcherts, 2022). Er lijkt dus geen sprake te zijn geweest van democratische besluitvorming. De democratische legitimiteit van de KNHB lijkt op basis hiervan, met name door verenigingen die uitkomen in de Hoofdklasse, zelfs in twijfel te worden te getrokken.

Zou dat een voorbode zijn voor de sociologische democratische legitimiteit die wordt toegekend aan het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026? Het voorval in juni 2022 motiveert in ieder geval om eens onderzoek te gaan doen naar de democratische legitimiteit die verenigingen daadwerkelijk toekennen aan de KNHB, in het bijzonder aan het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026 van de KNHB. Het sociologische perspectief van democratische legitimiteit staat daarbij centraal. Tevens leert de gebeurtenis in juni 2022 ons dat de democratische legitimiteit die wordt toegekend aan het besluitvormingsproces afhankelijk kan zijn van degene op het daadwerkelijke besluit van invloed is. Dat maakt het interessant om in het onderzoek onderscheid te maken tussen verschillende soorten verenigingen, aangezien de Strategische Visie 2026 slechts een breed gedragen beleidsplan betreft waarbij niet alle thema's voor iedere vereniging even relevant zijn. Hoofdklasse verenigingen zullen over het algemeen bijvoorbeeld minder moeite hebben met het binden van leden en focussen daarentegen meer op een gezond tophockeymodel. Ook de grootte van de verenigingen kan invloed hebben op de beleving van het besluitvormingsproces, aangezien het aantal leden van een vereniging bepalend is voor het aantal stemmen in de Algemene Vergadering van KNHB (KNHB, z.d.).

Onderzoeksvraag

Deze probleemstelling vormt de aanleiding tot de volgende centrale onderzoeksvraag;

'Wat is de democratische legitimiteit die bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026 van de Koninklijke Nederlandse Hockeybond?'

De volgende deelvragen zijn daarbij van toepassing:

- *Wat is de relatie tussen de KNHB en de (bestuurders van) hockeyverenigingen?*
- *Wat houdt de Strategische Visie 2026 in en hoe is deze tot stand gekomen?*
- *Waarom is (democratische) legitimiteit van belang?*
- *Op basis van welke criteria wordt democratische legitimiteit beoordeeld?*
- *Kan er een verband worden getrokken tussen de grootte van een club en de democratische legitimiteit ten aanzien van de KNHB?*
- *Kan er een verband worden getrokken tussen het speelniveau van een club en de democratische legitimiteit ten aanzien van de KNHB?*

Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in het geloof en vertrouwen van hockeyverenigingen in Nederland ten aanzien van het democratische besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026 van de KNHB. Aan de hand van deze inzichten kan geconcludeerd worden in welke mate de bestuurders van hockeyverenigingen de Strategische Visie 2026 van de KNHB momenteel als democratisch legitiem beschouwen. Daardoor zal ook blijken of de KNHB nog iets kan verbeteren ten aanzien van haar democratische besluitvorming. Aan de hand van die conclusie kan de KNHB een strategie bepalen om haar draagvlak te vergroten en om eventuele (democratische) legitimiteitsproblemen in de toekomst te voorkomen.

Maatschappelijke relevantie

Sporten is erg populair onder de Nederlandse bevolking. Het aantal sporters tussen de vijf en tachtig jaar dat minimaal één keer per week sport is tot 2019 dan ook flink blijven stijgen (NOC*NSF, 2020). In 2013 telde Nederland nog 8,4 miljoen sporters, maar dat aantal is in 2019 opgelopen tot ruim 10 miljoen Nederlandse sporters. Dat komt neer op een groei van 8,7%. Echter blijkt ondanks de groei van het aantal sporters in Nederland, het aantal leden van sportbonden juist te zijn afgenomen (NOC*NSF, 2020). Dit valt mogelijk te verklaren door de opkomst van de commerciële sportaanbieders. Sinds de opkomst van de commerciële sportaanbieders zijn sporters namelijk steeds meer buiten de sportvereniging om gaan sporten (Van Bottenburg, 2013). Hierdoor worden ook steeds meer sporters blootgesteld aan de commerciële mogelijkheden in de sport en als gevolg daarvan vertonen zij bij de sportvereniging steeds meer consumentengedrag waarbij zij eisen stellen tegenover hun lidmaatschap (Lucassen & Van Bottenburg, 2004). Dat betekent dat leden geneigd zijn te vertrekken naar de concurrent zodra de inhoud van het lidmaatschap hun niet bevalt. Het is momenteel dus belangrijker dan ooit om aandacht te besteden aan ledenbehoud. Om dat te kunnen realiseren is het belangrijk om als sportvereniging tegemoet te komen aan de wensen en behoeften van de leden. Om als sportbond de verenigingen hierin te kunnen ondersteunen is het belangrijk om te weten wat er bij de verenigingen speelt. Een goed democratisch besluitvormingsproces van sportbonden zal hieraan bijdragen en zal het bestaansrecht en dus ook de legitimiteit van de sportbond vergroten. De voornaamste taak van sportorganisaties is tenslotte om de belangen van haar leden te waarborgen (Stenling & Sam, 2019).

NOC*NSF erkent het belang van democratie in de sport. Daarom heeft NOC*NSF (z.d.) in 2021 de al bestaande Code Goed Sportbestuur, herzien. Nieuw binnen deze Herziende Code Goed Sportbestuur is het principe democratie, dat samen met verantwoordelijkheid, maatschappij en transparantie de basisprincipes van de Herziende Code Goed Sportbestuur vormen. NOC*NSF heeft democratie aan deze Code Goed Sportbestuur toegevoegd aangezien zij van mening is dat het betrekken van belanghebbenden van sportorganisaties bij de besluitvorming goed is voor de integriteit en (democratische) legitimiteit van de sportsector (NOC*NSF, z.d.).

De uitvoering van democratische legitimiteit blijkt echter makkelijker gezegd dan gedaan. Veel sportorganisaties vinden het namelijk lastig om hun leden te betrekken bij de besluitvorming. Volgens de National Sport Governance Observer (Van Eekeren, 2018) betrekt momenteel slechts 27% van de sportbonden hun stakeholders bij de besluitvorming. Ook blijkt de Algemene Leden Vergadering (ALV), die dient als het belangrijkste besluitorgaan binnen de georganiseerde sport, waar sportverenigingen, sportbonden en NOC*NSF gebruik van maken, steeds minder opkomst te genereren (Van Bottenburg, 2013). Daardoor blijft de besluitvorming veelal beperkt tot het bestuur. Tot slot toont de laatste sportbondenmonitor van NOC*NSF ook nog eens aan dat tot dusver slechts drie sportbonden hun omgeving betrekken bij hun bestuur evaluatie (NOC*NSF, 2017). Deze combinatie aan factoren maakt het essentieel om meer onderzoek te doen naar de democratische legitimiteit in de sport.

Wetenschappelijke relevantie

Uit de Nationale Sport Governance Oberserver (NSGO) tool, die de presentaties van nationale sportorganisaties beoordeelt op basis van vier verschillende dimensies; doorzichtigheid, democratie, interne verantwoording en controle en maatschappelijke verantwoordelijkheid, blijkt Nederland met een NSGO index van 60% op de derde plaatst te staan van de negen deelnemende landen (Van Eekeren, 2018). Echter blijken de acht Nederlandse sportbonden die hieraan hebben deelgenomen, waaronder de KNHB, het laagst te scoren op de dimensie; democratie (54%). Deze lage score wordt grotendeels bepaald door de lage score op de betrokkenheid van stakeholders (Van Eekeren, 2018). Deze democratische NSGO score staat in verbinding met de democratische legitimiteit die wordt toegekend aan de Nederlandse sportbonden. Nederlandse sportenbonden zouden hun NGSO score en democratische legitimiteit dus kunnen verbeteren door meer aandacht te besteden aan de betrokkenheid van de stakeholders.

Het aantal onderzoeken naar de democratische legitmiteit in de sport is echter beperkt. Het merendeel van de legitimiteitsonderzoeken in de sport focust zich namelijk op de organisatorische legitimiteit van sportorganisaties, dat zich richt op de acceptatie van een organisatie door degenen op wie zij gezag uitoefent, zoals de onderzoeken naar de organisatorische legitimiteit van Judobond Nederland (Turenhout, 2017) en de Nederlandse Biljartbond (Van Pelt, 2017). Onderzoeken naar de democratische legitimiteit in de Nederlandse sportsector zijn wat lastiger te vinden. De literatuur toont slechts twee onderzoeken naar de democratische legitimiteit van een Nederlandse sportbond. Deze onderzoeken zijn gericht op de democratische legitimiteit van de Nederlandse Ski Vereniging (Vermeulen, 2020) en de Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie (KNGU) (Veldhoen, 2021). Bij beide sportbonden blijken de leden zich niet verbonden te voelen met de bond waardoor de democratische legitimiteit van beide organisaties in twijfel wordt getrokken. Of dit ook voor de KNHB geldt is nog niet eerder onderzocht. Wel voert de KNHB sinds 2019 minimaal één keer per twee jaar een tevredenheidsonderzoek uit onder haar leden wat de verenigingen de mogelijkheid biedt om de huidige dienstverlening vanuit de KNHB te beoordelen (KNHB, 2020). De tevredenheid over het democratische besluitvormingsproces is hier echter niet in opgenomen, terwijl juist deze inzichten van groot belang zijn om de democratische legitimiteit van de hockeybond te kunnen bepalen.

Leeswijzer

In het inleidingshoofdstuk is zojuist het onderwerp en de context van het onderzoek geïntroduceerd. Vervolgens wordt in het literatuurhoofdstuk stilgestaan bij de reed bekende literatuur omtrent het onderwerp en de context van het onderzoek. Daaropvolgend wordt het theoretisch kader, dat de theoretische lens van het onderzoek vormt, omschreven. In de methodologie is vervolgens omschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd. Na dit hoofdstuk volgen de daadwerkelijke onderzoeksresultaten en de analyse die op basis van deze resultaten is geformuleerd. In het conclusie hoofdstuk is vervolgens antwoord gegeven op de deelvragen en de hoofdvraag van het onderzoek. Tot slot is het onderzoek afgesloten met de discussiepunten van het onderzoek en de aanbevelingen.

Literatuurstudie

In deze studie wordt onderzoek gedaan naar de democratische legitimiteit die bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026 van de KNHB. Allereerst zal er in dit hoofdstuk worden stilgestaan bij de relatie tussen de sportbond en de sportvereniging, die ten grondslag ligt aan het vraagstuk. Daaropvolgend zal ook de relatie tussen de KNHB en haar verenigingen worden omschreven en hoe de Strategische Visie 2026 zich tot deze relatie weerhoudt. Tot slot zal dit hoofdstuk worden afgesloten met de theorie van de begrippen die centraal staan in dit onderzoek; legitimiteit en democratie.

Relatie sportbond en sportvereniging

Sportverenigingen vormen een onmisbaar begrip in de Nederlandse sportwereld. Stokvis (u.p.) omschrijft sportverenigingen als: *"organisaties waar mensen toetreden en aan bijdragen zonder daartoe gedwongen of financieel beloond te worden en waaruit zij ook weer vrijwillig kunnen uittreden".* Vrijwilligheid vormt dan ook de belangrijkste kernwaarde. Daarnaast kenmerkt een sportvereniging zich door formele gelijkheid van de leden en een democratische procedure van besluitvorming (Stokvis, u.p.).

In 2019 telt Nederland ruim 26.000 sportverenigingen (Van Kalmthout, 2019). Echter is dit aantal lang niet zo vanzelfsprekend als het lijkt. Pas aan het einde van de negentiende eeuw kwam de Wet tot regeling en beperking van het recht van verenigingen en vergadering, die burgers de ruimte gaf om verenigingen op te richten (Van Bottenburg, 2013). Vooral jonge scholieren van goede komaf maakte hier gebruik van om op die manier met en tegen elkaar te sporten. Dit was een groot succes en sindsdien zijn de sportverenigingen in ons land flink gegroeid (Van Bottenburg, 2013).

Om de verenigingen bij deze groei te ondersteunen werden circa vijftien jaar na de opkomst van de sportverenigingen de eerste sportbonden opgericht. Zij ontfermden zich destijds over het organiseren van competities en het selecteren van de nationale teams (Stokvis, 1989). Om deel te nemen aan de competitie diende een sportvereniging lid te worden van de sportbond. Het bestaansrecht van de sportbond was dus afhankelijk van de sportverenigingen, maar tegelijkertijd merkte de sportverenigingen dat zij de sportbond wel degelijk nodig hadden voor het voortbestaan van hun vereniging. Zonder deelname aan de competitie liep het ledenaantal van verenigingen namelijk snel terug. Een relatie van wederzijdse afhankelijkheid was geboren en vormde het begin van een goed georganiseerd verenigingsleven (Melis, 2017).

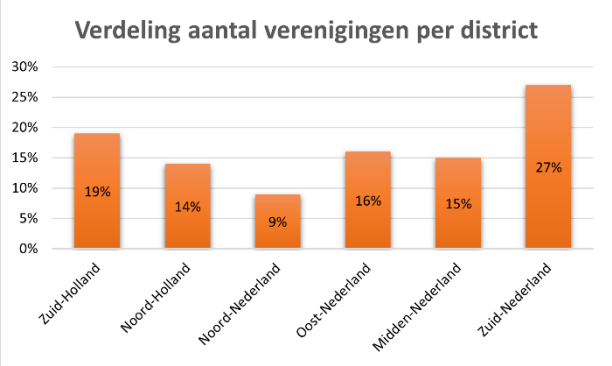
De groei van het verenigingsleven heeft echter ook zijn gevolgen. Waar aan het einde van de negentiende eeuw sportverenigingen nog volledige autonomie kende, is hier tegenwoordig weinig sprake meer van. De overheid is zich namelijk met de sport gaan bemoeien. Zij investeert in de sport wat onder meer het aanleggen van sportaccommodaties mogelijk maakt (Van Bottenburg, 1999). In ruil daarvoor vereist de overheid dat het verenigingsleven zich openstelt voor maatschappelijke doelstellingen (Van Bottenburg, 2013). Voorbeelden daarvan zijn het openstellen van sportverenigingen voor de allochtone jeugd en meer gaan samenwerken met buurtintstellingen om vandalisme te bestrijden (VWS, 2005). Deze nieuwe vorm van wederzijdse afhankelijkheid heeft de druk op de sportverenigingen enorm vergroot.

Ook de opkomst van de commerciële sportaanbieders heeft er toe geleid dat de sportverenigingen onder druk zijn komen te staan. Steeds meer mensen ontdekken het gemak en de vrijheid van de commerciële sportmarkt (Van Bottenburg, 2013). Het marktaandeel van de sportverenigingen neemt daardoor af. Daarnaast leidt de opkomst van de commerciële sportaanbieders ook tot meer consumentengedrag van leden. De leden stellen eisen tegenover hun lidmaatschap en als het

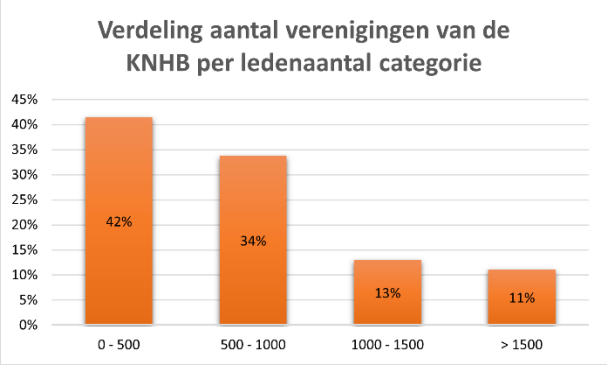
lidmaatschap hun niet bevalt vertrekken ze naar een concurrent (Lucassen & Van Bottenburg, 2004). Voor verenigingen is het lastig om hier op in te spelen aangezien zij hierdoor hun belangrijkste kernwaarde 'vrijwilligheid' dreigen te verliezen. Om de verenigingen bij deze veranderende marktomstandigheden te helpen zijn de sportbonden in samenwerking met NOC*NSF in juni 2015 NLsport gestart. NLsport zet zich door middel van optimalisatie, innovatie en stimulatie in voor een duurzame transitie in de sport (NOC*NSF, z.d.).

De hockeybond en haar hockeyverenigingen

De Koninklijke Nederlandse Hockeybond is opgericht in 1898 en zet zich sindsdien in voor kwalitatief goed hockeyaanbod en voor de ondersteuning van haar hockeyverenigingen. Ondertussen is de KNHB uitgegroeid tot de 6e grootste sportbond van Nederland met 325 hockeyverenigingen en ruim 230.000 actieve leden (KNHB, z.d.). Deze verenigingen zijn binnen de KNHB opgedeeld in zes districten, verdeeld over heel Nederland. In Figuur 1 worden het aantal verenigingen per district weergegeven. De 325 hockeyverenigingen zijn daarnaast erg verschillend. Niet elke vereniging heeft bijvoorbeeld evenveel leden. In Figuur 2 wordt de verdeling van het aantal verenigingen per ledenaantal categorie weergegeven. Hieruit blijkt dat het grootste gedeelte van de hockeyverenigingen in Nederland bestaat uit 0 tot 500 leden (42%). Vervolgens geldt hoe groter de vereniging, hoe minder verenigingen hier aan voldoen. Tot slot speelt niet elke vereniging op hetzelfde niveau. In totaal zijn er vijftien verenigingen die met hun standaardteam in de veldcompetitie uitkomen op het hoogste niveau, genaamd de Hoofdklasse.



Figuur 1. Procentuele verdeling van het aantal verenigingen van de KNHB per district.



Figuur 2. Procentuele verdeling van het aantal verenigingen van de KNHB op basis van de ledenaantal categorieën.

De relatie tussen de KNHB en haar 325 hockeyverenigingen focust zich tegenwoordig niet meer enkel op de competitie, maar is daarnaast uitgebreid naar de ontwikkeling van de hockeysport in Nederland. Voor de ontwikkeling van de hockeysport stelt het bondsbestuur van de KNHB de strategie en het beleid van de KNHB vast en ondersteunen de bondsmedewerkers van de KNHB de verenigingen om een bijdrage te kunnen leveren aan deze strategische plannen (KNHB, z.d.). Echter mogen sportbonden volgens Skille (2011) er niet automatisch vanuit gaan dat de sportverenigingen met hen centraal beleid willen uitvoeren. Het ontwikkelen van een strategisch plan dat door iedereen wordt gedragen en wordt nageleefd, vraagt dan ook om een goede democratische aanpak.

Strategische Visie 2026

Het strategisch beleidsplan van de KNHB, waarin de missie, ambitie en doelstellingen voor de komende vijf jaar staan uitgewerkt, wordt elke vijf door het bondsbestuur van de KNHB opnieuw vastgesteld. Dit beleidsplan wordt ook wel de Strategische Visie genoemd. De huidige visie; de Strategische Visie 2026: Nederland hockeyland, heeft als missie dat de KNHB samen met haar verenigingen zorg gaat dragen voor hockeyplezier en -ontmoeting in Nederland voor hockeyers en

fans (KNHB, z.d.). De vereniging vormt daarvoor het primaire afzetkanaal. Deze missie dient vervolgens bij te dragen aan de ambitie voor 2026: *"Nederlanders houden van hockey"* (KNHB, z.d.).

Naast de gezamenlijke missie en de ambitie voor 2026 bestaat de Strategische Visie 2026 ook uit drie thema's en vijf kritische succesfactoren die de doelstellingen voor de komende vijf jaar in kaart brengen en de leidraad vormen voor het succes van de visie. De drie thema's zijn; Hockey overal van iedereen, de energieke hockeyvereniging en een gezond en sterk tophockey model. De daarop aansluitende kritische succesfactoren zijn; kwalitatief goede begeleiding voor elke hockeyer en hockeyactiviteit, een open en respectvolle hockeycultuur, hockey maatschappelijk betrokken, een gezond financieel fundament voor de KNHB en tot slot technologie en informatie op orde (KNHB, z.d.).

Om als vereniging concreet met de doelstelling van de Strategische Visie 2026 aan de slag te kunnen gaan introduceert de KNHB elk jaar een jaarplan. Het jaarplan wordt altijd aan het eind van het kalanderjaar geschreven en geeft weer welke ambities, doelstellingen, projecten en activiteiten de verenigingen en de KNHB het daaropvolgende kalanderjaar kan ondernemen om een bijdrage te leveren aan de doelstelling uit de Strategische Visie (KNHB, z.d.). De bondsmedewerkers van de KNHB ondersteunen de verenigingen hierbij. Vervolgens wordt er ook jaarlijks gereflecteerd op deze actiepunten en doelstellingen. Dat wordt gedaan middels het jaarverslag. In het jaarverslag wordt samen met de jaarrekening teruggeblikt op de behaalde resultaten van het afgelopen jaar (KNHB, z.d.).

De Strategische Visie van de KNHB vormt dus een breed vijfjarig beleidsplan met een duidelijke missie en concrete doelstellingen die bijdragen aan het behalen van deze missie. Wat echter nieuw is aan de Strategische Visie 2026 ,ten opzichte van eerdere visies, is dat deze visie is opgesteld in nauwe samenwerking met belanghebbenden van de hockeysport, waaronder verenigingsbestuurders, (ex) hockeyers, trainers, coaches, scheidsrechters, fans, ouders van jeugdleden en bondsmedewerkers (KNHB, z.d.). Zo zijn er in het najaar van 2019 meerdere brainstormsessies georganiseerd waar verschillende belanghebbenden hun mening ten aanzien van de visie hebben kunnen delen. Tevens zijn er voor verenigingsbestuurders in het bijzonder nog enkele Klankbord- en Strategische Sessies georganiseerd om vanuit de KNHB een goed beeld te krijgen van wat er bij de verenigingen speelt (KNHB, z.d.).

Legitimiteit

Het begrip legitimiteit staat centraal in dit onderzoek. De wetenschap kent veel verschillende definities van legitimiteit en er heerst al jaren een flinke discussie over de juiste definitie en bijbehorende criteria van het begrip (Bokhorst, 2014). Een van de grondleggers van de legitimiteitstheorie is de Amerikaanse socioloog Mark C. Suchman. Hij omschrijft legitimiteit als; *"de veronderstelling dat acties van een autoriteit wenselijk, behoorlijk of geschikt zijn, vanuit een sociaal geconstrueerde omgeving waarin bepaalde normen, waarden en opvattingen gelden"* (Sushman, 1995, p. 574*).* Legitimiteit wordt volgens hem door individuen toegekend aan een organisatie en is sociaal geconstrueerd, omdat legitimiteit van een organisatie vastgesteld wordt naar aanleiding van de gedeelde opvattingen van een sociale groep over het gedrag van de organisatie (Suchman, 1995).

Na de definitie van Suchman zijn er vele nieuwe definities voor legitimiteit ontwikkeld. Een hedendaags veelgebruikte definitie van legitimiteit is de definitie van Bokhorst. Bokhorst (2014) omschrijft legitimiteit als het gerechtvaardigde, wettelijke, politiek erkende en maatschappelijk geaccepteerde recht om gezag uit te oefenen. In zijn definitie maakt hij gebruik van drie vormen van legitimiteit; juridische, politieke en maatschappelijke legitimiteit (Bokhorst, 2014). Juridische

legitimiteit heeft betrekking op legaliteit, waarbij het voldoen aan de regels centraal staat. Daarnaast focust politieke legitimiteit zich op de manier hoe beleid tot stand komt, waarbij de gemeenschap deze manier als rechtvaardig dient te beschouwen. Politieke legitimiteit heeft in dat geval betrekking op het gehele besluitvormingsproces en richt zich op alle onderdelen van democratie, zoals; representativiteit, verantwoording, openheid, responsiviteit, transparantie, deliberatie en participatie (Smith, 2009; Behagel, 2012; Eshuis & Edwards, 2013). Tot slot heeft maatschappelijke legitimiteit betrekking op de mate waarin de maatschappelijke actoren het beleid als legitiem ervaren (Bokhorst, 2014).

Bokhorst (2014) constateert echter ook dat de meeste legitimiteitproblemen van een organisatie zich afspelen tussen de politieke en maatschappelijke dimensie van legitimiteit. Het speelveld tussen beide vormen van legitimiteit vormt om die reden een interessant uitgangspunt voor onderzoek. Een andere definitie van legitimiteit die op dit speelveld aansluit is de definitie van Beetham & Lord (1998). Volgens Beetham & Lord (1998) is een politiek systeem legitiem wanneer het volgens de vastgestelde regels wordt opgesteld en uitgevoerd, de regels worden gerechtvaardigd door overtuigingen van degene op wie de regels van toepassing zijn en wanneer er acceptatie heerst over de gezagsposities namens de ondergeschikte en andere legitieme autoriteiten.

Hoewel de definities van Suchman, Bokhorst en Beetham & Lord slechts enkele voorbeelden vormen van de verscheidenheid aan definities van legitimiteit, blijken deze definities ook iets met elkaar gemeen te hebben. De verschillende definities tonen namelijk dat legitimiteit zowel normatieve als sociologische raakvlakken heeft (Bokhorst, 2014). Er zijn dus twee perspectieven om naar legitimiteit te kijken; normatief en sociologisch (Bokhorst, 2014; Van der Steen et al., 2021). Beide benaderingen van legitimiteit worden hieronder nader toegelicht.

Normatieve legitimiteit

Het normatieve perspectief van legitimiteit gaat over de mate waarin een organisatie de regels en wetten nastreeft (Keohane, 2011). Het nastreven van de regels en wetten wordt in dat geval gezien als een correcte manier van handelen en dat komt de legitimiteit van de organisatie ten goede (Suchman, 1995). Een organisatie wordt dus normatief legitiem bevonden wanneer de bestuursstructuren tot stand zijn gekomen volgens bepaalde regels en wetten (Steffek, 2000).

Sociologische legitimiteit

Het sociologische perspectief staat los van het normatieve perspectief en heeft daarentegen betrekking op het geloof en vertrouwen in de organisatie of acties van de organisatie (Keohane, 2011). Max Weber (2013), een van de grondleggers van de sociologische studie naar legitimiteit, omschrijft sociologische legitimiteit als *"een geloof in legitimiteit, een geloof dat mensen in hun doen en laten prijsgeven."* Het gaat er bij sociologische legitimiteit niet om of iets rechtmatig is, maar juist over of dit door de achterban of de maatschappij als rechtmatig wordt ervaren. Sociologische legitimiteit is in de ogen van Weber dus onlosmakelijk verbonden met de maatschappelijke realiteit (Weber, 2013).

Gekeken vanuit een normatief perspectief op (democratische) legitimiteit lijkt het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026 van de KNHB democratisch legitiem aangezien de KNHB haar achterban heeft betrokken in de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026. Echter is het maar de vraag of de achterban dit ook als wenselijk heeft ervaren en hoe sociologisch legitiem het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026 van de KNHB door haar achterban wordt bevonden. Dat is niet eerder onderzocht en vormt dan ook de aanleiding voor dit onderzoek naar de democratische legitimiteit die bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026. Dit onderzoek focust zich om die reden op de

sociologische benadering van democratische legitimiteit. Het gaat in dit geval dus niet om de tegemoetkoming van de normatieve indicatoren, zoals de regels en wetten waaraan het besluitvormingsproces van de Strategische Visie dient te voldoen, maar juist om de rechtvaardiging van het besluitvormingsproces van de Strategische Visie namens de bestuurders van de hockeyverenigingen. Het onderzoek focust zich dus op het geloof/de steun/de acceptatie in of op de democratische factoren van het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026.

Het belang van legitimiteit

Legitimiteit heeft effect op de sociale en economische uitwisseling van organisaties. De achterban zal alleen samenwerken met een legitieme organisaties en zullen de samenwerking met niet legitieme organisatie zo veel mogelijk vermijden (Deephouse, Bundy, Tost & Suchman, 2016). Een niet legitieme organisatie zal weinig draagvlak hebben van de achterban waardoor het voor die organisatie ook lastig wordt om beleidsmaatregelen door te voeren (Buijs & Boonstra, 2020). Legitimiteit van de organisatie of het beleid is dus belangrijk voor een succesvolle beleidsuitvoering.

Democratie

Naast legitimiteit staat ook het begrip democratie centraal in dit onderzoek. Het woord democratie bestaat uit de Griekse woorden ‘demos’en ‘kratia’ wat ‘volk’ en ‘regeren’ betekent (Van Schaijk, 2018). Dit komt ook terug in de definities van democratie. Het gaat bij democratie dus over de invloed van het volk op het regeren en de gelijkheid (Hendriks, 2006). Het conventionele model van democratie gaat uit van de situatie dat de kiezers het beleid controleren door op kandidaten te stemmen, oftewel zelfbestuur door het volk (Geurds, 2021). Het moderne model van democratie gaat daarentegen uit van twee pijlers (Thomassen, 2014); 1) Een kleine groep individuen, de bestuurders, hebben de macht van het volk 2) De macht van de bestuurders is in dat geval wel beperkt om zorg te dragen dat de vrijheid en inspraak van het volk wordt gewaarborgd.

Democratische besluitvorming kan op verschillende manieren worden vastgesteld. Volgens Peter (2007) vormen aggregatieve en deliberatieve democratie in de hedendaagse democratische theorie de twee belangrijkste categorieën van democratie. Aggregatieve democratie is met name populaire vanwege een economische theorie van democratie. Deze categorie van democratie focust zich op het verzamelen van individuele voorkeuren om tot een collectief besluit te komen. Voor (normatieve) legitimiteit van aggregatieve democratie is het dus belangrijk dat elk individu evenveel aandacht krijgt om alle individuele voorkeuren kenbaar te kunnen maken (Peter, 2007). Het deliberatieve democratie model focust daarentegen op het proces van publieke discussie. Door publieke discussie kunnen de individuele voorkeuren van mensen veranderen. Bij dit model is het voor (normatieve) legitimiteit vooral belangrijk dat alle individuen de mogelijkheid hebben om deel te nemen aan de publieke discussie (Peter, 2007).

Theoretisch Kader

In deze studie wordt onderzoek gedaan naar de democratische legitimiteit die bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026 van de KNHB. In de literatuurstudie is al uitgebreid ingegaan op de begrippen legitimiteit, democratie en de Strategische Visie 2026. Omdat de Strategische Visie 2026 is opgesteld in nauwe samenwerking met betrokkenen, waaronder de hockeyverenigingen, wordt door middel van het begrip democratische legitimiteit onderzocht in welke mate de bestuurders van hockeyverenigingen ook daadwerkelijk achter de Strategische Visie 2026 staan en hoe zij het democratisch proces ten aanzien van deze visie hebben ervaren. In dit hoofdstuk wordt dan ook stilgestaan bij het concept democratische legitimiteit en de criteria waarop het concept beoordeeld wordt. Vervolgens wordt elke criterium apart toegelicht en toegepast op de context specifieke situatie van dit onderzoek.

Democratische legitimiteit

Net als het begrip legitimiteit kent ook de bijhorende dimensie democratische legitimiteit een verscheidenheid aan definities met zowel normatieve als sociologische raakvlakken. Desondanks de brede toepassing van het begrip wordt er in veel onderzoeken enkel gefocust op de normatieve benadering van het concept. Vooral de normatieve uitgangspunten van Bovens & Scheltema (1999) worden veel in de democratische legitimiteit literatuur gebruikt. Zij omschrijven democratische legitimiteit als een combinatie van drie variabelen; de eis van het algemeen kiesrecht, de eis van de democratische sturing en de eis van de democratische verantwoording. Daarmee stellen zij dat het voor democratische legitimiteit van belang is dat burgers inspraak hebben in de samenstelling van hun vertegenwoordigers, dat burgers invloed kunnen uitoefenen op de beleidsplannen en de beleidskeuzes en dat burgers daarnaast de mogelijkheid moeten hebben om het beleid te beoordelen en verantwoording over het beleid moeten ontvangen van de beleidsmakers (Bovens & Scheltema, 1999).

De definitie van Bovens & Scheltema (1999) sluit dus vooral aan op de normatieve benadering van het begrip democratische legitimiteit. Echter wordt er binnen deze studie juist onderzoek gedaan naar de sociologische benadering van democratische legitimiteit, aangezien deze studie zich focust op de democratische legitimiteit die bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026 van de KNHB. De definitie die het beste aansluit op de sociologische benadering van democratische legitimiteit is de definitie van Boogers. Boogers (2012, p.3) omschrijft democratische legitimiteit als *"de mate waarin het bestuur volgens kiezers tegemoetkomt aan hun wensen en opvattingen".* Daarbij gaat het om de acceptatie van, de tevredenheid met en het vertrouwen in de beleidsmakers en hun beleidsprestaties. Hiervoor is het belangrijk dat de beleidsmakers open staan voor de belangen en voorkeuren van haar achterban, dat het bestuur betrouwbaar handelt en dat de beleidsplannen ook daadwerkelijk tot de gewenste resultaten leiden (Boogers, 2012).

Ondanks dat de definitie van Boogers (2012) al aansluit op een sociologische benadering van het begrip democratische legitimiteit, omvat deze definitie van democratische legitimiteit niet de juiste afbakening die toepasbaar is voor dit onderzoek. Binnen dit onderzoek wordt met het begrip democratische legitimiteit namelijk geduid op de legitimiteit die bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026 van de KNHB, oftewel de legitimiteit die door de achterban wordt toegekend aan het besluitvormingsproces van het beleid. Dit besluitvormingsproces komt beter naar voren in de definitie van Bovens & Scheltema (1999). Om die reden is er in dit onderzoek voor gekozen om de definities van Bovens & Scheltema (1999) en Boogers (2012) te combineren tot een nieuwe sociologische definitie van het begrip democratische

legitimiteit, namelijk; *'De mate waarin het beleid en het besluitvormingsproces wat daar aan ten grondslag ligt tegemoet komen aan de wensen, voorkeuren en opvattingen van de achterban'.*

Daarnaast kan er bij democratische legitimiteit ook onderscheid worden gemaakt tussen een product en een proces (Van der Steen et al., 2021). Zowel een product als een proces kunnen individueel beoordeeld worden op basis van democratische legitimiteit. Een democratisch product, zoals een besluit, kan legitiem zijn terwijl het democratische besluitvormingsproces wat daar aan te grond slag heeft gelegen niet als democratisch legitiem kan worden beschouwd (Van der Steen et al., 2021). Andersom geldt ook dat het democratische besluitvormingsproces als legitiem kan worden ervaren, maar dat het uiteindelijke product, zoals een besluit wat daaruit is voortgekomen, niet legitiem wordt geacht (Van der Steen et al., 2021). Aangezien in deze studie onderzoek wordt gedaan naar de democratische legitimiteit ten aanzien van de Strategische Visie 2026, waarbij de focust ligt op het beleid en het besluitvormingsproces wat daar aan ten grondslag ligt, richt de democratische legitimiteit in dit onderzoek zich op het (besluitvorming)proces van de Strategische Visie 2026.

De criteria van democratische legitimiteit die het beste aansluiten op dit proces, en dus ook getoetst zullen worden in dit onderzoek, zijn de criteria van Scharpf (1998); input-, throughput- en output legitimiteit, en Bitekine & Haack (2015); feedback legitimiteit, die met hun gezamenlijke criteria al een volledig legitimiteitsproces in kaart brengen. De Input legitimiteit heeft betrekking op de mate waarin het volk inspraak heeft in het besluitvormingsproces; '*Goverment by the people'* (Scharpf, 1998). Vervolgens gaat de throughput legitimiteit over de aard en de wijze waarop de daadwerkelijke beslissingen worden genomen (Kickert, Cachet, Van der Meer & Schaap, 2007). Na de besluitvorming vindt de uitvoering plaats. Deze uitvoering, ook wel output legitimiteit, wordt door Kickert et al. (2007) omschreven als de mate waarin de gewenste resultaten van de burgers zijn behaald en de wijze waarop deze resultaten zijn bereikt. Tot slot wordt het proces afgerond door de feedback legitimiteit waarbij de mate waarin een organisatie erin slaagt om de gerealiseerde resultaten te gebruiken voor de ontwikkeling van het besluitvormingsproces centraal staat (Kickert et al., 2007).

Om een betrouwbare en valide uitspraak te kunnen doen over de sociologisch democratisch legitimiteit ten aanzien van de Strategische Visie 2026 dienen alle vier de criteria in het onderzoek worden opgenomen. Zonder input legitimiteit kan er namelijk geen uitspraak worden gedaan over de tevredenheid van verenigingsbestuurders over de mate van inspraak in het besluitvormingsproces. Daaropvolgend is de throughput legitimiteit van groot belang voor het vertrouwen van verenigingsbestuurders in het besluitvormingsproces. Zonder vertrouwen in dit proces zullen verenigingsbestuurders minder snel geneigd zijn om van hun inspraakmogelijkheden gebruik te maken en dus heeft de mate van throughput legitimiteit invloed op de input legitimiteit. Daarnaast is de output legitimiteit belangrijk om te bepalen of de resultaten overeenkomen met de wensen en behoeften die de verenigingsbestuurders hebben gedeeld in het besluitvormingsproces. Als blijkt dat hier geen gehoor aan is gegeven dan kan dat nadelige gevolgen hebben voor het vertrouwen in het besluitvormingsvormingsproces en zullen de verenigingsbestuurders de throughput legitimiteit in twijfel trekken. Tot slot speelt de feedback legitimiteit ook een belangrijke rol binnen de democratische legitimiteit, aangezien de mate van aandacht voor ontwikkeling van het beleid invloed heeft op de acceptatie en steun van de achterban in de gemaakte beleidskeuzes, de gerealiseerde resultaten en de gemoedwilligheid tot inspraak in het volgende beleidsplan. Een gebrek aan feedback legitimiteit kan dus grote gevolgen hebben voor zowel de input-, throughput- als output legitimiteit.

Aangezien in dit onderzoek de nadruk ligt op de democratische legitimiteit die bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026 dienen de relatief normatieve criteria van democratische legitimiteit op een sociologische wijze worden getoetst. Aangezien het sociologische perspectief van legitimiteit betrekking heeft op het geloof en

vertrouwen in de organisatie of acties van de organisatie (Keohane, 2011) dienen de criteria van democratische legitimiteit in dit onderzoek dus niet worden getoetst op basis van rechtmatigheid, maar dient er daarentegen worden getoetst in welke mate de respondenten de criteria van democratische legitimiteit daadwerkelijk als rechtmatig ervaren (Weber, 2013). Het gaat in dit geval dus niet om de tegemoetkoming van de normatieve indicatoren, zoals de regels en wetten waaraan het besluitvormingsproces van de Strategische Visie dient te voldoen, maar juist om rechtvaardiging van het besluitvormingsproces van de Strategische Visie namens de bestuurders van de hockeyverenigingen. De criteria van democratische legitimiteit en de wijze waarop deze op een sociologische wijze worden toegepast in dit onderzoek wordt hieronder verder toegelicht.

Input legitimiteit

Scharpf (1998) omschrijft input legitimiteit als *'Government by the people'*. Er wordt dus gekeken naar de mate waarin het volk inspraak heeft in het besluitvormingsproces. Inspraak van het volk leidt namelijk tot een betere verbinding tussen bestuurders en degene op wie het bestuur van invloed is (Jonghe & Bursens, 2003). Voor input legitimiteit zijn drie indicatoren van belang (Scharpf, 1998);

- *De mate waarin er mogelijkheden zijn voor burgerparticipatie;* In een democratie dienen burgers de mogelijkheid te hebben om hun wensen en voorkeuren aan te dragen (Kickert et al**.**, 2007)**.** Deze participatie kan op verschillende momenten en manieren worden bewerkstelligt, bijvoorbeeld met behulp van; verkiezingen, ledenvergaderingen, bijeenkomsten, digitale platformen, ect. Deze indicator heeft betrekking op welke manier burgerparticipatie plaatsvindt en in hoeverre deze vorm van participatie voldoende inspraak biedt voor de burgers.
- *De kwaliteit van de representatie van belangen en voorkeuren;* Voor input legitimiteit is het van groot belang dat de organisatie de belangen en voorkeuren van haar achterban vertegenwoordigd en niet haar eigen belang nastreeft (Kickert et al., 2007)**.** Daarnaast dient de organisatie oog te hebben voor de verschillende groepen binnen haar achterban. Alle belanghebbenden dienen namelijk op een gelijkwaardige wijze te worden representeert (Kickert et al., 2007)**.**
- *De mate waarin er sprake is van een open agendavormingsproces;* De burgers dienen de mogelijkheid te hebben om hun voorkeuren en belangen kenbaar te maken door het zelfstandig aandragen van agendapunten. Vaak hebben burgers de mogelijkheid om hun voorkeuren en belangen kenbaar te maken op basis van reeds voorgestelde plannen. Echter dienen de burgers dus ook de mogelijkheid te hebben om zelfstandig agendapunten aan te dragen. Op die manier dient een organisatie daadwerkelijk aandacht te besteden aan de belangen en voorkeuren van haar achterban (Kickert et al., 2007)**.**

Deze indicatoren van input legitimiteit zijn vrij normatief van aard en dienen voor dit onderzoek naar de democratische legitimiteit die bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan de Strategische Visie 2026 dus nog worden geoperationaliseerd naar de sociologische legitimiteitsbenadering. De indicator *'de mate waarin er mogelijkheden zijn voor burgerparticipatie'* kan op een sociologische wijze worden getoetst op basis van de tevredenheid over de vorm van burgerparticipatie en de tevredenheid over de mate van burgerparticipatie. Daarnaast kan de indicator *'de kwaliteit van de representatie van belangen en voorkeuren'* op een sociologische wijze worden getoetst door de tevredenheid over de mate van een (gelijkwaardige) representatie participatie van de achterban te onderzoeken. Tot slot heeft de sociologische benadering van de indicator *'de mate waarin er sprake is van een open agendavormingsproces'* betrekking op de tevredenheid over de mogelijkheden tot het aandragen van agendapunten.

Deze sociologische operationalisatie ten aanzien van de indicatoren van input legitimiteit dient, voor een volledige operationalisering, daarnaast nog worden toegepast op de context specifieke situatie van het onderzoek. De context specifieke situatie van dit onderzoek heeft betrekking op de Strategische Visie 2026 van de KNHB. Binnen de KNHB staat het bestuur direct in contact met haar verenigingen, zonder tussenkomst van een bondsraad. Om de verenigingen inspraak te kunnen bieden met betrekking tot de inhoud van de Strategische Visie 2026 heeft de KNHB tijdens de ontwikkeling van de visie meerdere participatiemogelijkheden georganiseerd. Aan de hand van de sociologische operationalisering blijkt de tevredenheid van de verenigingsbestuurders over deze participatiemogelijkheden en de mate van participatie tijdens de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026 van groot belang te zijn voor de sociologische input legitimiteit. Daarnaast is het voor de sociologische input legitmiteit ook belangrijk dat de verenigingsbestuurders tevreden te zijn over de mate van (gelijkwaardige) representatie van de leden bij de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026. Tot slot dienen de verenigingen ook tevreden te zijn over de mogelijkheden tot het zelfstandig aandragen van agendapunten met betrekking tot de Strategische Visie 2026.

Throughput legitimiteit

Schmidt (2013) omschrijft throuhput legitimiteit, in lijn met Scharpf (1998), als '*goverment with the people'.* Volgens Schmidt (2013) heeft throughput legitimiteit betrekking op wat er gebeurt in de zogenaamde 'black box' van een organisatie. De 'black box' is het proces tussen de input en de output van een organisatie, wat niet zichtbaar is van buitenaf (Ensie, 2021). (Kickert et al., 2007, p. 40) omschrijft deze black box, ook wel throughput legitimiteit, als; '*De waarden en normen die betrekking hebben op de aard en het verloop van de wijze waarop bindende beslissingen worden genomen'.* Voor throughput legitimiteit zijn drie indicatoren van belang (Engelen & Sie Dhian Ho, 2004, p. 20; Scharpf, 1998, p. 13-22;

- *De wijze waarop collectieve besluitvorming en wilsvorming wordt gerealiseerd;* Democratische besluitvorming kan op verschillende manieren worden bewerkstelligt. Zo kan er bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van verkiezingen waarbij iedereen individueel kan stemmen, kan een besluit worden aangenomen op basis van aggregatie of kan een debat of discussie leidend zijn voor een definitief besluit (March & Olsen, 1995).
- *De kwaliteit van de participatie in deze besluitvormings- en wilsvormingsprocessen;* Belangrijk voor een goede democratische besluitvorming zijn de normen en waarden die aan het besluitvormingsproces ten grondslag liggen. Hierbij is het dus belangrijk dat de gehele achterban wordt betrokken in het officiële besluitvormingsproces en zijn stem kan laten horen. Daarnaast is een transparante communicatie van groot belang om ieder individu een eerlijk stemproces te kunnen bieden. De gehele achterban dient namelijk over voldoende en dezelfde informatie te beschikken om een weloverwogen stem uit te kunnen brengen (Kickert et al., 2007).
- *De mate waarin 'checks and balances' in het besluitvormings- en wilsvormingsproces zijn verankerd;* Tot slot is het in het besluitvormings-en wilsvormingsproces belangrijk dat alle belanghebbenden, zowel klein als groot, de mogelijkheid hebben gehad om hun stem uit te brengen. Er moet worden voorkomen dat een grote belanghebbende partij standaard de volledige macht in handen heeft, waardoor de belangen van kleinere partijen nooit bewerkstelligt kunnen worden. Iedereen verdient een eerlijk proces (Kickert et al., 2007).

Deze relatief normatieve indicatoren van throughput legitimiteit dienen, net als bij input legitimiteit, in dit onderzoek op een sociologische wijze worden getoetst. De indicator '*De wijze waarop collectieve besluitvorming en wilsvorming wordt gerealiseerd'* kan op een sociologische wijze worden getoetst door de tevredenheid over de wijze waarop collectieve besluitvorming en wilsvorming

wordt gerealiseerd te onderzoeken. Daarnaast heeft de sociologische benadering van de indicator *'de kwaliteit van de participatie in de besluitvormings- en wilsvormingsprocessen'* betrekking op de tevredenheid over de representatie van de achterban in het besluitvormingsproces en de tevredenheid over de mate van informatie om een weloverwogen stem uit te kunnen brengen. Tot slot kan de indicator *'de mate van checks and balances'* op een sociologische wijze worden getoetst door onderzoek te doen naar de tevredenheid over de mate van participatie van alle (verschillende) belanghebbende in het besluitvormingsproces.

Deze sociologische benadering ten aanzien van de relatief normatieve indicatoren van throughput legitimiteit dient wederom worden toegepast op de context specifieke situatie van het onderzoek. Binnen de KNHB heeft het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026 plaatsgevonden op basis van verkiezingen binnen de Algemene Vergadering, waarbij elke vereniging een stem heeft kunnen uitbrengen. Voor sociologische throughput legitimiteit is het van belang dat de verenigingen tevreden zijn over deze wijze waarop de collectieve besluitvorming en wilsvorming ten aanzien van de Strategische Visie 2026 is gerealiseerd. Daarnaast dienen de verenigingen ook tevreden te zijn over de (gelijkwaardige) representatie van de leden in het besluitvormingsproces en de mate van informatie over de Strategische Visie 2026 om een weloverwogen stem uit te kunnen brengen.

Output legitimiteit

Output legitimiteit wordt door Scharpf (1998) ook wel *'government for the people'* genoemd. De daarbij horende definitie luidt; *'Achieving the goals that citizens collectively care about' (*Scharpf, 1998). Het gaat dus over de mate waarin de gewenste resultaten van de burgers zijn behaald en de wijze waarop deze resultaten zijn bereikt (Kickert et al., 2007)**.** Voor output legitimiteit zijn twee indicatoren van belang (Kickert et al., 2007):

- *De mate waarin daadwerkelijk de beoogde prestaties zijn gerealiseerd in termen van effectiviteit, efficiëntie en responsiviteit;* Het is voor de legitimiteit van een organisatie van belang dat de beoogde resultaten ook daadwerkelijk worden behaald (effectiviteit), met behulp van zo min mogelijk hulpmiddelen (efficiëntie) en dat er tegemoet wordt gekomen aan de wensen en voorkeuren van de achterban (responsiviteit) (Kickert et al., 2007)**.**
- *De steun/draagvlak voor het beleid;* Naast dat het voor een organisatie belangrijk is dat zij de beoogde resultaten van het beleid realiseren, dient haar achterban ook achter het beleid en de gerealiseerde resultaten te staan. Een beleid kan in termen van effectiviteit, efficiëntie en responsiviteit heel succesvol zijn, maar tegelijkertijd ook weinig steun van haar achterban ontvangen (Kickert et al., 2007)**.** Volgens Potman (1989) kan het gebrek aan steun voor het beleid leiden tot minder legitimiteit op de lange termijn.

Dit criterium is grotendeels al op een sociologische wijze benaderd aangezien het criterium zich richt op de mate waarin de resultaten tegemoet komen aan de wensen en voorkeuren van de achterban en ook de steun van de achterban ten aanzien van het beleid centraal staat. Enkel *'de mate waarin daadwerkelijk de beoogde prestaties zijn gerealiseerd in termen van effectiviteit en efficiëntie'* betreft een relatief normatieve indicator die nog op een sociologische wijze geoperationaliseerd dient te worden. Deze indicator kan op een sociologische wijze worden getoetst door onderzoek te doen naar de mate waarin de achterban van mening is dat de beoogde resultaten ook daadwerkelijk worden behaald en daarnaast tevreden is met het aantal middelen dat is ingezet om deze resultaten te behalen.

Deze sociologische benadering van de indicatoren van output legitimiteit dient, net als bij input- en throughput legitimiteit, worden toegepast op de context specifieke situatie van het onderzoek. Dat betekent dat het voor de output legitimiteit van de KNHB het belangrijk is dat de bestuurders van de

hockeyverenigingen tevreden zijn over de gerealiseerde resultaten ten aanzien van de Strategische Visie 2026 en het aantal middelen dat hiervoor is gebruikt. Tot slot dienen de verenigingsbestuurders ook tevreden te zijn over de mate waarin de gerealiseerde resultaten van de visie tegemoet komen aan hun eigen wensen en voorkeuren en dienen zij achter de Strategische Visie 2026 te staan. Hoe positiever de verenigingen staan tegenover de tegemoetkoming aan hun eigen wensen en voorkeuren, hoe meer draagvlak er voor het beleid zal zijn en hoe meer legitimiteit de verenigingen aan het beleid van de KNHB zullen toekennen.

Feedback legitimiteit

De feedback legitimiteit is een criterium dat later door Bitektine & Haack (2015) is toegevoegd aan de criteria van democratische legitimiteit. Tatenhove (2011, p. 92) omschrijft feedback legitimiteit als *'the way politician and administrators give account to stakeholders about the outcome of policy processes and the quality of the feedback relations'.* (Kickert et al. (2007) voegt daaraan toe dat het bij feedback legitimiteit gaat om de mate waarin een organisatie erin slaagt om de gerealiseerde resultaten te gebruiken voor de ontwikkeling van het besluitvormingsproces (Kickert et al., 2007)**.** Een organisatie dient namelijk in staat te zijn om te leren van haar fouten. Voor feedback legitimiteit zijn twee indicatoren van belang (Kickert et al., 2007):

- *De wijze waarop verantwoording wordt afgelegd over de bereikte resultaten;* Een organisatie dient verantwoording af te leggen over de gerealiseerde resultaten van het beleid en in welke mate deze resultaten overeenkomen met de beoogde resultaten van het beleid (Kickert et al., 2007)**.** De achterban kan daarnaast eisen stellen aan de transparantie van dit verantwoordingsproces (Meijer & Bovens, 2005). Een volgens de wensen en voorkeuren van burgers geaccepteerd verantwoordingsproces draagt bij aan de legitimiteit van de organisatie (Kickert et al., 2007)**.**
- *De mate en wijze waarin de uitkomsten van beleid worden gebruikt als bron voor ontwikkeling en bijstelling van het beleid;* Volgens (Kickert et al. (2007) heeft de mate van het leervermogen van een organisatie invloed op de legitimiteit van de organisatie en haar beleid.

Evenals input-, throughput- en output legitimiteit dienen ook de relatief normatieve indicatoren van het criterium 'feedback legitimiteit' in dit onderzoek op een sociologische wijze worden getoetst. De indicator *'de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd over de bereikte resultaten'* kan op een sociologische wijze worden getoetst door middel van onderzoek naar de tevredenheid over de vorm en mate van verantwoording over de gerealiseerde resultaten en de mate van transparantie van het verantwoordingsproces van deze gerealiseerde resultaten. Daarnaast heeft de sociologische benadering van de indicator *'de mate en wijze waarin de uitkomsten van beleid worden gebruikt als bron voor de ontwikkeling en bijstelling van het beleid'* betrekking op de tevredenheid over de mate en wijze waarop aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van het beleid en de tevredenheid over de mate waarin wordt geleerd van het beleid en haar (niet)behaalde resultaten.

Deze sociologische benadering van de indicatoren van feedback legitimiteit dient, net als bij input-, throughput- en output legitimiteit, worden toegepast op de context specifieke situatie van het onderzoek, namelijk de Strategische Visie 2026 van de KNHB. De KNHB publiceert elk jaar een jaarplan en een jaarverslag met betrekking tot de Strategische Visie 2026. Het jaarplan geeft de beoogde resultaten van de visie en daarbij horende projecten weer voor het komende jaar. Het jaarverslag dient als reflectie over de mate waarin de beoogde resultaten ook daadwerkelijk zijn behaald dat jaar. Voor sociologische feedback legitimiteit van de Strategische Visie 2026 is het belangrijk dat de bestuurders van de hockeyverenigingen tevreden zijn over deze vorm van verantwoording, de mate van verantwoording en de mate van transparantie van het

verantwoordingsproces met betrekking tot de gerealiseerde resultaten ten aanzien van de Strategische Visie 2026. Tot slot is het voor sociologische feedback legitimiteit ook belangrijk dat de bestuurders van de hockeyverenigingen tevreden zijn over de wijze waarop en de mate waarin aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van de Strategische Visie en de mate waarin wordt geleerd van de Strategische Visie 2026 en haar (niet)behaalde resultaten.

Conclusie

Democratische legitimiteit kent vier criteria, input-, throughput-, output- en feedback legitimiteit (Scharpf, 1999; Bitekine & Haack, 2015); . De collectieve vertegenwoordiging van deze criteria formeert een democratisch legitieme organisatie. Echter berusten deze criteria van democratische legitimiteit zich op de normatieve benadering van het concept, terwijl in dit onderzoek juist de nadruk ligt op de sociologische benadering van democratische legitimiteit. De input-, throughput-, output- en feedback legitimiteit criteria van democratische legitimiteit, met haar relatief normatieve indicatoren, dienen dus op een sociologische wijze worden getoetst. Dat betekent dat de acceptatie, tevredenheid en vertrouwen (mening) van verenginsbestuurder ten aanzien van deze indicatoren in kaart zal worden gebracht. Om die reden zijn de criteria van democratische legitimiteit, met haar relatief normatieve indicatoren, zelf vertaald naar de sociologische benadering van het concept met de definitie; *'De mate waarin het beleid en het besluitvormingsproces wat daar aan ten grond slag ligt tegemoet komen aan de wensen, voorkeuren en opvattingen van de achterban'* als uitgangspunt. Tot slot is deze sociologische benadering van democratisch legitimiteit door vertaald naar de context specifieke situatie van het onderzoek, in dit geval de Strategische Visie 2026 van de KNHB. In Tabel 1 wordt de volledige operationalisering ten aanzien van het begrip democratische legitimiteit in dit onderzoek weergegeven.

Tabel 1

Operationalisering democratische legitimiteit met betrekking tot de sociologische benadering en de Strategische Visie 2026 van de KNHB

Criteria	Definitie	Indicator	Operationalisering normatieve legitimiteit	Operationalisering sociologische legitimiteit	Context specifieke operationalisering
Input legitimiteit	*'Government by the people' (Scharpf, 1998)* *De mate waarin het volk inspraak heeft in het besluitvormingsproces (Scharpf, 1998)*	De mate waarin er mogelijkheden zijn voor burgerparticipatie	- De manier/vorm voor burgerparticipatie	- Tevredenheid over de manier/vorm voor burgerparticipatie	- Tevredenheid van bestuurders van hockeyverenigingen over de participatiemogelijkheden tijdens de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026
				- Het gevoel van vrijheid voor burgerparticipatie	- Het gevoel van vrijheid voor participatie tijdens de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026 namens bestuurders van hockeyverenigingen
			- De mate van burgerparticipatie	- Tevredenheid over de mate van burgerparticipatie	- Tevredenheid van bestuurders van hockeyverenigingen over de mate van participatie tijdens de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026
		De kwaliteit van de representatie van belangen en voorkeuren	- De representatie van de achterban	- Tevredenheid over de mate van representatie van de achterban	- Tevredenheid van bestuurders van hockeyverenigingen over de mate van representatie van de leden van de KNHB (verenigingen en hockeyers) bij de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026
			- Een gelijkwaardige representatie van de achterban	- Tevredenheid over de gelijkwaardige mate van representatie van de achterban	- Tevredenheid van bestuurders van hockeyverenigingen over een gelijkwaardige representatie van de leden van de KNHB (verenigingen en hockeyers) bij de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026
		De mate waarin er sprake is van een open agendavormingsproces	- De mogelijkheid tot het zelfstandig aandragen van agendapunten	- Tevredenheid over de mogelijkheden tot het zelfstandig aandragen van agendapunten	- Tevredenheid van bestuurders van hockeyverenigingen over de mogelijkheden tot het zelfstandig aandragen van agendapunten ten aanzien van de Strategische Visie 2026
Throughput legitimiteit	*'Government with the people' (Scharpf, 1998)* *De waarden en normen die betrekking hebben op de aard en het*	De wijze waarop collectie besluitvorming en wilsvorming wordt gerealiseerd	- De wijze waarop collectieve besluitvorming en wilsvorming wordt gerealiseerd	- Tevredenheid over de wijze waarop de collectieve besluitvorming en wilsvorming is gerealiseerd	- Tevredenheid van bestuurders van hockeyverenigingen over de wijze waarop de collectieve besluitvorming en wilsvorming is gerealiseerd ten aanzien van de Strategische Visie 2026
		De kwaliteit van de participatie in deze	- De representatie van de achterban in het besluitvormingsproces	- Tevredenheid over de representatie van de	- Tevredenheid van bestuurders van hockeyverenigingen over de representatie van de leden van de KNHB (verenigingen en hockeyers) in

	verloop van de wijze waarop bindende beslissingen worden genomen (Kickert et al., 2007).	besluitvormings- en wilsvormingsprocessen	- De mate van informatie om een weloverwogen stem uit te kunnen brengen	achterban in het besluitvormingsproces - Tevredenheid over de mate van informatie om een weloverwogen stem uit te kunnen brengen	het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026 - Tevredenheid van bestuurders van hockeyverenigingen over de mate van informatie omtrent de Strategische Visie 2026 om een weloverwogen stem uit te kunnen brengen
		De mate waarin 'checks and balances' in het besluitvormings- en wilsvormingsproces zijn verankerd	- De mogelijkheden voor participatie van alle belanghebbenden in het besluitvormingsproces	- Tevredenheid over de mate van participatie van alle belanghebbenden in het besluitvormingsproces	- Tevredenheid van bestuurders van hockeyverenigingen over een gelijkmatige representatie van de leden van de KNHB tijdens het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026
Output legitimiteit	*'Government for the people' (Scharpf, 1998)* *'Achieving the goals that citizens collectively care about'* (Scharpf, 1998).	De mate waarin daadwerkelijk de beoogde prestaties zijn gerealiseerd in termen van effectiviteit, efficiëntie en responsiviteit	- De mate waarin de beoogde resultaten daadwerkelijk worden nagestreefd/behaald - De middelen die zijn ingezet om de beoogde resultaten te realiseren	- De mate waarin de achterban van mening is dat de beoogde resultaten ook daadwerkelijk worden nagestreefd/behaald - Tevredenheid over het aantal middelen dat is ingezet om de beoogde resultaten te realiseren - De mate waarin de gerealiseerde resultaten tegemoet komen aan de wensen en voorkeuren van de achterban	- Tevredenheid van bestuurders van hockeyverenigingen over de mate waarin de beoogde resultaten van de Strategische Visie 2026 ook daadwerkelijk door de KNHB worden nagestreefd/behaald. - Tevredenheid namens bestuurders van hockeyverenigingen over het aantal middelen dat is ingezet om de resultaten met betrekking tot de Strategische Visie 2026 te realiseren - Tevredenheid namens de bestuurders van hockeyverenigingen over de mate waarin de gerealiseerde resultaten tegemoet komen aan de wensen en voorkeuren van de leden van de KNHB
		De steun/ draagvlak voor het beleid		- De steun/ draagvlak voor het beleid	- De mate waarin de bestuurders van hockeyverenigingen achter de Strategische Visie 2026 staan.
Feedback legitimiteit	*'The way politician and administrators give account to stakeholders about the outcome of policy processes and the quality of the feedback relations' (Tatenhove 2011)*	De wijze waarop verantwoording wordt afgelegd over de bereikte resultaten	- De vorm van verantwoording over de gerealiseerde resultaten - De mate van verantwoording over de gerealiseerde resultaten	- Tevredenheid over de vorm van verantwoording van de gerealiseerde resultaten - Tevredenheid over de mate van verantwoording van de gerealiseerde resultaten	- Tevredenheid namens bestuurders van hockeyverenigingen over de vorm van verantwoording (jaarverslag) met betrekking tot de gerealiseerde resultaten ten aanzien van de Strategische Visie 2026 - Tevredenheid namens bestuurders van hockeyverenigingen over de mate waarin het jaarverslag van de KNHB voldoende verantwoording

	EN *De mate waarin een organisatie erin slaagt om de gerealiseerde resultaten te gebruiken voor de ontwikkeling van het besluitvormingsproces (Kickert et al., 2007).*		- De mate van een transparant verantwoordingsproces omrent de gerealiseerde resultaten	- Tevredenheid over de mate van transparantie van het verantwoordingsproces over de gerealiseerde resultaten	aflegt over de gerealiseerde resultaten ten aanzien van de KNHB - Tevredenheid namens bestuurders van hockeyverenigingen over de mate van transparantie van het verantwoordingsproces over de gerealiseerde resultaten ten aanzien van de Strategische Visie 2026.
		De mate en de wijze waarin de uitkomsten van beleid worden gebruikt als bron voor de ontwikkeling en bijstelling van het beleid	- De wijze waarop er aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van het beleid - De mate waarin er aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van het beleid - De mate waarin de organisatie leert van haar beleid	- Tevredenheid over de wijze waarop aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van het beleid - Tevredenheid over de mate waarin er aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van het beleid - Tevredenheid over het leervermogen van de organisatie met betrekking tot het beleid	- Tevredenheid namens bestuurders van hockeyverenigingen over de wijze waarop de KNHB aandacht besteed aan de ontwikkeling van haar Visie - Tevredenheid namens bestuurders van hockeyverenigingen over de mate waarin aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van de Strategische Visie - Tevredenheid namens bestuurders van hockeyverenigingen over de mate waarin de KNHB de (niet) behaalde resultaten gebruikt als bron voor ontwikkeling van de Strategische Visie

Methodologie

In dit hoofdstuk wordt omschreven op welke manier het onderzoek is uitgevoerd en hoe antwoord op de onderzoeksvraag; *'Wat is de democratische legitimiteit die bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan de Strategische Visie 2026 van de Koninklijke Nederlandse Hockeybond?'* is verkregen. Allereerst wordt het onderzoeksperspectief omschreven en vervolgens zal de gekozen onderzoeksmethode uitgebreid worden verantwoordt. Tot slot wordt er aan het eind van dit hoofdstuk stilgestaan bij de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

Onderzoeksperspectief

In dit onderzoek wordt een interpretatief onderzoeksperspectief gehanteerd. Bij een interpretatief onderzoeksperspectief worden de interpretaties van de mensen als de waarheid beschouwd (Bryman, 2016). Dit komt overeen met de sociologische benadering van democratische legitimiteit waarbij het geloof en vertrouwen in de organisatie of acties van de organisatie centraal staat (Keohane, 2011). Het gaat in dit onderzoek dus niet om de tegemoetkoming van de normatieve indicatoren van democratische legitimiteit, zoals de regels en wetten waaraan een organisatie dient te voldoen, maar juist om rechtvaardiging van de acties van de organisatie namens de achterban (Weber, 2013). De mening van de achterban op de indicatoren van democratische legitimiteit staat in dit onderzoek centraal en wordt gebruikt om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag.

Mixed Methods

Binnen dit interpretatieve onderzoek is zowel een kwantitatieve- als een kwalitatieve onderzoeksmethode toegepast. De combinatie van kwantitatieve- en kwalitatieve onderzoeksmethoden wordt ook wel 'mixed methods' genoemd (Skinner, Edwards, & Corbett, 2015). De keuze voor mixed methods in dit onderzoek is gebaseerd op het feit dat er momenteel nog weinig onderzoek is gedaan naar (sociologische) democratische legitimiteit in de sport. Een onderzoek naar de (sociologische) democratische legitimiteit van de KNHB heeft zelfs nog nooit eerder plaatsgevonden. Om die reden is er allereerst een kwantitatief onderzoekmethode uitgevoerd om de democratische legitimiteit (ten aanzien van de Strategische Visie 2026) namens de populatie in kaart te brengen. Vervolgens is er een kwalitatieve onderzoeksmethode toegepast om de democratische legitmiteit die is toegekend te kunnen verklaren. Deze verklaring is belangrijk voor de sociologische perceptie van de kwantitatieve onderzoek data en dient als verdieping van de onderzoeksresultaten om beter antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag.

Deze vorm van mixed methods onderzoek wordt ook wel een 'explanatory sequential design' genoemd. Bij een 'explanatory sequential design' (verklarend sequentieel design) vindt er allereerst een kwantitatieve dataverzameling plaats en vervolgens wordt er een kwalitatieve dataverzameling en -analyse uitgevoerd (Bryman, 2016). Dit type design wordt gebruikt om met de kwalitatieve data de kwantitatieve data te kunnen verklaren en in een betere context te kunnen plaatsen. Het is bij 'mixed methods' onderzoek belangrijk dat de data van beide onderzoeksmethoden ook daadwerkelijk worden gecombineerd en niet los van elkaar worden beoordeeld (Creswell, 2018). Deze triangulatie van de onderzoeksmethode is belangrijk om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag (Skinner, Edwards, & Corbett, 2015).

kwantitatief onderzoek

Onderzoeksinstrument

Om te kunnen beoordelen wat de democratische legitimiteit is die bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026 van de KNHB, is er binnen het kwantitatieve deel van dit onderzoek gebruik gemaakt van enquêtes. Boeije,

Hart en Hox (2016) omschrijven een enquête als *"een manier van onderzoek waarin men zich voor het beschrijven, voorspellen en verklaren van sociale verschijnselen bedient van vragenlijsten met vragen die worden gesteld aan een groot aantal ondervraagden".* Vooral het bereik van een groot aantal respondenten heeft er toe geleid in dit onderzoek de keuze te maken voor een enquête.

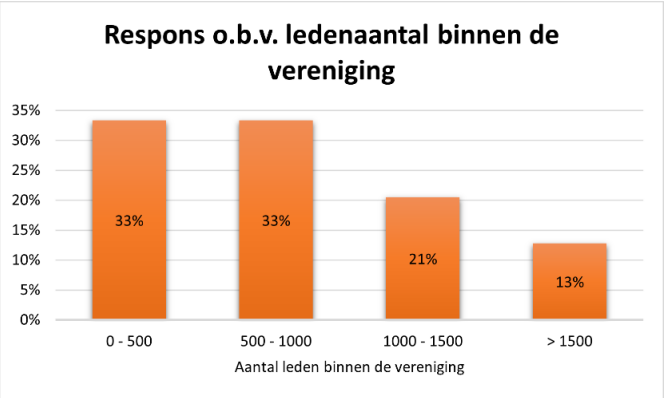
De enquête is opgesteld aan de hand van stellingen op basis van de context specifieke operationalisering zoals omschreven in het theoretisch kader (Tabel 1) in combinatie met enkele achtergrond vragen. Er is echter voor gekozen om de feedback legitimiteit indicator *'de mate en wijze waarin de uitkomsten van beleid worden gebruikt als bron voor de ontwikkeling en bijstelling van het beleid'* niet in de enquête op te nemen, aangezien de Strategische Visie 2026 momenteel nog actief is en het voor de achterban dus lastig is om te bepalen of de huidige uitkomsten van het beleid worden gebruikt als bron voor ontwikkeling voor het nieuwe beleid. Voor het beoordelen van de stellingen is gebruik gemaakt van een 5-punts likertschaal van 'zeer oneens' tot 'helemaal mee eens' (symmetrische schaal). In het midden van de 5-punts likertschaal is de optie 'neutraal' gebruikt voor degene die geen (uitgesproken) mening hebben met betrekking tot de specifieke stelling. Binnen de achtergrond vragen is er gekozen voor vragen met betrekking tot de grootte van de vereniging, het speelniveau van de vereniging en de kennis van de Strategische Visie 2026, om op basis daarvan een anoniem profiel op te kunnen stellen van de respondenten. De grootte van de vereniging is getoetst om te kijken of er een verband bestaat tussen de toegekende democratische legitimiteit en de verschillende grootte van de verenigingen. Ook met betrekking tot het speelniveau is er een verband getoetst tussen de toegekende democratische legitimiteit en het hebben van een Dames 1 of Heren 1 team in de Hoofdklasse. Tot slot diende te achtergrondvragen met betrekking tot de kennis van de Strategische Visie 2026 als extra nuance op de beoordeelde stellingen namens de respondenten. De volledige enquête is terug te vinden in Bijlage 1. In Bijlage 2 is in een tabel de operationalisering van de context specifieke situatie van democratische legitimiteit gekoppeld aan de enquêtevragen.

Selectie respondenten

De populatie waar de onderzoeksvraag op is gericht betreft de bestuurders van de hockeyverenigingen in Nederland. Een vereniging beschikt echter over meerdere bestuursfuncties. Aangezien niet bij elke vereniging dezelfde bestuursfuncties actief zijn en ook niet elke bestuursfunctie een significante rol bekleed met betrekking tot de Strategische Visie 2026, is er voor de steekproef van dit onderzoek gekeken naar een breed gedragen bestuursfunctie die in nauw contact staat met de KNHB met betrekking tot de Strategische Visie. Op basis daarvan is besloten om in dit onderzoek te focussen op de voorzitters van de hockeyverenigingen. De voorzitter van een hockeyvereniging is een bestuursfunctie die over het algemeen altijd vervult is binnen een vereniging en daarnaast zijn de voorzitters van alle hockeyverenigingen in Nederland in de oriëntatiefase van de Strategische Visie 2026 benaderd om input te leveren op de visie.

De KNHB telt 325 lid verenigingen, verdeeld over zes districten in Nederland. Aangezien in dit onderzoek de focus ligt op de voorzitters van de hockeyverenigingen in Nederland en elke vereniging één voorzitter kent, betreft de steekproefgrootte van dit onderzoek de 325 voorzitters van de hockeyverenigingen in Nederland. Deze voorzitters zijn allen persoonlijk benaderd voor de enquête, op het bij de KNHB bekende emailadres met betrekking tot hun voorzitterschap. Echter bleek er van de 325 voorzitters slechts van 316 voorzitters een emailadressen bekend te zijn, waardoor er in totaal 316 voorzitters middels hun emailadres voor de enquête zijn benaderd. De uiteindelijke respons is uitgekomen op N= 78, waarbij enkel de compleet ingevulde enquêtes zijn meegenomen.

In Figuur 3 worden het aantal leden van de verenigingen van de respondenten weergegeven. Uit dit Figuur blijkt dat het merendeel van de respondenten voorzitter is van een vereniging met 0 tot 500 (33%) of 500 tot 1000 leden (33%). Daarop volgend is 21% van de respondenten voorzitter van een vereniging met 1000 tot 1500 leden en 13% van de respondenten zijn voorzitter van een vereniging met meer dan 1500 leden. Deze verhoudingen komen overeen met de marktverdeling van de hockeyverenigingen in Nederland, die is weergegeven in Figuur 2 van het literatuurhoofdstuk. Tot slot blijken er in totaal vier respondenten voorzitter te zijn van een vereniging waarbij de Dames 1 en/of Heren 1 uitkomt in de Hoofdklasse. Drie van deze respondenten zijn voorzitter van een vereniging met meer dan 1500 leden en één respondent is voorzitter van een vereniging met 500 tot 1000 leden.



Figuur 3. Responspercentage op basis van het ledenaantal binnen de vereniging.

Procedure

De enquête is opgesteld via de online vragenlijst tool van de KNHB, Alchemer. De enquête is vervolgens meerdere malen voorgelegd aan de Projectsecretaris Directie & Bestuur, Adviseur Strategie en Coördinator Kennis & Onderzoek van de KNHB. Daarnaast is de enquête ook voorgelegd aan studiegenoten en familieleden van de onderzoeker om te beoordelen of de inhoud van de enquête volledig en duidelijk is, ook voor degene die niet bekend zijn met de Strategische Visie 2026.

Na ieders akkoord is de enquête uitgezet naar 316 voorzitters middels hun voorzitterschap emailadressen. In deze mail is het onderzoek geïntroduceerd, zijn de randzaken van het onderzoek toegelicht en is een link naar de online vragenlijst geplaatst. Na een verloop van twee weken is er nogmaals een herinneringsmail gestuurd naar alle 316 voorzitters van de hockeyverenigingen in Nederland. De enquête heeft in totaal ruim een maand opengestaan, zodat de respondenten de mogelijkheid hadden om de enquête in te vullen op het voor hen gewenste moment.

Data-analyse

De resultaten van de enquête zijn verzameld in Alchemer en met behulp van een rapportage en export in dit programma uitgedraaid. Dit programma, inclusief de rapportages en de export, geeft zowel het aantal responses als het responspercentage van een bepaald antwoord weer. Vervolgens is deze data gebruikt om het resultatenhoofdstuk vorm te geven en antwoord te geven op de onderzoeksvraag. Tot slot is er nog een aparte rapportage uitgedraaid waarin de data met betrekking tot de verschillende ledenaantallen en het verschillende speelniveau van de verenigingen staat uitgewerkt. Deze data is gebruikt om een verdiepingsslag te maken in de onderzoek data om vervolgens beter antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag.

kwalitatief onderzoek

Onderzoeksinstrument

Om te kunnen beoordelen wat de democratische legitimiteit is die bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan de Strategische Visie 2026 van de KNHB, is er naast een kwantitatieve onderzoekmethode ook gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoekmethode. Voor de kwalitatieve onderzoeksmethode is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews.

Bryman (2016) omschrijft een semigestructureerd interview als een interview waarbij de onderzoeker een lijst met topics (interview guide) heeft die hij of zij in het interview wil behandelen, maar waarbij de geïnterviewde de vrijheid heeft in zijn of haar manier van beantwoorden. De interviewer kan daar vervolgens op doorvragen, zonder dat deze vervolgvragen vooraf zijn opgesteld. Er heerst zowel bij de interviewer als de geïnterviewde dus een mate van vrijheid in de manier van aanpak van het interview, mits de vooraf opgestelde topics maar aan bod komen (Bryman, 2016).

De semigestructureerde interviews in dit onderzoek dienen als sociologische verdiepingsslag op de verkregen resultaten uit de enquête. De topiclijst van het semigestructureerde interview, zie Bijlage 3, is om die reden opgesteld aan de hand van de meest openvallende resultaten uit de enquête. De interviews hebben online plaatsgevonden via het programma 'Teams'.

Selectie respondenten

Binnen het kwalitatieve deel van dit onderzoek ligt de focus op dezelfde populatie als bij het kwantitatieve deel van dit onderzoek, namelijk de bestuurders van de hockeyverenigingen in Nederland. Ook hier geldt dat er als steekproef is gekozen voor de bestuurlijke rol als voorzitter van de hockeyverenigingen in Nederland, aangezien de interviews als verdiepingsslag gelden voor de verkregen resultaten uit de enquête. Echter is deze steekproef binnen het kwalitatieve deel van dit onderzoek dermate verkleint, aangezien het vanwege het tijdsbestek van dit onderzoek en de duur van een interview onmogelijk is om alle 325 voorzitters persoonlijk te interviewen. Voor de selectie van de kwalitatieve steekproef is er aan het eind van de enquête, die is uitgezet onder 316 voorzitters van hockeyverenigingen in Nederland, aan de respondenten de mogelijkheid geboden om hun emailadres achter te laten indien zij openstonden voor een verdiepend interview.

Uit de resultaten van de enquête is gebleken dat in totaal 23 respondenten hier hun e-mailadres achter hebben gelaten. Op basis van deze 23 respondenten is er een selecte steekpoef gemaakt met oog op een representatieve verdeling van het speelniveau van de vereniging, het aantal leden van een vereniging en de districten van de KNHB. Van de 23 respondenten bleek slechts één respondent voorzitter te zijn van een vereniging met een Dames 1 en/of Heren 1 uitkomend in de Hoofdklasse. Deze respondent werd daardoor automatisch geselecteerd voor het interview. Daarnaast is er geprobeerd om van elk ledenaantal categorie twee respondenten te selecteren. Vervolgens is er op basis van deze respondenten binnen elk district één respondent geselecteerd voor het interview, met in acht neming dat de respondent met een Dames 1 en/of Heren 1 uitkomt in de Hoofdklasse de plek binnen zijn/haar ledenaantal categorie en district vervuld. Voor de overweging van deze selectie is het moment van actief voorzitterschap en de betrokkenheid van de vereniging tijdens de Strategische Sessies meegenomen. In Tabel 2 zijn de genodigde respondenten voor het interview weergegeven.

In totaal waren er dus zes voorzitters geselecteerd en uitgenodigd voor deelname aan een verdiepend semigestructureerd interview. Echter bleek al snel dat de vereniging met een ledenaantal tot maximaal 500 leden geen gehoor gaf aan de uitnodiging. Om die reden is er voor deze positie een extra respondent geselecteerd en uitgenodigd, die ook voldeed aan de selectiecriteria. Desondanks hebben er uiteindelijk slechts vier respondenten gereageerd op de uitnodiging voor het interview. Tabel 3 geeft de kenmerken weer van de vier respondenten die, in september, daadwerkelijk aan het verdiepend semigestructureerd interview hebben deelgenomen.

Tabel 2.
Overzicht genodigde respondenten interview

Respondent	District	Hoofdklasse Dames 1 en/of Heren 1	Aantal leden	Actief voorzitterschap in 2019-2022	Betrokken tijdens Strategische Sessies
1	ZN	Nee	0-500	Ja	Nee
2	ON	Nee	500-1000	Ja	Ja
3	NN	Nee	500-1000	Ja	Nee
4	NH	Nee	1000-1500	Ja	Nee
5	MN	Ja	>1500	Ja	Nee
6	ZH	Nee	>1500	Nee	Nee
7 (extra)	ON	Nee	0-500	Ja	Nee

Tabel 3.
Overzicht daadwerkelijke respondenten interview

Respondent	District	Hoofdklasse Dames 1 en/of Heren 1	Aantal leden	Actief voorzitterschap in 2019-2022	Betrokken tijdens Strategische Sessies
1	MN	Ja	>1500	Ja	Nee
2	ZH	Nee	>1500	Nee	Nee
3	ON	Nee	500-1000	Ja	Ja
4	NN	Nee	500-1000	Ja	Nee

Data analyse

Van de semigestructureerde interviews, via Teams, zijn audio-opnamen gemaakt met behulp van de Recorder app op de mobiele telefoon. Hiervoor is vooraf toestemming gevraagd aan de respondent. Deze audio-opnamen zijn gebruikt om de interviews op de juiste wijze en in de juiste volledigheid anoniem te transcriberen. Deze transcriptie is vervolgens naar de respondent toegestuurd ter controle.

Na controle van alle transcripties zijn de transcripties gecodeerd. Het coderen van de transcripties zorgt ervoor dat de verkregen data in de interviews aan de hand van het toekennen van labels meetbaar wordt gemaakt en de bias van een onderzoeker wordt voorkomen (Bryman, 2016). Het coderingsproces bestaat uit drie stappen; open coderen, axiaal coderen en selectief coderen (Skinner, Edwards, & Corbett, 2015). Binnen dit onderzoek is er allereerst open gecodeerd door de transcripties van de interviews door te lezen en labels toe te kennen aan de verschillende tekstfragmenten uit de transcripties. Vervolgens is er axiaal gecodeerd door de toegekende labels behorend tot hetzelfde thema te clusteren. Tot slot is er nog selectief gecodeerd door de thema's die zijn voortgekomen uit de transcripties toe te kennen aan de juiste hoofdcategorie. De hoofdcategorieën van het kwalitatieve onderzoek zijn gebaseerd op dezelfde hoofdcategorieën van het kwantitatief onderzoek, namelijk de criteria van democratische legitimiteit; input-, throughput-, output- en feedback legitimiteit. De codeboom van dit onderzoek is terug te vinden in Bijlage 4.

Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van het onderzoek is gewaarborgd door de enquête meerdere malen voor te leggen aan de Projectsecretaris Directie & Bestuur, Adviseur Strategie en Coördinator Kennis & Onderzoek van de KNHB. Ook is de enquête voorgelegd aan studiegenoten en familieleden van de onderzoeker om te beoordelen of de inhoud van de enquête volledig en duidelijk is, ook voor degene die niet bekend zijn met de Strategische Visie 2026. De enquêtes zijn opgesteld en geanalyseerd met behulp van het programma Alchemer. Aangezien de onderzoeker ervaring heeft met het gebruik van deze tool en de tool de mogelijkheid biedt om 'display logics' te gebruiken, die ervoor zorgen dat irrelevante vragen voor een respondent, gebaseerd op eerder gegeven antwoorden niet zichtbaar worden voor de respondent, is het gebruik van het programma betrouwbaar. Tot slot zijn in het resultatenhoofdstuk enkel de compleet ingevulde enquêtes meegenomen. Ook dit verhoogt de betrouwbaarheid van het onderzoek, omdat de onvolledige enquêtes minder serieus of tweemaal ingevuld kunnen zijn.

Het onderzoek is daarnaast valide aangezien mixed methods de juiste onderzoeksmethode vormt voor onderzoeken waar weinig informatie bekend is over het onderwerp. De enquête is gebaseerd op de vastgestelde criteria van democratische legitimiteit en vertaald naar de context specifieke situatie van het onderzoek, waardoor alle indicatoren aan bod komen en er dus duidelijk antwoord kan worden gegeven op de onderzoeksvraag. De semi gestructureerde interviews zijn daarnaast vormgegeven aan de hand van een topiclijst. Deze topiclijst is gebaseerd op onderzoeksresultaten van de enquêtes. Door de open vragen van het semigestructureerde interview zijn de respondenten in de mogelijkheid gesteld om hun mening te geven en zich niet te laten beïnvloeden door de onderzoeker. Door vast te houden aan deze topiclijst is de invloed van de onderzoeker beperkt gebleven.

Rol als onderzoeker

Tijdens de uitvoering van dit onderzoek was de onderzoeker al anderhalf jaar tot twee jaar werkzaam binnen de KNHB als stagiaire verenigingsdienstverlening. Daaropvolgende heeft het stagecontract in januari 2022 plaats gemaakt voor een arbeidscontract binnen de afdeling competitie, waar de onderzoeker momenteel nog steeds werkzaam is. Dit betekent dat de onderzoeker al een breed beeld heeft van de KNHB als organisatie en ook op de hoogte is van het speelveld tussen de KNHB en haar verenigingen. Echter heeft de onderzoeker binnen de KNHB geen significante rol met betrekking tot de Strategische Visie 2026 en heeft de onderzoeker geen (werk gerelateerde)relatie met de voorzitters van de hockeyverenigingen. Deze 'koude' relatie met zowel de visie als de respondenten kan zowel positief als negatief hebben uitgepakt voor de betrouwbaarheid van het onderzoek. Gezien de geringe kennis en ervaring met de visie en de afstand tussen de onderzoeker en de respondenten is er namelijk een reële kans dat er bepaalde deelonderwerpen ten aanzien van de visie over het hoofd zijn gezien en de respondenten zich niet vertrouwd genoeg hebben gevoeld om open en eerlijk hun mening te delen. Desalniettemin kan de 'koude' relatie ook juist er toe hebben geleid dat er met een frisse blik en zonder bias van de onderzoek naar de visie is gekeken en dat de afstand tussen de onderzoeker en de respondenten juist voor een neutrale en veilige omgeving heeft gezorgd voor de respondenten.

Aangezien het onderzoek een onderdeel vormt van de masteropleiding Sportbeleid en Sportmanagement op de Universiteit Utrecht, is de rol van de onderzoeker in dit onderzoek binnen de KNHB gericht op de rol als masterstudent. Dat betekent dat zowel de enquête als de uitnodiging van het interview zijn verstuurd vanuit het student gerelateerde emailadres van de onderzoeker. Er is bewust gekozen om dit onderzoek vanuit de rol als masterstudent te vervullen vanwege het streven om de betrouwbaarheid van zowel de enquêteresultaten als de interview resultaten te verhogen

aangezien de respondenten door middel van deze rol zich naar verwachting minder beïnvloed voelen door de KNHB en daardoor geneigd zijn om open en eerlijk antwoord te geven. Daarnaast kan de rol als masterstudent ook hebben bijgedragen aan de bereidwilligheid van de respondenten tot het invullen van de enquête en deelname aan het interview vanwege het inlevingsvermogen in de rol als student.

Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk wordt de verkregen data van dit onderzoek naar de democratische legitimiteit die bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan de Strategische Visie 2026 van de hockeybond geïllustreerd en geanalyseerd. Het hoofdstuk is vormgegeven naar aanleiding van de criteria van democratische legitimiteit en de daarbij horende democratische indicatoren. De inhoud van dit hoofdstuk wordt geleid door de kwantitatieve onderzoeksresultaten, die waar mogelijk worden aangevuld door de kwalitatieve onderzoeksresultaten. De kwalitatieve onderzoeksresultaten dienen, zoals eerder in de methode toegelicht, ter ondersteuning van de kwantitatieve resultaten en zullen zich dus beperken tot de meest opvallende kwantitatieve resultaten van dit onderzoek. De kwantitatieve onderzoeksresultaten worden in dit hoofdstuk toegelicht op basis van de resultaten van de gehele groep en de meest opvallende verschillen tussen de ledenaantal categorieën en het speelniveau van de vereniging, aangezien deze resultaten bijdragen aan een verdiepingsslag van de resultaten.

Algemene interpretatie van de resultaten

Op basis van de onderzoeksresultaten blijken de democratische legitimiteitscriteria input legitimiteit, throughput legitimiteit en feedback legitimiteit over het algemeen neutraal te zijn beoordeeld. Het criterium output legitimiteit is daarentegen positief beoordeeld. De antwoordmogelijkheid 'neutraal' kan echter op verschillende manieren worden geïnterpreteerd. Het is dan ook maar de vraag welke interpretatie de respondenten aan deze antwoordmogelijkheid hebben gegeven. Toch is er in dit onderzoek bewust gekozen om gebruik te maken van een symmetrische schaal, om op die manier een gedwongen antwoord te voorkomen. Ondanks de verschillende interpretatie mogelijkheden van de neutrale antwoordcategorie, geven de hoeveelheid neutrale antwoorden wel een duidelijk signaal. Deze respondenten hebben namelijk geen uitgesproken mening over de stellingen die hen zijn voorgelegd omtrent de indicatoren van input-, throughput- en feedback legitimiteit, wat ook iets zegt over de democratische legitimiteit die zij aan deze criteria toekennen met betrekking tot het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026. Hoe positiever de stellingen worden beoordeeld, hoe meer democratische legitimiteit aan deze stellingen worden toegekend.

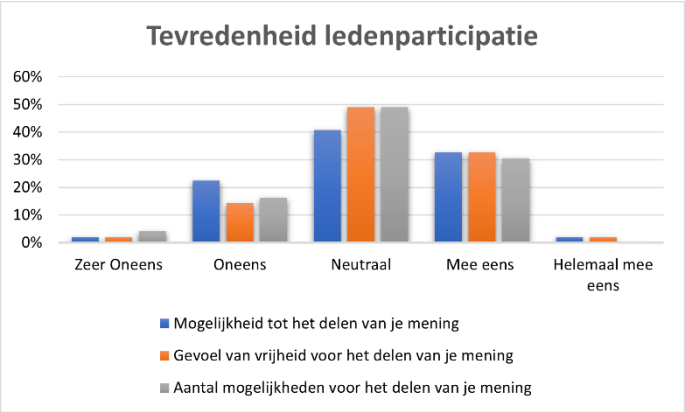
Input legitimiteit

Het eerste criterium van democratische legitimiteit betreft de input legitimiteit. Input legitimiteit wordt door Scharpf (1998) ook wel omschreven als *'Government by the people'*, waarbij de mate waarin het volk inspraak heeft in het besluitvormingsproces centraal staat. De enquêtevragen met betrekking tot dit criterium zijn om die reden enkel voorgelegd aan de respondenten die in het seizoen 2019-2020, toen het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026 heeft plaatsgevonden, al actief voorzitter waren van hun vereniging (49 van de 78 respondenten). Dat geldt ook voor de interviews, wat betekent dat de kwalitatieve onderzoeksresultaten ten aanzien van dit criterium zich beperken tot drie van de in totaal vier respondenten, waarvan twee respondenten van een vereniging van 500 tot 1000 leden en één respondent van een vereniging met meer dan 1500 leden die daarnaast ook uitkomt in de Hoofdklasse. De input legitimiteit is getoetst aan de hand van de indicatoren; ledenparticipatie, ledenrepresentatie en agendavorming.

Ledenparticipatie

In de enquête zijn verschillende stellingen over ledenparticipatie tijdens de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026 opgenomen, die opgesplitst kunnen worden in stellingen met betrekking tot de vorm van ledenparticipatie en de mate van ledenparticipatie. Met betrekking tot de vorm van ledenparticipatie is er gevraagd naar de mogelijkheid die de respondenten hebben gehad om hun

mening, ervaringen, ideeën en inzichten met de KNHB te delen en het gevoel van vrijheid dat zij hebben ervaren om dat te kunnen doen. Daarnaast is er met betrekking tot de mate van ledenparticipatie gevraagd naar de tevredenheid over het aantal mogelijkheden waarop de respondenten hun mening konden delen. In Figuur 5 zijn de resultaten van deze stellingen weergegeven. Uit dit figuur blijkt dat het grootste gedeelte van de respondenten alle drie de stellingen neutraal beoordeeld. Het grootste gedeelte van de respondenten heeft dus geen uitgesproken mening over de stellingen. Naast de neutrale score staat het grootste gedeelte van de respondenten positief tegenover de drie stellingen. Tot slot is er in de enquête ook gevraagd naar de betrokkenheid van de respondenten bij de Strategische momenten die zijn aangeboden om mee te denken over de inhoud van de Strategische Visie 2026. Aan de hand van de resultaten blijkt dat het merendeel van de respondenten hier niet bij betrokken is geweest (81,6%). De bestuurders van hockeyverenigingen zijn dus matig tevreden over het aantal participatiemogelijkheden die hen zijn aangereikt om hun mening omtrent de Strategische Visie 2026 te kunnen delen, maar hebben daarentegen weinig tot geen gebruik gemaakt van mogelijkheden die hen wel zijn aangereikt.



Figuur 5. Tevredenheid namens de respondenten over de stellingen ten aanzien van ledenparticipatie

Om deze resultaten verder te onderzoeken is er gekeken naar de resultaten aan de hand van de verschillende ledenaantallen van de vereniging. Daaruit blijkt dat de kleinere verenigingen (0 tot 500 en 500 tot 1000 leden) over het algemeen wat positiever tegenover de stellingen staan ten opzichte van de grotere verenigingen (1000 tot 1500 en meer dan 1500 leden). Het merendeel van de respondenten van een vereniging met 500 tot 1000 leden zijn het zelfs met alle drie de stellingen over de vorm- en mate van ledenparticipatie eens. De mogelijkheid die de respondenten hebben gehad tot het delen van hun mening wordt door hen het beste beoordeeld (50% mee eens). In het interview geeft één respondent van een vereniging met 500 tot 1000 leden aan vooral positief te zijn over het Strategische moment waar deze respondent bij betrokken is geweest. Daarentegen staat het grootste gedeelte van de respondenten van een vereniging met meer dan 1500 leden negatief tegenover het aantal mogelijkheden waarop zij hun mening konden delen (50%). Ook bij de verenigingen uitkomend in de Hoofdklasse scoort deze stelling het laagst. Wat opvalt is dat juist de grote verenigingen en Hoofdklasse verenigingen het minst betrokken zijn geweest bij de Strategische momenten.

In het interview zegt de respondent van een vereniging met meer dan 1500 leden, die ook uitkomt in de Hoofdklasse, hierover dat het gevoel dat er niks met zijn mening wordt gedaan overheerst en om die reden de verdere dialoog en dus ook het aantal participatiemogelijkheden met de KNHB verstoort. ‘De mate waarin de organisatie actief met de verkregen input van haar achterban aan de slag gaat’ is niet opgenomen in de ledenparticipatie indicator van Scharpf (1998), maar sluit onder de noemer van ‘het nastreven van de belangen en voorkeuren van de verenigingen’ wel aan bij een andere indicator van input legitimiteit; ledenrepresentatie. De indicator ledenparticipatie heeft volgens Kickert et al. (2007) namelijk enkel betrekking op de manier of vorm van (leden)participatie en de mate van (leden)participatie. Voor democratische legitimiteit is het belangrijk dat er participatiemogelijkheden zijn die voldoende inspraak bieden voor de achterban (Kickert et al., 2007). Op basis van zowel de kwantitatieve- als kwalitatieve onderzoeksresultaten blijkt hier ook

sprake van te zijn. De bereidwilligheid tot deelname aan deze participatiemogelijkheden blijkt echter om verschillende redenen per vereniging te verschillen. Dit is dus niet in lijn met de theorie van Kickert et al. (2007), waar uit wordt gegaan van een algemene bereidwilligheid tot deelname aan participatiemogelijkheden.

Respondent 3 (500 – 1000 leden):
"Ik was net voorzitter en toen was ik uitgenodigd voor een voorbijeenkomst voor de ALV met nieuwe voorzitters en nieuwe penningmeesters. Daar werd al een eerste soort van brainstorm gesprek gevoerd over de nieuwe Strategische Visie. Daar was ik bij. Dat vond ik heel erg leuk."

Respondent 1 (meer dan 1500 leden + Dames 1 en/of Heren 1 uitkomend in de Hoofdklasse):
"Het is beetje ingegeven door het feit dat ik mijn mening niet terug zie in dingen. Dus misschien dat ik mijn mening wel kan ventileren, maar als ik die vervolgens niet terug zie in de daadwerkelijke plannen dan voel ik mij eigenlijk niet gehoord."

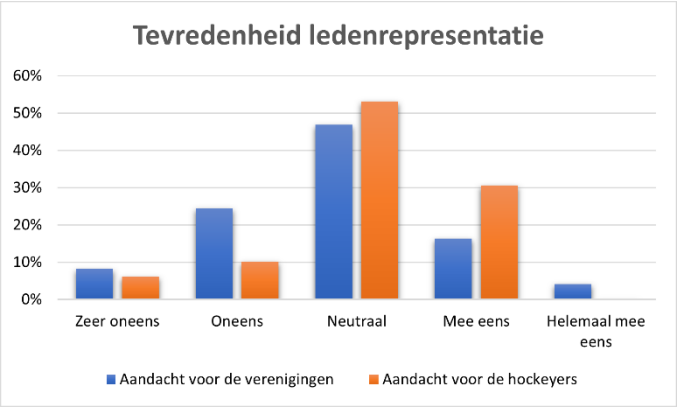
Daarnaast is er met betrekking tot de indicator ledenparticipatie later in de enquête nogmaals aan de respondenten voorgelegd of zij (nog steeds) de mogelijkheid hebben om hun mening te delen en of zij (nog steeds) het gevoel van vrijheid ervaren om dat te doen, nu de ontwikkelfase van de Strategische Visie 2026 is afgelopen en de visie in uitvoering is. Deze stellingen zijn ditmaal ook voorgelegd aan de respondenten die in het seizoen 2019-2020 nog niet actief voorzitter van hun vereniging waren. Uit de resultaten van deze stellingen blijkt dat zowel de mogelijkheid tot het delen van je mening als het gevoel van vrijheid om dat te kunnen in dit geval positiever wordt beoordeeld dan dezelfde stellingen gericht op de ontwikkelfase van de visie. De democratische legitimiteit die wordt toegekend aan de vorm van ledenparticipatie is gedurende de uitvoer van de Strategische Visie 2026 dus verbeterd. Met name de respondenten die in het seizoen 2019-2020 nog niet actief voorzitter waren zijn erg positief ten aanzien van beide stellingen, waarbij het gevoel van vrijheid om je mening te kunnen delen door hen het meest positief wordt beoordeeld (69%; 55,2% mee eens en 13,8% helemaal mee eens). Naar aanleiding van de resultaten van de respondenten die in het seizoen 2019-2020 wel al actief voorzitter waren blijkt dat zij momenteel, tijdens de uitvoering van de Strategische Visie 2026, de mogelijkheid tot het delen van je mening iets negatiever beoordelen dan voorheen, maar daartegenover juist positiever zijn over het gevoel van vrijheid om je mening te kunnen delen. Ook in het interview met de respondent van een vereniging met 500 tot 1000 leden, die tijdens de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026 juist positief was over de mogelijkheid tot het delen van je mening, komt dit naar voren. Volgens deze respondent heeft de negatieve verandering omtrent deze stelling vooral te maken met de mate waarin de verenigingen tijdens de uitvoering van de Strategische Visie 2026 worden meegenomen in de vervolgstappen omtrent de Strategische Visie en hoe de vertaalslag kan worden gemaakt.

Respondent 3 (500 – 1000 leden):
"Nu hebben we die Strategische Visie, en dan nu? Hoe werkt dat dan door? Waar wordt ik dan op gefaciliteerd? Of blijft het overall een strategische visie binnen de KNHB en daar doe je je eigen ding? Wat gaan we dan nu doen?"

Ledenrepresentatie

Met betrekking tot de indicator ledenrepresentatie zijn er in de enquête twee stellingen opgenomen met als doel om te toetsen of de KNHB tijdens de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026 de belangen van haar achterban heeft nagestreefd. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen de belangen en voorkeuren van de verenigingen en de belangen en voorkeuren van de hockeyers. In Figuur 6 zijn de resultaten van deze stellingen weergegeven. Uit dit figuur blijkt dat het grootste gedeelte van de respondenten deze twee stellingen neutraal heeft beoordeeld (46,9% en 53,1%). Dat wil zeggen dat het grootste gedeelte van de respondenten wederom dus geen uitgesproken mening

heeft over de stellingen. Los van de neutrale beoordeling blijken de resultaten van beide stellingen echter uiteen te liggen. De respondenten staan in dat geval namelijk positief tegenover de mate van aandacht voor de hockeyers tijdens de ontwikkeling van de visie (30,6%) en juist negatief tegenover de mate van aandacht voor de verenigingen tijdens de ontwikkeling van de visie (32,7%; 24,5% oneens en 8,2% zeer oneens). Als je beide stellingen met elkaar vergelijkt dan kan je stellen dat de verenigingen van mening zijn dat de KNHB tijdens de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026 meer aandacht heeft besteed aan het belang en de voorkeuren van de hockeyers ten opzichte van het belang en de voorkeuren van de verenigingen en er dus geen sprake is van een gelijkwaardige ledenrepresentatie. Volgens Kickert et al. (2007) is het echter belangrijk dat alle belanghebbenden op een gelijkwaardige wijze worden representeert.



Figuur 6. Tevredenheid namens de respondenten over de mate van representatie van de achterban

Gekeken naar de verschillende ledenaantal categorieën valt op dat de grootste verenigingen (meer dan 1500 leden) het meest negatief staan tegenover de mate van aandacht die de KNHB tijdens de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026 heeft besteed aan het belang en de voorkeuren van de verenigingen (83,4%; 66,7% oneens en 16,7% zeer oneens). Ook de verenigingen uitkomend in de Hoofdklasse staan duidelijk negatief tegenover de mate van aandacht voor de vereniging (75%; 50% oneens en 25% zeer oneens). In het interview geeft de respondent van een vereniging met meer dan 1500 leden, die ook uitkomt in de Hoofdklasse, als reden hiervoor dat de KNHB de verkeerde belangen nastreeft en haar rol meer zou moeten vormgeven als dienstverlenend orgaan van de club. Volgens deze respondent zou de KNHB de belangen van de verenigingen juist meer moeten nastreven dan de belangen van de hockeyer. Deze wens komt echter, net zoals de algemene resultaten, niet overeen met de theorie van Kickert et al. (2007) waarbij een gelijkwaardige representatie van alle belanghebbenden een belangrijke factor vormt voor input legitimiteit. Het lijkt er dan ook op dat de bestuurders van hockeyverenigingen helemaal geen behoefte hebben aan een gelijkwaardige representatie van alle belanghebbenden, maar juist behoefte hebben aan een goede representatie van de verenigingen.

Respondent 1 (meer dan 1500 leden + Dames 1 en/of Heren 1 uitkomend in de Hoofdklasse):
"De vereniging kan alleen maar bestaan met een tevreden hockeyer. Die tevreden hockeyer wordt niet tevreden door wat de bond doet, maar wordt tevreden door wat de vereniging doet. Die wordt tevreden door goede faciliteiten, trainers, opleidingsmogelijkheden en noem maar op. Er is niet heel veel wat een bond kan doen om de hockeyer tevreden te maken. De bond kan alleen maar de vereniging helpen om de hockeyer tevreden te krijgen. Met andere woorden moet de bond zich bezighouden met 'hoe kunnen we ervoor zorgen dat onze verenigingen de hockeyers zo tevreden mogelijk gaan houden'?"

<u>Gelijkwaardige ledenrepresentatie</u>

Op basis van de onderzoeksresultaten met betrekking tot de indicator ledenrepresentatie is er, als aanvulling op deze resultaten, in de interviews verder uitvraag gedaan naar de mening van de bestuurders van hockeyverenigingen over de mate waarin de KNHB aandacht heeft besteed aan een gelijkwaardige ledenrepresentatie tijdens de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026. Er is met

de respondenten gesproken over de verschillende soorten verenigingen en de verschillende standpunten van de verenigingen. Uit de interviews blijkt dat alle drie de respondenten het gevoel hebben dat de KNHB tijdens de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026 geen onderscheid heeft gemaakt tussen de verschillende soorten verenigingen. Dit staat haaks tegenover het standpunt van Kickert et al. (2007) dat een organisatie oog moet hebben voor de verschillende groepen binnen haar achterban. Volgens de respondent van een vereniging met meer dan 1500 leden, die uitkomt in de Hoofdklasse, is onderscheid tussen de verschillende soorten verenigingen echter helemaal niet nodig. Zij zijn namelijk van mening dat alle soorten verenigingen te maken hebben met dezelfde problematieken. Daarentegen zijn de twee respondenten van een vereniging met 500 tot 1000 leden juist van mening dat een dergelijk onderscheid wel wenselijk was. Beide respondenten verlangde en verlangen namelijk nog steeds naar meer persoonlijke aandacht, met oog voor lastige regio's en de rol die de breedtesport levert aan de topsport. De KNHB heeft volgens hen tijdens de ontwikkeling van de visie dus onvoldoende oog gehad voor de verschillende soorten verenigingen.

Respondent 4 (500 – 1000 leden):
"Waar ik een beetje bang voor ben is dat Friesland, Groningen en Drenthe niet voldoende vertegenwoordigd waren om mee te kijken wat voor het noorden belangrijk is. De eerste fase van het kennen van het hockeyen hebben we in Friesland namelijk nog niet eens gehad. Als wij onze toekomst willen waarborgen dan hebben wij nodig dat wij serieus worden genomen door de bond en niet worden gezien als een soort gebied achter de Veluwe. Dat lijkt namelijk soms, 'we kijken tot de Veluwe en daaroverheen is het zicht anders'. Wij moeten altijd dansen naar de pijpen van andere regio's"

Respondent 3 (500 – 1000 leden):
"wij zijn een opleidingsvereniging. Zo'n positie maakt ook dat een andere vereniging eigenlijk mega blij met je zou moeten zijn als je het hebt over het aanleveren van de net wat meer talenten die dan weer daar door ontwikkelen. Ik denk dat het nog wel mooi zou zijn als dat nog wat meer uitvergroot wordt. Dus niet dat het alleen gaat om wie er het hoogst speelt, maar ook wat daaraan vooraf gaat. Ik zou het wel mooi vinden als dat vanuit de bond nog wat meer wordt gezien of gewaardeerd.."

Daarnaast blijkt uit de interviews ook dat twee van de drie respondenten het gevoel hebben dat de KNHB geen oor heeft geboden aan het gezonde tegengeluid ten aanzien van de plannen van de Strategische Visie 2026. Volgens hen werd je alleen uitgenodigd of was je alleen welkom om mee te denken indien je ook daadwerkelijk achter de plannen met betrekking tot de Strategische Visie 2026 stond. Een dialoog over de kritische punten van de visie was volgens hen dus niet mogelijk. Dat komt volgens Kickert et al. (2007) de input legitimiteit niet ten goede. Voor input legitimiteit is het namelijk van groot belang dat de organisatie de belangen en voorkeuren van haar achterban vertegenwoordigd en niet haar eigen belang nastreeft (Kickert et al., 2007).

Respondent 1 (meer dan 1500 leden + Dames 1 en/of Heren 1 uitkomend in de Hoofdklasse):
Daarbij merk ik dat als je echt kritisch bent op bepaalde zaken, de bond je ook niet meer belt. 2/3 jaar geleden had ik nog heel veel contact met de bond, maar nu heb ik alleen nog maar contact als ik ze zelf op bel of als ze een bondscoach moeten ontslaan en vinden dat ze mij dat toch even moeten melden van te voren."

Respondent 3 (500 – 1000 leden):
"Dan krijg ik een keurig antwoord terug met 88% van de verenigingen is het er allemaal over eens. Dus als je het er niet mee eens bent? Dan ben je en hoor je dus blijkbaar bij die 12%? Dus we gaan het doen. Maar het is eigenlijk al aangekondigd van zo gaan we het doen, we gaan alleen nog even toetsen of jullie dat ook vinden en dan zeggen we 80% wil het, dus we gaan het doen. Ik voel dan weinig ruimte voor een gesprek. Het is gewoon op papier."

Agendavorming

De indicator agendavorming heeft betrekking op de mogelijkheid tot het zelfstandig aandragen van agendapunten. Er is in de enquête, middels een stelling, aan de respondenten gevraagd of zij inderdaad de mogelijkheid hebben gehad om zelfstandig agendapunten aan te dragen tijdens de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026. Ook op deze stelling heeft het grootste gedeelte van de respondenten neutraal geantwoord (51%). Deze respondenten hebben hier dus geen uitgesproken mening over. Los van het neutrale antwoord en in tegenstelling tot de meeste indicatoren van input legitimiteit, staat het grootste gedeelte van de respondenten echter negatief tegenover deze stelling (30,6%; 26,5% oneens en 4,1% zeer oneens). Agendavorming vormt in dit onderzoek dan ook de laagst scorende indicator van input legitimiteit. Het mag dus duidelijk zijn dat de respondenten tijdens de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026 weinig mogelijkheden hebben ervaren om zelfstandig agendapunten aan te dragen. Volgens Kickert et al. (2007) is dit echter wel van belang voor de input legitimiteit van de KNHB aangezien de organisatie op die manier daadwerkelijk aandacht besteed aan de belangen en voorkeuren van haar achterban.

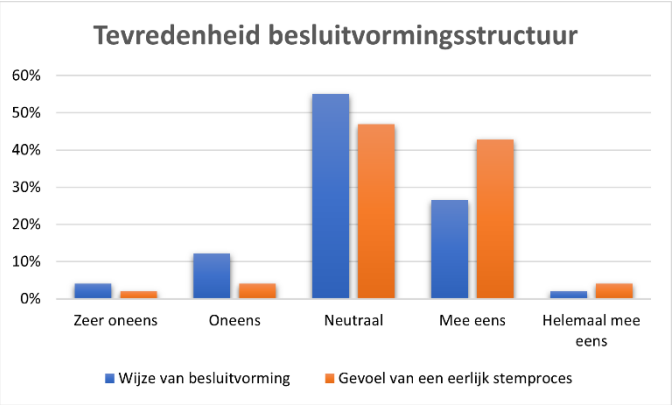
Op basis van de kwantitatieve onderzoeksresultaten aan de hand van de verschillende ledenaantal categorieën blijkt dat het grootste gedeelte van de middelgrote verenigingen (500 tot 1000 en 1000 tot 1500 leden) negatief tegenover deze stelling staat, terwijl de neutrale antwoordcategorie bij de andere ledenaantal categorieën de boventoon voert. Daarentegen liggen de meningen van de verenigingen uitkomend in de Hoofdklasse verspreid.

Throughput legitimiteit

Het tweede criterium van democratische legitimiteit betreft throughput legitimiteit. Throughput legitimiteit wordt door Schmidt (2013) en Scharpf (1998) ook wel omschreven als '*goverment with the people',* waarbij het verloop en de wijze waarop bindende beslissingen worden genomen centraal staat. Net als bij input legitimiteit zijn de enquêtevragen met betrekking tot dit criterium om die reden enkel voorgelegd aan de respondenten die in het seizoen 2019-2020, toen het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026 heeft plaatsgevonden, al actief voorzitter waren van hun vereniging (49 van de 78 respondenten). Dit geldt ook voor de interviews, wat betekent dat de kwalitatieve onderzoeksresultaten ten aanzien van dit criterium zich beperken tot dezelfde drie respondenten als bij input legitimiteit. Het criterium is getoetst aan de hand van de indicatoren; besluitvormingsstructuur, besluitvormingsparticipatie en evenredige besluitvormingsparticipatie *('checks and balances').*

Besluitvormingsstructuur

De indicator besluitvormingsstructuur is in de enquête getoetst aan de hand van twee stellingen met betrekking tot de tevredenheid over de wijze waarop de besluitvorming van de Strategische Visie 2026 heeft plaatsgevonden en de mate waarin de respondent het gevoel heeft dat het stemproces van de Strategische Visie 2026 eerlijk is verlopen. In Figuur 7 zijn de resultaten met betrekking tot deze twee stellingen weergegeven. Uit dit figuur blijkt dat het grootste gedeelte van de respondenten neutraal tegenover beide stellingen staat en dus geen uitgesproken



Figuur 7. Tevredenheid namens de respondenten over de besluitvormingsstructuur van de Strategische Visie 2026

mening over de stellingen heeft (55,1% en 46,9%). De mate waarin de respondenten positief tegenover het gevoel van een eerlijk stemproces staan ligt daar echter heel dicht bij (47%; 42,9% mee eens en 4,1% helemaal mee eens). Ook staat het grootste gedeelte van de respondenten in dat geval positief tegenover de wijze waarop de besluitvorming ten aanzien van de visie heeft plaatsgevonden (28,5%; 26,5% mee eens en 2% helemaal mee eens). Echter scoort deze stelling beduidend lager dan het gevoel van een eerlijk stemproces. Dat betekent dat er ruimte ligt voor verbetering van de wijze van besluitvorming en dus ook de democratische legitimiteit die bestuurders van hockeyvereniging hieraan toekennen.

Gekeken naar de verschillende ledenaantal categorieën valt op dat de grote verenigingen (meer dan 1500 leden), in tegenstelling tot de andere ledenaantal categorieën, juist negatief tegenover de wijze van besluitvorming staan (50%). Bij de overige ledenaantal categorieën vormt neutraal namelijk de boventoon met betrekking tot de wijze van besluitvorming, gevolgd door een positieve houding. Daarnaast staan ook de Hoofdklasse verenigingen duidelijk negatief tegenover de wijze van besluitvorming (75%). In het interview geeft de respondent van een vereniging met meer dan 1500 leden, die ook uitkomt in de Hoofdklasse, als reden hiervoor dat er sprake is van een vooringenomen besluitvorming namens de KNHB, waarbij er weinig ruimte is voor besluitvorming namens de achterban. Aangezien er voor de Strategische Visie 2026 een officieel besluitmoment op de Algemene Vergadering van de KNHB heeft plaatsgevonden lijkt deze opmerking geen betrekking te hebben op de daadwerkelijke besluitvorming van de Strategische Visie 2026, maar daarentegen betrekking te hebben op de besluitvorming in de ontwikkelfase en/of uitvoeringsfase van de Strategische Visie 2026. Deze kritiek op de wijze van besluitvorming sluit aan bij de resultaten met betrekking tot de input legitimiteit. Doordat de KNHB al een beeld heeft van wat ze willen implementeren, gaan zij met dit plan naar de verenigingen toe. Echter heeft de KNHB vanwege de vooringenomen besluitvorming geen oor voor alle verschillende groepen belanghebbenden en zijn zij vooral op zoek naar de belanghebbenden die hun plannen steunen. Daardoor wordt een groot deel van de belanghebbenden niet gehoord en worden er tevens weinig mogelijkheden aangereikt aan verenigingen om zelfstandig agendapunten aan te dragen. De invloed van het proces van democratische legitimiteit, zoals door het Van der Steen et al. (2021) omschreven, komt hier duidelijk in naar voren.

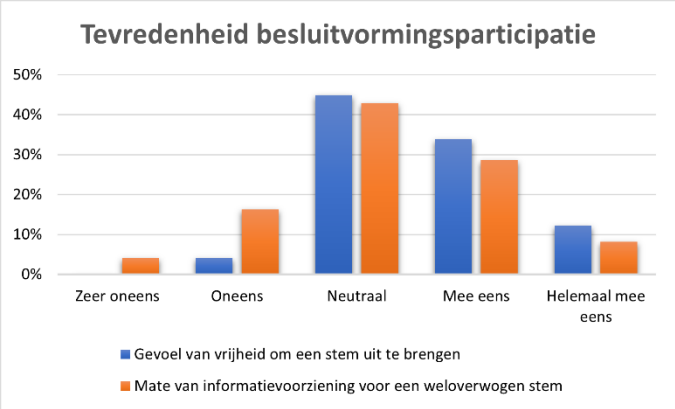
Met betrekking tot het gevoel van eerlijk stemproces zijn de verenigingen echter wat positiever gezind. Vooral de middelgrote verenigingen (500 tot 1000 en 1000 tot 1500 leden) staan hier het meest positief tegenover (55,6% en 70%). In het interview geeft een respondent van een vereniging met 500 tot 1000 leden dan ook aan het gevoel te hebben dat de besluitvorming van de Strategische Visie 2026 van de KNHB eerlijk en volgens de juiste regels en procedures is verlopen.

Respondent 1 (meer dan 1500 leden + Dames 1 en/of Heren 1 uitkomend in de Hoofdklasse):
"Ik vind dat de hockeybond af en toe een veel te grote broek aantrekt en allerlei dingen oplegt en wil van clubs of introduceert. De bond heeft iets in zijn hoofd gehaald wat ze willen en dat gaan ze maar gewoon doen. Ik vind dat we de boel niet moeten gaan omdraaien. Het moet niet zo zijn dat de KNHB de belangrijkste is. Het belangrijkste zijn de clubs. De KNHB is een ondersteunende organisatie die de clubs moet helpen. Met andere woorden vind ik dat het beleid veel democratischer en meer bottum-up geregeld moet worden, dan dat een bondsbestuur bedenkt wat we gaan doen."

Respondent 3 (500 – 1000 leden):
"Volgens mij gaan als die vergaderingen met dat stemmen prima. Volgens de regels ect.

Besluitvormingsparticipatie

De indicator besluitvormingsparticipatie heeft betrekking op de kwaliteit van de besluitvormingsparticipatie en kan worden opgesplitst in de representatie van de achterban in het besluitvormingsproces en de mate van informatievoorziening om een weloverwogen stem uit te kunnen brengen. Met betrekking tot de representatie van de achterban in het besluitvormingsproces is er in de enquête gevraagd naar het gevoel van vrijheid die de respondenten hebben ervaren om een stem naar eerlijkheid uit te brengen.



Figuur 8. Tevredenheid namens de respondenten over de besluitvormingsparticipatie van de Strategische Visie 2026

Daarnaast is er met betrekking tot de mate van informatievoorziening gevraagd naar de tevredenheid over de mate van informatievoorziening die de respondenten hadden ontvangen om een weloverwogen stem uit te kunnen brengen. In Figuur 8 zijn de resultaten met betrekking tot deze stellingen weergegeven. Uit dit figuur blijkt dat het grootste gedeelte van de respondenten de stellingen neutraal heeft beoordeeld (44,9% en 42,9%). Deze respondenten hebben dus geen uitgesproken mening over de stellingen. Los van de neutrale antwoordcategorie staat het grootste gedeelte van de respondenten positief tegenover beide stellingen. De respondenten staan het meest positief tegenover het gevoel van vrijheid dat zij hebben ervaren om een stem naar eerlijkheid uit te kunnen brengen (46%; 33,8% mee eens en 12,2% helemaal eens).

Gekeken naar de verschillende ledenaantal categorieën valt op dat met name de middelgrote verenigingen (500 tot 1000 en 1000 tot 1500 leden) positief tegenover de mate van informatievoorziening die zij hadden ontvangen om een weloverwogen stem uit te kunnen brengen staan (44,4% en 40%). Het grootste gedeelte van de respondenten van de grote verenigingen (meer dan 1500 leden) staan daarentegen juist negatief tegenover deze stelling (50%). Ook de verenigingen uitkomend in de Hoofdklasse sluiten zich hier bij aan, aangezien 50% van hen heeft aangegeven negatief tegenover de ontvangen mate van informatievoorziening te staan. Uit het interview met de respondent van een vereniging met meer dan 1500 leden, die ook uitkomt in de Hoofdklasse, blijkt dat de respondent de mate van informatievoorziening negatief heeft ervaren vanwege het gebrek aan argumentatie van de plannen om een weloverwogen besluit te kunnen nemen. De plannen worden dus wel gecommuniceerd, maar de argumentatie achter de plannen ontbreekt of is erg dun. Volgens Kickert et al. (2007) is een transparantie communicatie belangrijk om iedereen een eerlijke stemproces te kunnen beiden. Alle belanghebbenden dienen namelijk over voldoende en dezelfde informatie te beschikken om een weloverwogen stem uit te kunnen brengen. Door het gebrek aan argumentatie van de plannen is de informatievoorziening onvolledig, wat kan leiden tot een minder weloverwogen besluit.

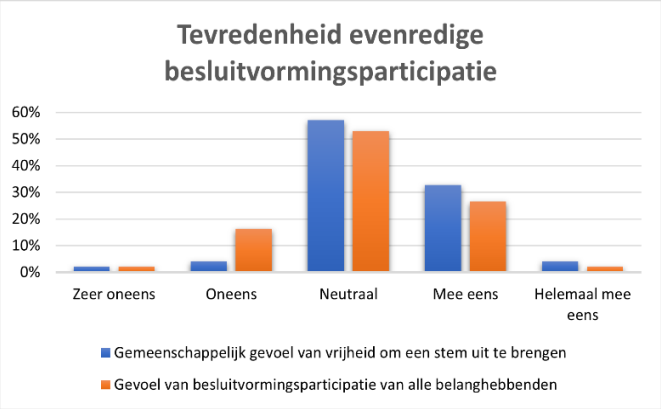
Respondent 1 (meer dan 1500 leden + Dames 1 en/of Heren 1 uitkomend in de Hoofdklasse):
"Waarom doen we dit'? Wie wordt hier beter van? Zolang niemand mij dat kan uitleggen dan wordt ik altijd een beetje remonstrant."

Tot slot valt ook op dat de respondenten van een vereniging met 500 tot 1000 leden en meer dan 1500 leden het meest positief tegenover het gevoel van vrijheid om een stem naar eerlijkheid uit te brengen staan (61,1% en 66,7%). Ook het merendeel van de Hoofdklasse verenigingen staat hier

positief tegenover (75%). De respondenten van een vereniging met 0 tot 500 leden zijn daarentegen wat terughoudender over het gevoel van vrijheid om een stem naar eerlijkheid uit te brengen, aangezien 60% van de respondenten de stelling als neutraal heeft beoordeeld en een 'kleine' 33,4% positief tegenover deze stelling staat.

Evenredige besluitvormingsparticipatie

Met betrekking tot de indicator evenredige besluitvormingsparticipatie ('checks and balances') is er in de enquête gevraagd naar het gemeenschappelijk gevoel van vrijheid om een stem uit te brengen en de mate waarin de respondenten het gevoel hebben dat alle belanghebbenden betrokken zijn geweest bij de besluitvorming. In Figuur 9 zijn de resultaten van deze twee stellingen weergegeven. Uit dit figuur blijkt dat het grootste gedeelte van de respondenten de stellingen neutraal heeft beoordeeld (57,1% en 53,1%). Deze respondenten hebben dus geen uitgesproken mening over de stellingen. Los van de neutrale antwoordcategorie is het grootste gedeelte van de respondenten het met beide stellingen eens. Het gemeenschappelijk gevoel van vrijheid om een stem uit te brengen wordt echter wat beter beoordeeld dan het gevoel van besluitvormingsparticipatie van alle belanghebbenden. Daaruit blijkt dat er tijdens de besluitvorming sprake is geweest van een aangename en toegankelijke sfeer waarin het grootste gedeelte van de verenigingsbestuurders zich ook vrij genoeg heeft gevoeld om een stem naar eerlijkheid uit te brengen. Echter blijken er wel wat twijfels te zijn over de volledige besluitvormingsparticipatie van alle belanghebbenden. Dit valt te verklaren uit het feit dat, ondanks de toename van de opkomst van de Algemene Vergadering (AV) (KNHB, 2019; KNHB, 2020; KNHB, 2021), nooit alle verenigingen aanwezig zijn bij de AV waarin dergelijke besluiten worden genomen. Iedere hockeyvereniging wordt hier voor uitgenodigd, maar niet iedere hockeyvereniging komt hier ook daadwerkelijk naar toe. Het gebrek aan breidwilligheid tot deelname aan de besluitvorming is echter niet opgenomen in de evenredige besluitvormingsparticipatie indicator van Scharpf (1998). Binnen deze indicator staat een eerlijk besluitvormingsproces van allen belanghebbenden centraal, waarbij alle belanghebbenden de mogelijkheid moet hebben gehad om hun stem uit te brengen (Kickert et al., 2007)**.** Er moet namelijk worden voorkomen dat een grote belanghebbende partij de macht in handen heeft. Gezien alle hockeyverenigingen zijn uitgenodigd om deel te nemen aan de besluitvorming kan worden vastgesteld dat alle belanghebbenden de mogelijkheid hebben gehad om hun stem uit te brengen. Echter heeft niet iedere vereniging van deze mogelijkheid gebruik gemaakt. De macht tot besluitvorming lag daardoor bij de verenigingen die wel bij de AV aanwezig waren.



Figuur 9. Tevredenheid namens de respondenten over de evenredige besluitvormingsparticipatie van de Strategische Visie 2026

Gekeken naar de resultaten van de verschillende leden categorieën blijkt dat de middelgrote verenigingen (500 tot 1000 en 1000 tot 1500 leden) het meest positief staan tegenover zowel het gemeenschappelijk gevoel van vrijheid om een stem uit te brengen als het gevoel van besluitvormingsparticipatie van alle belanghebbenden. In de interviews geven de twee respondenten van een vereniging met 500 tot 1000 leden aan zich tijdens de vergaderingen namelijk net zo belangrijk te voelen als een ander. Tot slot liggen de meningen van de kleinste verenigingen (0 tot 500 leden) en de grootste verenigingen (meer dan 1500 leden) daarentegen wat meer uiteen ten aanzien van beide stellingen. De verenigingen in de Hoofdklasse sluiten zich hierbij aan.

Output legitimiteit

Het derde criterium van democratische legitimiteit betreft output legitimiteit. Output legitimiteit wordt door Scharpf (1998) ook wel *'government for the people'* genoemd, waarbij de focust ligt op de mate waarin de gewenste resultaten van de burgers zijn behaald en de wijze waarop deze resultaten zijn bereikt (Kickert et al., 2007)**.** Aangezien de Strategische Visie 2026 actief is tot en met 2026 en het moment van onderzoek binnen de actieve tijdsperiode van de Strategische Visie 2026 is uitgevoerd, zijn de enquêtevragen met betrekking tot dit criterium voorgelegd aan alle respondenten, ongeacht het startmoment van hun actief voorzitterschap. Dat geldt ook voor de interviews, wat betekent de kwalitatieve onderzoeksresultaten ten aanzien van dit criterium zich richten tot alle vier de respondenten. Het criterium is getoetst aan de hand van de indicatoren; steun ten aanzien van de Strategische Visie 2026 en realisatie van de beoogde resultaten. Daaruit is gebleken dat output legitimiteit de best beoordeelde democratische legitimiteit criterium van dit onderzoek vormt.

Steun ten aanzien van de Strategische Visie 2026

Met betrekking tot de indicator steun ten aanzien van de Strategische Visie 2026 zijn er in de enquête meerdere stellingen opgenomen met als doel om te toetsen of er voldoende draagvlak is voor de plannen ten aanzien van de Strategische Visie 2026, namens de respondenten. Deze stellingen kunnen worden opgesplitst in stellingen met betrekking tot de bekendheid met de visie, de inhoud van de visie en de vertaalslag van de visie. Met betrekking tot de bekendheid met de visie is er allereerst uitvraag gedaan naar de mate van bekendheid met de gezamenlijke missie van de KNHB en haar vereniging, de strategische ambitie, de thema's van de Strategische Visie 2026 en de kritische succesfactoren van de Strategische visie 2026. In Figuur 10 zijn de resultaten van deze onderdelen weergegeven. Uit dit figuur blijkt dat alle onderdelen van de Strategische Visie 2026 bij het grootste gedeelte van de respondenten deels bekend zijn. Daarnaast blijkt dat de gezamenlijke missie van de KNHB en haar vereniging het best bekend is bij de respondenten en de kritische succesfactoren van de Strategische Visie 2026 het minst goed bekend zijn bij de respondenten. Los van deze stellingen is er in de enquête ook uitvraag gedaan naar de bekendheid van de inhoud van het jaarplan, waarin de doelstellingen inclusief hoofdactiviteiten voor het betreffende jaar staan uitgewerkt. Uit de resultaten van deze stelling blijkt dat het grootste gedeelte van de respondenten het met deze stelling eens is (43,6%; 42,3% mee eens en 1,3% helemaal mee eens). Dat is opvallend aangezien er geen sprake is van een meerderheid die volledig bekend is met de onderdelen van de Strategische Visie 2026.

Figuur 10. Bekendheid van de Strategische Visie 2026, namens de respondenten

Daarnaast is het om diezelfde reden ook opvallend dat het grootste gedeelte van de respondenten positief tegenover alle stellingen met betrekking tot de inhoud van de visie en de vertaalslag van de visie staat. De resultaten met betrekking tot de inhoud van de visie zijn weergegeven in Figuur 11 en de resultaten van de vertaalslag van de visie zijn weergegeven in Figuur 12. Uit Figuur 11 blijkt dat er vooral veel steun is voor de inhoud van de visie (71,8%; 64,1% mee eens en 7,7% helemaal mee

eens). De respondenten zijn daarnaast ook erg positief over de stelling dat de beoogde resultaten van de visie bijdragen aan de ambitie van 2026 (57,6%; 53,8% mee eens en 3,8% helemaal mee eens).

Figuur 11. Tevredenheid namens de respondenten over de inhoud van de Strategische Visie 2026

Uit Figuur 12 blijkt dat ook alle stellingen met betrekking tot de vertaalslag van de Strategische Visie 2026 door het grootste gedeelte van de respondenten positief wordt beoordeeld. Het gevoel van vrijheid om ondersteuning vanuit de KNHB te vragen wordt het meest positief beoordeeld (64,1%; 55,1% mee eens en 9% helemaal mee eens). Daartegenover scoort de mate van ondersteuning en advies vanuit de KNHB met betrekking tot deze drie stellingen het laagst. 29,5% van de respondenten staat hier namelijk negatief tegenover (28,2% oneens en 1,3% helemaal oneens). De respondenten hebben dus behoefte aan meer ondersteuning en advies vanuit de KNHB om een bijdrage te kunnen leveren aan de doelstellingen uit het jaarplan. Tot slot is er aan de respondenten ook voorgelegd in welke mate zij momenteel binnen hun vereniging aandacht besteden aan een of meer kritische succesfactoren van de Strategische Visie 2026. Uit de resultaten van deze stelling blijkt dat het grootste gedeelte van de respondenten op dit moment geen beleidsplan ten aanzien van de kritische succesfactoren heeft gemaakt, maar wel ad hoc initiatieven onderneemt in lijn met deze factoren (38,5%). Daaropvolgend is 25,6% van de respondenten momenteel bezig met het ontwikkelen van een formeel plan. Uit de interviews blijkt dat drie van de vier respondenten niet bewust bezig zijn met de visie, maar vooral uit toeval raakvlakken met de visie vinden binnen hun vereniging. Het is dan ook maar de vraag in welke mate de Strategische Visie 2026 ook daadwerkelijk wordt geaccepteerd door de verenigingen. Ondanks dat er steun is voor de inhoud en de vertaalslag van de visie, blijken de respondenten namelijk slechts deels bekend zijn met de onderdelen van de visie en de visie momenteel nog niet te hebben opgenomen in een beleidsplan. Echter kan de coronaperiode gedurende de eerste jaren van de visie hier een actieve bijdrage aan hebben geleverd, aangezien het verenigingsleven hierdoor enorm onder druk is komen te staan. Sportclubs hebben gedurende deze periode op meerdere momenten hun deuren moeten sluiten en het aantal actieve hockeyers is flink gedaald (Hockeyweerelt, z.d.).

Figuur 12. Tevredenheid namens de respondenten over de vertaalslag van de Strategische Visie 2026

Aan de hand van de resultaten van de verschillende ledenaantal categorieën blijkt dat de onderdelen van de Strategische Visie 2026 het best bekend zijn bij de middelgrote verenigingen (500 tot 1000 en 1000 tot 1500 leden). Daarentegen zijn de onderdelen van de Strategische Visie 2026 en de inhoud van het jaarplan het minst goed bekend bij de kleinste verenigingen (0 tot 500 leden). Ook zijn deze verenigingen het minst bekend met de acties die je als vereniging kan ondernemen om een bijdrage te leveren aan de doelstellingen uit het jaarplan. Tot slot valt op dat het merendeel van de grote verenigingen (meer dan 1500 leden), in tegenstelling tot de andere ledenaantal categorieën, het juist

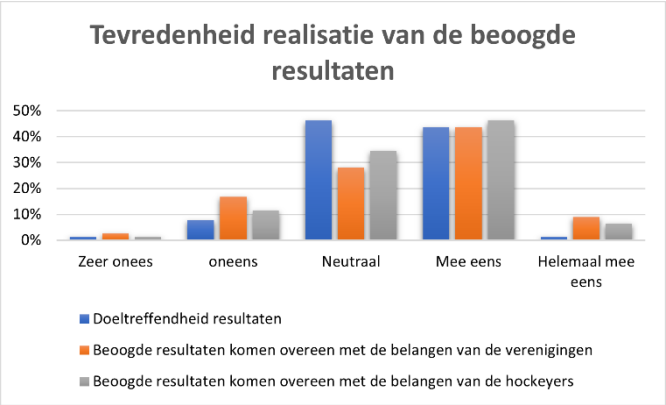
oneens is over de mate van ondersteuning en advies vanuit de KNHB (50%). De meningen van de verenigingen uitkomend in de Hoofdklasse liggen daarentegen, net zoals bij de andere stellingen ten aanzien van deze indicator, erg verspreid.

Ook in de interviews is er aandacht besteed aan de kritiek namens de grote verenigingen (meer dan 1500 leden) op de mate van ondersteuning en advies vanuit de KNHB. Eén respondent van een grote vereniging (meer dan 1500 leden) is vooral van mening dat de KNHB op de verkeerde onderwerpen ondersteund en adviseert. Volgens deze respondent is beleidsondersteuning minder gewenst en in plaats daarvan zouden zij graag meer ondersteuning ontvangen in de vorm van helpende handjes.

Respondent 1 (meer dan 1500 leden + Dames 1 en/of Heren 1 uitkomend in de Hoofdklasse):
"Ik vind dat de bond zich te veel bemoeit met dingen waar ze zich niet mee moeten bemoeien en daarnaast zich niet bemoeien met de dingen waar ze zich juist wel mee moeten bemoeien. Ik hoef geen ondersteuning in de zin dat iemand met mij komt praten, maar juist dat iemand iets komt doen. Dus gooi alle beleidsmedewerkers eruit en zorg gewoon dat je een poule hebt aan mensen die echt komen helpen"

Realisatie van de beoogde resultaten

De indicator realisatie van de beoogde resultaten is in de enquête getoetst door middel van een stelling met betrekking tot de mate waarin de KNHB de beoogde resultaten ook daadwerkelijk nastreeft (effectiviteit) en twee stellingen met betrekking tot de tevredenheid over de mate waarin de beoogde resultaten overeenkomen met de belangen van de achterban. Om de toetsen of de beoogde resultaten overeenkomen met de wensen van de achterban is er in de enquête een onderscheid gemaakt tussen de overeenkomsten van de belangen van de verenigingen en de overeenkomsten van de belangen van de hockeyers. In Figuur 13 zijn de resultaten van deze drie stellingen weergegeven. Uit dit figuur blijkt dat het grootste gedeelte van de respondenten neutraal tegenover de effectiviteit van de resultaten staat (46,2%). Echter ligt het aantal respondenten dat positief tegenover de effectiviteit van de resultaten staat daar heel dichtbij (44,9%; 46,2% mee eens en 1,3% helemaal mee eens). Volgens Kickert et al. (2007) draagt het streven naar of het daadwerkelijk behalen van de beoogde resultaten bij aan de democratische legitimiteit van een organisatie. Daarnaast blijkt aan de hand van de twee stellingen met betrekking tot de mate waarin de beoogde resultaten overeenkomen met de belangen van de achterban dat het grootste gedeelte van de respondenten positief staat tegenover zowel de overeenkomsten van de belangen van de verenigingen (52,6%; 43,6% mee eens en 9% helemaal mee eens) als de overeenkomsten van de belangen van de hockeyers (52,6%; 46,2% mee eens en 6,4% helemaal mee eens). De overeenkomsten van de belangen van de verenigingen zijn echter net wat negatiever beoordeeld dan de overeenkomsten van de belangen van de hockeyers (19,3% negatief ten opzichte van 12,8% negatief). Als je beide stellingen met elkaar vergelijkt kan je stellen dat de respondenten het gevoel hebben dat de Strategische Visie 2026 de belangen van de hockeyers beter nastreeft dan de belangen van de verenigingen. Het is echter ook een bewuste keuze geweest om de hockeyer centraal te stellen in de Strategische Visie 2026. In de ontwikkelfase van de Strategische Visie 2026 is



Figuur 13. Tevredenheid namens de respondenten over de realisatie van de beoogde resultaten van de Strategische Visie 2026

hier namelijk uitvraag naar gedaan. Destijds heeft 94% van de verenigingsbestuurders aangegeven dat de hockeyer centraal moet staan in de nieuwe strategie (KNHB, z.d.). De keuze om de hockeyer centraal te stellen in de Strategische Visie 2026 is dus gemaakt op basis van de wensen en voorkeuren van de verenigingen. Deze responsiviteit op basis van de wensen en voorkeuren van de achterban is volgens Kickert et al. (2007) erg belangrijk voor de democratische legitimiteit van de organisatie, in dit geval de KNHB.

Gekeken naar de verschillende ledenaantal categorieën valt op dat met name de grote verenigingen (1000 tot 1500 en meer dan 1500 leden) positief staan tegenover de effectiviteit van de beoogde resultaten (56,3% en 50%). Daarnaast staan zowel de grootste (meer dan 1500 leden) als kleinste verenigingen (0 tot 500 leden) het meest negatief tegenover de mate waarin de beoogde resultaten overeenkomen met de belangen van de vereniging (20% en 19,2%) en tegelijkertijd het meest positief tegenover de overeenkomsten van de belangen van de hockeyers (60% en 57,7%). Hetzelfde geldt voor de Hoofdklasse verenigingen. In de interviews geven twee respondenten van een vereniging met meer dan 1500 leden als reden hiervoor dat de beoogde resultaten van de visie niet in lijn liggen met de wensen en behoeften van hun eigen vereniging. Zij vragen zich af of de beoogde resultaten wel toereikend zijn voor de soort vereniging waar zij onderdeel van uitmaken.

Respondent 1 (meer dan 1500 leden + Dames 1 en/of Heren 1 uitkomend in de Hoofdklasse):
"Bij sommige vormen vraag ik mij af of wij er wel echt beter van worden of heeft het alleen maar invloed op je eigen bestaande hockey? Daar zit dus een dubbele in, maar wij kijken met name naar wat onze leden of potentiële leden zelf vragen i.p.v. dat wij de bond volgen. Als alle hockeyleden zeggen wij willen eigenlijk ook padellen op de hockeyclub, dan hebben wij dus een padel baan te regelen of in elk geval met de tennisvereniging te regelen dat onze leden kunnen padellen op die tennisvereniging. Die dienende rol verwacht ik eigenlijk van de KNHB naar de clubs toe. Dus zoals ik als dienend voorzitter mijn leden bedien, vind ik dat de KNHB haar leden moet bedienen."

Respondent 2 (meer dan 1500 leden):
"Men gaat uit van een soort imaginair ideaalbeeld van een vereniging. Bij de vorige generatie was dat Schaerweijde. De hele bond zat vol met Utrechters. Schaerweijde of Voordaan was een beetje het rolmodel van hoe een hockeyvereniging in elkaar zat. Nou ken ik beide verenigingen toevallig heel erg goed. Dus dat kon ik herkennen in allerlei beleidsuitvoeringen. Eenmaal met onze vereniging aan de slag, kwamen wij uit op een heel ander soort hockeyvereniging. Het is geen klacht. Maar als je mij vraagt 'sta je te juichen hoe de hockeybond de belangen van onze vereniging behartigd?' 'matig'."

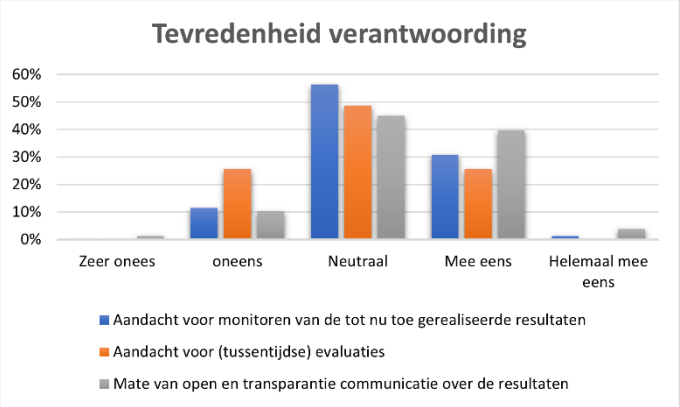
Feedback legitimiteit

Het vierde en laatste criterium van democratische legitimiteit betreft feedback legitimiteit. Feedback legitimiteit wordt door Kickert et al. (2007) ook wel omschreven als de mate waarin een organisatie erin slaagt om de gerealiseerde resultaten te gebruiken voor de ontwikkeling van het besluitvormingsproces. Aangezien de Strategische Visie 2026 actief is t/m 2026 en het moment van onderzoek binnen de actieve tijdsperiode van de Strategische Visie 2026 is uitgevoerd, zijn de enquêtevragen met betrekking tot dit criterium gericht op de feedback legitimiteit naar aanleiding van de tot nu toe gerealiseerde resultaten en zijn de stellingen voorgelegd aan alle respondenten, ongeacht het startmoment van hun actief voorzitterschap. De kwalitatieve onderzoeksresultaten ten aanzien van dit criterium richten zich dus ook tot alle vier de respondenten. De feedback legitimiteit die bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan de Strategische Visie 2026 is in dit onderzoek getoetst naar aanleiding van de indicator verantwoording en beperkt zich, in tegenstelling tot de literatuur, ook enkel tot deze indicator.

Verantwoording

Met betrekking tot de indicator verantwoording kan een onderscheid worden gemaakt tussen de verantwoordingsvorm, het verantwoordingsgehalte en de verantwoordingstransparantie. Het jaarverslag dat de KNHB ieder jaar opstelt dient als verantwoordingsvorm over de tot nu toe gerealiseerde resultaten van de Strategische Visie. In de enquête is allereerst dan ook getoetst in hoeverre de respondenten bekend zijn met de inhoud van het jaarverslag van de KNHB. Het grootste gedeelte van de respondenten heeft aangeven deels bekend te zijn met de inhoud van het jaarverslag (46,2%). Daarnaast heeft 34,6% van de respondenten aangegeven volledig bekend te zijn met de inhoud van het jaarverslag en is 19,2% van de respondenten helemaal niet bekend met de inhoud van het jaarverslag.

Vervolgens zijn er in de enquête twee stellingen opgenomen met betrekking tot de tevredenheid over het verantwoordingsgehalte, waarbij een onderscheid is gemaakt tussen het monitoren van de tot nu toe gerealiseerde resultaten en de mate van aandacht voor (tussentijdse) evaluatie. Daarnaast is er ook één stelling in de enquête opgenomen met betrekking tot de tevredenheid over de verantwoordingstransparantie, dat zich richt op de mate van open en transparante communicatie over de tot nu toe gerealiseerde resultaten. In Figuur 14 zijn de resultaten met betrekking tot deze drie stellingen weergegeven. Uit dit figuur blijkt dat het grootste gedeelte van de respondenten neutraal tegenover alle drie de stellingen staat. Deze respondenten hebben dus geen uitgesproken mening over de stellingen. Naast de neutrale beoordeling staan de respondenten positief tegenover de aandacht voor het monitoren van de tot nu toe gerealiseerde resultaten (32,1%; 30,8% mee eens en 1,3% helemaal mee eens) en de mate van open en transparantie communicatie over deze resultaten (43,5%; 39,7% mee eens en 3,8% helemaal mee eens). Volgens Kickert et al. (2007) draagt dit bij aan de democratische legitimiteit die wordt toegekend aan de organisatie. Daarentegen zijn de meningen over de aandacht voor (tussentijdse) evaluaties gelijkwaardig verdeeld. 25,6% van de respondenten staat positief tegenover de aandacht voor (tussentijdse)evaluaties en 25,6% van de respondenten staat negatief tegenover de aandacht voor (tussentijdse)evaluaties. De overige 48,7% van de respondenten staat neutraal tegenover deze stelling. De verenigingen zijn dus op de hoogte van de tot nu toe gerealiseerde resultaten, maar zijn daarnaast van mening dat de KNHB meer aandacht kan besteden aan (tussentijdse) evaluaties van de tot nu toe gerealiseerde resultaten om het beleid indien nodig bij te stellen of te verbeteren. Dat zou het leervermogen van de organisatie verbeteren wat volgens Kickert et al. (2007) bij zou dragen aan de democratische legitimiteit van de organisatie.



Figuur 14. Tevredenheid namens de respondenten over het verantwoordingsgehalte en de verantwoordingstransparantie

Gekeken naar de resultaten van de verschillende ledenaantal categorieën blijkt dat de middelgrote verenigingen (500 tot 1000 leden en 1000 tot 1500 leden) het best bekend zijn met de inhoud van het jaarverslag. Ook blijken deze verenigingen het meest positief te staan tegenover de aandacht die wordt besteed aan het monitoren van de tot nu toe gerealiseerde resultaten en het meest negatief over de aandacht die wordt besteed aan het (tussentijds)evalueren van de tot nu toe gerealiseerde resultaten met de verenigingen. In de interviews adviseert één respondent van een vereniging met

500 tot 1000 leden om die reden ook om meer regio bijeenkomsten te gebruiken voor het (tussentijds)evalueren van de tot nu toe gerealiseerde resultaten met de verenigingen.

Respondent 3 (500 – 1000 leden):
"Maar misschien moet je dan, om dat toch goed te implementeren of de effecten/resultaten te delen, meer regio bijeenkomsten organiseren. Wat levert het nou op dat je dat systeem hebt dat je overal mag hockeyen? Zijn daar resultaten van? Hoe past dat dan in de visie? Wat gebeurt er nog meer? Dat soort dingen allemaal. Dan heb je ook de gelegenheid om daar op terug te komen of te denken 'dat ga ik ook eens meenemen naar mijn vereniging'. Je spreekt weer eens anderen. Voor de netwerkfuncties is dat ook van belang"

De mening van de grote verenigingen (meer dan 1500 leden) met betrekking tot de tevredenheid over de aandacht die wordt besteed aan het (tussentijds)evalueren van de tot nu toe gerealiseerde resultaten ligt daarentegen wat meer verspreid. Daarnaast staat het grootste gedeelte van deze respondenten, in tegenstelling tot de volledige resultaten, negatief tegenover de mate van open en transparante communicatie over de tot nu toe gerealiseerde resultaten (40%; 30% oneens en 10% zeer oneens). De resultaten van de Hoofdklasse verenigingen sluiten hier op aan.

Conclusie

In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de conclusies die getrokken kunnen worden op basis van dit onderzoek. Met behulp van deze conclusies wordt antwoord gegeven op de deelvragen van het onderzoek en de uiteindelijke onderzoeksvraag; *'Wat is de democratische legitimiteit die bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026 van de Koninklijke Nederlandse Hockeybond?'*.

Conclusies van de deelvragen

In dit onderzoek zijn zes deelvragen opgesteld die allen een bijdrage leveren aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Elke deelvraag zal in dit hoofdstuk los van elkaar worden beantwoordt.

Wat is de relatie tussen de KNHB en de (bestuurders van) hockeyverenigingen?

De Koninklijke Nederlandse Hockeybond is opgericht in 1898 en zet zich sindsdien in voor kwalitatief goed hockeyaanbod en voor de ondersteuning van haar hockeyverenigingen. Ondertussen is de KNHB uitgegroeid tot de 6e grootste sportbond van Nederland met 325 hockeyverenigingen en ruim 230.000 actieve leden (KNHB, z.d.). Dit is echter niet altijd vanzelfsprekend geweest. Pas aan het einde van de negentiende eeuw kwam de Wet tot regeling en beperking van het recht van verenigingen en vergadering, die burgers de ruimte gaf om verenigingen op te richten (Van Bottenburg, 2013). Dat was een groot succes waardoor Nederland in 2019 ruim 26.000 sportverenigingen rijk is (Van Kalmthout, 2019). Vanwege de toenemende populariteit van het verenigingsleven werden circa vijftien jaar na de opkomst van de sportverenigingen de eerste sportbonden opgericht, waaronder de KNHB. De sportbonden ontfermden zich destijds enkel over het organiseren van de competities en het selecteren van de nationale teams (Stokvis, 1989). Een sportvereniging diende lid te worden van de sportbond om deel te mogen nemen aan deze competitie, waardoor een relatie van wederzijdse afhankelijkheid was geboren (Melis, 2017). Tegenwoordig is de overheid zich veel meer met de sport gaan bemoeien wat er toe heeft geleidt dat sportbonden ook maatschappelijke vereisten stellen tegenover het lidmaatschap van hun verenigingen (Van Bottenburg, 2013). De relatie tussen de KNHB en haar verenigingen beperkt zich tegenwoordig dus niet meer enkel tot de competitie, maar richt zich daarnaast ook op de ontwikkeling van de hockeysport in Nederland. Het bondsbestuur van de KNHB stelt de strategie en het beleid van de KNHB vast en de bondsmedewerkers van de KNHB ondersteunen de verenigingen om een bijdrage te kunnen leveren aan deze strategische plannen (KNHB, z.d.).

Wat houdt de Strategische Visie 2026 in en hoe is deze tot stand gekomen?

Het bondsbestuur van de KNHB stelt elke vijf jaar een nieuw strategisch beleidsplan vast, waarin de missie, ambitie en doelstellingen voor de Nederlandse hockeysport voor de komende vijf jaar staan uitgewerkt. Dit beleidsplan wordt ook wel de Strategische Visie genoemd. De huidige visie; de Strategische Visie 2026: Nederland hockeyland, heeft als missie dat de KNHB samen met haar verenigingen zorg gaat dragen voor hockeyplezier en -ontmoeting in Nederland voor hockeyers en fans (KNHB, z.d.). De ambitie die hierachter schuil gaat is *"Nederlanders houden van hockey".* De drie thema's en vijf kritische succesfactoren die zijn opgenomen in de visie vormen de leidraad tot succes (KNHB, z.d.).

Nieuw aan de Strategische Visie 2026 ,ten opzichte van eerdere visies, is dat deze visie is opgesteld in nauwe samenwerking met belanghebbenden van de hockeysport, waaronder verenigingsbestuurders, (ex) hockeyers, trainers, coaches, scheidsrechters, fans, ouders van jeugdleden en bondsmedewerkers (KNHB, z.d.). Zo zijn er in het najaar van 2019 meerdere brainstormsessies georganiseerd waar verschillende belanghebbenden hun mening ten aanzien van

de visie hebben kunnen delen. Tevens zijn er voor verenigingsbestuurders in het bijzonder nog enkele Klankbord- en Strategische Sessies georganiseerd om een goed beeld te krijgen wat er bij de verenigingen speelt (KNHB, z.d.).

Waarom is (democratische) legitimiteit van belang?

Legitimiteit heeft effect op de sociale en economische uitwisseling van organisaties. Belanghebbenden zullen alleen samenwerken met legitieme organisaties en zullen niet legitieme organisatie zo veel mogelijk vermijden (Deephouse, Bundy, Tost & Suchman, 2016). Een niet legitieme organisatie zal weinig draagvlak hebben van belanghebbenden waardoor het voor die organisatie ook lastig wordt om beleidsmaatregelen door te voeren (Buijs & Boonstra, 2020). Legitimiteit van de organisatie of het beleid is dus belangrijk voor succesvolle beleidsuitvoering.

Op basis van welke criteria wordt democratische legitimiteit beoordeeld?

De meeste gebruikte criteria voor democratische legitimiteit zijn de criteria van Scharpf (1998); input-, throughput- en output legitimiteit, en Bitekine & Haack (2015); feedback legitimiteit. De Input legitimiteit heeft betrekking op de mate waarin het volk inspraak heeft in het besluitvormingsproces; '*Goverment by the people'* (Scharpf, 1998). Vervolgens gaat de throughput legitimiteit over de normen en waarden die ten grondslag liggen aan dat besluitvormingsproces (Kickert et al., 2007)**.** Na de besluitvorming vindt de uitvoering plaats. Deze uitvoering, ook wel output legitimiteit, wordt door Kickert et al. (2007) omschreven als de mate waarin de gewenste resultaten van de burgers zijn behaald en de wijze waarop deze resultaten zijn bereikt. Tot slot wordt het proces afgerond door de feedback legitimiteit waarbij de mate waarin een organisatie erin slaagt om de gerealiseerde resultaten te gebruiken voor de ontwikkeling van het besluitvormingsproces centraal staat (Kickert et al., 2007)**.**

Aangezien in dit onderzoek de nadruk ligt op de democratische legitimiteit die bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan de Strategische Visie 2026 zijn de relatief normatieve criteria van democratische legitimiteit van Scharpf (1998) en Bitekine & Haack (2015) in dit onderzoek op een sociologische wijze getoetst. Het sociologische perspectief van legitimiteit heeft betrekking op het geloof en vertrouwen in de organisatie of acties van de organisatie (Keohane, 2011). Dat betekent dat het in dit geval dus niet gaat om de tegemoetkoming van de normatieve criteria van democratische legitimiteit, zoals de regels en wetten waaraan de Strategische Visie dient te voldoen, maar juist om de rechtvaardiging van de democratische legitimiteitscriteria over de Strategische Visie namens de bestuurders van de hockeyverenigingen (Weber, 2013).

Kan er een verband worden getrokken tussen de grootte van een club en de democratische legitimiteit ten aanzien van de KNHB?

Binnen de onderzoeksresultaten is er, naast de algemene resultaten, ook gekeken naar de verschillen tussen de verschillende ledenaantal categorieën. Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen de categorieën: 0-500 leden, 500-1000 leden, 1000-1500 leden en meer dan 1500 leden. Uit deze onderzoeksresultaten blijkt er geen sprake te zijn van een duidelijke correlatie tussen de leden categorieën en de mate van toekenning van democratische legitimiteit. Echter valt wel op dat de grote verenigingen (meer dan 1500 leden) over het algemeen de democratische legitimiteit van de Strategische Visie 2026 van de KNHB negatiever beoordelen ten opzichte van de overige leden aantal categorieën. Vooral de aandacht die de KNHB volgens hen besteed aan de voorkeuren van de verenigingen wordt door hen het slechtst beoordeeld. 83,4% van de respondenten van een grote vereniging (meer dan 1500 leden) is het namelijk oneens met deze stelling. Enkel de mogelijkheid tot agendavorming, het gevoel van vrijheid om een stem naar eerlijk uit te brengen en de realisatie van

de belangen van de hockeyer vormen een uitzondering op de negatieve houding van de grote verenigingen, aangezien deze verenigingen, ten opzichte van de overige leden aantal categorieën, hier juist het meest positief tegenover staan.

Kan er een verband worden getrokken tussen het speelniveau van een club en de democratische legitimiteit ten aanzien van de KNHB?

Naast de verschillen in de ledenaantal categorieën is er in de onderzoeksresultaten ook gekeken naar de verschillen tussen het speelniveau van een vereniging. Daarbij is er gekeken of verenigingen met een Dames 1 en/of Heren 1 uitkomend in de Hoofdklasse de democratische legitimiteit van de KNHB anders zouden beoordelen ten opzichte van de verenigingen die niet uitkomen op dit niveau. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de resultaten van de Hoofdklasse verenigingen vrijwel altijd overeen komen met de resultaten van de grote verenigingen (meer dan 1500 leden), wat betekent dat de Hoofdklasse verenigingen over het algemeen negatiever staan tegenover de democratische legitimiteit van de KNHB ten opzichte van de verenigingen die uitkomen in een lager speelniveau. Enkel de mogelijkheid tot agendavorming en de mate van ondersteuning en advies vanuit de KNHB vormen hier een uitzondering op, aangezien de mening van de Hoofdklasse verenigingen ten aanzien van deze stellingen wat meer verspreid ligt ten opzichte van de grote verenigingen. Of het besluit van de KNHB ten aanzien van de play-offs (Borcherts, 2022) van invloed is geweest op de democratische legitimiteit die de Hoofdklasse verenigingen in dit onderzoek toekennen aan de KNHB is echter onbekend.

Conclusie van de onderzoeksvraag

Uit dit onderzoek met als hoofdvraag *'Wat is de democratische legitimiteit die bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026 van de Koninklijke Nederlandse Hockeybond?'* blijkt dat de bestuurders van hockeyverenigingen de democratische legitimiteitscriteria; input legitimiteit, throughput legitimiteit en output legitimiteit ten aanzien van het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026 neutraal beoordelen. De bestuurders van hockeyverenigingen, in dit geval de voorzitters, blijken dus geen uitgesproken mening te hebben over de democratische legitmiteit ten aanzien van deze criteria. De voorzitters blijken echter wel kritisch te staan tegenover de mogelijkheid om zelfstandig agendapunten aan te dragen en de aandacht die tijdens de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026 door de KNHB is besteed aan het belang en de voorkeuren van de verenigingen. De voorzitters zijn namelijk van mening dat de KNHB, net zoals het voorbeeld van de UEFA en de FIFA, vaak gebruik maakt van vooringenomen besluitvorming, waarbij er weinig ruimte is voor de inbreng van verenigingen. Daarop aansluitend zijn de voorzitters van mening dat de KNHB in het besluitvormingsproces meer aandacht dient te besteden aan de belangen van de verschillende soorten verenigingen en de verschillende meningen van verenigingen. Tot slot geven de voorzitters ook aan dat de argumentatie achter de meeste (beleid)plannen van de KNHB ontbreekt. De KNHB communiceert de plannen wel, maar de argumentatie erachter is heel dun.

Het criterium output-legitimiteit wordt daarentegen juist erg positief beoordeeld. Dat wil zeggen dat de output legitimiteit van de KNHB over het algemeen dus democratisch legitiem worden bevonden. De voorzitters blijken vooral erg achter de inhoud van de Strategische Visie 2026 te staan. Ook valt op dat de voorzitters zich vrij genoeg voelen om de KNHB om advies en ondersteuning te vragen om een bijdrage te kunnen leveren aan deze visie. Desondanks zijn er vanuit de voorzitters wel wat twijfels over de mate waarin de KNHB zelf haar beoogde resultaten van de visie nastreeft. Samen met de kritische noten uit de vorige alinea dus genoeg aandachtspunten waar de bond concreet mee aan de slag kan om haar democratische besluitvormingsproces te verbeteren.

De beoordeling van de criteria van democratische legitimiteit in dit onderzoek is van invloed op de democratische legitimiteit die de bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026 van de KNHB. De beoordeling van de criteria van democratische legitimiteit is over het algemeen neutraal, wat betekent dat de bestuurders van hockeyverenigingen geen uitgesproken mening hebben over de democratische legitimiteit ten aanzien van het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026 van de KNHB. De KNHB en haar Strategische Visie 2026 worden door de bestuurders van de hockeyverenigingen, in het bijzonder de voorzitters, dus niet democratisch legitiem beschouwd, noch democratisch illegitiem. De democratische legitimiteit van de KNHB en haar visie wordt dus in twijfel getrokken en daardoor zal het voor de KNHB lastig zijn om een goede democratisch samenwerking met haar verenigingen te organiseren. Tevens kan het daardoor als KNHB lastig zijn om haar beleidsmaatregelen door te voeren en samen met haar verenigingen een succesvolle beleidsuitvoering te bewerkstelligen (Buijs & Boonstra, 2020).

Discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden allereerst de discussiepunten van het onderzoek besproken. Deze discussiepunten geven een extra betekenis aan de conclusie van de onderzoeksvraag; *'Wat is de democratische legitimiteit die bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026 van de Koninklijke Nederlandse Hockeybond?'* uit het vorige hoofdstuk. De discussiepunten van dit onderzoek geven namelijk weer welke factoren van invloed kunnen zijn geweest op de onderzoeksresultaten. Tot slot wordt dit hoofdstuk afgesloten met de aanbevelingen voor de organisatie aan wie de democratische legitimiteit wordt toegekend, in dit geval de KNHB.

Discussie

Allereerst is het goed om stil te staan bij de periode waarin dit onderzoek is uitgevoerd. Zowel de kwantitatieve- als de kwalitatieve onderzoeksmethode zijn namelijk uitgevoerd in de zomer van 2022. Deze periode kenmerkt het einde van een tweejarige coronapandemie. Gedurende deze pandemie is het verenigingsleven flink onder druk komen te staan aangezien sportclubs op meerdere momenten zelfs hun deuren hebben moeten sluiten. Hierdoor is het aantal actieve hockeyers flink gedaald (Hockeyweerelt, z.d.). Zowel de bestuurders van de hockeyverenigingen als de KNHB hebben het dus enorm druk gehad om hun eigen hockeyvereniging en de hockeysport in leven te houden. De Strategische Visie 2026, die in 2020 is gelanceerd, is hierdoor wellicht op een lager pitje komen te staan. De KNHB heeft wellicht minder aandacht aan de uitvoering van de visie kunnen besteden dan op voorhand gedacht en de verenigingen zijn wellicht minder betrokken geweest en hebben minder actiepunten tot uitvoering kunnen brengen dan wenselijk. Dat kan invloed hebben gehad op de criteria van democratische legitimiteit en dus ook op de democratische legitimiteit die bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan de Strategische Visie 2026 van de KNHB.

Daarnaast heeft een groot gedeelte van het onderzoek betrekking op de ontwikkelingsfase en besluitvormingsfase van de Strategische Visie 2026, wat in dit onderzoek behoort tot de input- en throughput legitimiteit. Deze fases hebben plaatsgevonden in het jaar 2019 en 2020. Ten opzichte van dit onderzoek is dat dus enkele jaren geleden. Het is dus ook maar de vraag in hoeverre deze fases nog helder op het netvlies liggen van de respondenten. Tevens kunnen de gebeurtenissen tussen deze fases en het moment van onderzoek van invloed zijn geweest op de mening van de respondenten ten aanzien van deze fases. De resultaten van deze criteria kunnen dus onvolledig of beïnvloed zijn door de tijdsperiode van dit onderzoek. Ook dat kan invloed hebben gehad op de democratische legitimiteit die bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan de Strategische Visie 2026. De democratische legitimiteit die wordt toegekend aan een organisatie betreft tenslotte een momentopname en is aan verandering onderhevig.

Doordat de democratische legitimiteit die wordt toegekend aan een organisatie aan verandering onderhevig is, is het ook maar de vraag of de in dit onderzoek geconstateerde democratische legitimiteit die bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026 van de KNHB momenteel nog steeds aannemelijk is. De afronding van dit onderzoek heeft vanwege verschillende factoren namelijk een half jaar later plaatsgevonden dan het moment waarop de onderzoek data is verzameld. In een half jaar tijd kan er veel gebeuren en deze gebeurtenissen kunnen van invloed zijn op de democratische legitimiteit van een organisatie. Er bestaat dus een mogelijkheid dat de in dit onderzoek geconstateerde democratische legitimiteit die bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan de Strategische Visie 2026 ondertussen in positieve of negatieve wijze is veranderd. Om een goed beeld te houden van de democratische legitimiteit die bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan het beleid van de KNHB zou de

hockeybond hier jaarlijks een onderzoek naar kunnen doen of dit onderdeel op kunnen nemen in het tevredenheidsonderzoek onder verenigingen wat sinds 2019 al jaarlijks wordt uitgezet.

Tot slot heeft dit onderzoek betrekking op de Strategische Visie 2026. De Strategische Visie 2026 vormt een vijfjarig beleidsplan dat actief is t/m het jaar 2026. Dat betekent dat de visie momenteel nog actief is en dat dit onderzoek heeft plaatsgevonden tijdens de uitvoering van de Strategische Visie 2026. De onderzoeksresultaten hebben om die reden enkel betrekking op de ervaringen die de bestuurders van hockeyverenigingen tot dusver hebben opgedaan omtrent de visie. Voor een volledig beeld van de democratische legitimiteit die bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan de Strategische Visie 2026 zal dit onderzoek aan het eind of na afloop van de Strategische Visie 2026 herhaald moeten worden, waarbij er duidelijk onderscheid gemaakt dient te worden tussen de verschillende fases van de Visie.

Aanbevelingen

Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten, de conclusie en uitgezette discussiepunten van het onderzoek zijn er drie aanbevelingen voor de KNHB tot stand gekomen.

Aanbeveling 1: Meer bottom-up besluitvorming

Het besluitvormingsproces van de KNHB wordt door haar verenigingen momenteel erg top-down en vooringenomen ervaren. Dat roept veel weerstand op bij de bestuurders van de hockeyverenigingen, aangezien zij dat liever anders zien. Zij zijn van mening dat de KNHB dient als een ondersteunende organisatie voor de hockeyverenigingen waardoor zij veel waarde hechten aan de mate waarin de KNHB tegemoet komt aan de wensen en behoeften van de verenigingen. De bestuurders van de hockeyverenigingen willen dan ook meer inspraak in het besluitvormingsproces van de KNHB en dat er meer aandacht komt voor de belangen van de verschillende soorten verenigingen in dit proces.

Om die reden wordt er aanbevolen om het besluitvormingsproces van de KNHB wat meer bottom-up vorm te geven. Naast dat de KNHB soms nieuwe plannen voorlegt aan haar verenigingen, is het belangrijk dat de verenigingen hun aandachtspunten of plannen ook zelfstandig aan de KNHB kunnen voorleggen en deze aandachtspunten of plannen ook daadwerkelijk door de KNHB worden overwogen. Daarbij is het belangrijk dat de KNHB ook open staat voor eventuele kritiek vanuit haar verenigingen en bereid is om hier indien nodig naar te handelen. De verenigingen weten tenslotte wat er speelt op en rondom het hockeyveld en het zijn tenslotte de verenigingen die in de praktijk de plannen in uitvoering gaan brengen. Daarbij wordt er ook aanbevolen om als KNHB in deze bottom-up besluitvorming aandacht te besteden aan de verschillende soorten verenigingen, zodat de KNHB maatwerk kan leveren indien dat gewenst blijkt.

Aanbeveling 2: Transparantere communicatie

Ten tweede wordt de KNHB aanbevolen om transparanter te gaan communiceren met haar verenigingen. De bestuurders van hockeyverenigingen hebben namelijk aangegeven dat de KNHB genoeg communiceert, maar dat de argumentatie achter deze communicatie veelal ontbreekt. De verenigingen wensen graag meer uitleg bij eventuele plannen en besluiten. Doordat de argumentatie nu veelal ontbreekt worden de verenigingen niet overtuigd van het belang van een plan of besluit. Dat kan soms leiden tot onnodige weerstand bij de verenigingen.

Uit de onderzoeksresultaten is ook gebleken dat de voorzitters wat twijfels hebben over de mate waarin de KNHB haar beoogde resultaten van de visie nastreeft. Dat de verenigingen hier hun twijfels over hebben is wellicht een signaal dat hier niet transparant genoeg door de KNHB over wordt gecommuniceerd. De aanbeveling voor transparante communicatie heeft dus betrekking op de communicatie gedurende het gehele besluitvormingsproces.

Aanbeveling 3: Terugkerend en verdiepend onderzoek

In de discussie van dit onderzoek is toegelicht dat een onderzoek naar democratische legitimiteit altijd een momentopname betreft, aangezien de democratische legitimiteit die wordt toegekend aan een organisatie of beleid aan verandering onderhevig is. De in dit onderzoek geconstateerde democratische legitimiteit die bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan de Strategische Visie 2026 kan in de loop van de tijd dus op positieve of juist op negatieve wijze veranderen. Om een representatief beeld te houden van de democratische legitmiteit die wordt toegekend aan de KNHB wordt aanbevolen om jaarlijks een onderzoek te doen naar de democratische legitimiteit die bestuurders van hockeyverenigingen toekennen aan de Strategische Visie (2026). Aangezien de KNHB sinds 2019 jaarlijks al een tevredenheidsonderzoek uitzet onder haar verenigingen, zou democratische legitimiteit als onderdeel aan dit onderzoek kunnen worden toegevoegd. Op die manier blijft het aantal onderzoeken dat wordt uitgezet onder de hockeyverenigingen ook beperkt.

Tot slot wordt er ook aanbevolen om de kwalitatieve onderzoeksmethode van dit onderzoek uitgebreider te onderzoeken door middel van een grotere selectie aan respondenten. In dit onderzoek waren slechts vier respondenten bereid om deel te nemen aan het kwalitatieve onderzoek gedeelte van dit onderzoek. Met een grotere selectie van kwalitatieve respondenten kan het kwalitatieve deel van het onderzoek uitgebreider worden onderzocht en daarmee zullen de kwalitatieve onderzoeksresultaten representatiever zijn voor de populatie. Tevens kan er met een grotere selectie van respondenten ook in het kwalitatieve deel van het onderzoek een onderscheid worden gemaakt tussen de resultaten van de verschillende leden aantal categorieën, wat een interessante verdiepingsslag op de resultaten teweeg kan brengen.

Reflectie

In dit hoofdstuk wordt door de onderzoeker kritisch gereflecteerd op de aanpak van dit onderzoek. Er wordt stilgestaan bij hetgeen wat goed is gegaan in het onderzoek, de zaken die de onderzoeker achteraf anders zou hebben aangepakt en hoe de onderzoeker de uitvoering van het onderzoek heeft ervaren.

Allereerst is het goed om even te beginnen bij het onderzoeksvoorstel. In Januari 2022 had de onderzoeker een onderzoeksvoorstel geschreven, dat destijds was gericht op een wensen en behoeften onderzoek bij verenigingsbestuurders ten aanzien van de Verenigingsdienstverlening van de KNHB. Dit onderzoeksvoorstel was zo goed als klaar en bijna akkoord bevonden door de scriptiebegeleider. Diezelfde maand bleek de scriptiebegeleider van zijn functie af te treden waardoor de onderzoeker een nieuwe scriptiebegeleider kreeg toegewezen. Deze nieuwe scriptiebegeleider bleek, achteraf terecht, niet akkoord te zijn met het toen geschreven onderzoeksvoorstel. Volgens hem ontbrak er namelijk een theoretische verdiepingsslag in het voorstel om een Universitair waardig onderzoek uit te kunnen voeren. De onderzoeker heeft toen op basis van deze feedback een geheel nieuw onderzoeksvoorstel geschreven, waar dit huidige onderzoek naar de democratische legitimiteit van (de Strategische Visie 2026 van) de KNHB uit is voortgekomen. (Democratische) legitimiteit betreft een theoretisch begrip dat gedurende de masteropleiding veelvuldig aan bod is gekomen en om die reden sluit deze theoretische verdiepingsslag dus goed aan op dit masteronderzoek. Tevens betreft het een interessant theoretisch kader waar binnen de KNHB nog nooit eerder onderzoek naar is gedaan. De onderzoeker is dan ook erg blij met deze gemaakte keuze en de meerwaarde die het onderzoek de KNHB kan bieden.

Echter heeft deze omslag van het onderzoeksvoorstel er wel voor gezorgd dat de uitvoering van het onderzoek wat langer heeft geduurd dan in eerste instantie gepland. Ook het arbeidscontract wat de onderzoeker in december 2021 is aangeboden heeft hier een rol in gespeeld. Doordat de onderzoeker naast de masteropleiding ook in dienstverband is getreden bleef er namelijk minder tijd over gedurende de week voor de scriptie. Hierdoor heeft de afronding van de scriptie dus wat langer geduurd. Desondanks heeft dit de onderzoeker wel de mogelijkheid geboden om naast het afstuderen al wat werkervaring op te doen. De onderzoeker heeft hier veel van geleerd is dan ook zeer dankbaar dat de KNHB deze mogelijkheid heeft geboden.

Wat daarnaast ook lastig was gedurende het onderzoek, was dat het onderzoek was gericht op verenigingsbestuurders. Verenigingsbestuurders zijn vrijwilligers die zich naast hun vaste baan inzetten voor de club. Zij zijn dus beperkt in hun tijd en hebben het gedurende de loop van de competitie erg druk met de combinatie van hun werk en het runnen van de vereniging. Om die reden is getracht om de dataverzameling van dit onderzoek in een relatief rustige verenigingsperiode uit te voeren, namelijk de zomervakantie. In de zomervakantie vindt er namelijk geen hockeycompetitie plaatst en hebben verenigingen dus meer tijd om zich bezig te houden met andere randzaken, waaronder dit onderzoek. De onderzoeker heeft alle zeilen bijgezet om de dataverzameling in de zomervakantie uit te kunnen voeren. Door deze tijdsdruk zijn er echter wel wat snelheidsfoutjes gemaakt ten aanzien van de dataverzameling. Zo zijn enkele stellingen in de enquête net wat te normatief weergegeven, terwijl de focus in dit onderzoek juist op het sociologische perfectief van democratische legitimiteit ligt. Daarnaast is er ook in het semi gestructureerde interview niet altijd even goed doorgevraagd naar de sociologische beweegredenen voor het antwoord van de respondenten. Ook zijn de interviewresultaten voornamelijk beperkt tot de negatieve enquêteresultaten. Als de onderzoeker het onderzoek mocht overdoen zou de onderzoeker meer tijd

besteden aan de verbinding tussen het theoretisch kader en de methode om op die manier een theoretisch en valide meetinstrument op te kunnen stellen.

Toch heeft de onderzoeker veel van dit onderzoek geleerd. Het theoretisch kader omtrent democratische legitimiteit was voor de onderzoeker een nieuw kader om mee te werken en tevens was dit ook de eerste keer dat de onderzoeker een mixed methods onderzoeksmethode heeft gehanteerd. Dit onderzoek valt dan ook erg buiten de comfort zone van de onderzoeker en heeft daarmee de comfort zone en het wetenschappelijke perspectief van de onderzoek verbreed. Ook vond de onderzoeker het erg prettig om te ervaren dat dit onderzoek naar dit lastige theoretische concept zulke interessante onderzoeksresultaten te weeg heeft kunnen brengen. Het zelfvertrouwen van de onderzoek is hierdoor gestegen.

Literatuurlijst

Beetham, D., & Lord, C. (1998). Legitimacy and the European Union. Londen, New York: Longman.

Behagel, J. (2012). 'The politics of democratic governance. The implementation of the Water Framework Directive in the Netherlands.' PhD, Wageningen University.

Bitektine, A., & Haack, P. (2015). The "Macro" and the "Micro" of Legitimacy: Toward a Multilevel Theory of the Legitimacy Process. The Academy of Management Review, 40, 49-75.

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

Bokhorst, A. M. (2014). Bronnen van legitimiteit: Over de zoektocht van de wetgever naar zeggenschap en gezag. Arnhem: Boom juridische uitgever.

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

Borcherts, R. (2022, 8 juli). *Onbegrip en boosheid bij kampioenen over finalelocatie.* Hockey.nl Geraadpleegd op 16 september 2022, van https://hockey.nl/nieuws/tulp-hoofdklasse-heren/onbegrip-en-boosheid-bij-kampioenen-over-finalelocatie/

Bovens, M.A.P., & Scheltema, M. Rechtsstatelijke redeneerpatronen. (1999). In W. Derksen, M. Ekelenkamp, F.J.P.M. Hoefnagel, M. Scheltema (red.). Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Over publieke en private verantwoordelijkheden (pp. 137-170). Den Haag: Sdu Uitgevers.

Buijs, A. & Boonstra, F. (2020). *Natuurbeleid betwist: Visies op legitimiteit en natuurbeleid.* Zeist: KNNV Uitgeverij.

CBS. (2022, 19 oktober). Steeds minder mensen doen vrijwilligerswerk; vrijwilligerswerk, organisatie of vereniging [Dataset]. Geraadpleegd van https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/42/steeds-minder-mensen-doen-vrijwilligerswerk#:~:text=Sterkste%20afname%20bij%20scholen%20en,in%20de%20twee%20jaren%20daarvoor

Cockpit (z.d.). Hockey Dashboard [Dataset]. Geraadpleegd van https://cockpit.hockeyweerelt.nl/metabase/dashboard/1

Deephouse, D., Bundy, J., Tost, L., & Suchman, M. (2016). Organizational Legitimacy: Six Key Questions. University of Alberta: Alberta School of Business Research.

Engelen, E., & Sie Dhian Ho, M. (2004). Democratische vernieuwing. Luxe of noodzaak? In E. Engelen, & M. Sie Dhian Ho, De staat van de democratie. Democratie voorbij de staat (pp. 17-37). Amsterdam: Amsterdam University Press.

Ensie. (2021, Maart 14). *Wat is de betekenis van de blackboxbenadering.* Opgehaald van Ensie - encyclopedie sinds 1946: https://www.ensie.nl/betekenis/blackboxbenadering

Eshuis, J. and A. Edwards. (2013). 'Branding the City: The Democratic Legitimacy of a New Mode of Governance.' Urban Studies 50 (5):1066-1082. https://doi.org/10.1177/0042098012459581

Geeraert, A. (2020). The autonomy of the Olympic and Sport Movement. In: D. Chatziefstathiou, B. Garcia & B. Séguin (Eds.), Routledge handbook of the Olympics and Paralympics. London: Routledge

Geurds, Y. (2021). *Op onze manier: Een kwalitatief onderzoek naar de democratische legitimiteit van de NOC*NSF afdeling sportparticipatie.* [Masterscriptie, Universiteit Utrecht] Kennisbank sport en bewegen.

Hendriks, F. (2006). *Vitale democratie. Theorie van democratie in actie.* Amsterdam: Amsterdam University Press

Jonghe, K. d., & Bursens, P. (2003). How to Increase Legitimacy in the European Union? The Concept of Multi-level Governance Legitimacy. Antwerpen: Universiteit Antwerpen, Faculteit Politieke en Sociale Wetenschappen.

Keohane, R. O. (2011). Global governance and legitimacy. Review of International Political Economy, 99-109.

Kickert, W., Cachet, L., Van der Meer, F.B. & Schaap, L. (2007). Liefde voor het Openbaar Bestuur en Liefde voor de Bestuurskunde. Delft: Eburon.

KNHB (2020). *Onderzoek naar dienstverlening KNHB*. Geraadpleegd op 6 december 2021, van https://www.knhb.nl/kenniscentrum/artikel/onderzoek-dienstverlening-knhb

KNHB (2020). *Vergaderstukken KNHB Algemene Vergadering 25 november 2020.* Geraadpleegd op 15 maart 2022, van https://www.knhb.nl/app/uploads/2020/10/Vergaderstukken-Algemene-Vergadering-25-november-2020.pdf

KNHB (2020). *Vergaderstukken KNHB Algemene Vergadering 9 september 2020*. Geraadpleegd op 15 maart 2022, van https://www.knhb.nl/app/uploads/2020/06/Vergaderstukken-Algemene-Vergadering-9-september-2020.pdf

KNHB (2021). *Vergaderstukken KNHB Algemene Vergadering 5 juni 2021*. Geraadpleegd op 15 maart 2021, van https://docplayer.nl/209729524-Vergaderstukken-knhb-algemene-vergadering-5-juni-2021.html

KNHB (2022). *Vergaderstukken KNHB Algemene Vergadering 25 juni 2022*. Geraadpleegd op 15 maart 2022, van https://www.knhb.nl/app/uploads/2022/04/Vergaderstukken-Algemene-Vergadering-KNHB-25-juni-2022.pdf

KNHB (z.d.). *Introductie Strategische Visie 2026.* Geraadpleegd op 2 januari 2022, van https://www.knhb.nl/kenniscentrum/strategische-visie-2026/introductie-strategische-visie-2026

KNHB (z.d.). *Succes maken we samen! Strategische uitgangspunten richting 2020*. Geraadpleegd op 16 december 2021, van http://www.knhb-visie2020.nl/#chapter-0/S1

Lucassen, J. & Bottenburg, M. van (2004). *Sneller, hoger, sterker, beter. Kwaliteitsmanagement in de sport.* Nieuwegein: ARKO Sports Media.

March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). Rediscovering Institutions. New York: The Free Press.

Meijer, A., & Bovens, M. (2005). Public Accountability in the Information Age. In V. Bekkers, & V. Homburg, The information ecology of e-government (pp. 171- 182). Amsterdam/Berlin/Oxford/Tokyo/Washington DC: IOS Press

Melis, B. (2017). *Sportbond en sportvereniging: Een meervoudige relatie.* [Masterscriptie, Universiteit Utrecht] Kennisbank sport en bewegen.

Meyer, J. W., & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83: 340-363.

NOC*NSF (2017). *Sportbonden monitor 2016. Ontwikkeling van organisaties in de sport.* Geraadpleegd op 15 maart 2022, van https://nocnsf.nl/media/1391/sportbonden-monitor-2016-nocnsf-sportonderzoek.pdf

NOC*NSF (2020). *Zo sport Nederland. Trends en ontwikkelingen in sportdeelname (2013-2019).* Geraadpleegd op 20 december 2021, van https://nocnsf.nl/media/2908/zo-sport-nederland_nocnsf-sportonderzoek-2013-2019.pdf

NOC*NSF (z.d.) *Transitie in de sport.* Geraadpleegd op 20 december 2021, van https://nocnsf.nl/transitie

NOC*NSF (z.d.). *Code Goed Sportbestuur. Herziende Code Goed Sportbestuur.* Geraadpleegd op 1 maart 2022, van https://nocnsf.nl/goed-sportbestuur/code-goed-sportbestuur

NOS (2021). *Twaalf topclubs 'leggen bom onder Champions League' met eigen Super League.* Geraadpleegd op 5 maart 2023, van https://nos.nl/collectie/13863/artikel/2377306-twaalf-topclubs-leggen-bom-onder-champions-league-met-eigen-super-league

Peter, F. (2007). Democratic legitimacy and proceduralist social epistemology. *Politics, philosophy & economics, 6(*3), 329-353.

Potman, H. (1989). Acceptatie van beleid. Onderzoek ndaar de Wet geluidshinder ter verkenning van een bestuurskundig begrip. Zeist: Kerkebosch b.v

Scharpf, F. (1998). Governing in Europe: effective and democratic. Oxford: Oxford University Press.

Schmidt, V. A. (2013). Democracy and Legitimacy in the European Union Revisited: Input, Output and 'Throughput'. Political studies, vol. 61, 2-22.

Skille (2011). Sport for all in Scandinavia: sport policy and participation in Norway, Sweden and Denmark. *International Journal of Sport Policy and Politics, 3*(3), 327-339. https://doi.org/10.1080/19406940.2011.596153

Smith, G. (2009). Democratic innovations: designing institutions for citizen participation Edited by R. E. Goodin, Theories of institutional design. Oxford: Oxford University Press

Steffek, J. (2000), The Power of Rational Discourse and the Legitimacy of International Governance, European University Institute.

Stenling, C. & Sam, M. (2019). From 'passive custodian' to 'active advocate': tracing the emergence and sport-internal transformative effects of sport policy advocacy. *International journal of sport policy and politics, 11*(3), 447-463. https://doi.org/10.1080/19406940.2019.1581648

Stokvis, R. (1989). De Sportwereld: een Sociologische Inleiding. Alphen aan den Rijn: Samson.

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

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. The Academy of Management Review, 571-610.

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. The Academy of Management Review, 571-610.

Tatenhove, J. v. (2011). Integrated Marine Governance: Questions of Legitimacy. Wageningen: Environmental Policy Group, Wageningen University.

Thomassen, J.J.A. (2014) Democratie, problemen en spanningsvelden. In Thomassen, J.J.A & Van Ham, C. (2014), De wankele democratie: heeft de democratie haar beste tijd gehad. Amsterdam: Prometheus.

Tost, L. P. (2011). An integrative model of legitimacy judgments. Academy of Management Review, 36: 686-710.

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

Van der Steen, M., Boogaard, G., Jansen, P., Westerweel, J., & Koopmans, B. (2021). *Legitimiteit Gezocht: Dilemma's van democratische afstand en nabijheid in het RES-proces.* [Essay, Erasmus Nederlandse School voor Openbaar Bestuur]

Van Eekeren, F. (2018). *National Sport Governance Observer; Landenrapport: Nederland.* Universiteit Utrecht. Geraadpleegd op 13 januari 2022, van https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=9119&m=1537795181&action=file.download

Van Kalmthout, J. (2019). *Sportverenigingen in Nederland.* Geraadpleegd op 3 december 2021, van https://www.mulierinstituut.nl/publicaties/websheet-sportverenigingen-in-nederland/

Van Pelt, B. (2017). *De vergrijzing voorbij: Onderzoek naar de legitimiteit van de Koninklijke Nederlandse Biljartbond in een dynamische omgeving.* [Masterscriptie, Universiteit Utrecht] Kennisbank sport en bewegen.

Van Schaijk, R. (2018). *Democratische legitimiteit in de doe-democratie*. [Masterscriptie, Erasmus Universiteit Rotterdam] Kennisbank sport en bewegen.

Veldhoen, L. (2021). *'Als je de sport niet samen draagt, moet je dan nog wel een sportbond willen zijn?'* [Masterscriptie, Universiteit Utrecht] Kennisbank sport en bewegen.

Voetbal International (2022). *Veel kritiek op uitgebreid club-WK: juridische stappen worden overwogen.* Geraadpleegd op 5 maart 2023, van https://www.vi.nl/nieuws/veel-kritiek-op-uitgebreid-club-wk-juridische-stappen-worden-overwogen

VWS (2005) Tijd voor sport. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Den Haag

Weber, M. (2013). Economy and society (volume 1), Berkeley/Los Angeles/London: University of California Press 2013.

Bijlage 1 - Enquête

Democratische betrokkenheid Strategische Visie 2026

Beste voorzitter,

In 2020 heeft de KNHB de Strategische Visie 2026 gepresenteerd: Nederland Hockeyland. De visie vormt de leidraad voor de ontwikkeling van de hockeysport en de keuzes die daarvoor worden gemaakt. Op basis van de visie wordt elk jaar een jaarplan opgesteld voor de korte termijn. De gerealiseerde resultaten van dit jaarplan worden vervolgens omschreven in het jaarverslag. Nieuw binnen deze visie ten opzichte van eerdere Strategische Visies, is dat deze visie nadrukkelijk is opgesteld in samenwerking met verenigingen en andere betrokkenen. Maar hoe wordt deze betrokkenheid ervaren door de verenigingen zelf?

Met deze enquête wil ik uw mening vragen over de democratische betrokkenheid ten aanzien van de Strategische Visie 2026. De enquête maakt onderdeel uit van een afstudeerscriptie voor de opleiding Sportbeleid en Sportmanagement aan de Universiteit in Utrecht. De enquête bestaat uit 14 vragen en zal ongeveer 10 minuten van uw tijd in beslag nemen. De enquête tussentijds afbreken en later voltooien is helaas niet mogelijk. Daarnaast is de enquête volledig anoniem en zullen de antwoorden op geen enkele wijze naar u of uw vereniging te herleiden zijn. Ik zou u dan ook vriendelijk willen verzoeken om de enquête naar alle eerlijkheid en geweten te beantwoorden. Als vervolg op de enquête zullen enkele interviews plaatsvinden om de resultaten uit de enquête te verdiepen. Mocht u open staan voor een verdiepend interview, dan kunt u aan het einde van de enquête uw contactgegevens achterlaten.

Alvast bedankt voor uw deelname aan het onderzoek!

Met vriendelijke groet,

Laura Verton
Masterstudent Sportbeleid en Sportmanagement

P.S. De gegevens worden persoonlijk door mij als onderzoeker anoniem opgeslagen en geanalyseerd. Enkel het onderzoeksrapport wordt met de Universiteit Utrecht en de KNHB gedeeld.

Persoonlijke informatie

1) Uit hoeveel leden bestaat uw vereniging?*

( ) 0 tot 500

( ) 500 tot 1000

( ) 1000-1500

( ) Meer dan 1500

2) Komt Dames 1 en/of Heren 1 van uw vereniging uit in de Hoofdklasse?*

( ) Ja

( ) Nee

3) Tot welke leeftijdscategorie behoort u?*

( ) tot 25 jaar

( ) 25 tot 45 jaar

( ) 45 tot 65 jaar

( ) 65 +

Logic: Show/hide trigger exists.

4) Het seizoen 2019-2020 is een belangrijk seizoen geweest ten aanzien van het ontwikkelen van de Strategische Visie 2026.
Was u in dat seizoen al actief als voorzitter?*

( ) Ja

( ) Nee

5) Bent u bekend met...;*

	Ja	**Deels**	**Nee**
De gezamenlijke missie van de KNHB en de verenigingen	( )	( )	( )
De Strategische ambitie 2026	( )	( )	( )

De thema's van de Strategische Visie 2026	( )	( )	( )
De kritische succesfactoren van de Strategische Visie 2026	( )	( )	( )

Logic: Hidden unless: (((Question "De gezamenlijke missie van de KNHB en de verenigingen" is one of the following answers ("Deels","Nee") OR Question "De Strategische ambitie 2026" is one of the following answers ("Deels","Nee")) OR Question "De thema's van de Strategische Visie 2026" is one of the following answers ("Deels","Nee")) OR Question "De kritische succesfactoren van de Strategische Visie 2026" is one of the following answers ("Deels","Nee"))

Aangezien u heeft aangegeven dat u deels en/of niet bekend bent met één of meerdere onderdelen van de Strategische Visie 2026, bij deze een korte samenvatting;

- De Strategische Visie 2026 luidt; Nederland Hockeyland.

- De daarbij behorende gezamenlijke missie van de KNHB en de verenigingen luidt: *de KNHB en haar verenigingen zorgen samen voor hockeyplezier en -ontmoeting in Nederland voor hockeyers en fans.* De hockeyvereniging is daarbij de centrale ontmoetingsplaats.

- De strategische ambitie richting 2026 luidt: "*Nederlanders houden van hockey*".

- De Strategische Visie 2026 kent drie thema's:
** Hockey overal van iedereen*
** De energieke hockeyvereniging*
** Een sterk en gezond tophockeymodel*

- De vijf kritische succesfactoren van de Strategische Visie 2026 zijn:
** Kwalitatief goede begeleiding voor elke hockeyer en hockeyactiviteit*
** Een open en respectvolle hockeycultuur*
** Hockey maatschappelijk betrokken*
** Een gezond financieel fundament voor de KNHB*
** Technologie en informatie op orde*

Voor meer informatie over de Strategische Visie 2026, kunt u terecht op het strategieportaal van de KNHB

Logic: Hidden unless: #4 Question "Het seizoen 2019-2020 is een belangrijk seizoen geweest ten aanzien van het ontwikkelen van de Strategische Visie 2026.
Was u in dat seizoen al actief als voorzitter?" is one of the following answers ("Ja")

Voor de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026 heeft de KNHB op verschillende manieren de verenigingen proberen te betrekken;
In het najaar van 2019 heeft een brainstormsessie met verschillende betrokkenen plaatsgevonden, waaronder verenigingsbestuurders. Vervolgens zijn de contouren onder verenigingsbestuurders getoetst tijdens diverse strategische sessies na afloop van de Algemene Vergadering (AV) (november

2019). N.a.v. deze strategische sessies zijn de thema's en kritische succesfactoren aangepast en via een enquête voorgelegd aan verenigingsbestuurders.

6) Bent u actief betrokken geweest tijdens één of meerdere van deze Strategische momenten?*

( ) Ja, bij één van bovengenoemde momenten

( ) Ja, bij meerdere van bovengenoemde momenten

( ) Nee

( ) Weet ik niet meer

Page entry logic: This page will show when: #4 Question "Het seizoen 2019-2020 is een belangrijk seizoen geweest ten aanzien van het ontwikkelen van de Strategische Visie 2026.
Was u in dat seizoen al actief als voorzitter?" is one of the following answers ("Ja")

Oriëntatie fase

7) In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?*

	Zeer oneens	**Oneens**	**Neutraal**	**Mee eens**	**Helemaal mee eens**
Ik heb de mogelijkheid gehad om tijdens de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026 mijn mening, ervaringen, ideeën en inzichten met de KNHB te delen	( )	( )	( )	( )	( )
Ik voelde mij vrij om tijdens de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026 mijn mening, ervaringen, ideeën en inzichten met de KNHB te delen	( )	( )	( )	( )	( )
Ik ben tevreden over het aantal mogelijkheden waarop ik mijn mening, ervaringen, ideeën en inzichten ten aanzien van de Strategische Visie met de KNHB kon delen	( )	( )	( )	( )	( )

Ik heb de mogelijkheid gehad om tijdens de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026 zelf agendapunten aan te dragen	( )	( )	( )	( )	( )
Ik vind dat er voldoende aandacht is besteed aan het belang en de voorkeuren van de verenigingen tijdens de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026	( )	( )	( )	( )	( )
Ik vind dat er voldoende aandacht is besteed aan het belang en de voorkeuren van de hockeyers tijdens de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026	( )	( )	( )	( )	( )

Page entry logic: This page will show when: #4 Question "Het seizoen 2019-2020 is een belangrijk seizoen geweest ten aanzien van het ontwikkelen van de Strategische Visie 2026.
Was u in dat seizoen al actief als voorzitter?" is one of the following answers ("Ja")

Besluitvorming

8) In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?*

	Zeer oneens	**Oneens**	**Neutraal**	**Mee eens**	**Helemaal mee eens**
Ik ben tevreden over de wijze waarop de collectieve besluitvorming ten aanzien van de Strategische Visie 2026 heeft plaatsgevonden	( )	( )	( )	( )	( )
Ik heb het gevoel dat het stemproces van de	( )	( )	( )	( )	( )

Strategische Visie 2026 eerlijk is verlopen					
Ik had voldoende informatie ontvangen over de Strategische Visie 2026 om een weloverwogen stem uit te kunnen brengen	( )	( )	( )	( )	( )
Ik voelde mij vrij om mijn stem naar eerlijkheid uit te brengen	( )	( )	( )	( )	( )
Ik heb het gevoel dat iedereen zich vrij voelde om een stem naar eerlijkheid uit te brengen.	( )	( )	( )	( )	( )
Ik heb het gevoel dat alle belanghebbenden de mogelijkheid hebben gehad om hun stem uit te brengen voor de Strategische Visie 2026	( )	( )	( )	( )	( )

Uitvoering

9) In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?*

	Zeer oneens	**Oneens**	**Neutraal**	**Mee eens**	**Helemaal mee eens**
Ik sta achter de inhoud van de Strategische Visie 2026	( )	( )	( )	( )	( )
Ik heb (nog steeds) de mogelijkheid om mijn mening, ervaringen, inzichten en ideeën ten aanzien van de	( )	( )	( )	( )	( )

Strategische Visie 2026 met de KNHB te delen					
Ik voel mij (nog steeds) vrij om mijn mening, ervaringen, inzichten en ideeën ten aanzien van de Strategische Visie 2026 met de KNHB te delen	( )	( )	( )	( )	( )
Ik vind dat de beoogde resultaten van de Strategische Visie 2026 bijdragen aan de ambitie 2026	( )	( )	( )	( )	( )
Ik vind dat de beoogde resultaten van de Strategische Visie 2026 ook daadwerkelijk door de KNHB worden nagestreefd	( )	( )	( )	( )	( )
Ik vind dat de beoogde resultaten van de Strategische Visie 2026 overeenkomen met de wensen en behoeften van de hockeyers	( )	( )	( )	( )	( )
Ik vind dat de beoogde resultaten van de Strategische Visie 2026 overeenkomen met de wensen en behoeften van de verenigingen	( )	( )	( )	( )	( )
Ik ben bekend met de inhoud van het Jaarplan van de KNHB, waarin de doelstellingen inclusief hoofdactiviteiten voor	( )	( )	( )	( )	( )

het betreffende jaar staan uitgewerkt					
Ik ben bekend met de acties die ik als vereniging kan ondernemen om een bijdrage te leveren aan de doelstellingen uit het Jaarplan	( )	( )	( )	( )	( )
Ik ontvang als vereniging ondersteuning en advies vanuit de KNHB om een bijdrage te kunnen leveren aan de doelstellingen uit het Jaarplan	( )	( )	( )	( )	( )
Ik voel mij vrij om de KNHB om ondersteuning en advies te vragen om een bijdrage te kunnen leveren aan de doelstellingen uit het Jaarplan	( )	( )	( )	( )	( )

10) *De kritische succesfactoren van de Strategische Visie 2026 zijn;*
** Kwalitatief goede begeleiding voor elke hockeyer en hockeyactiviteit*
** Een open en respectvolle hockeycultuur*
** Hockey maatschappelijk betrokken*
** Een gezond financieel fundament voor de KNHB*
** Technologie en informatie op orde*

Hoe gestructureerd besteedt uw vereniging aandacht aan één of meerdere kritische succesfactoren van de Strategische Visie 2026? *

( ) Hier werken wij niet aan

( ) Wij hebben geen plan, maar ondernemen wel ad hoc initiatieven

( ) Er wordt aan een formeel plan gewerkt

( ) Het formele plan is af, MAAR we zien nog geen of geen positieve resultaten

( ) Het formele plan is af EN we zien duidelijk positieve resultaten

( ) Met onze resultaten zijn wij een voorbeeld voor anderen

Feedback

11) Bent u als vereniging bekend met de inhoud van het Jaarverslag van de KNHB, waarin de behaalde resultaten van het afgelopen jaar worden omschreven?*

( ) Ja

( ) Deels

( ) Nee

12) In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?*

	Zeer oneens	**Oneens**	**Neutraal**	**Mee eens**	**Helemaal mee eens**
Ik vind dat de KNHB open en transparant communiceert over de tot nu toe gerealiseerde resultaten van de Strategische Visie 2026	( )	( )	( )	( )	( )
Ik vind dat de KNHB voldoende aandacht besteedt aan het monitoren van de tot nu toe gerealiseerde resultaten van de Strategische Visie 2026	( )	( )	( )	( )	( )
Ik vind dat de KNHB voldoende aandacht besteedt aan het (tussentijdse)evalueren van de Strategische Visie 2026 met verenigingen	( )	( )	( )	( )	( )

Slot

13) Hoe zou de KNHB in de toekomst haar verenigingen (nog) beter kunnen betrekken bij de Strategie Visie?

_____

_____

_____

_____

14) *In de maanden augustus en september zullen enkele verdiepende interviews plaatsvinden ten aanzien van de enquêteresultaten. Dit om meer informatie op te kunnen halen met betrekking tot uw mening over de democratische betrokkenheid van de Strategische Visie 2026. Deze interviews zullen online (met behulp van teams) worden uitgevoerd om reistijd voor een ieder te besparen.*

Onderstaand kunt u uw emailadres kenbaar maken indien u openstaat om een extra bijdragen te leveren aan het onderzoek middels een verdiepend interview

_____

Thank You!

Hartelijk dank voor het invullen van deze enquête. Mocht u nog aanvullende ideeën, opmerkingen of vragen hebben, laat het dan vooral even weten via l.verton@students.uu.nl.

Nog een fijne dag!

Bijlage 2 – Operationalisering enquête

Operationalisering	Vraag
- Tevredenheid van bestuurders van hockeyverenigingen over de participatiemogelijkheden tijdens de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026 - Het gevoel van vrijheid voor participatie tijdens de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026 namens bestuurders van hockeyverenigingen - Tevredenheid van bestuurders van hockeyverenigingen over de mate van participatie tijdens de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026	Vraag 7, stelling 1 Extra: 9, stelling 2 Vraag 7, stelling 2 Extra: 9, Stelling 3 Vraag 7, stelling 3 Extra: 6
- Tevredenheid van bestuurders van hockeyverenigingen over de mate van representatie van de leden van de KNHB (verenigingen en hockeyers) bij de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026 - Tevredenheid van bestuurders van hockeyverenigingen over een gelijkwaardige representatie van de leden van de KNHB (verenigingen en hockeyers) bij de ontwikkeling van de Strategische Visie 2026	Vraag 7, stelling 5 Vraag 7, stelling 6 Vraag 7, stelling 5+6
- Tevredenheid van bestuurders van hockeyverenigingen over de mogelijkheden tot het zelfstandig aandragen van agendapunten ten aanzien van de Strategische Visie 2026	Vraag 7, stelling 4
- Tevredenheid van bestuurders van hockeyverenigingen over de wijze waarop de collectieve besluitvorming en wilsvorming is gerealiseerd ten aanzien van de Strategische Visie 2026	Vraag 8, stelling 1 Vraag 8, stelling 2
- Tevredenheid van bestuurders van hockeyverenigingen over de representatie van de leden van de KNHB (verenigingen en hockeyers) in het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026 - Tevredenheid van bestuurders van hockeyverenigingen over de mate van informatie omtrent de Strategische Visie 2026 om een weloverwogen stem uit te kunnen brengen	Vraag 8, stelling 4 Vraag 8, stelling 3
- Tevredenheid van bestuurders van hockeyverenigingen over een gelijkmatige representatie van de leden van de KNHB tijdens het besluitvormingsproces van de Strategische Visie 2026	Vraag 8, stelling 5 Vraag 8, stelling 6
- Tevredenheid van bestuurders van hockeyverenigingen over de mate waarin de beoogde resultaten van de Strategische Visie 2026 ook daadwerkelijk door de KNHB worden nagestreefd/behaald. - Tevredenheid namens de bestuurders van hockeyverenigingen over de mate waarin de gerealiseerde resultaten tegemoet komen aan de wensen en voorkeuren van de leden van de KNHB	Vraag 9, stelling 5 Vraag 9, stelling 6 Vraag 9, stelling 7
- De mate waarin de bestuurders van hockeyverenigingen achter de Strategische Visie 2026 staan. ** Inhoud* ** Vertaalslag* ** Bekendheid*	 Vraag 9, stelling 1 Vraag 9, stelling 4 Vraag 9, stelling 9 Vraag 9, stelling 10 Vraag 9, stelling 11 Extra: Vraag 10 Vraag 5 Vraag 9, stelling 8
- Tevredenheid namens bestuurders van hockeyverenigingen over de vorm van verantwoording (jaarverslag) met betrekking tot de gerealiseerde resultaten ten aanzien van de Strategische Visie 2026 - Tevredenheid namens bestuurders van hockeyverenigingen over de mate waarin het jaarverslag van de KNHB voldoende verantwoording aflegt over de gerealiseerde resultaten ten aanzien van de KNHB - Tevredenheid namens bestuurders van hockeyverenigingen over de mate van transparantie van het verantwoordingsproces over de gerealiseerde resultaten ten aanzien van de Strategische Visie 2026.	Vraag 11 Vraag 12, stelling 2 Vraag 12, stelling 3 Vraag 12, stelling 1

Bijlage 3 – Topiclijst semi gestructureerd interview

1. Vertaling Strategische Visie
   - *Waarom wel/niet binnen de vereniging mee bezig?*
   - *Op basis van welke thema's?*
     - *Hockey overal van iedereen (inclusief, nieuwe spelvormen, landelijke dekking, nieuw bindingsmodel*
     - *De energieke hockeyvereniging (doelgroep centraal, gezonde financiële positie, actieve en betrokken vrijwilligers)*
     - *Een sterk en gezond tophockey model (gezond samenspel tussen Hoofdklasse en Oranje, medailles op grote tilteltoernooien, fanbase)*
   - *Op basis van welke kritische succesfactoren?*
     - *Kwalitatief goede begeleiding voor elke hockeyer en hockeyactiviteit (gratis oefenstof, informatie groeispurt)*
     - *Een open en respectvolle hockeycultuur (tools en campagne iedereen is welkom)*
     - *Hockey maatschappelijk betrokken (beweegvaardige generatie, pedagogiek, breed motorisch bewegen (stockey)*
     - *Een gezond financieel fundament voor de KNHB (bindingsmodel dat inspeelt op de behoeftes van verenigingen, inkomsten, toegevoegde waarde partners)*
     - *Technologie en informatie op orde (digitale dienstverlening, benchmark dashboard*
   - *Gebruik van het jaarplan? Bekend mee? Werkt het? Suggesties voor verbetering?*

2. Betrokkenheid Strategische momenten
   - *Waarom wel/niet betrokken?*
   - *Welke momenten?*
     - *In het najaar van 2019 heeft een brainstormsessie met verschillende betrokkenen plaatsgevonden, waaronder verenigingsbestuurders. Vervolgens zijn de contouren onder verenigingsbestuurders getoetst tijdens diverse strategische sessies na afloop van de Algemene Vergadering (AV) (november 2019). N.a.v. deze strategische sessies zijn de thema's en kritische succesfactoren aangepast en via een enquête voorgelegd aan verenigingsbestuurders.*

Input:

3. Mogelijkheden om visie te delen/agendapunten aan te dragen
   - *Waarom ervaar je dit positief/negatief? Nu minder dan eerst?*

4. In een eerder onderzoek naar Strategische Visie heeft 94% van de verenigingsbestuurders aangegeven dat de hockeyer centraal moet staan in de visie. focus op de hockeyer
   - *Sta je hier achter?*
   - *Vind je de aandacht tussen vereniging-hockeyer momenteel goed verdeeld?*
     - *99% vindt dat de nieuwe strategie erop gericht moet zijn de verenigingen in staat te stellen om op de behoeften van de hockeyer in te kunnen spelen. Gebeurt dat nu voldoende?*
   - *Wat zou er beter kunnen?*

5. Verschil tussen grootte verenigingen
   - *Waarom wel/niet goed verdeeld?*
   - *Wat zou er beter kunnen? (project Landelijke dekking)*

Output:

6. Steun visie algemeen
   - *Om welke reden sta je hier wel/niet achter? (namelijk goede score, maar inhoudelijk minder)*
   - *Wat vind je sterk/minder sterk?*

Throughput:

7. Wijze van besluitvorming
   - *Wat vind je van de sfeer?*
   - *Wat vind je van het proces?*
   - *Wat vind je van het stemmen?*
   - *Wat vind je van de ethiek?*
   - *Wat vind je van de locatie (ook online/fysiek)?*
   - *Wat vind je van de beschikbare informatie?*
   - *Wat zou er beter kunnen?*

Output:

8. *Geformuleerde resultaten/doelstellingen*
   - *Waarom wel/niet goed?*
   - *Sluiten ze aan bij de wensen en behoefte van jullie vereniging?*

9. Ondersteuning KNHB
   - *Waarom ervaar je dit positief/negatief? Welke behoefte is er?*
   - *Welke vorm van ondersteuning heeft de voorkeur (webinar, persoonlijk ect)?*

Feedback:

10. Communicatie over gerealiseerde resultaten
    - *- Waarom wel/niet goed? neutraal*
    - *Wat zou er beter kunnen? Hoe zou jij dit aanpakken?*

11. Aandacht voor ontwikkeling Strategische Visie (feedback)
    - *Waarom wel/niet goed?*
    - *Wat zou er beter kunnen? Hoe zou jij dit aanpakken?*

12. Aanvullingen (open)

Bijlage 4 – Codeboom

Input legitimiteit	Ledenparticipatie	Participatievorm	
		Participatie mogelijkheden	
	Ledenrepresentatie	Belangenbehartiging achterban	
		Gelijkwaardige belangenbehartiging achterban	
	Agendavorming		
Throughput legitimiteit	Besluitvormingsstructuur		Vooringenomen besluitvorming
	Besluitvormingsparticipatie	Besluitvormingsparticipatie achterban	
		Evenredige besluitvormingsparticipatie achterban	
		Informatievoorziening	Mate van informatievoorziening
			Argumentatie
Output legitimiteit	Steun Strategische Visie 2026	Inhoud Strategische Visie	
		Bekendheid Strategische Visie	
		Vertaalslag Strategische Visie	
	Realisatie van beoogde resultaten	Effectiviteit resultaten	
		Belangenrealisatie achterban	Gewenste ondersteuning
			Ongewenste ondersteuning
Feedback legitimiteit	Verantwoording	Verantwoordingsvorm	
		Verantwoordingsgehalte	
		Verantwoordingstransparantie	
Democratische invloeden	KNHB	Rol KNHB	
		Werknemers roulatie	
		Beleidsevolutie	
	Verenigingen	Gemeentelijk beleid	
		Corona	
		Ledenaantal	