

STUREN OP DE INTERORGANISATORISCHE SAMENWERKING BINNEN DE WEDSTRIJDSPORT



LARS VAN GOLSTEIN | JULI 2023

STUREN OP DE INTERORGANISATORISCHE SAMENWERKING BINNEN DE WEDSTRIJDSPORT

CASESTUDIE

Een casestudie naar hoe de KNSB kan sturen op de interorganisatorische samenwerking binnen de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser

MASTERTHESIS

Auteur: Lars van Golstein
Studentnummer: 2687887
Mailadres: lars.golstein@hotmail.com
Master: Sportbeleid en Sportmanagement
Faculteit: Utrechtse School voor Bestuurs-
en Organisatiewetenschappen
Universiteit: Universiteit Utrecht
Afstudeerbegeleider: Michel van Slobbe
Tweede lezer: Arnout Geraert
Datum: 03-07-2023



Universiteit
Utrecht



Voorwoord

Met het schrijven van dit voorwoord zet ik een punt achter mijn tweejarige masteropleiding Sportbeleid en Sportmanagement aan de Universiteit Utrecht. Mijn motivatie om deze master te volgen lag in het verkrijgen van verdieping op de bestuurskundige kant van de sport. De interessante onderwerpen tijdens de colleges kon ik direct toepassen in mijn werkzaamheden bij de Koninklijke Nederlandsche Schaatsenrijders Bond (KNSB).

Gedurende de afgelopen twee jaar heb ik waardevolle werkervaring opgedaan bij de KNSB, waar ik de mogelijkheid kreeg om mee te werken aan diverse mooie projecten. In deze periode heb ik mijn visie op de toekomst van sport verder kunnen ontwikkelen. Ik ben vastbesloten om een bijdrage te leveren aan het nog leuker maken van sport, waarbij zowel een kritische blik op de huidige organisatie als een ideaalbeeld van hoe het anders kan, van belang zijn. Ik kijk dan ook met trots terug op wat ik in de afgelopen twee jaar heb bereikt.

Graag wil ik mijn oprechte waardering uitspreken voor Max Kloosterman en Jurre Trouw, die mij gedurende mijn stageperiode bij de KNSB hebben gestimuleerd en ondersteund. Hun begeleiding heeft een belangrijke rol gespeeld in mijn persoonlijke en professionele groei.

Daarnaast wil ik Michel van Slobbe bedanken voor zijn begeleiding, constructieve feedback en waardevolle inzichten die hebben bijgedragen aan dit onderzoek. Ik heb de feedback en sturing gedurende dit onderzoek als zeer waardevol ervaren. Michel wist mij te inspireren met theoretische concepten en stuurde bij waar nodig. Ook een bijzondere dank aan Inge Stoter van Innovatielab Thialf voor de fijne sessies en inspiratie.

Tot slot wil ik mijn oprechte dank uitspreken aan al mijn vrienden en familie, met in het bijzonder aan mijn huisgenoten en mijn vriendin die mij hebben ondersteund tijdens het schrijven van mijn scriptie. Jullie steun en begrip tijdens de momenten van stress zijn van onschatbare waarde geweest.

Ik kwam binnen als een stagiair en ik ga nu door als collega. Deze masterthesis markeert het einde van mijn studietijd, maar tevens het begin van een nieuw en spannend avontuur bij de schaatsbond.

Lars van Golstein
Juli 2023, Woerden

Samenvatting

Binnen de bestuurskunde is er een toenemende erkenning dat overheden steeds meer moeite hebben om grip te krijgen op de complexiteit van de hedendaagse samenleving. Hierdoor neemt de traditionele bestuursvorm van top-downbestuur ('government') af, terwijl er steeds meer wordt overgestapt naar nieuwe vormen van horizontaal bestuur ('governance') (Rhodes, 1996). Door middel van meta-governance wordt inzicht verkregen hoe een overheid sturing kan geven aan zelfsturende actoren die samenwerken in een governancenetwerk (Sørensen, 2006). Binnen een governancenetwerk is er sprake van samenwerking tussen organisaties voor het behalen van een gemeenschappelijk doel (Sørensen & Torfing, 2009).

In deze studie is dit B&O-vraagstuk vertaald naar de sportsector en staat de vraag centraal op hoe de Koninklijke Nederlandse Schaatsbond (KNSB) als nationale sportbond kan sturen op de interorganisatorische samenwerking binnen de wedstrijdsport voor de jonge langebaanschaatser. De onzekerheid over de toekomst van de wedstrijdsport voor de jonge langebaanschaatser neemt toe: Het aantal jonge langebaanschaatsers is in de afgelopen 4 jaar voor de coronapandemie met 14% gedaald (persoonlijke communicatie, KNSB, 2022). Deze daling heeft geleid tot interne signalen van verenigingsbestuurders bij de KNSB en vraagt om nader onderzoek (persoonlijke communicatie, KNSB, 2022). De uitdagingen waarmee bestuurders te maken hebben in de wedstrijdsport voor de jonge langebaanschaatser kunnen niet worden genegeerd, omdat de uitdagingen mogelijk impact hebben op de toekomst van de wedstrijdsport van het langebaanschaatsen. Het doel van het onderzoek is het verkrijgen van inzicht in hoe de KNSB kan sturen op de huidige interorganisatorische samenwerking binnen de wedstrijdsport voor de jonge langebaanschaatser. Op basis van deze doelstelling is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: *Hoe kan de KNSB sturen op de interorganisatorische samenwerking binnen de wedstrijdsport voor de jonge langebaanschaatser?*

Dit onderzoek maakt gebruik van een exploratieve onderzoeksmethode waarbij de focus ligt op het verkrijgen van nieuwe inzichten en het begrijpen van de waarheid volgens de respondenten. Hierbij zijn tien semigestructureerde interviews afgenomen voor het verkrijgen van inzicht in de huidige interorganisatorische samenwerking binnen de wedstrijdsport. Daarnaast is er een focusgroep gehouden met zes bestuurders binnen de wedstrijdsport, waarbij de mogelijke positie van de KNSB in het wedstrijaanbod voor de jonge langebaanschaatser werd besproken.

De resultaten van het onderzoek geven inzicht in hoe de huidige interorganisatorische samenwerking van de wedstrijdsport voor de jonge langebaanschaatser steeds verder onder druk komt te staan. Deze 'bestuurlijke druk' wordt ook omschreven als toenemende uitdagingen die de actoren binnen de wedstrijdsport ervaren, zoals financiële onzekerheid, de onstabiele situatie van het gewest, vrijwilligersmanagement en ontwikkelingen in de vraag naar wedstrijaanbod. In de onderzoeksresultaten van dit onderzoek wordt benoemd dat de huidige wedstrijdsport voor de jonge langebaanschaatser ter sprake staat door het teruglopende aantal wedstrijdporters.

De actoren binnen de wedstrijdsport hebben daarbij behoefte aan ondersteuning vanuit de KNSB in het verminderen van de bestuurlijke druk. Daarbij zijn door de respondenten enkele kansen en bedreigingen benoemd waar de KNSB op kan sturen binnen de huidige interorganisatorische samenwerking. Een kans voor de KNSB is het sturen op (alternatieve) wedstrijaanbod voor de juniorengroep. In deze groep van 12 tot 18 jaar wordt de grootste uitstroom ervaren. De KNSB kan sturen door het bieden van ondersteuning aan de betrokken actoren binnen de wedstrijdsport, zoals in ondersteuning in het uitvoeren van alternatieve wedstrijdvormen. Enkele van deze uitdagingen zijn de toenemende prestatiecultuur, de toenemende complexiteit van wedstrijdreglementen en de stijgende kosten van de wedstrijdsport. Daarbij sluiten twee sturingsvormen vanuit de meta-governance theorie aan bij hoe de KNSB kan sturen op de interorganisatorische samenwerking binnen de wedstrijdsport voor de jonge langebaanschaatser. Ten eerste vormt de KNSB strategische visies

(*hands-off storytelling*) en verhalen over kansen en bedreigingen binnen de wedstrijd sport. Dit kan door het creëren van betrokkenheid of het *framen* van een probleem, zoals het dalende aantal wedstrijd sporters, waardoor partijen zich aangesproken voelen (Sørensen, 2006). Een tweede sturingsvorm is directe ondersteuning bieden van de KNSB aan de actoren met als doel om de activiteiten te bevorderen die worden uitgevoerd door de zelfsturende actoren (Sørensen, 2006). Deze vorm van ondersteuning helpt bestuurders in het wegnemen van drempels en heeft een gemeenschappelijk doel: Het bevorderen van de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser.

Het onderzoek heeft geresulteerd in enkele praktische aanbevelingen voor de KNSB. Deze omvatten het herdefiniëren van rollen binnen de sportorganisatie, het verminderen van regeldruk en het creëren van een aparte tak voor recreatieve wedstrijd sport. Met deze aanbevelingen kan de KNSB de actoren binnen de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser verder versterken.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting.....	5
1. Inleiding	9
1.1 Aanleiding.....	9
1.2 Probleemstelling.....	10
1.3 Doelstelling.....	10
1.4 Vraagstelling	10
1.5 Relevantie.....	11
1.6 Leeswijzer	11
2. Theoretisch kader	13
2.1 Interorganisatorische samenwerking.....	13
2.2 Motieven voor interorganisatorische samenwerking.....	14
2.3 Onderlinge afhankelijkheid binnen de interorganisatorische samenwerking	15
2.4 Meta-governance: Het sturen van governancenetwerken	15
2.5 Vier sturingsvormen van meta-governance.....	16
2.6 Conclusie	16
3. Methodologie.....	19
3.1 Onderzoeksbenadering	19
3.2 Dataverzameling.....	19
3.4 Positie onderzoeker.....	21
3.3 Data-analyse	22
3.4 Betrouwbaarheid.....	22
3.5 Validiteit	22
4. Interorganisatorische context van de wedstrijd sport.....	24
4.1 Rol van de schaatsvereniging	24
4.2 Rol van het organisatiecomité (OC).....	25
4.3 Rol van het gewest	27
4.4 Rol van de KNSB.....	27
4.5 Conclusie	28
5. Resultaten en analyse	30
5.1 Toenemende bestuurlijke druk	30
5.2 Omgaan met de toenemende bestuurlijke druk.....	44
5.3 Conclusie	48

6. Conclusie	50
6.1 Welke inzichten biedt de wetenschappelijke literatuur over de interorganisatorische samenwerking en meta-governance?	50
6.2 Hoe is de wedstrijdsport voor de jonge langebaanschaatser in Nederland momenteel georganiseerd, en welke samenwerkingsverbanden zijn daarin te onderscheiden?	50
6.3 Welke motieven hebben de actoren binnen de wedstrijdsport voor de jonge langebaanschaatser voor de interorganisatorische samenwerking?	51
6.4 Wat zijn kansen en bedreigingen voor de KNSB om de interorganisatorische samenwerking tussen de actoren wedstrijdsport voor de jonge langebaanschaatser te sturen?	52
6.5 Hoe kan de KNSB sturen op de interorganisatorische samenwerking binnen de wedstrijdsport voor de jonge langebaanschaatser?	52
7. Discussie	54
7.1 Beperkingen van het onderzoek	54
7.2 Suggesties voor vervolgonderzoek	55
8. Aanbevelingen	56
9. Bibliografie	58
Bijlage 1: Overzicht respondenten	62
Bijlage 2: Topiclist diepte-interviews	64
Bijlage 3: Topiclist Focusgroep	66
Bijlage 4: Codeboom	67

1. Inleiding

Sinds het ontstaan van de wedstrijdsport in het langebaanschaatsen zijn verschillende organisaties verantwoordelijk gemaakt voor het reguleren, faciliteren en organiseren van langebaanwedstrijden. In de wedstrijdsport werken verschillende organisaties of actoren samen om de langebaanwedstrijden mogelijk te maken. Op lokaal niveau spelen sportverenigingen en het organisatiecomité (OC) een rol, terwijl het gewest op regionaal niveau opereert en de Koninklijke Nederlandsche Schaatsenrijders Bond (KNSB) als landelijke belangenbehartiger fungeert. Als overkoepelende organisatie draagt de KNSB de verantwoordelijkheid voor de landelijke uitvoering van de wedstrijdsport, waaronder de regulering ervan. Dit onderzoek richt zich op hoe de KNSB kan sturen op de interorganisatorische samenwerking binnen de wedstrijdsport voor de jonge langebaanschaatser tot 18 jaar.

Dit hoofdstuk begint met het benoemen van de aanleiding van het onderzoek, gevolgd door de formulering van de probleemstelling, doelstelling en vraagstelling van deze casestudie. Daarna wordt de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van het onderzoek toegelicht. Tot slot wordt in de leeswijzer de structuur van de hoofdstukken binnen dit onderzoek verduidelijkt.

1.1 Aanleiding

Binnen de bestuurskunde is er een toenemende erkenning dat overheden steeds meer moeite hebben om grip te krijgen op de complexiteit van de hedendaagse samenleving. Hierdoor neemt de traditionele bestuursvorm van top-downbestuur ('government') af, terwijl er steeds meer wordt overgestapt naar nieuwe vormen van horizontaal bestuur ('governance') (Rhodes, 1996). Voor het aanpakken van een vraagstuk wordt gebruik gemaakt van een governancenetwerk, bestaande uit een samenwerkingsverband van verschillende autonome actoren (Sørensen & Torfing, 2016). Een opkomende bestuurskundige benadering voor het besturen van deze governancenetwerken is meta-governance (Sørensen, 2006). Meta-governance verwijst naar een indirecte vorm van besturen die wordt uitgeoefend doordat een overheid verschillende processen van interacties in zelfbestuur probeert te sturen (Sørensen & Torfing, 2016). Meta-governance wordt gekenmerkt als autoriteitsinstrument en wordt toegepast in veel verschillende publieke en private sectoren (Gjaltema et al., 2020). In de literatuurreview van Gjaltema et al. (2020) blijkt dat ongeveer 15% van de studies over meta-governance gaat over organisaties die het inzicht van meta-governance gebruiken voor de behoefte aan coördinatie en controle. Zo hebben Howaroud en Bakvis (2016) het concept gebruik om actoren binnen een beptoaalde sector te sturen richting een gemeenschappelijk doel.

Ook in de sportcontext zijn er enkele onderzoeken gedaan over het sturen van governancenetwerken. Volgens Geeraert et al. (2013) kan meta-governance een bijdrage leveren aan het aanpakken van bestuursproblemen op internationaal niveau binnen het professionele voetbal. Daarnaast hebben Dowling en Washington (2017) onderzoek uitgevoerd naar de organisatievorm van de Canadese overheid in de sportsector en de manier waarop de overheid invloed uitoefent op autonome organisaties binnen de sportsector voor het realiseren van haar doelstellingen. Beide studies schrijven dat governancenetwerken inzicht bieden in het sturen van autonome organisaties binnen de sportsector. Ondanks dat het concept in veel verschillende sectoren en op verschillende type organisaties is gebruikt (Gjaltema et al., 2020), ontbreekt onderzoek naar hoe governancenetwerken inzicht kan bieden in de Nederlandse sportsector.

Dit onderzoek richt zich op hoe de KNSB als nationale sportbond kan sturen op de interorganisatorische samenwerking binnen de wedstrijdsport voor de jonge langebaanschaatser. De onzekerheid over de toekomst van de wedstrijdsport voor jonge langebaanschaatsers neemt toe: Ondanks een toename van 8% in het aantal jonge langebaanschaatsers (NOC*NSF, 2021), daalt het aantal jonge wedstrijddeelnemers met 14% gedurende dezelfde periode (persoonlijke communicatie, KNSB, 2022). Deze daling heeft geleid tot interne signalen van verenigingsbestuurders bij de KNSB en vraagt om nader onderzoek (persoonlijke communicatie, KNSB, 2022). Daarnaast ontvangt de KNSB

noodsignalen van sportverenigingen over organisatorische uitdagingen in de wedstrijd sport met betrekking tot vrijwilligers- en deelnemerstekorten (Kusters, z.d.). Deze daling heeft gevolgen voor het aantal schaatswedstrijden dat wordt georganiseerd door het organisatiecomité, aangezien het OC minder jonge langebaanschaatsers aan de start ziet verschijnen (persoonlijke communicatie, KNSB, 2022). De daling van het aantal jonge langebaanschaatsers dat de wedstrijd sport beoefent, vormt een belangrijke aanleiding voor de KNSB om onderzoek te doen naar hoe zij de verschillende actoren binnen de wedstrijd sport kan sturen. Met deze inzichten kan de KNSB interventies uitvoeren voor het bevorderen van de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser.

1.2 Probleemstelling

De centrale vraag die in deze casestudie naar voren komt, is hoe de KNSB kan sturen op de interorganisatorische samenwerking binnen de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser. Om deze vraag te beantwoorden, wordt de huidige samenwerking tussen de betrokken actoren onderzocht. De actoren binnen de wedstrijd sport dragen een zekere mate van autonomie. Volgens Boessenkool et al. (2011) worden sportverenigingen gekenmerkt als "relatief autonome organisaties" die afhankelijk zijn van vrijwilligers, een vrijwillig lidmaatschap hebben en democratische besluitvorming hanteren. Desalniettemin geven enkele verenigingsbestuurders binnen de wedstrijd sport toenemende uitdagingen aan die van invloed zijn op hun werkzaamheden, zoals dat 26% van de schaatsverenigingen beschikt over onvoldoende vrijwilligers (KNSB, 2022) en een daling in het aantal wedstrijd deelnemers voor langebaanwedstrijden. Deze uitdagingen hebben impact op de interorganisatorische samenwerking, aangezien de actoren een onderlinge afhankelijkheid hebben. Zo kunnen minder deelnemers aan sportwedstrijden leiden tot een verminderde doorstroom naar talentontwikkeling.

De uitdagingen waarmee bestuurders te maken hebben in de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser kunnen niet worden genegeerd, omdat de uitdagingen mogelijk impact hebben op de toekomst van de wedstrijd sport van het langebaanschaatsen. De KNSB kan als overkoepelende organisatie van de wedstrijd sport niet zelfstandig deze uitdagingen oplossen. Dit leidt tot de vraag hoe de KNSB de autonome actoren binnen de wedstrijd sport kan sturen.

1.3 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is het verkrijgen van inzicht in hoe de KNSB kan sturen op de huidige interorganisatorische samenwerking binnen de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser.

1.4 Vraagstelling

Deze casestudie bestaat uit enkele deelvragen die vervolgens de hoofdvraag zullen beantwoorden. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

Hoe kan de KNSB sturen op de interorganisatorische samenwerking binnen de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser?

De volgende deelvragen bieden ondersteuning op de hoofdvraag:

- 1. Welke inzichten biedt de wetenschappelijke literatuur over de interorganisatorische samenwerking en meta-governance?*
- 2. Hoe is de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser in Nederland momenteel georganiseerd, en welke samenwerkingsverbanden zijn daarin te onderscheiden?*
- 3. Welke motieven hebben de actoren binnen de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser voor de interorganisatorische samenwerking?*
- 4. Wat zijn kansen en bedreigingen voor de KNSB om de interorganisatorische samenwerking tussen de actoren wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser te sturen?*

1.5 Relevantie

De relevantie van dit onderzoek wordt toegelicht in deze paragraaf. De eerste subparagraaf beschrijft de wetenschappelijke relevantie en de tweede subparagraaf beschrijft de maatschappelijke relevantie.

1.5.1 Wetenschappelijke relevantie

De studie van interorganisatorische samenwerking in de amateursport heeft zich de afgelopen 30 jaar aanzienlijk ontwikkeld (Babiak, et al., 2018). Dit komt voort uit het streven van sportorganisaties naar innovatieve manieren om hun missie te bereiken en het bevorderen van interorganisatorische samenwerking (Misener et al., 2022). Echter, merkt Müller (2022) op dat er weinig wetenschappelijke literatuur beschikbaar is over het managen van interorganisatorische samenwerking binnen specifieke projecten. In de sportcontext zijn enkele onderzoeken uitgevoerd naar het sturen van governance-netwerken. Dowling en Washington (2017) hebben onderzoek uitgevoerd naar de organisatievorm van de Canadese overheid in de sportsector en de manier waarop de overheid invloed uitoefent op autonome organisaties binnen de sportsector om haar doelstellingen te realiseren. Meta-governance wordt gezien als oplossing voor bestuurs-falen (Geeraerts et al., 2013), maar lijkt nog niet te worden gebruikt in het oplossen van de toenemende bestuurskundige uitdagingen in de Nederlandse sportsector (Tiessen-Raaphorst, 2023). Dit onderzoek richt zich op een casestudie waarin wordt onderzocht hoe een Nederlandse sportbond kan sturen op autonome actoren binnen een specifieke sector. Dit draagt bij aan een eerste inzicht in meta-governance in relatie tot de Nederlandse sportsector.

1.5.2 Maatschappelijke relevantie

De Nederlandse georganiseerde sport heeft van oudsher te maken met autonome sportverenigingen die zelfstandig beslissingen nemen (Boessenkool et al., 2011). Echter, maatschappelijke veranderingen zoals individualisering, commercialisering en vitalisering hebben invloed op de sportsector in Nederland en zetten de organisatiestructuur onder druk (Van Bottenburg, 2013). Onderzoek naar hoe een nationale sportbond kan sturen op autonome organisaties is van belang omdat dit kan bijdragen aan het waarborgen van de toekomstbestendigheid van de sportsector. Het verkrijgen van deze kennis over mogelijke interventies, zoals beschreven in de aanbevelingen van dit onderzoek, biedt waardevolle inzichten voor de KNSB over hoe zij autonome actoren kunnen sturen, met als gezamenlijk doel het bevorderen van de wedstrijdsport. Het kritisch nadenken over hoe de sportsector effectiever kan functioneren draagt bij aan het bevorderen en toekomstbestendig maken van de organisatie van de sport in Nederland.

De praktische relevantie van dit onderzoek is dat een sportbond zoals de KNSB inzicht kan verkrijgen in meta-governance. De KNSB vraagt zich af hoe zij autonome actoren binnen een specifieke sector kan sturen. Inzichten en aanbevelingen van dit onderzoek dragen bij aan praktische interventies over hoe de KNSB de schaatsverenigingen kan versterken.

1.6 Leeswijzer

Dit onderzoek betreft een casestudie naar de interorganisatorische samenwerking binnen de wedstrijdsport voor de jonge langebaanschaatser. Deze master thesis is opgedeeld in 8 hoofdstukken. In het volgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader beschreven, waarin een overzicht wordt gegeven van de relevante concepten, zoals interorganisatorische samenwerking, motivaties voor samenwerking en meta-governance. Het derde hoofdstuk behandelt de methodologie, waarin de onderzoeksbenadering, de dataverzameling en de analysetechnieken worden uitgelegd. Hoofdstuk 4 gaat dieper in op de interorganisatorische context, waarbij de rollen van verschillende betrokken partijen, zoals de schaatsvereniging, het organisatiecomité, het gewest en de KNSB, worden beschreven. In hoofdstuk 5 worden de resultaten en analyses gepresenteerd, waarbij onderwerpen zoals bestuurlijke druk, financiële onzekerheid en ontwikkelingen in de vraag naar wedstrijaanbod worden behandeld. Hoofdstuk 6 bevat de conclusie, waarin de bevindingen van het onderzoek worden

samengevat. In hoofdstuk 7 wordt de discussie gevoerd, waarin de beperkingen van het onderzoek worden besproken en suggesties voor vervolgonderzoek worden gedaan. Tot slot worden in hoofdstuk 8 de aanbevelingen geformuleerd.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de theoretische basis gepresenteerd die in dit onderzoek van betekenis is. Het theoretisch kader dient als een 'lens' waarmee wordt gekeken naar de 'werkelijkheid'. Daarmee wordt de theoretische deelvraag beantwoord: *Welke inzichten biedt de wetenschappelijke literatuur over de interorganisatorische samenwerking en meta-governance?*

De eerste paragraaf definieert het kernconcept interorganisatorische samenwerking. Vervolgens helpt het kernconcept interorganisatorische samenwerking bij het in kaart brengen van de motieven en kenmerken van organisaties die onderling samenwerken (Oliver, 1990). Daarnaast geeft het concept meta-governance handvaten voor het sturen van zelfsturende netwerken of governance-netwerken.

2.1 Interorganisatorische samenwerking

De theorie over interorganisatorische samenwerking helpt ons begrijpen wat een samenwerking tussen organisaties is en waarom organisaties samenwerken. De term "inter" betekent letterlijk "tussen", wat impliceert dat het gaat om een samenwerking tussen verschillende organisaties. De Engelse term *interorganizational relationships* (IOR) betekent interorganisatorische relaties maar wordt in de literatuur ook gebruikt als de term interorganisatorische samenwerking (Hutchinson, 2020).

Thomson en Perry (2006) definiëren samenwerking als volgt: *“Een samenwerking tussen organisaties ontstaat zodra autonome actoren via formele en informele onderhandelingen met elkaar interageren en gezamenlijk regels en structuren creëren die hun relaties en manieren van handelen of beslissingen nemen met betrekking tot de onderwerpen die hen hebben samengebracht, regelen.”* (p. 23). Deze definitie ziet de interorganisatorische samenwerking als een onderhandeling tussen autonome actoren die iets gemeenschappelijks met elkaar delen. Volgens Misener en Doherty (2013) biedt interorganisatorische samenwerking organisaties de mogelijkheid om complexe en omvangrijke problemen aan te pakken die moeilijk op eigen kracht op te lossen zijn. Deze twee definities verschillen met elkaar, waarbij Thomson en Perry (2006) de interorganisatorische samenwerking benaderen vanuit het perspectief van de individuele organisatie, terwijl Misener en Doherty (2013) de interorganisatorische samenwerking zien vanuit het gezamenlijke probleem dat moet worden aangepakt.

Oliver (1990) definieert interorganisatorische samenwerking als *“relatief duurzame transacties, koppelingen en stromen die plaatsvinden tussen een organisatie en één of meer organisaties in haar omgeving”* (p. 241). Oliver (1990) verschilt in deze twee definities omdat er geen belangen wordt benoemd voor het aangaan van interorganisatorische samenwerking. Babiak (2003) geeft de volgende definitie aan interorganisatorische samenwerking: *“Een vrijwillige, nauwe, langetermijnige, geplande strategische samenwerking tussen twee of meer organisaties met als doel het dienen van wederzijds voordelige doeleinden binnen een probleemdomain.”* (Babiak, 2003, p. 339). Babiak (2003) analyseert dat samenwerking geen eenmalige interactie is, maar eerder een dynamisch en voortdurend proces dat in de loop der tijd verandert en evolueert (p. 5). Deze definities hebben allemaal gemeen dat een interactie plaatsvindt tussen verschillende organisaties. Babiak (2003) benoemt in tegenstelling tot de andere definities dat een samenwerking vanuit strategisch belang wordt opgezet.

In de afgelopen decennia is de definitie van Babiak vaak gekoppeld aan wetenschappelijk onderzoek in de sportsector over *interorganizational relationships* (Babiak, 2003; Babiak et al., 2018; Misener et al., 2022; Misener en Doherty, 2013). In deze casestudie worden de motieven achterhaald voor interorganisatorische samenwerking. Voor het waarborgen van consistentie in het onderzoek naar interorganisatorische samenwerking binnen de sportsector, wordt de definitie van Babiak (2003) en het conceptuele kader van Oliver (1990) gebruikt.

Babiak gebruikt (2003) de theorie van de Kouwenhoven (1993) voor het specificeren van onderlinge afhankelijkheid. Onderlinge afhankelijkheid verwijst naar de mate waarin organisaties van elkaar afhankelijk zijn om bepaalde doelen te bereiken en wordt in paragraaf 2.3 toegelicht. Het onderzoek van Babiak (2003) heeft ook raakvlakken met meta-governance, zoals het nastreven van gemeenschappelijke doelen en wordt verder toegelicht in paragraaf 2.4.

2.2 Motieven voor interorganisatorische samenwerking

Oliver (1990) gaat verder in op motieven die van betekenis zijn voor relatievorming binnen interorganisatorische samenwerking. Noodzaak, asymmetrie, wederkerigheid, efficiëntie, stabiliteit en legitimiteit leiden tot coöperatieve samenwerkingsverbanden die organisaties vrijwillig starten om specifieke behoeften aan te pakken (Oliver, 1990). Zowel Babiak (2007) als Oliver (1990) tonen aan dat meestal een combinatie van motieven leiden tot interorganisatorische samenwerking.

Noodzaak ontstaat volgens Oliver (1990) wanneer een organisatie verbindingen en uitwisselingen aangaat met andere organisaties om te voldoen aan interne of externe wettelijke of reglementaire vereisten. Het forceren van een relatie kan de frequentie en interacties tussen organisaties vergroten, maar het kan ook leiden tot een verminderde machtsperceptie van een organisatie ten opzichte van haar omgeving.

Asymmetrie verwijst naar de potentie of wens van een organisatie om macht en controle uit te oefenen over een andere organisatie en haar middelen, wat kan verhinderen dat er samenwerking plaatsvindt. Oliver (1990) beschrijft dat *“zowel de behoefte aan controle als de weerstand om controle op te geven asymmetrische motieven weerspiegelen in de beslissing van een organisatie om een interorganisatorische samenwerking aan te gaan”* (p. 244).

Wederkerigheid betekent dat organisaties samenwerken en coördineren om gemeenschappelijke of wederzijds voordelige doelen of belangen na te streven (Oliver, 1990). Volgens Oliver (1990) wordt in een deel van de wetenschappelijke literatuur over interorganisatorische samenwerking impliciet of expliciet gesteld dat de deelname van organisaties gebaseerd is op wederkerigheid. Ze identificeert drie aannames die deze opvatting ondersteunen. Ten eerste kan schaarste aan grondstoffen of afhankelijkheid van middelen leiden tot samenwerking in plaats van concurrentie. Ten tweede wordt samenwerking doorgaans gekenmerkt door evenwicht, harmonie, gelijkheid en wederzijdse steun, in plaats van conflict en overheersing. Ten derde verwachten organisaties dat de voordelen van samenwerking groter zijn dan de nadelen, vooral vanuit het oogpunt van besluitvorming en financiën (Oliver, 1990).

Het motief van **efficiëntie** is gericht op het verbeteren van de input- en outputverhouding. Deze contingentie is volgens Oliver (1990) een interne factor voor het aangaan van een relatie. Het uiteindelijke doel is om organisaties efficiënter te maken door middel van partnerschappen.

Stabiliteit zorgt dat onzekerheid wordt voorkomen en de betrouwbaarheid en voorspelbaarheid van de samenwerking wordt verhoogd.

Tot slot speelt volgens Olivier (1990) **legitimiteit** een rol omdat organisaties worden beïnvloed door de institutionele context waarin zij zich bevinden. Legitimiteit is de publieke opvatting of de activiteiten van de organisatie wenselijk en gepast zijn binnen de normen, waarden en overtuigingen van de samenleving (Suchman, 1995). Vanwege de omgevingsdruk kan een relatie worden aangegaan om de legitimiteit te vergroten, wat betekent dat een organisatie haar reputatie, imago en prestige wil aantonen of verbeteren in overeenstemming met de heersende normen in de omgeving (Oliver, 1990). Organisaties volgen vaak trends en ontwikkelingen in hun branche voor het verkrijgen en behouden van legitimiteit (DiMaggio & Powell, 1983; Oliver, 1990).

Als het gaat om de sector van de amateursport benadrukken Slack en Hinings (1992) dat organisaties in de amateursportsector te maken hebben met institutionele druk. Door het volgen van trends en aanpassen aan de institutionele omgeving kan een organisatie in de sportsector verantwoordelijk dat zij op een juiste manier handelt volgens een gemeenschappelijk gewaardeerd doel.

Furusten (2013) ondersteunt dit door te stellen dat de institutionele omgeving van de organisatie wordt beïnvloed door maatschappelijke veranderingen, trends en andere institutionele actoren. Zo schept de institutionele omgeving de voorwaarden waar een organisatie aan moet voldoen om als legitiem gezien te worden. Legitimiteit wordt pas ter discussie gesteld zodra het handelen van organisaties niet meer als passend wordt beschouwd bij de ontwikkelingen in de maatschappij (Furusten, 2013).

Naast de motieven voor het aangaan van interorganisatorische samenwerking, speelt de onderlinge afhankelijkheid een rol. Dit wordt in de volgende paragraaf toegelicht.

2.3 Onderlinge afhankelijkheid binnen de interorganisatorische samenwerking

Een belangrijke voorwaarde voor de start van een samenwerking, volgens Kouwenhoven (1993) en Gulati en Gargiulo (1999), is de onderlinge afhankelijkheid tussen organisaties. Onderlinge afhankelijkheid verwijst naar de mate waarin organisaties elkaar nodig hebben en van elkaar afhankelijk zijn voor het bereiken van bepaalde doelen (Babiak, 2007; Kouwenhoven, 1993). Gulati en Gargiulo (1999) omschrijven afhankelijkheid als volgt: *“Interorganisatorische samenwerking is een middel waarmee organisaties hun afhankelijkheid van andere organisaties in hun omgeving beheren en proberen de onzekerheid die door die afhankelijkheid wordt gegenereerd te verminderen”* (p. 1443). Echter, ongeacht de specifieke reden, zijn alle netwerkorganisaties in algemene zin op zoek naar het bereiken van een doel dat ze niet onafhankelijk hadden kunnen bereiken (Provan en Kenis, 2008). Organisaties gaan samenwerkingen aan met andere organisaties als reactie op onderlinge afhankelijkheden die gevormd worden door de uitdagingen in hun gemeenschappelijke omgeving (Pfeffer en Salancik, 1978).

Volgens Klijn en Koppenjan (2016) zijn actoren binnen een organisatienetwerk vaak niet in staat om bestuurlijke vraagstukken alleen aan te pakken omdat ze niet over de nodige middelen of over probleemoplossende capaciteit beschikken. Wanneer een organisatie niet in staat is om bepaalde vraagstukken zelfstandig op te lossen, zal de afhankelijkheid van derden toenemen. Naarmate deze afhankelijkheid meer erkend wordt, groeit ook de behoefte aan samenwerking om deze vraagstukken aan te pakken (Klijn & Koppenjan, 2016).

De bovengenoemde theoretische concepten beschrijven de motieven en kenmerken voor het opzetten van interorganisatorische samenwerking. Dit concept gaat echter niet specifiek in op hoe men kan sturen zonder de verantwoordelijkheden en autonomie van de betrokken actoren binnen de samenwerking te beperken. Meta-governance kan daarbij een geschikt theoretisch concept vormen omdat dit concept ingaat op het sturen governancenetwerken. Deze begrippen worden in de volgende paragraaf verder toegelicht.

2.4 Meta-governance: Het sturen van governancenetwerken

Het concept meta-governance betekent letterlijk: *“Het bestuur van besturen”* (Kooiman, 2002) en wordt gedefinieerd als een bestuursvorm waarbij verschillende zelfsturende netwerken en instituties buiten de overheid over een hoge mate van autonomie beschikken (Sørensen, 2006) met een relatief beperkte externe regulering (Klijn & Koppenjan, 2004; Torfing, 2005). Meta-governance verwijst naar een indirecte vorm van besturen die wordt uitgeoefend doordat een overheid verschillende processen van interacties in zelfbestuur probeert te sturen (Sørensen & Torfing, 2016). Zo wordt meta-governance ingezet om het bestuur te verbeteren door kaders en regels te stellen aan de governancenetwerken (Jessop, 1998). Zelfbestuur of zelforganisaties wordt volgens gezien als autonome zelfsturende organisaties maar wordt verder niet gedefinieerd door governance-theoretici (Sørensen, 2006).

De opkomst van governancenetwerken komt voort uit de kritiek op traditionele bestuursvormen zoals top-down overheidsbeleid. Governancenetwerken betreffen de samenwerking

tussen verschillende actoren, zoals overheidsinstanties, maatschappelijke organisaties en private actoren (Sørensen & Torfing, 2016). Een governancenetwerk streeft naar het benutten van kennis, middelen en energie van organisaties, instanties en bedrijven voor het bereiken van een gemeenschappelijk doel (Sørensen & Torfing, 2009). Deze netwerken zijn vaak horizontaal van aard, waarbij de actoren op basis van onderlinge afhankelijkheid samenwerken. Kooiman (1993) definieert governancenetwerken als: “*Alle doelbewuste strategieën gericht op het faciliteren en begeleiden van de interacties en/of het veranderen van de kenmerken van het netwerk met de intentie om de samenwerking binnen de netwerkprocessen te bevorderen.*” In de internationale literatuur wordt ook wel *collaborative management* als vergelijkbare term gebruikt (O’Leary and Bingham, 2009).

2.5 Vier sturingsvormen van meta-governance

Meta-governance betekent niet dat de staat rechtstreeks betrokken is bij het uitvoeren van taken of beleid, maar eerder de regels van het spel bepalen, discoursen vormgeven en middelen verdelen om sturing te bieden aan zelfregulerende netwerken (Bevir and Rhodes, 2010, p. 86). Sørensen (2006) heeft een categorisering gemaakt van verschillende strategische vormen van meta-governance.

De eerste categorie is ***'hands-off framing of self-governance'***, waarbij de overheid zelforganisatie stuurt door kaders vast te stellen van financiële en wettelijke beperkingen, waarbinnen de organisatie kan ontwikkelen. Zo kan wetgeving toegepast worden waarin de politieke doelen van de betrokken overheidspartijen worden gedefinieerd, terwijl de concrete beleidsvoering en gedetailleerde financiële prioriteiten worden overgelaten aan de actoren.

De tweede vorm van hands-off meta-governance betreft ***'hands-off storytelling'***, of *framing*, waarbij de overheid het zelforganisatieproces stuurt met verhalen en visies. Deze vorm richt zich op het construeren van sociale en politieke betekenis en identiteit, om zo (tegenstrijdige) belangen samen te brengen en betrokkenheid te creëren bij een zelfsturend netwerk. Deze strategie richt zich op het beïnvloeden van verschillende partijen door framing, bijvoorbeeld door een gezamenlijke interesse te wekken of een maatschappelijk probleem te *framen* waartoe partijen zich aangesproken voelen (Sørensen, 2006).

De derde vorm van meta-governance omvat ***'hands-on support and facilitation'***, waarbij de overheid ondersteuning biedt aan initiatiefnemers binnen het zelforganisatieproces. Hierbij is er directe interactie tussen de overheid en de initiatiefnemers, en is de overheid niet gericht op het behalen van gemeentelijke doelen. Dit is een vorm van 'hands-on' meta-governance, waarbij de overheid zich faciliterend opstelt.

De vierde vorm van meta-governance is ***'hands-on participation'***, waarbij de overheid actief deelneemt in het proces van zelforganisatie. De overheid bekleedt hierbij een assertieve rol als één van de actoren, zonder gebruik te maken van publiekrechtelijke instrumenten. Het is de meest actieve vorm van meta-governance.

Deze onderverdeling van meta-governance is gelaagd, waarbij 'hands-off' meta-governance er meer afstand van het zelforganisatieproces wordt genomen dan bij 'hands-on' meta-governance. Waarbij de eerste vorm de overheid slechts kaders stelt en dus meer afstand houdt van het zelforganisatieproces, acteert de overheid in de vierde vorm daadwerkelijk mee in het zelforganisatieproces.

2.6 Conclusie

In deze paragraaf wordt de theoretische deelvraag beantwoord: *Welke inzichten biedt de wetenschappelijke literatuur over de interorganisatorische samenwerking en meta-governance?*

In dit hoofdstuk zijn twee kernconcepten beschreven. Het eerste concept is de interorganisatorische samenwerking, ofwel een strategische samenwerking tussen twee of meer organisaties die gemeenschappelijke doelen nastreven (Babiak, 2003). Voor het aangaan van interorganisatorische samenwerking zijn meerdere motieven beschreven, zoals noodzaak,

asymmetrie, wederkerigheid, efficiëntie, stabiliteit en legitimiteit. Naast deze zes motieven voor interorganisatorische samenwerking is onderlinge afhankelijkheid een belangrijke voorwaarde voor de start van een samenwerking. Onderlinge afhankelijkheid verwijst naar de mate waarin organisaties elkaar nodig hebben en van elkaar afhankelijk zijn voor het bereiken van bepaalde doelen (Babiak, 2007; Kouwenhoven, 1993). De onderzoeksresultaten worden geanalyseerd aan de hand van de bestaande wetenschappelijke literatuur over de motieven en voorwaarden voor interorganisatorische samenwerking. Het begrijpen waarom organisaties kiezen voor een samenwerking, kan helpen bij het beantwoorden van de vraag hoe de KNSB kan sturen op de interorganisatorische samenwerking.

De wetenschappelijke literatuur over interorganisatorische samenwerking gaat niet specifiek in op hoe men kan sturen op zelfsturende actoren. Meta-governance kan daarbij een geschikt theoretisch concept vormen omdat dit concept ingaat op het sturen van interorganisatorische samenwerkingsverbanden zoals governancenetwerken. Binnen een governancenetwerk is er sprake van samenwerking tussen organisaties voor het behalen van een gemeenschappelijk doel (Sørensen & Torfing, 2009). Meta-governance is een vorm van besturen waarbij een overheid sturing kan geven aan zelfsturende actoren (Sørensen, 2006). Binnen het concept van meta-governance zijn verschillende vormen van sturing te onderscheiden: de *'hands-off framing of self-governance'* waarbij de overheid kaders stelt, de *'hands-off storytelling'* waarbij de overheid verhalen en visies gebruikt, de *'hands-on support and facilitation'* waarbij de overheid ondersteuning biedt, en de *'hands-on participation'* waarbij de overheid actief deelneemt in het zelforganisatieproces. Deze theorie geeft handvaten voor dit onderzoek, omdat de KNSB als overstijgend bestuursorgaan wil sturen op de interorganisatorische samenwerking van de actoren binnen de wedstrijdsport voor de jonge langebaanschaatser.

In het volgende hoofdstuk vindt de verantwoording plaats van de methode van dataverzameling en -analyse voor het vormen van de onderzoeksresultaten, analyse en conclusies.

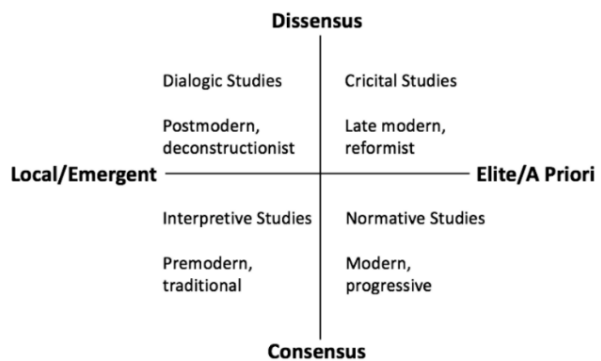
3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode beschreven om tot de dataverzameling te komen. Ook het conceptueel model en de operationalisering komt aan bod. Als laatste wordt beschreven hoe de data-analyse heeft geleid tot de onderzoeksresultaten.

3.1 Onderzoeksbenadering

Dit onderzoek maakt gebruik van een kwalitatieve benadering. Kwalitatief onderzoek richt op het begrijpen van de betekenissen die respondenten toekennen aan de werkelijkheid. Boeije (2014) stelt dat kwalitatief onderzoek gericht is op het beschrijven, interpreteren en verklaren van betekenissen en gedrag. Deze onderzoeksbenadering maakt het mogelijk om de ervaringen en gedachten van actoren te achterhalen (Bryman, 2016). Volgens Boeije (2014, p. 29) neemt de onderzoeker als het ware het perspectief aan van de mensen die worden bestudeerd. Daarom biedt dit onderzoek een weergave van de inzichten die respondenten met de onderzoeker delen. Het kwalitatieve onderzoek is inductief van aard, waarbij betekenissen worden afgeleid uit verzamelde gegevens (Boeije, 2014). Het type onderzoek betreft exploratief onderzoek. Exploratief onderzoek is geschikt als er voorkennis voorhanden is, maar verdiepende inzichten over de wijze van samenwerking in een veranderende omgeving ontbreken (Boeije, 2014).

In dit kwalitatieve onderzoek neemt de onderzoeker een wetenschapsfilosofische positie in, namelijk het interpretivistische onderzoeksperspectief. Deetz (2000) benoemt vier mogelijke wetenschapsfilosofische onderzoeksperspectieven voor het uitvoeren van onderzoek, namelijk dissensus en consensus, local/emergent en elite/a priori. Dit onderzoek wordt gekenmerkt door de dimensies consensus en 'local/emergent' (Deetz, 2000). Met betrekking tot de dimensie 'consensus' wordt er niet gezocht naar de objectieve waarheid, maar naar de waarheid volgens de respondenten van het onderzoek. Daarnaast richt het onderzoek zich op de dimensie 'local/emergent' waarbij de onderzoeker streeft naar nieuwe inzichten en veronderstellingen van de respondenten, zonder te streven naar absolute waarheidsclaims (Deetz, 2000).



Afbeelding 1: Interpretivistische onderzoeksperspectief van Deetz (2000)

Dit onderzoek betreft een casestudie naar een specifiek onderzoekseenheid. Een casestudie is een onderzoeksmethode waarbij een empirische bevraging wordt uitgevoerd om een hedendaags fenomeen in de dagelijkse praktijk te onderzoeken (Yin, 1994 in Skinner, Edwards & Corbett, 2015). Het doel van een casestudie is om diepgaande inzichten te verkrijgen in een specifieke situatie of gebeurtenis. Een cruciaal aspect is het beschrijven van de context van het onderzochte vraagstuk. Door de context te beschrijven en de gemaakte keuzes van de respondenten te analyseren, kan de onderzoeker een zorgvuldige analyse maken van de casus. Het begrijpen van de context en de gemaakte keuzes stelt de onderzoeker in staat om de complexiteit en dynamiek van de situatie vollediger te begrijpen. Hierdoor kunnen de bevindingen van de casestudie beter geïnterpreteerd worden en kunnen waardevolle inzichten worden verkregen die relevant zijn voor zowel de wetenschap als de praktijk.

3.2 Dataverzameling

In de dataverzameling wordt de manier beschreven waarop empirische gegevens zijn verkregen. In Tabel 1 wordt een overzicht gegeven van alle gebruikte methoden. Deze methoden zullen verder worden toegelicht in de daaropvolgende subparagrafen.

Methode	Uitwerking
Bestaand bronnenonderzoek	Raadplegen van interne data vanuit de KNSB, bestaande uit kwantitatieve data over de deelname aan de wedstrijdsport van de jonge langebaanschaatser.
Literatuurstudie	Bestaande informatie raadplegen over de theoretische concepten en ontwikkelingen binnen de (wedstrijd)sport.
Observaties	Observatieonderzoek bij een sportwedstrijd voor de jonge langebaanschaatser.
Semigestructureerde interviews	Tien semigestructureerde interviews met bestuurders die een rol vervullen binnen de wedstrijdsport voor de jonge langebaanschaatser.
Focusgroep	Een groepsinterview bestaande uit zes respondenten met als onderwerp hoe de KNSB kan sturen op de interorganisatorische samenwerking.

Tabel 1: Onderzoeksmethoden van deze casestudie

3.2.1 Bestaand bronnenonderzoek

Voor het verduidelijken van de aanleiding heeft de onderzoeker interne bronnen van de KNSB geraadpleegd, waaronder data over de daling van het aantal wedstrijdssporters. Na het analyseren van deze gegevens heeft de onderzoeker enkele schaatsverenigingen kunnen benaderen voor het uitvoeren van kwalitatief onderzoek (paragraaf 3.2.6).

3.2.3 Literatuurstudie

Deze studie gebruikt *sensitizing concepts* voor verkennen en begrijpen van de gegevens die worden verzameld. *Sensitizing concepts* zijn concepten die als uitgangspunt dienen en helpen bij het verkennen van de data. Deze verkennende concepten zorgen voor focus op belangrijke aspecten van het onderzoek en bieden inzicht in het te onderzoeken fenomeen (Bowen, 2006). Naarmate de studie vordert, is inzichtelijk geworden welke concepten aansluiten bij dit exploratieve onderzoek.

3.2.4 Observaties

De onderzoeker heeft een observatie uitgevoerd tijdens de onderzoeksperiode. De onderzoeker heeft een alternatieve schaatswedstrijd voor de jonge langebaanschaatser bezocht in Thialf. Dit onderzoek kiest voor niet-gestructureerde observaties omdat dit de meest geschikte manier is als er weinig kennis is over het onderzoeksprobleem. Door middel van observatieonderzoek kan men hypothesen opstellen en een basis vormen voor verdere interviews in het kwalitatieve onderzoek.

Tijdens deze observatie heeft de onderzoeker een indruk gekregen van de organisatie achter de schaatswedstrijden. Gedurende de observaties wordt er met name gelet op de bestuurlijke en organisatorische kant van de wedstrijdorganisatie. Hoe ziet de wedstrijdorganisatie eruit en hoe gedragen ze zich? Hoe gaan wedstrijdorganisatoren met elkaar en met de deelnemers om? Wat zijn opvallende zaken? Met de observaties verkrijgt de onderzoeker een beeld van de sociale setting waarin een wedstrijdsport voor de jonge langebaanschaatser zich afspeelt.

3.2.6 Semigestructureerde interviews

In de periode van april tot mei 2023 zijn tien semigestructureerde diepte-interviews afgenomen. Semigestructureerde diepte-interviews bieden ruimte voor de interpretatie van de respondenten, wat past bij een interpretatief onderzoeksperspectief (Boeije, 2005). Kenmerkend voor een semigestructureerd interview is dat de onderzoeker naast de topics de vrijheid heeft om dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan.

Het doel van deze interviews is om vanuit verschillende perspectieven kennis op te doen over de motieven en de werking van de huidige interorganisatorische samenwerking binnen de wedstrijdsport voor de jonge langebaanschaatser. De interviews zijn gevoerd aan de hand van een

topiclist dat start met de topics 'samenwerkingsverbanden' 'afhankelijkheden' en 'samenwerking' (bijlage 2). De interviews hebben plaatsgevonden op twee verschillende manieren, waarbij de helft online via Teams heeft plaatsgevonden en de andere helft fysiek op een locatie naar keuze van de respondent, zoals bij de kunstijsbaan of op het bondsbureau.

3.2.6.1 Selectie van onderzoekseenheden

In de interviews zijn tien respondenten (bijlage 1) benaderd voor een semigestructureerd interview, zoals bestuursleden van baanverenigingen en baancommissies, bestuursleden van schaatsverenigingen en betrokkenen vanuit de KNSB. Voor de selectie van de respondenten is rekening gehouden met verschillende variabelen. Er zijn drie heterogene schaatsverenigingen benaderd op basis van gegevens vanuit het bronnenonderzoek¹: Eén met een groot aantal, een met een gemiddeld aantal en een schaatsvereniging met een klein aantal jonge wedstrijddeelnemers. De onderzoeker heeft gekozen voor een heterogene groep zodat de ervaringen van verschillende subgroepen binnen de wedstrijd sport worden gehoord en meegenomen in de onderzoeksresultaten. Deze onderzoeksselectie is ook uitgevoerd bij de selectie van het OC en bij het gewest. Daarnaast worden twee sleutelfiguren namens de KNSB geïnterviewd die een rol vervullen binnen de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser. De anonimiteit van de respondenten wordt gewaarborgd wat de betrouwbaarheid van het onderzoek kan verhogen.

3.2.7 Focusgroep

In het tweede deel van deze studie is één focusgroep georganiseerd voor het beantwoorden van de vierde deelvraag. De verkregen data uit de diepte-interviews heeft als input gediend voor de focusgroepen. In de focusgroep is aan de hand van enkele stellingen (bijlage 3) een discussie gevoerd over de mogelijke positie van de KNSB in het wedstrijd aanbod voor jonge langebaanschaatsers. Het doel van de focusgroepen is om discussie en meningen te verzamelen over de sturing vanuit de KNSB, en welke mogelijkheden en beperkingen de respondenten hierin zien. Deze onderzoeksmethode leent zich voor het stimuleren van interactie en meningen over een onderwerp binnen een groep (Morgan, 1988). Zo geeft een focusgroep inzicht in ideeën en gevoelens over een probleem of fenomeen (Skinner et al., 2015). De volgende paragraaf benoemt hoe de onderzoeker de respondenten heeft benaderd en welke respondenten hebben deelgenomen aan de focusgroep.

3.2.7.1 Selectie van onderzoekseenheden

De onderzoeker heeft een focusgroep georganiseerd bestaande uit zes bestuurders binnen de wedstrijd sport (bijlage 1). Voor de deelname aan de focusgroep zijn in totaal 15 bestuurders benaderd voor deelname aan de focusgroep. Deze bestuurders hebben zich ingeschreven op verschillende datums die de onderzoeker heeft vastgesteld. Vervolgens heeft de onderzoeker uit de inschrijvingen zes respondenten geselecteerd die op een avond via Teams hebben afgesproken. Het uitgangspunt van deze respondentenselectie is een diverse en heterogene groep. In de focusgroep zijn bestuursleden uitgenodigd namens verschillende actoren binnen de wedstrijd sport. Een voorwaarde voor deelname aan de focusgroep is dat de respondent een rol vervult binnen de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser.

3.4 Positie onderzoeker

De onderzoeker is tijdens de onderzoeksperiode werkzaam als stagiair bij de KNSB bij afdeling sportparticipatie. De onderzoeker is nog niet eerder betrokken geweest in de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser. Hierdoor kon de onderzoeker blanco, zonder enige voorkennis over de

¹ De gegevens over de wedstrijd deelname tussen 2020 en 2022 worden mogelijk beïnvloed door de coronapandemie en de sluiting van de kunstijsbanen en worden daarom niet meegenomen in dit onderzoek.

wedstrijdsport voor de jonge langebaanschaatser, de interviews uitvoeren. Hierdoor kon de onderzoeker de interviews uitvoeren zonder vooraf gevormde ideeën of bevooroordeelde standpunten.

De onderzoeker is echter betrokken bij de KNSB als stagiair. De onderzoeker kon onbewust beïnvloed worden door de bestaande opvattingen en overtuigingen van collega's of externe contacten, wat zou kunnen leiden tot een vertekening van de interpretatie van de verzamelde gegevens. Zo kon de mening van andere bondsbureaumedewerkers oververtegenwoordigd worden bij het formuleren van de onderzoeksresultaten. De onderzoeker wilde in de data-analyse en de vorming van de onderzoeksresultaten een oververtegenwoordiging van een bepaalde actor uitsluiten. Als gevolg hiervan heeft de onderzoeker gekozen om maximaal twee van de tien respondenten namens de KNSB uit te nodigen.

Verder had de onderzoeker een open en kritische houding tijdens het uitvoeren van de interviews, zonder dat er sturing werd gegeven of suggestieve vragen werden gesteld. De onderzoeker heeft voorafgaand aan de interviews enkele open vragen voorbereid in de topiclist. Het doel hiervan is doorvragen en het dialoog bevorderen. Daarbij heeft de onderzoeker aandachtig geluisterd naar de antwoorden en waar nodig notities gemaakt van de belangrijke uitspraken met als doel dat de respondent zich vrij voelt om hun standpunten te delen zonder beïnvloeding van de onderzoeker.

3.3 Data-analyse

Voor het analyseren van de interviews, zijn deze eerst open, daarna axiaal en als laatste selectief gecodeerd met behulp van de software NVivo 14. Bij open codering zijn de uitspraken in de interviews gelabeld. In de axiale codering zijn om de verzamelde codes gegroepeerd. Hierin is onderscheid gemaakt tussen hoofdcodes en sub-codes. Op deze manier kunnen belangrijke thema's worden onderscheiden van minder belangrijke thema's. Bij selectieve codering is het uiteindelijke doel om structuur aan te brengen in de verzamelde data. Dit wordt bereikt door relaties te leggen tussen de hoofdcodes (Boeije, 2014). Tijdens het coderen heeft de onderzoeker een codeboom ontwikkeld voor het weergeven van de resultaten op een overzichtelijke manier. In het volgende hoofdstuk heeft de onderzoeker de ervaringen van de respondenten beschreven aan de hand van de codeboom. De codeboom is opgenomen als bijlage 4 in dit onderzoeksrapport.

3.4 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek gaat over de consistentie van een onderzoeksmethode. In een betrouwbaar onderzoek zijn de uitkomsten hetzelfde als je het onderzoek op dezelfde wijze uitvoert (Boeije, 2014). Voor het verhogen van de betrouwbaarheid zijn alle stappen binnen dit onderzoeksproces gedocumenteerd in dit hoofdstuk. Voor het standaardiseren van het onderzoeksverloop maakt dit onderzoek gebruik van een topiclist (zie bijlage 2 en 3). Elk interview heeft plaatsgevonden in een setting naar keuze van de respondent, waarbij de helft fysiek is gehouden en de andere helft via Teams.

3.5 Validiteit

Interne validiteit is of de conclusies van het onderzoek geldig zijn voor de onderzoeksgroep (Boeije, 2014). Om de overeenstemming tussen de conclusies en aannames van het onderzoek en de werkelijkheid zoals deze door de respondenten is ervaren te waarborgen, is aan hen de mogelijkheid geboden om het transcript van het interview te lezen. Indien nodig konden ze eventuele wijzigingen aanbrengen in het transcript. Hierdoor werd ervoor gezorgd dat de weergave van de gegevens zo nauwkeurig mogelijk was en dat de interpretaties en conclusies gebaseerd waren op de daadwerkelijke ervaringen van de respondenten.

Externe validiteit is of de bevindingen van dit onderzoek generaliseerbaar zijn andere omstandigheden (Boeije, 2014). Deze casestudie heeft een exploratief karakter en heeft als doel om diepgaand inzicht te krijgen in een specifieke situatie. De externe validiteit is daardoor beperkt omdat

deze casestudie geen uitspraken doet over de gehele (sport)sector, maar enkel de huidige situatie beschrijft binnen de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser. Na het uitvoeren van een casestudie kunnen de resultaten verder worden onderzocht om hun toepasbaarheid op andere situaties te beoordelen (Saunders et al., 2019).

4. Interorganisatorische context van de wedstrijd sport

In dit hoofdstuk wordt de context van het onderzoek besproken. Hierbij wordt de complexe en diverse omgeving van de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser inzichtelijk gemaakt. De verschillende actoren binnen de wedstrijd sport worden beschreven, met specifieke aandacht voor hun rol binnen de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser.

De schaatsvereniging is een lokale actor (paragraaf 4.1). Nederland heeft meer dan 200 schaatsverenigingen. Het organisatiecomité (OC) (paragraaf 4.2) is ook een lokale actor en is actief op bijna elke schaatsbaan. Nederland telt meer dan 20 kunstijsbanen geschikt voor langebaanschaatsen waar de lokale actoren gezamenlijk de wedstrijd sport organiseren. Deze lokale actoren vallen onder een van de acht regionale gewesten (paragraaf 4.3). De nationale actor, de KNSB (paragraaf 4.4) vormt de overkoepelende organisatie en is verantwoordelijk voor de (inter)nationale wedstrijd sport. De rollen en verantwoordelijkheden van elke actor komen aan de orde op basis van empirische gegevens die zijn verkregen uit semigestructureerde diepte-interviews.

4.1 Rol van de schaatsvereniging

In deze paragraaf wordt de rol van de sportvereniging beschreven. In de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser worden verschillende typen schaatsverenigingen omschreven met elk uiteenlopende doelgroepen en doelstellingen. De doelgroep van de schaatsvereniging varieert, waarbij de ene schaatsvereniging zich richt op een specifieke wedstrijd groep, en de andere schaatsvereniging zich richt op de familie of op de recreatieve groep. Ook de doelstelling van de schaatsvereniging varieert, waarbij de ene schaatsvereniging zich richt op talentontwikkeling en het bevorderen van de doorstroom naar topsport, en de andere schaatsvereniging zich richt op het leren schaatsen en het plezier hebben in wedstrijschaatsen. Het motiveren en promoten van de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser wordt over het algemeen beschouwd als een belangrijke taak van de schaatsverenigingen. De schaatsvereniging speelt ook een rol bij het organiseren en faciliteren van schaatswedstrijden, zowel zelfstandig als in samenwerking met het OC.

Binnen de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser richten de schaatsverenigingen zich op allerlei verschillende doelgroepen. Enkele voorbeelden zijn schaatsverenigingen met specifieke wedstrijd groepen, schaatsverenigingen voor families met wedstrijd sporters en recreatieve schaatsverenigingen met wedstrijd sporters (Secretaris baanvereniging, resp. 5). Respondent 1 (bonds bureaumedewerker) legt uit dat er schaatsverenigingen zijn die zich richten op de 'pure' wedstrijd sport, zoals snelle jonge langebaanschaatsers laten doorstromen richting de regionale en nationale top. Daarnaast zijn er ook schaatsverenigingen en trainingsgroepen die zich minder toeleggen op wedstrijd prestaties. Volgens een secretaris van het gewest (resp. 6) bedient elke schaatsvereniging een andere doelgroep en vervult daardoor dus een andere rol binnen de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser:

“De ene club is wat meer op gezelligheid, de andere club is wat meer op prestatie. Maar grosso modo wordt het jeugdschaatsen neergezet als een leuke activiteit.” (Secretaris van het gewest, resp. 6)

De schaatsverenigingen hebben ook diverse doelstellingen (resp. 1, 3, 6, 7, 8, 9 en 10). Twee respondenten noemen talentontwikkeling als het hogere doel van de schaatsvereniging. Hierbij doelen respondenten 3 en 7 op het bevorderen van de doorstroom van jonge langebaanschaatsers richting topsport. Volgens de voorzitter van een schaatsvereniging (resp. 3) is de schaatsvereniging trots als ze een jonge langebaanschaatser kunnen 'afleveren' bij een commercieel team. Het motiveren van jonge langebaanschaatsers richting de wedstrijd sport is hierbij een op zichzelf staand doel (resp. 1 en 3). Daarbij ziet Respondent 1 (bonds bureaumedewerker) de schaatsvereniging verantwoordelijk voor de breedtesport, oftewel het leren schaatsen en in aanraking komen met wedstrijd sport zodat het organisatiecomité (OC) en gewesten het stuk talentherkenning kunnen doen. Respondent 3

kwantificeert de doelstelling in het behouden en vergroten van het aantal jonge lange baanschaatsers om de wedstrijd sport ook in de toekomst te behouden:

“Eigenlijk zou ik dit jaar 30 en volgend jaar 40 rijders per wedstrijd willen hebben. Dat potentieel moet echt groeien. (...) Om de wedstrijd sport zeg maar te behouden en te uit te breiden, want anders dan is het ook op sterven na dood. Dat zie ik bij ons ook hoor.” (Voorzitter sportvereniging, resp. 3)

Andere respondenten beschrijven het doel van hun schaatsvereniging als plek waar je kunt leren schaatsen, om vervolgens te kunnen leren wedstrijd schaatsen zonder de link te leggen met topsport (Voorzitter technische commissie, resp. 10). Dit wordt gedaan door het schaatsen heel breed aan te bieden voor alle categorieën en niveaus. De opvatting van een gewestelijke secretaris (resp. 6) is dat de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser niet als competitief moet worden gezien, maar dat de focus ligt op het ‘leren schaatsen’ en het ‘leren wedstrijd schaatsen’. De mening van Respondent 8 sluit hierop aan en legt de focus op plezier hebben en progressie boeken. Een laatste doelstelling van de schaatsvereniging is voldoende (jeugd)trainers werven en stimuleren voor cursussen en opleidingen.

Ondanks dat de doelgroepen en de doelstellingen van de schaatsverenigingen verschilt, geven de meeste respondenten het trainen voor sportwedstrijden als hoofdtak. Negen van de tien respondenten benoemen expliciet dat schaatsverenigingen een rol vervullen in het motiveren en promoten van de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser (resp. 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 10).

“Vanaf dat een pupil op het ijs stapt, proberen we iedereen te motiveren om wedstrijden te rijden en naarmate ze ouder worden, krijg je ook een beeld of iemand dat leuk vindt en of die dat graag zou willen.” (Wedstrijdsecretariaat schaatsvereniging, resp. 8)

Dat kan door het aanbieden van laagdrempelige kennismakings- of drempelwedstrijden voor pupillen. Het organiseren en faciliteren van schaatswedstrijden voor jonge langebaanschaatser gebeurt doorgaans door het organisatiecomité (OC). Daarnaast geven enkele respondenten aan dat een schaatsvereniging ook in staat is om zelfstandig wedstrijden voor jonge lange baanschaatsers te organiseren.

“Bij club- en trainingwedstrijden gaan we volledig uit van zelforganisatie, daar hebben we ook veel tijd en moeite in geïnvesteerd om ervoor te zorgen dat iedere sportvereniging in staat is om een wedstrijd te organiseren.” (Voorzitter baancommissie, resp. 2)

4.2 Rol van het organisatiecomité (OC)

Naast de sportvereniging is het organisatiecomité (hierna te noemen: OC) een lokale actor binnen de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser. Het OC op een kunstijsbaan heeft verschillende taken en doelstellingen in samenwerking met de schaatsverenigingen. Het OC fungeert als overkoepelende organisatie en vertegenwoordigt de schaatsverenigingen in de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser. Op elke kunstijsbaan is het OC anders georganiseerd, waarbij er twee organisatievormen te herkennen zijn: de baancommissie en de baanvereniging. Kortom, het OC is verantwoordelijk voor het coördineren van juryleden, het organiseren van wedstrijden, het opstellen van de wedstrijd kalender, het bepalen van baanregels en het vormgeven van talentgroepen op de kunstijsbaan.

Op elke kunstijsbaan is op lokaal niveau een verantwoordelijke organisatie aangewezen voor het organiseren van schaatswedstrijden. De rol van het OC is het faciliteren en organiseren van de wedstrijd sport in samenwerking met de schaatsvereniging. Het OC fungeert als overkoepelende

organisatie voor alle schaatsverenigingen die actief zijn op de schaatsbaan en is daarom het aanspreekpunt voor de clubs en de kunstijsbaan zelf. Het OC vertegenwoordigt de schaatsverenigingen in de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser.

Op elke kunstijsbaan is het OC anders georganiseerd. Binnen de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser zijn er twee organisatievormen te herkennen: de baancommissie en de baanvereniging. De baancommissie valt onder het gewest en wordt gezien als een uitvoerende entiteit die taken uitvoert namens het gewest (resp. 7). De baanvereniging is daarentegen een zelfstandige schaatsvereniging en fungeert als rechtspersoon voor de schaatsverenigingen die lid zijn. De baanvereniging huurt bijvoorbeeld zelfstandig ijs en opereert daarin onafhankelijk van het gewest. De baanvereniging is opgericht vanuit de schaatsvereniging en voert haar taken zelfstandiger dan de baancommissie.

“De baanvereniging is een rechtspersoon en is ook een partij naar de ijsbaan toe om ijs te huren en een opereert een stuk zelfstandiger dan een baancommissie.” (Secretaris baanvereniging, resp. 5)

Hoewel de baancommissie en baanvereniging sterk op elkaar lijkt, gebruiken de respondenten geen eenduidige term voor deze organisaties. In dit onderzoek wordt de term "organisatiecomité" (OC) gebruikt om de baanvereniging en de baancommissie aan te duiden, zoals ook door een medewerker van het bondsbureau wordt gedaan. Respondenten geven aan dat in elk OC vertegenwoordigers heeft namens elke schaatsvereniging. Zij vormen de schakel tussen het OC en hun eigen schaatsvereniging. Bijna alle schaatsverenigingen die actief zijn op een kunstijsbaan zijn lid van het OC. Schaatsverenigingen vormen dus gezamenlijk het OC (resp. 5, 7, 9).

Het OC heeft volgens de respondenten vijf kerntaken, namelijk coördinatie en werving van vrijwilligers, het organiseren en faciliteren van de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser, vormgeven van de wedstrijdkalender, bepalend van baanregels en het vormen van talentgroepen.

De eerste taak van het OC is de coördinatie van de jury. Dit betekent voor de baanwedstrijden dat ze voldoende juryleden inplannen en technische ondersteuning uitvoeren. Voor de meeste wedstrijden zijn juryleden en scheidsrechters nodig om de wedstrijden in goede banen te leiden. Het OC promoot jurycursussen en ondersteunt de schaatsverenigingen bij het aantrekken van voldoende juryleden. Volgens Respondent 3 (voorzitter schaatsvereniging) en 7 (lid gewestelijke technische commissie) is de schaatsvereniging in de *lead* voor het verzorgen en aandragen van juryleden en niet het OC. Echter, spoort het OC de schaatsverenigingen wel aan om vrijwilligers te werven om een vrijwilligers tekort te voorkomen

Een tweede taak is het organiseren en faciliteren van de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser. Volgens een wedstrijdsecretariaat (resp. 9) ligt daarbij niet de focus op het maximaliseren van het aantal wedstrijdschaatsers, maar bij het mogelijk maken van de wedstrijd sport. De schaatsvereniging moet volgens hem de sportwedstrijden van genoeg leden voorzien. Dit zorgt ervoor dat het OC afhankelijk is van de schaatsvereniging. Respondent 5, secretaris van een baanvereniging, geeft een tegenstrijdig antwoord en geeft aan dat het OC wel een belang heeft bij het aantal jonge langebaanwedstrijdschaatsers. Dit komt omdat het OC van Respondent 5 het doel heeft om de wedstrijden kostendekkend uit te voeren. Respondent 2 (voorzitter baancommissie) vertelt dat het OC op hun baan lokale club- en trainingwedstrijden, gewestelijke wedstrijden en landelijke wedstrijden organiseert.

Een derde taak is het vormgeven van de lokale wedstrijdkalender. Meestal is één persoon per discipline – zoals langebaan of marathon – binnen het OC verantwoordelijk voor het vormen en afstemmen van de wedstrijdkalender op de kunstijsbaan (resp. 2, 7, 9 en 10). Deze wedstrijdkalender wordt in de zomer voorafgaand aan het winterseizoen gevormd. Het vormen van de wedstrijdkalender gebeurt van (inter)nationaal naar lokaal. Zodra de landelijke wedstrijd data bekend zijn, kunnen de

regionale en lokale wedstrijden er rondom worden ingepland. Een selectiewedstrijd wordt voorafgaand aan een nationaal kampioenschap (NK) gepland, zodat jonge langebaanschaatsers de limiettijden kunnen behalen. De rol van het OC is om de wedstrijdkalender tijdig klaar hebben om tijdig de kalender te kunnen communiceren met de vrijwilligers, trainers en sporters. Het is vervolgens aan de schaatsvereniging om dit verder op te pakken richting de jonge langebaanschaatsers.

“Dus het enige wat we moeten zorgen is dat het gepromoot wordt bij die jonge rijders en dat de trainers daarvan op de hoogte zijn en dat we de juiste informatie verschaffen.” (Lid gewestelijke technisch commissie, resp. 7)

Een vierde taak is het opstellen van gedragsreglementen op de kunstijsbaan. Op twee baanverenigingen respondent 5 (Secretaris baanvereniging) en 9 (wedstrijdsecretariaat baanvereniging) stelt het OC bepaalde over gedragsnormen of voorwaarden voor het aantal juryleden per wedstrijd. De paragraaf 5.1.3 over gaat verder in op deze opgestelde regels.

Een vijfde en laatste taak van het OC volgens de respondenten is het vormgeven van de talentengroep. De talentengroepen worden gevormd in samenwerking tussen de schaatsverenigingen en het OC en verschilt per kunstijsbaan. Respondent 6 (secretaris gewest) legt uit dat de talenten een bepaald wedstrijdprogramma volgen wat georganiseerd wordt door de baancommissie (OC) van hun kunstijsbaan. Respondenten 5 en 10 geeft aan dat op initiatief van alle schaatsverenigingen de meest talentvolle jonge langebaanschaatsers bij elkaar worden gezet in een talentengroep. Het OC regelt de (zomer)trainingen en de wedstrijdkalender voor deze talentengroep.

4.3 Rol van het gewest

Het gewest is als regionale bestuursorgaan de schakel tussen het lokale en het nationale niveau. Het is een zelfstandige entiteit. Een sportvereniging wordt ingedeeld in een gewest bij het lid worden van de KNSB. De gewesten lopen niet parallel aan de provinciegrens. De afgevaardigden van het gewest zijn voornamelijk afkomstig uit verenigingsbesturen. Het gewest vormt daarmee de middenlaag tussen de lokale actoren en de KNSB. Een gewest bestaat uit verschillende commissies, waaronder ook een baancommissie of een gewestelijke technische commissie (GTC). Een GTC richt zich op de het ondersteunen en organiseren van regionale wedstrijden binnen één specifieke discipline, zoals langebaanschaatsen of marathon. Een secretaris van het gewest (resp. 6) geeft aan dat het gewest regionale taken uitvoert die door de sportvereniging zelf niet haalbaar zijn, zoals het opzetten van regionale schaatswedstrijden. Daarnaast benoemt de respondent dat de KNSB deze regionale rol niet op zicht neemt, maar overlaat aan het vrijwillige regionale bestuur van het gewest:

“Het gewest doet alles wat de individuele sportclub niet kan en wat de KNSB niet wil.” (Secretaris gewest, resp. 6)

Het gewest speelt een belangrijke rol bij talentontwikkeling (resp. 6). Als een jonge langebaanschaatser talent blijkt te hebben, dan kom hij in aanmerking voor speciale trainingsuren specifiek voor de snelle schaatsers. De snelste jonge langebaanschaatser komt in een opleidingsteam terecht met als doel om door te stromen naar Talentteams. Naast het nastreven van talentontwikkeling heeft het gewest ook de verantwoordelijkheid over de ijshuur op de kunstijsbaan.

4.4 Rol van de KNSB

De KNSB heeft volgens de respondenten verschillende taken binnen de wedstrijdsport. Deze taken omvatten het opstellen van wedstrijdreglementen, het verzorgen van tijdwaarneming, het bevorderen van de schaatssport en het organiseren van nationale en internationale wedstrijden. De KNSB stelt reglementen op voor nationale wedstrijden en zorgt voor tijdwaarneming via een wedstrijdssysteem dat beschikbaar wordt gesteld. Daarnaast wordt de KNSB gezien als een belangrijke speler in het promoten van de schaatssport, voornamelijk op verenigingsniveau en in de breedtesport. Ze proberen

nieuwe leden aan te trekken en jonge sporters kennis te laten maken met de sport. De KNSB is ook verantwoordelijk voor het invullen van het nationale en internationale wedstrijd aanbod, inclusief evenementen zoals de Nederlandse kampioenschappen. Het lokale en regionale competitieve sportaanbod wordt overgelaten aan het organisatiecomité en de schaatsverenigingen. De KNSB is niet betrokken bij de organisatie van het lokale sportaanbod op kunstijsbanen, omdat dit traditioneel gezien wordt georganiseerd door de lokale actoren.

De sportbond speelt op nationaal niveau een rol in de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser. De respondenten onderscheiden drie kerntaken van de KNSB binnen de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser, namelijk het opstellen van wedstrijdreglementen, de tijdwaarneming, het bevorderen van de (wedstrijd)schaatssport en het invullen van het (inter)nationale competitieve sportaanbod. De KNSB stelt reglementen op voor de nationale wedstrijd sport, zoals veiligheidseisen of procedures waar een sportwedstrijd aan moet voldoen. De tijdwaarneming wordt bij deze wedstrijden gemeten door een wedstrijd systeem dat vanuit de KNSB ter beschikking wordt gesteld. De jonge langebaanschaatser wie een wedstrijdlicentie aanschaft, kan een heel jaar deelnemen aan langebaanwedstrijden met tijdregistratie. Specifiek zien de respondenten 2, 4, 7, 8 en 10 de KNSB als een belangrijke speler in het promoten van de schaatssport. Deze promotie-initiatieven vinden voornamelijk plaats op schaatsverenigingsniveau en in de breedtesport, zoals het werven van nieuwe leden om jonge langebaanschaatser naar de ijsbaan te trekken en ze kennis te laten maken met de (wedstrijd)sport of bekendheid genereren voor de schaatssport via mediakanalen zoals *schaatsen.nl*.

Een laatste rol van de KNSB is de invulling van het competitieve sportaanbod op nationaal en internationaal niveau. Dit betekent dat evenementen zoals de Nederlandse kampioenschappen en landelijke wedstrijden worden georganiseerd door het organisatiecomité (OC) in samenwerking met de KNSB. Volgens een bondsbureau medewerker (resp. 1) ligt de focus van de sportbond met betrekking tot de wedstrijd sport op het creëren van een aantrekkelijk wedstrijdprogramma. Dit omvat met name het behoud van topsporters die internationaal presteren en het bevorderen van de doorstroming van talenten:

“KNSB wil toonaangevend blijven in zijn topsportambities en daarbij een aantrekkelijk wedstrijdprogramma neerzetten.” (bonds bureau-medewerker, resp. 1)

Respondent 1 geeft nadrukkelijk aan dat de KNSB geen rol speelt in de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser op lokaal en regionaal niveau. Dit wordt overgelaten aan het OC in samenwerking met de schaatsvereniging.

4.5 Conclusie

Binnen de wedstrijd sport zijn de vier belangrijkste actoren in de interorganisatorische samenwerking: de sportvereniging, het organisatiecomité (OC), het gewest en de KNSB. Elk van deze actoren speelt een rol op een ander niveau in de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser.

Op lokaal niveau vindt de interorganisatorische samenwerking plaats tussen het OC en de sportvereniging. Hierbij gaat het om het faciliteren van de wedstrijd sport, zoals het coördineren van vrijwilligers en het opstellen van baanregels voor de sportverenigingen en de langebaanschaatsers. Op regionaal niveau wordt de invulling van regionale sportwedstrijden gedaan door het gewest, het OC van de kunstijsbanen en de sportverenigingen. Op landelijk niveau neemt de KNSB de verantwoordelijkheid voor de invulling van het (inter)nationale competitieve sportaanbod. De KNSB zorgt voor de wedstrijd kalender op dit niveau in samenwerking met het OC dat de organisatie verzorgt. De lokale en regionale wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser wordt overgelaten aan het organisatiecomité en de sportverenigingen. De KNSB is niet betrokken bij de organisatie van het lokale sportaanbod op kunstijsbanen, omdat dit van oudsher georganiseerd wordt door de lokale actoren.

Desalniettemin is de organisatiestructuur binnen de wedstrijd sport complex en diffuus omdat de taken en verantwoordelijkheden per kunstijsbaan anders zijn ingedeeld. Zo beschikt de ene kunstijsbaan over 20 actieve verenigingen met een zelfstandige baanvereniging (OC), terwijl een andere kunstijsbaan slechts één actieve schaatsvereniging heeft waarbij de baancommissie (OC) valt onder het gewest.

5. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten geïnterpreteerd en geanalyseerd. De resultaten en analyse dragen bij aan het vormen van de conclusie en de aanbevelingen. Elke paragraaf wordt afgesloten met een discussie waarin de empirische bevindingen worden geanalyseerd in relatie tot het theoretisch kader van dit onderzoek.

In de eerste paragraaf wordt betoogd waarom volgens de respondenten de actoren binnen de huidige interorganisatorische samenwerking van de wedstrijdsport voor de jonge langebaanschaatser steeds verder onder druk komt te staan. Deze ‘bestuurlijke druk’ wordt ook omschreven als toenemende uitdagingen die de actoren binnen de wedstrijdsport ervaren. Respondenten geven vier verschillende redenen waarom de bestuurlijke druk toeneemt, namelijk financiële onzekerheid, de onstabiele situatie van het gewest, vrijwilligersmanagement en ontwikkelingen in de vraag naar wedstrijdaanbod. In de discussie wordt beschreven welke eigenschappen en motieven binnen de huidige interorganisatorische samenwerking worden herkend.

De tweede paragraaf belicht de mogelijke manieren waarop de KNSB kan sturen op interorganisatorische samenwerking. Respondenten identificeren kansen en bedreigingen die relevant kunnen zijn voor de samenwerking tussen organisaties, met als hoofddoel het omgaan met de toenemende druk en het bevorderen van de wedstrijdsport. Bij elke kans en bedreiging wordt een sturingsvorm beschreven die overeenkomt met de theorie van meta-governance.

5.1 Toenemende bestuurlijke druk

De empirische bevindingen tonen aan dat de bestuurlijke druk op de actoren binnen de wedstrijdsport toeneemt. Bestuurlijke druk wordt ervaren door de toenemende uitdagingen, verantwoordelijkheid, werklast of spanningen die wordt ervaren door bestuursleden van organisaties binnen de wedstrijdsport voor de jonge langebaanschaatser. De bestuurlijke druk heeft in bepaalde mate invloed op de interorganisatorische samenwerking tussen de actoren binnen de wedstrijdsport. In elke paragraaf wordt een link gelegd hoe de actoren met de huidige interorganisatorische samenwerking omgaan met de toenemende bestuurlijke druk. Bestuurlijke druk ontstaat door verschillende factoren, waarvan de volgende subparagrafen de vier belangrijkste factoren worden toegelicht.

1. Financiële onzekerheid
2. Rol van het gewest staat ter discussie
3. Vrijwilligerstekort
4. Ontwikkelingen in de vraag naar wedstrijdsport

5.1.1 Financiële onzekerheid

Respondenten benoemen twee financiële onzekerheden waardoor de bestuurlijke druk binnen de wedstrijdsport voor jonge langebaan schaatser toeneemt, namelijk de teruglopende inkomsten vanuit deelnemers en de financiële afhankelijkheid van de kunstijsbaan.

Een eerste financiële onzekerheid ligt bij de inkomsten uit sportwedstrijden, die ontstaat door minder wedstrijdporters. Respondenten 5, 7 en 9 benadrukken het belang van het behouden van zoveel mogelijk wedstrijdrijders. Zo wordt er gesteld dat het aantal verkochte wedstrijdabonnementen cruciaal is voor de levensvatbaarheid van wedstrijdschaatsen voor de jonge langebaanschaatser vanwege de relatief hoge kosten voor ijshuur. Ook kan het OC minder wedstrijdafstanden aanbieden bij een daling van het aantal verkochte abonnementen. Zo stelt een lid van de gewestelijke technische commissie (GTC) hierover:

“Het aantal wedstrijdabonnementen is heel belangrijk, want hoe minder dat wordt des te minder ijshuur wij krijgen. (...) dan heb je geen ruimte voor 1, 3 of 5 km in het programma omdat we ook minder ijs zijn gaan huren, omdat we wat minder licentiehouders hebben. Ik vind het

belangrijker dan toch net zoveel wedstrijden te hebben, maar dan minder tijd.” (Gewestelijke technische commissie, resp. 7)

Een wedstrijdabonnement geeft de wedstrijdreporter toegang voor alle schaatswedstrijden op de kunstijsbaan. Het is ook mogelijk om voor een losse wedstrijd in te schrijven, dit heeft vaak wel een hogere prijs. Hierdoor kunnen de open startplekken van de wedstrijd opgevuld worden en gaat er geen ijshuur verloren zonder dat erop wordt geschaatst. Een secretaris van een baanvereniging (resp. 7) en een baancommissie voorzitter (resp. 2) merken op dat sporters steeds vaker kiezen voor deelname aan losse wedstrijden in plaats van het afnemen van een wedstrijdabonnement. Het OC of het gewest kan hierdoor een minder betrouwbare inschatting maken van het totale aantal benodigde wedstrijduren per seizoen. Het OC of het gewest ervaart meer onzekerheid of de wedstrijduren voorafgaand aan het seizoen wel voldoende worden gevuld met wedstrijddeelnemers.

Een tweede financiële onzekerheid betreft de onvoorspelbare en instabiele financiële situatie van de kunstijsbaan. Deze onvoorspelbaarheid vormt een risico voor de wedstrijdreporter voor de jonge langebaanschaatser (resp. 4, 5, 9 en 10). De wedstrijdreporter voor de jonge langebaanschaatser is namelijk in grote mate afhankelijk van de financiële gezondheid van de kunstijsbaan. Een sluiting door faillissement maakt het beoefenen van de wedstrijdreporter in de regio zo goed als onmogelijk. Drie respondenten benoemen daarbij de stijgende energieprijzen als onzekerheid voor de toekomst (resp. 5, 7, 10). De instabiele energieprijzen beïnvloeden het aantal beschikbare uren voor wedstrijden, want hogere ijshuur leidt veelal tot minder wedstrijduren. De financiële onzekerheid varieert afhankelijk van de beheerder en de mate waarin zij bereid zijn te investeren in innovaties en reparaties ten behoeve van de wedstrijdreporter voor jonge langebaanschaatsers. De ene exploitant ziet innovaties als investering, en de andere eigenaar ziet de het als kosten die de actoren binnen de wedstrijdreporter zelf moeten financieren (resp. 4). Daarbij geeft respondent 5, secretaris van een baanvereniging, aan dat hij samen met alle schaatsverenigingen op de kunstijsbaan invloed willen uitoefenen via de politiek om de continuïteit van de kunstijsbanen te waarborgen:

“Dus hebben bewust de wethouder uitgenodigd om te laten zien van: hé, dit doen wij hier ook, in het licht van de energie is ontzettend duur. Hoe zit het met de toekomst van de ijsbaan?” (Secretaris baanvereniging, resp. 5)

De schaatsverenigingen, het OC, het gewest en de KNSB zorgen in de interorganisatorische samenwerking voor een stabiele situatie op de kunstijsbaan. Door politieke invloed uit te oefenen, probeert men onzekerheden te verminderen en daarmee de stabiliteit van de organisatie te bevorderen (Oliver, 1990). Ook is er sprake van onderlinge afhankelijkheid waarbij organisaties elkaar nodig hebben voor het bereiken van bepaalde doelen (Babiak, 2007; Kouwenhoven, 1993). In dit geval verenigen alle organisaties die gebruik maken van de kunstijsbaan om zo invloed uit te oefenen met als gemeenschappelijk doel het behouden en voortzetten van de kunstijsbaan.

Samengevat draagt de financiële onzekerheid bij aan de groeiende bestuurlijke druk. Enerzijds is de organisatie die verantwoordelijk is voor het regelen van de ijshuur op de kunstijsbaan – meestal het gewest of het OC – sterk afhankelijk van het aantal individuele sporters dat zich inschrijft voor wedstrijden. De daling van het aantal wedstrijdreporters heeft een directe invloed op de beschikbaarheid van ijshuur voor schaatswedstrijden. Anderzijds maken betrokkenen zich zorgen over de onvoorspelbare en instabiele financiële situatie van de kunstijsbaan, wat leidt tot pogingen om politieke invloed uit te oefenen om de continuïteit van de kunstijsbanen te waarborgen.

De financiële onzekerheid is echter niet de enige bron van bestuurlijke druk. Naast de financiële onzekerheid, speelt ook de situatie van het regionale bestuur een rol in het verhogen van de druk op bestuurders. In de komende paragraaf zal dit worden toegelicht.

5.1.2 De rol van het gewest staat ter discussie

In deze paragraaf wordt de huidige rol van het gewest besproken. Deze paragraaf legt eerst de oorspronkelijke rol uit en de invloed van de baanverenigingen op deze rol. Daarna wordt betoogd dat het gewest steeds minder zichtbaar wordt waardoor de continuïteit van het gewest onder druk komt te staan: Meer dan de helft van de respondenten is kritisch op de huidige rol van het gewest binnen de interorganisatorische samenwerking en benoemt dat het gewest steeds minder voor hen betekent.

Het gewest, zoals beschreven in de interorganisatorische context, fungeert als het regionale bestuur. Van oudsher fungeerde het gewest volgens een bondsbureaumedewerker (resp. 1) als een regionaal KNSB-bestuur. Vanaf het ontstaan van het gewest heeft dit regionale bestuur een coördinerende rol op zich genomen met betrekking tot de wedstrijdsport op een of meerdere kunstijsbanen in Nederland, waaronder de coördinatie van een regionale competitie en regionale talentontwikkeling. Elke kunstijsbaan beschikte over een baancommissie die onderdeel was van het gewest. In de afgelopen vijftien jaren is er een opkomst geweest van baanverenigingen die de taken en verantwoordelijkheden van de voormalige baancommissies hebben overgenomen. Verschillende schaatsverenigingen op kunstijsbanen zijn overgestapt naar het model van zelfstandige baanverenigingen. Deze nieuwe schaatsverenigingen nemen de rol en taken van de oude baancommissies over, maar opereren zelfstandiger doordat ze onafhankelijk zijn van het gewest. Hierdoor heeft het gewest minder invloed op het lokale bestuur, aangezien de baanvereniging deze rol op zich neemt. Deze laatste respondent benoemt dat de baanverenigingen vanuit de schaatsverenigingen zich heeft ontwikkeld en zich vooral focust als belangenvertegenwoordiger van de schaatsverenigingen. In het interview benoemt hij dat een baanvereniging meer initiatief toont voor regionale samenwerkingen dan de baancommissie van het gewest. Daarbij kan de zelfstandige baanvereniging inmiddels ook de coördinerende rol van het gewest op zich nemen:

“Op het moment dat je een goede sterke baanvereniging hebt, dan kunnen die baanverenigingen denk ik de samenwerking tussen banen zelf opzetten. (...) Dan kun je het gewest zo goed als opheffen, want wij doen al het werk binnen de baanvereniging.” (Secretaris baanvereniging, resp. 5)

Deze respondent benadrukt dat de baanvereniging en het gewest steeds meer overeenkomsten vertonen in hun werkzaamheden, zoals het uitgeven van baankaarten en baanabonnementen en de lokale coördinatie op de kunstijsbaan. Naast dat de baanvereniging nu zelf verantwoordelijk is voor taken die voorheen door het gewest werden uitgevoerd, lijkt het gewest ook aan de baancommissie te vragen om meer zelfstandig te opereren. Respondent 7, lid van de gewestelijke technische commissie, deelt dat het gewest vraagt aan de baancommissie om zelfstandiger te worden. Tijdens het interview bespreekt hij dat het gewest lokale zaken ook wil overdragen aan de lokale baancommissie. Een voorbeeld hiervan is het beheer van baankaarten op de kunstijsbaan, wat momenteel nog door het gewest wordt gedaan. Deze ontwikkeling leidt tot minder betrokkenheid en invloed van het gewest op lokaal niveau.

Het valt op dat de helft van de respondenten (resp. 1, 2, 5, 6 en 7) de dalende bestuurlijke aanwezigheid van het gewest opmerkt. Zo is een bestuurslid van het gewest volgens een secretaris van de baanvereniging (resp. 5) steeds minder aanwezig bij een sportwedstrijd. Een voorzitter voorzitter van een baancommissie (resp. 2) meent dat de verminderde invloed op lokaal niveau zorgt dat het gewest zich ook minder bemoeit met de wedstrijdsport in het langebaanschaatsen.

“Sturing is er vanuit het gewest is het is erg marginaal en ja goed, sommige willen juist wel wat meer vinger in de pap hebben, maar aan de andere kant zoiets van ja. Ze zijn er nooit, ze komen er nooit. En ja, ze zijn erbij bij een grotere wedstrijd, maar het heeft voor hen geen enkele

toegevoegde waarde om zich te bemoeien met de gang van zaken op een ijsbaan.” (Voorzitter baancommissie, resp. 2)

Een uitdaging volgens vier respondenten is de onduidelijke gedefinieerde rol van het gewest: Zodoende dat Respondenten 1, 5, 6 en 7 zich afvragen wat het bestaansrecht van het gewest is omdat dat niet altijd als even duidelijk wordt ervaren. Inclusief een bestuurslid van het gewest zelf (resp. 6) ziet het gewest over een decennia verdwijnen. Ook Respondent 7 geeft een duidelijke mening over het regionale bestuursorgaan:

“Het gewest, dat is op sterven na dood omdat mensen en zelfs verenigingen helemaal niet snappen wat de gewesten doen.” (Lid gewestelijke technische commissie, resp. 7)

Een bondsbureaumedewerker (resp. 1) brengt nuance aan en benadrukt dat de toegevoegde waarde aanzienlijk verschilt per gewest. Hij noemt een gewest dat nog steeds een duidelijke rol speelt in de wedstrijdorganisatie, zoals regionale coördinatie van wedstrijden op meerdere ijsbanen binnen het gewest. Tegelijkertijd wijst hij op een ander gewest waar het OC deze taken goed heeft overgenomen, wat zijn twijfels doet rijzen over de relevantie van dat gewest.

Hij geeft aan dat gewesten momenteel zoekende zijn naar hun rol binnen de wedstrijd sport en hoe ze waarde kunnen toevoegen aan de wedstrijd sport. Daarom pleit hij voor het herdefiniëren van de functie van het gewest. Gewesten hebben grote onderlinge verschillen omdat elk gewest haar rol anders vervult. In de organisatiestructuur van andere Nederlandse sporten, zoals de Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond (KNLTB), zijn de taken en verantwoordelijkheden van het gewest overgedragen aan het bondsbureau. Zo stelt een secretaris van het gewest (resp. 6) dat gewesten vervangbaar zijn door betaalde arbeidskrachten die het regionale bestuur op zich nemen:

“Die hebben gewoon accountmanagers zitten die (...) ook gewoon verantwoordelijk zijn voor wat het gewest doet. En andere sportbonden hebben denk ik eerder de keuze gemaakt om dat verder te professionaliseren. Mogelijk dat de KNSB ook de vrijwilligerscultuur wat meer koestert.” (Secretaris gewest, resp. 6)

Met de komst van de baanvereniging heeft deze zelfstandige entiteit enkele taken overgenomen van het gewest. Volgens Oliver (1990) stellen asymmetrische motieven organisaties in staat om macht en controle uit te oefenen over andere organisaties of hun middelen binnen de interorganisatorische samenwerking. Met de opkomst van de baanvereniging is deze organisatie controle gaan uitoefenen op bepaalde werkzaamheden die voorheen door het gewest werden uitgevoerd. De lokale baanvereniging wordt daarbij gezien als een zelfstandige organisatie die ook regionale functies kan overnemen, waardoor de rol en relevantie van het gewest ter discussie staat. Dit heeft geleid tot spanning bij bestuurders met de vraag wat de functie van het gewest nog is binnen de huidige interorganisatorische samenwerking.

Samenvattend kan worden gesteld dat het gewest binnen de wedstrijd sport een veranderende rol ervaart. Terwijl het gewest lange tijd een belangrijke rol heeft gespeeld, uiten respondenten nu hun vragen en kritiek over de huidige rol van het gewest. De invloed van baanverenigingen neemt toe, wat resulteert in verminderde betrokkenheid en zichtbaarheid van het gewest op lokaal niveau. Ongeveer de helft van de respondenten merkt op dat de bestuurlijke aanwezigheid van het gewest afneemt. Bovendien is de rol van het gewest niet altijd even duidelijk gedefinieerd, waardoor respondenten twijfelen aan het bestaansrecht ervan. Gewesten zijn momenteel zoekende naar hun rol en hoe ze waarde kunnen toevoegen aan de wedstrijd sport.

De discussie over de huidige rol van het gewest leidt tot de constatering dat het gewest zich volgens de respondenten moet herdefiniëren om legitiem te blijven. Terwijl paragraaf 2 zich richt op de rol van het gewest, richt paragraaf 3 zich op een andere uitdaging: het vrijwilligerstekort.

5.1.3 Vrijwilligerstekort

Deze paragraaf beschrijft dat de respondenten een toenemende druk ervaren rondom het vinden van voldoende vrijwilligers. Deze paragraaf belicht de groeiende uitdagingen op in het managen van vrijwilligers. Niet alleen wordt het steeds moeilijker om (bekwame) vrijwilligers te vinden en te behouden, maar ook de samenwerking tussen het OC en de schaatsvereniging vergt steeds meer inspanning voor het OC door de mindere betrokkenheid van enkele schaatsverenigingen. Deze paragraaf begint met het beschrijven van de samenwerking tussen de twee actoren dat soms leidt tot spanningen tussen het OC en de schaatsvereniging. Daarna wordt de invloed van ouders op de jonge sporters besproken, gevolgd door een bespreking van de rol van trainers.

De wedstrijdsport is een grote mate afhankelijk van voldoende vrijwilligers (resp. 2, 3, 5, 6, 7, 8) en dat levert soms spanningen op in de samenwerking. Vrijwilligers, zoals juryleden en scheidsrechters, vormen een belangrijke voorwaarde of 'vereiste' voor het mogelijk maken van de huidige wedstrijdsport. Omdat het vinden en behouden van vrijwilligers volgens de secretaris van een baanvereniging (resp. 5) steeds minder vanzelfsprekend wordt, is de samenwerking tussen het OC en de schaatsvereniging steeds belangrijker. Het OC neemt daarbij een coördinerende rol op in het 'managen' van voldoende vrijwilligers op de kunstijsbaan. Hij benoemt dat het OC en de schaatsvereniging gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor voldoende vrijwillige juryleden en scheidsrechters tijdens wedstrijden. Echter, ontstaat er spanning omdat per schaatsvereniging de betrokkenheid verschilt voor het leveren van voldoende vrijwilligers bij sportwedstrijden. De betrokkenheid is afhankelijk van het soort schaatsvereniging, zoals in paragraaf 4.1 interorganisatorische context is genoemd. Een baanvereniging secretaris (resp. 5) maakt de vergelijking dat de schaatsvereniging met een fanatieke wedstrijdgroep ook veel meer tijd en energie in het werven, bijscholen en behouden van vrijwilligers stoppen dan de schaatsvereniging die zich focust op het recreatief schaatsen. Dit komt volgens hem doordat de wedstrijdschaatsvereniging een groter belang heeft in de wedstrijdsport en vaker wedstrijden schaatst dan een recreatieve schaatsvereniging. In deze laatste groep wordt volgens de secretaris (resp. 5) niet altijd de urgentie gezien om actief vrijwilligers te werven. Volgens respondent 5 hebben ze enkele regels opgesteld waaraan schaatsverenigingen moeten voldoen. Dit moet zorgen dat elke schaatsvereniging aan zijn 'verplichtingen' voldoet.

Naast de samenwerking tussen het OC en de schaatsvereniging, speelt de ouder van de jonge sporter ook een belangrijke rol. Drie respondenten (voorzitter baancommissie, resp. 2, bondsbureau-medewerker, resp. 4, en een voorzitter technische commissie van een schaatsvereniging, resp. 10) van verschillende organisaties binnen de wedstrijdsport stellen dat ouders steeds minder snel bereid zijn om hun kind naar schaatswedstrijden te brengen. Zo speelt het tijdstip van een wedstrijd een steeds grotere rol en vormt dat voor de ouders een drempel om hun zoon of dochter op de wedstrijdsport. Daarbij is de jonge sporter in grote mate afhankelijk van de ouder in het vervoer naar de schaatswedstrijd:

“Mensen in deze tijd van de stoel af krijgen is Natuurlijk sowieso al een uitdaging. Mensen hebben dat zo druk. Dat is ook zo. (...) Waarbij de ouders altijd naar een ijsstadion moeten rijden.” (bonds bureau-medewerker, resp. 4)

Om vrijwilligers aan te trekken, is het belangrijk om de relevantie van het werk te benadrukken. Dit vergt volgens de voorzitter van een schaatsvereniging (resp. 3) veel tijd en energie, omdat het binnenhalen van vrijwilligers niet vanzelfsprekend is. Ook ouders geven aan dat ze het druk hebben,

maar het is volgens hem essentieel dat ze zich realiseren dat de wedstrijdssport onmogelijk wordt als zij niet meewerken. Een andere reden is dat zodra de jonge schaatser uitstroomt, de ouder vaak ook stopt met het vrijwilligerswerk.

Als laatste ervaren de respondenten druk rondom het vinden en behouden van bekwame trainers. Binnen de schaatsvereniging geven een lid van de gewestelijke technische commissie (resp. 7), het wedstrijdsecretariaat van een schaatsvereniging (resp. 8) en wedstrijdsecretariaat van een baanvereniging (resp. 9) aan dat de trainer de cruciale rol speelt bij het werven van wedstrijddeelnemers, maar dat het vinden en behouden van een trainer een uitdagend proces is. Zo staat de trainer het vaakste in contact met de sporter en is volgens de respondenten bepalend voor het motiveren van wedstrijddeelnemers. Ook kan de trainer drempels verlagen, zoals sporters helpen met wedstrijdinschrijven (resp. 8) of het creëren van een positieve sfeer in de groep (resp. 9).

“We hadden in bij de ijsclub hadden we een heel fanatieke trainer die echt zoiets had van: We moeten als jeugdschaatsen er weer energie in brengen! Dus die heeft vanuit de sportvereniging er heel veel energie in gestopt, want daar begint het natuurlijk.” (Gewestelijke technische commissielid, resp. 7)

Naast het werven en behouden van trainers, is de bekwaamheid van de trainer een belangrijk aspect om de drempel naar de wedstrijdssport te verlagen. Een secretaris van de baanvereniging (resp. 5) benoemt dat de verenigingstrainers met weinig inhoudelijke kennis over de wedstrijdssport een drempel vormt voor het voorbereiden op een schaatswedstrijd. Hoewel hij vanuit zijn functie binnen het OC de schaatsverenigingen kan aansturen en stimuleren om meer deel te nemen aan wedstrijden, speelt de trainer een bepalende rol bij het aanleren van wedstrijdssport aan kinderen:

“En we proberen de verenigingen te overtuigen en te laten sturen op deelname aan wedstrijden door startjes te oefenen en regels rondom de start. Dat zit met name in de trainers, hoe werkt dat? Bij ons naar aanloop van de clubkampioenschappen, dan gaan we startjes oefenen en dan weet de trainer niet wat de startprocedure is.” (Secretaris baanvereniging, resp. 5)

Uit de gegeven punten blijkt dat vrijwilligersmanagement steeds uitdagender wordt volgens de respondenten. Daarbij zijn vrijwilligers essentieel binnen de huidige wedstrijdssport in het langebaanschaatsen. Zonder vrijwilligers zou het niet mogelijk zijn om de huidige wedstrijdssporten te realiseren. Dit impliceert dat het aantrekken en behouden van vrijwilligers een cruciale factor is voor het succesvol organiseren van sportwedstrijden.

Een belangrijke factor die lokale interorganisatorische samenwerking tussen schaatsverenigingen en het OC op een kunstijsbaan bevordert, is het hebben van gemeenschappelijke doelen. Het belangrijkste gemeenschappelijke doel is het faciliteren van wedstrijdssport. Hierbij is het vinden van voldoende scheidsrechters en juryleden een verantwoordelijkheid die wordt gedeeld door alle schaatsverenigingen die deelnemen aan de wedstrijden. Deze vorm van samenwerking kan worden verklaard door het wederkerigheidsmotief van Oliver (1990), waarbij organisaties samenwerken en coördineren om gemeenschappelijke doelen of belangen na te streven. Het OC speelt een coördinerende rol in deze interorganisatorische samenwerking en heeft de taak om de schaatsverenigingen aan te sporen en te begeleiden bij het nakomen van hun verantwoordelijkheden. Om deze samenwerking goed te laten verlopen, worden er regelgeving en richtlijnen opgesteld voor de schaatsverenigingen waaraan zij moeten voldoen. Een voorbeeld hiervan is het regelen van een bepaald aantal vrijwilligers voor sportwedstrijden. Deze regelgeving kan worden beschouwd als een noodzakelijkheidsmotief volgens Oliver (1990), waarbij organisaties binnen de interorganisatorische samenwerking moeten voldoen aan reglementaire vereisten om de wedstrijdssport mogelijk te maken.

Samengevat is vrijwilligersmanagement van groot belang is voor het organiseren van wedstrijdsporten. Lokale interorganisatorische samenwerking tussen schaatsverenigingen en het OC wordt gestimuleerd door gemeenschappelijke doelen en is gericht op het faciliteren van de wedstrijdsport. Het OC speelt een coördinerende rol en stelt regelgeving op om ervoor te zorgen dat de schaatsverenigingen aan hun verantwoordelijkheden voldoen. Deze aspecten kunnen worden geanalyseerd binnen het kader van de wederkerigheid en noodzakelijkheid van interorganisatorische samenwerking (Oliver, 1990). Een trend die wordt opgemerkt, is dat ouders minder snel geneigd zijn om hun kinderen naar schaatswedstrijden te brengen, wat resulteert in extra tijd en moeite om dit aspect te managen. Een tweede uitdaging is het vinden en behouden van een (bekwame) trainer, die een bepalende rol speelt in het motiveren van wedstrijddeelnemers. Deze factoren dragen bij aan de groeiende complexiteit van het vrijwilligersmanagement binnen de wedstrijdsport.

De het beheren van voldoende vrijwilligers is een factor waardoor respondenten bestuurlijke druk ervaren. De volgende paragraaf benoemt een andere factor voor bestuurlijke druk, namelijk de ontwikkelingen in het in de vraag naar wedstrijdaanbod.

5.1.4 Ontwikkelingen in de vraag naar wedstrijdaanbod

Een laatste factor dat spanningen veroorzaakt bij bestuurders binnen de wedstrijdsport zijn de ontwikkelingen in de vraag naar wedstrijdaanbod. De vraag naar wedstrijdaanbod wordt gezien als de behoefte vanuit de jonge sporter voor het deelnemen aan bepaalde schaatswedstrijden, naast hun reguliere schaatstrainingen.

Naar aanleiding van de interviews kan er een onderscheid worden gemaakt tussen de instroom, doorstroom en de uitstroom van de wedstrijd sporter. De instroom wordt gerelateerd aan de pupillengroep, bestaande uit jonge sporters tot en met 12 jaar oud waarbij de vraag naar wedstrijdaanbod groeit. De doorstroom gaat over de overgang van pupillen naar junioren met de leeftijd rond de 11 tot 13 jaar. Vanaf dit punt lijkt de jonge sporter drempels te ondervinden die worden toegelicht in de tweede subparagraaf. Als laatste wordt in de derde subparagraaf de uitstroom gerelateerd aan de juniorengroep met de leeftijd 13 jaar en ouder. Respondenten benoemen dat het inspelen op deze doelgroep ook 'ongrijpbaar' wordt genoemd.

5.1.4.1 Instroom: Hoe jonge sporters de wedstrijdsport ontdekken

De instroom wordt gerelateerd aan de pupillengroep van sporter tot en met 12 jaar oud. De vraag naar wedstrijdsport van deze groep neemt volgens de respondenten toe. Deze eerste subparagraaf laat eerst zien dat steeds meer jonge sporters lid worden van een schaatsvereniging en dat meer jonge sporters gaan wedstrijdschaatsen (resp. 5 en 9). Vervolgens worden drie factoren besproken die bijdragen aan de groeiende populariteit van de pupillengroep, namelijk het normaliseren van wedstrijdschaatsen, wedstrijdaanbod dat dicht aansluit op de behoefte van de jonge sporter. Als laatste worden voorbeelden gegeven van hoe en waarom schaatsverenigingen beleid uitvoeren om de kennismaking met de wedstrijdsport laagdrempelig te maken.

Het wedstrijdschaatsen in de wedstrijdsport voor de pupillengroep wordt door vier respondenten omschreven als populair door de toenemende vraag naar wedstrijdaanbod (resp. 5, 6, 8 en 9). Als secretaris van het gewest beaamt respondent 6 dat de sporters in de pupillengroep voldoende belangstelling en motivatie heeft voor het schaatsen van wedstrijden. Hij benadrukt dat zelf op 'onmogelijke tijdstippen' de inschrijvingen snel vol zitten:

*“Op zondagochtend om 7 uur. En gezien het tijdsbestek. Want je hebt dan van 7 tot 10, 3 uur de tijd, dan kun je wedstrijd voor 120 kinderen organiseren. Dat doen we al een tijdje en dat is heel populair, dat het goed. Want die inschrijving van die 120 kinderen is binnen no-time vol.”
(Secretaris gewest, resp. 6)*

Een eerste factor is dat de wedstrijd sport voor de pupillengroep wordt ‘genormaliseerd’ door de trainers en bestuurders. Respondenten geven aan dat norm vanuit de schaatsvereniging is dat pupillengroepen elk seizoen aan enkele wedstrijden deelnemen. Bij de schaatsvereniging wordt steeds meer aandacht geschonken aan de stap van leren schaatsen naar leren wedstrijd schaatsen (resp. 3, 5, 6, en 8). De wedstrijd sport wordt als logische stap gezien als een kind eenmaal kan schaatsen. Respondent 5 legt uit dat in de pupillengroep de focus ligt op het spelenderwijs leren van alle facetten van de schaatssport. Daarbij wordt schaatsen op de volgende manier benaderd:

“Schaatsen bestaat uit twee componenten: het leren schaatsen en het wedstrijd schaatsen. Dus dat je ook rondjes kunt rijden, of als er natuurijs is, de baan opgaan. Maar ook het wedstrijd schaatsen en ik denk dat de verenigingen daar ook bewust aandacht aan besteden, dus startjes oefenen dat de kinderen daar gewoon lol in krijgen.” (Secretaris baanvereniging, resp. 5)

Een tweede factor is dat het wedstrijaanbod dicht bij de behoefte van de jonge sporter ligt. Respondenten geven verschillende voorbeelden van wedstrijaanbod dat de pupillen aanspreekt. Het spelelement wordt daarbij veelal genoemd (resp. 4, 5, 10). Een reden voor het toevoegen van een spelelement is vanwege de plezierbeleving en de afwisseling. Een andere reden is omdat bij deze leeftijd de prestatiedrang nog niet past volgens respondent 4:

“De wedstrijd sport... Ja, ik denk dat je die moet in integreren met fun. Ga niet onmiddellijk zitten als ouder: Dit is de nieuwe Sven Kramer of mijn dochter is de nieuwe Ireen Wüst. Maar dan bederf je ze voor een hun hele leven. Heb absoluut geen hoog verwachtingspatroon met waar de kinderen plezier in hebben en dan gaat het wel goed.” (bonds bureaumedewerker, resp. 4)

De respondenten benoemen enkele voorbeelden van leuk en gevarieerd wedstrijaanbod, zoals de massastart, PACK-race, estafette en teampersuit (resp. 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9). Deze minder officiële afstanden worden voornamelijk aangeboden naast de reguliere wedstrijd afstanden.

Een derde en afsluitende factor is het beleid dat de schaatsvereniging implementeert om deze doelgroep aan te moedigen deel te nemen aan wedstrijden. De wedstrijd sport voor de jonge sporter heeft namelijk slechts één instroommoment waarop je kunt toetreden, namelijk bij de pupillen. Respondent 8 beschrijft dat het niveauverschil tussen startende en ervaren junioren in de wedstrijd sport onoverbrugbaar is:

“Dus we zoeken niet naar junioren die opeens in de wedstrijd groep kunnen toetreden, want dat kan niet, want je moet al een bepaald niveau hebben om daartoe te kunnen treden. Dus het begint echt bij de pupillen. En als er een keer iemand van een andere club of iets wegkomt en die kan wel goed schaatsen. Ja, dan zou het kunnen dat hij daar wel naartoe kan.” (Wedstrijdsecretariaat sportvereniging, resp. 8)

Respondent 8 ziet een verband tussen het aantal pupillen en het aantal wedstrijdrijders bij de junioren. Volgens hem wordt de wedstrijd groep voor junioren gevuld met de doorstroom vanuit de pupillengroep. Hij ziet een groei in het aantal pupillen en is overtuigd dat deze groep uiteindelijk doorstroomt bij de junioren wedstrijd groepen. Respondenten noemen drie voorbeelden van hoe schaatsverenigingen beleid uitvoeren om de pupillengroep op een laagdrempelige manier kennis te laten maken met de wedstrijd sport.

Een voorbeeld hiervan is het aanbieden van toegankelijke sportactiviteiten. De meerderheid van de Respondenten streeft op verschillende manieren naar laagdrempelige sportwedstrijden voor

pupillen (resp. 1, 2, 5, 6 en 10). Zo benoemt Respondent 6 dat ze actief beleid voeren voor een laagdrempelige wedstrijdsport zodat het ijshuur zo goed mogelijk benut wordt. Een voorbeeld is het organiseren van toegankelijke opstapwedstrijden voor pupillen:

“Laagdrempelig beginnen, dat doen we met de opstapwedstrijden. En een medaille na wedstrijden doet wonderen. Geweldig! Dat stimuleert aan de ene kant, maar goed, het is niet zo hoe groter de medaille, hoe sneller ze terug zijn, dat is ook niet zo. Met name de pupillengroepen die staan te glunderen als ze een medaille hebben gekregen.” (Voorzitter technische commissie, resp. 10)

Een tweede voorbeeld voor het laagdrempelig maken van de wedstrijdsport is het tijdstip van de wedstrijden. Het organiseren van een schaatswedstrijd op trainingsavonden kan de laagdrempeligheid verlagen. Door de wedstrijd te integreren in de reguliere trainingsmomenten wordt volgens baanvereniging secretaris (resp. 5) de wedstrijddeelname vereenvoudigd en de drempel verlaagd:

“We hebben een aantal verenigingen, ook onze sportvereniging, die clubkampioenschappen hebben. Dat is dan vaak op een regulier trainingsuur want daar betalen alle sporters voor. We hebben altijd een seizoen afsluiting. Dat is gewoon gezellig en de trainers die stimuleren de jeugd om ook echt naar die trainingswedstrijd te komen.” (Secretaris baanvereniging, resp. 5)

Een derde voorbeeld om de wedstrijdsport voor de pupillengroep laagdrempelig te houden laagdrempeligheid zijn de wedstrijdskosten. De schaatsvereniging stimuleert deelname van schaatswedstrijden door de wedstrijdskosten laag te houden. Er zijn vanuit de KNSB een aantal voorwaardes gesteld voor de deelname aan schaatswedstrijden. De eerste voorwaarde is dat het OC in samenwerking met de schaatsvereniging baankaarten of baanabonnements aanbiedt aan de sporter. De sporter sluit elk seizoen een trainings- en wedstrijdabonnement af om wekelijks gebruik te kunnen maken van het ijs. Een tweede voorwaarde is dat de schaatsvereniging lid is van de KNSB en de sporter wordt doorgegeven aan de KNSB met een bondslidmaatschap. De laatste voorwaarde is dat de sporter een wedstrijdlicentie bij de KNSB bestelt. Ook biedt de KNSB drie keer per jaar gratis een daglicentie aan, waardoor volgens Respondent 1 en 5 de drempel voor het rijden van enkele wedstrijden laag gehouden wordt. Respondent 5 past het aantal jeugdwedstrijden aan op het aantal gratis daglicenties dat per jaar beschikbaar zijn:

“Eén licentie per jaar of drie gratis daglicenties. Maar wij hadden altijd drie jeugdwedstrijden per jaar dus dat sluit mooi aan. Dus dan kan iemand zo'n 10 die gewoon eens wil kijken of dat of dat leuk is zonder aan een wedstrijdlicentie vast te zitten.” (Secretaris baanvereniging, resp. 5)

Samenvattend geeft deze paragraaf inzicht in de toenemende vraag naar wedstrijdsport binnen de pupillengroep en de beleidsmaatregelen die worden genomen in de interorganisatorische samenwerking om deze groep te betrekken bij sportwedstrijden. Het beleid omvat onder andere het aanbieden van een gevarieerd wedstrijdaanbod, het laagdrempelig maken van de deelname en het beperken van de kosten. Deze inspanningen kunnen worden geanalyseerd binnen het kader van het efficiëntiemotief van Olivier (1990). Schaatsverenigingen en het OC werken samen om een groot aantal kinderen te betrekken bij de wedstrijdsport. Het doel is om ervoor te zorgen dat de pupillen enthousiast blijven en de wedstrijdsport blijven beoefenen. Dit wordt als noodzakelijk beschouwd volgens de respondenten, omdat de pupillengroep zo goed als het enige instroommoment vormt voor de wedstrijdsport. Het behouden van sporters binnen de wedstrijdsport levert voordelen op, zoals de

mogelijkheid om de kosten van ijshuur voor sportwedstrijden over meerdere sporters te verdelen en dus meer opbrengsten te genereren.

Deze paragraaf benoemt drie factoren en geeft voorbeelden waarom de instroom van de pupillengroep in de wedstrijdgroep in populariteit toeneemt. Het wedstrijdschaatsen voor de pupillengroep is genormaliseerd, het wedstrijdaanbod ligt dicht bij de behoefte van de jonge sporter en de schaatsvereniging voert beleid uit om deze doelgroep naar het wedstrijdschaatsen te krijgen. Dat wordt gedaan door het aanbieden van laagdrempelig wedstrijdaanbod op fijne tijdstippen zoals trainingstijden, en de prijs relatief laag te houden. De analyse laat zien dat er binnen de interorganisatorische samenwerking beleid wordt gevoerd om de pupillengroep te werven voor sportwedstrijden. Dit beleid sluit aan bij het efficiëntiemotief van Olivier (1990) doordat er wordt samengewerkt om een groot aantal kinderen te betrekken bij de wedstrijd sport. Het behouden van sporters in de wedstrijd sport is van belang voor continuïteit en efficiëntie, waarbij de pupillengroep als het belangrijkste instroommoment wordt erkend.

In de doorstroom en de uitstroom herkennen de respondenten toenemende druk dat door verschillende factoren veroorzaakt wordt. De doorstroom en de uitstroom komen in de komende twee subparagrafen aan bod.

5.1.4.2 Doorstroom: Hoe er drempels ontstaan bij het keuzemoment voor de jonge wedstrijdschaatser

Hoewel er positief gesproken wordt over de ontwikkelingen in de vraag naar wedstrijdaanbod bij de instroom van jonge sporters, wordt de doorstroom van pupil naar de junior gezien als een bestuurlijke uitdaging. Bestuurders herkennen dat de vraag naar wedstrijdaanbod aanzienlijk afneemt zodra de jonge sporter doorstroomt van de pupillengroep naar de juniorengroep. In deze paragraaf wordt eerst de doorstroom verder toegelicht. Vervolgens wordt aan de hand van twee drempels beschreven waarom de schaatsvereniging weinig controle heeft op het behouden van de sporter in de doorstroom. Een eerste drempel is dat de jonge sporter geforceerd doorstroomt naar een nieuwe trainingsgroep en -omgeving. De tweede drempel is de intrinsieke motivatie vanuit de jonge sporter.

De doorstroom wordt gezien als de overstap van de pupillengroep naar de juniorengroep. In de pupillengroep wordt grotendeels de focus wordt gelegd op leren schaatsen en plezier maken. Zoals in de vorige paragraaf wordt beschreven wordt de wedstrijddeelname vanzelfsprekend of normaal gevonden. Zodra een kind ouder wordt, rond 12 jaar, vindt er na het schaatsseizoen een doorstroommoment plaats naar een nieuwe trainingsgroep (resp. 2, 6 en 8). In de juniorengroep lijkt het volgens een wedstrijdsecretariaat van een schaatsvereniging (resp. 8) in tegenstelling tot de pupillengroep niet zo vanzelfsprekend dat de jonge sporter aan wedstrijdschaatsen doet. Respondenten benoemen twee drempels waarom de behoefte naar wedstrijdaanbod daalt. Een voorzitter baancommissie (resp. 2) en een wedstrijdsecretariaat van een schaatsvereniging (resp. 8) benoemen dat de doorstroom een uitdaging vormt voor zowel het OC als de schaatsvereniging. Respondent 2 vertelt dat deze uitdagingen al langere tijd speelt en dat rond deze leeftijd de jonge sporter vaak stopt met wedstrijdschaatsen. De respondenten benoemen twee drempels.

Een eerste drempel is dat de jonge sporter geforceerd doorstroomt naar een nieuwe trainingsgroep en -omgeving. De sporter in een nieuwe trainingsomgeving terecht met andere sporters, trainers en trainingstijden. Volgens drie respondenten (resp. 2, 4 en 6) vormt het keuzemoment een drempel of de sporter door wil gaan met de wedstrijd sport. De wisseling van pupil naar junior of van jeugdschaatsen naar wedstrijdschaatsen wordt gezien als uitstroommoment:

“En wat bij veel schaatsverenigingen in [stad] gebeurt, is dat het jeugdschaatsen tot 12 jaar doorgaat en dan ineens moeten ze kiezen: Oh, ik ga shorttracken, oh, ik ga wedstrijd schaatsen! En wat bij heel veel jeugd gebeurt, die dus dan van: Ja, ik wil die keuzes niet maken. Ik stop ermee, ik ga wat anders doen.” (Voorzitter baancommissie, resp. 2)

Een tweede drempel is dat er meer intrinsieke motivatie wordt verwacht in de juniorengroep dan de pupillengroep. Volgens respondenten 2 (voorzitter baancommissie) en 6 (secretaris van het gewest) moet de jonge sporter en de ouders van de jonge sporter meer tijd, energie en geld gaan investeren in de sport:

“Bij ons op de club is het zo dat de overgang van jeugdschaatsen naar de trainingsgroepen betekent dan ook dat ze van de zaterdagmiddag naar de zaterdagochtend moeten en dat ze van gezamenlijk met de bus naar den haag. Al carpoolend in [stad] moeten zien te komen, dus dat zijn allemaal drempels. Dat zorgt ervoor dat de meeste kinderen dan wel afhaken.”
(Secretaris gewest, resp. 6)

Een lid van een wedstrijdsecretariaat (resp. 8) maakt bij zijn eigen schaatsvereniging onderscheid in hoeverre de jonge sporter intrinsiek gemotiveerd is om door te groeien in de wedstrijd sport. De trainers selecteren de intrinsiek gemotiveerde jonge sporters met aanleg voor wedstrijdschaatsen om zich aan te sluiten bij de wedstrijdgroep (resp. 8). De kinderen die niet tot de wedstrijdgroep behoren, maken deel uit van de recreatieve groep, waarbij de focus minder gericht is op wedstrijdschaatsen. Respondent 8 benoemt hoe dit keuzemoment gaat:

“(…) als ze pupil af zijn als ze dan zijn ze in een jaartje of 13. Dan zijn ze pupil af en dan kunnen ze kiezen tussen schaatsen in bijvoorbeeld een recreantengroep. Maar de mensen die wedstrijden willen rijden, die dat echt leuk vinden, waarin wij ook potentie zien om ook echt wedstrijden te kunnen gaan rijden. Die kunnen dan kiezen voor een wedstrijdgroep. En die wedstrijdgroep, ja, dat is dan zeg maar het visitekaartje voor de club bij alle wedstrijden.” (Wedstrijdsecretariaat sportvereniging, resp. 8)

Volgens de respondenten neemt de vraag naar wedstrijd sport af zodra de pupil doorstroomt naar de juniorengroep. De sportvereniging bepaalt momenteel zelf hoe deze doorstroming plaatsvindt. Bovendien vertellen respondenten (resp. 2, 6 en 8) dat schaatsverenigingen weinig controle hebben over het behoud van wedstrijd sporters zodra de pupillen doorstromen naar de juniorengroep. Hoewel de sportvereniging autonoom is in het bepalen van de overgang van pupillen naar junioren, hebben ook andere actoren binnen de wedstrijd sport belang bij het behoud van de wedstrijd sporter.

Momenteel is er nog geen interorganisatorische samenwerking opgezet voor het optimaliseren van de doorstroom, maar heeft de KNSB behoefte om de sportvereniging hierin te ondersteunen. Volgens Sørensen en Torfing (2016) kan een overheid verschillende processen in zelfbestuur proberen te sturen. Door middel van *hands-on support and facilitation* kan de KNSB de lokale actoren ondersteunen door het bieden van hulp hoe de schaatsvereniging kan omgaan met de doorstroom.

Samenvattend vormen de afnemende vraag naar wedstrijd sport en het beperkte behoud van wedstrijd sporters uitdagingen voor alle actoren binnen de wedstrijd sport. Wanneer kinderen rond de leeftijd van 12 jaar zijn, moeten ze een keuze maken tussen recreatief schaatsen en wedstrijdschaatsen. Geforceerd doorstromen naar een nieuwe omgeving en de intrinsieke motivatie zijn twee factoren waardoor de vraag naar wedstrijd sport bij deze leeftijdsgroep daalt. De KNSB kan lokale actoren ondersteunen bij het omgaan met de doorstroom van pupillen naar junioren, met als gemeenschappelijk doel het beperken van de uitstroom in de overgang van pupil naar junior.

De volgende paragraaf gaat verder in op de uitstroom binnen de juniorengroep en de bestuurlijke uitdagingen die daarin een rol speelt.

5.1.4.3 Uitstroom: Hoe de uitdagingen de 'ongrijpbare' wereld van de juniorengroep de wedstrijdssport beïnvloeden

Na de doorstroom van pupillen naar junioren is er een merkbare stijging van het aantal junioren dat stopt met de wedstrijdssport (resp. 4, 6, 9 en 10). De respondenten geven aan dat er een aanzienlijke daling is in het aantal deelnemers vanaf de junioren C-categorie, omdat er in deze categorie nauwelijks nog junioren aan de start verschijnen. Het inspelen op het sportaanbod om deze doelgroep binnen de wedstrijdssport te behouden wordt ook wel beschouwd als 'ongrijpbaar'.

“We proberen er ook aan alle kanten wat aan te doen. Alleen dat moment is het nog een ongrijpbaar, want je kan ze niet dwingen.” (Voorzitter technische commissie, resp. 10)

Het 'ongrijpbare' fenomeen wordt versterkt doordat actoren net zoals bij de pupillen alternatieve wedstrijden aanbieden om meer junioren te betrekken bij het wedstrijdsschaatsen. Desondanks trekken alternatieve wedstrijden slechts een handjevol deelnemers. Volgens een wedstrijdsecretariaat van een baanvereniging (resp. 9) lijkt deze doelgroep juist op zoek te zijn naar traditionele wedstrijden, waardoor dit soort alternatieve sportaanbod niet effectief blijkt te zijn. Respondent 9 geeft aan dat er een poging is gedaan om junioren te werven voor wedstrijden:

“Bij het pupillen merken we dat het aanslaat, bij de oudere categorieën die vinden dat toch vreemd, die zijn toch gewend om klassieke afstanden te rijden. Daar sloeg het niet echt aan.” (Wedstrijdsecretariaat baanvereniging, resp. 9)

Wedstrijdsschaatsen voor juniorengroepen wordt steeds minder toegankelijk voor alle verschillende doelgroepen binnen de junioren. Respondenten geven twee oorzaken. Ten eerste groeit het verschil tussen de groep snelste schaatsers en de groepen die minder snel zijn (resp. 9 en 16). De getalenteerde schaatsers zijn gemotiveerd omdat ze kans krijgen om door te groeien richting Talentteams of commerciële ploegen, maar voor de laag daaronder ligt volgens deze respondent de uitdaging.

“Als je dan nou net niet bij al die topwedstrijden mee kan doen, dat je op andere banen kan gaan rijden en dat soort dingen. Voor die groep is het ontzettend een uitdaging om gemotiveerd te blijven.” (Lid gewestelijke technische commissie, resp. 16)

Uit bovenstaande citaat blijkt dat het wedstrijdsschaatsen voor de jonge sporter veelal gericht is op de weg naar de top. Junioren stromen vaak uit de wedstrijdssport zodra ze geen verbetering meer zien in hun prestaties. Respondent 9 geeft aan dat zodra een junior zich niet meer verbetert, dat wedstrijdsschaatsen demotiverend werkt. Zo zakt de jonge sporter verder weg in de landelijke ranglijsten wat volgens deze respondent de hoofdreden is om te stoppen met de wedstrijdssport.

Ten tweede blijkt uit de interviews dat er een financiële kloof ontstaat binnen de wedstrijdssport. Dit wordt mede beïnvloed door de verschillen in ijskwaliteit op kunstijsbanen. Op semi-overdekte of open ijsbanen is de kans op het behalen van persoonlijke records minder groot vanwege externe factoren zoals de wind. Daarentegen worden de meeste persoonlijke records gereden op 'snel ijs', zoals in goed geïsoleerde ijshallen zoals Thialf. Hierdoor zijn ijsbanen met optimale omstandigheden populairder onder wedstrijdssporters. Respondenten benoemen dat dit leidt tot een kloof tussen ouders die wel en niet bereid zijn te investeren in de wedstrijdssport om de kans op succes van hun kind te vergroten. Dit kan resulteren in een subcultuur waarbij betaling de toegang biedt tot ideale omstandigheden.

“(…) dat daar wel een kloof ontstaat en dat je eigenlijk ongemerkt van ouders gaat verwachten of verlangen dat ze nog meer moeten investeren in kilometers, in betalen per wedstrijd et cetera. En dat is niet voor

iedereen weggelegd en gewoon ook niet voor iedereen haalbaar. En het zou jammer zijn dat er uiteindelijk minder mensen wedstrijden gaan rijden omdat ze het financieel niet rond kunnen krijgen.”
(Wedstrijdsecretariaat baanvereniging, resp. 9)

Er zijn twee gevolgen van de afnemende belangstelling voor wedstrijden in deze leeftijdscategorie. Ten eerste wordt de capaciteit tijdens wedstrijden niet volledig benut, wat zonde is gezien de hoge kosten van de ijshuur, zoals aangegeven door respondenten 1, 5 en 9. Een respondent noemt een situatie waarbij het lage aantal deelnemers het mogelijk maakte om per tweetal te starten in plaats van per viertal vanwege het beperkte aantal inschrijvingen. Ten tweede hebben talentvolle en ambitieuze wedstrijdrijders de mogelijkheid om vaker aan wedstrijden deel te nemen (resp. 1, 5, 6 en 9).

“En nu zie je eigenlijk, je kunt een wedstrijd gewoon openzetten en dan binnen een leeftijdscategorie kan alles rijden. En mocht die wedstrijd niet vol komen, dan gaat hij open voor andere andere categorieën, dus het aantal wedstrijdenrijders neemt denk ik misschien wel af. De wedstrijdrijders die willen rijden kunnen daardoor vaker rijden. Dat is een beetje de uitkomst.” (Wedstrijdsecretariaat baanvereniging, resp. 9)

Enkele respondenten uitten hun zorgen over de toekomst van doorstroming richting topsport. De verdunning van het aantal wedstrijddeelnemers heeft impact op de doorstroming richting de topsport (resp. 4). Vanuit het bondsbureau verwijst respondent 1 naar een kleiner wordende groep sporters, wat mogelijk kan leiden tot minder talentontwikkeling en een daling van topsportprestaties op internationaal niveau. Volgens Respondent 1 zal een kleinere groep wedstrijdporters leiden tot minder talenten die de absolute top bereiken. Respondent 4, ook een bondsbureaumedewerker, benadrukt dezelfde urgentie:

“Maar we moeten niet vergeten dat topsport begint altijd bij jeugdsport en breedtesport. Dus op het moment dat jij een hele brede onderlaag hebt met hele enthousiaste schaatsers heb je allicht meer kans dat je daar dan topsporters uit kunt plukken. Die basis wordt steeds smaller. We zien we zien in sommige categorieën nu al gaten vallen en dat betekent dat de doorstroom naar topsport ook steeds moeilijker wordt, Omdat die ook dunner wordt.” (Bonds bureaumedewerker, resp. 4)

Hoewel Respondent 1 en Respondent 4 beiden erkennen dat de druk op topsport zal toenemen door het afnemende aantal wedstrijdporters, stellen ze verschillende maatregelen voor die de KNSB kan nemen. Respondent 1 richt zich op hoe de KNSB zich kan aanpassen aan de veranderende omgeving. Vanwege de toenemende afhankelijkheid kijkt de KNSB gerichtere talentherkenning en investeringen in talentontwikkeling:

“Er zit afhankelijkheid. Als wij al daadwerkelijk zien dat de vijver aan het opdrogen is, dan zullen wij anders gericht moeten gaan herkennen, ontwikkelen en investeren daarin.” (Bonds bureaumedewerker, resp. 1)

Gerichte talentherkenning wordt bereikt door de herverdeling van Talentteams die voortkomen uit de selectie van de verschillende gewesten. Een maatregel bij het herverdelen van de Talentteams is het verkleinen van de teams. Een andere maatregel is gerichtere investeringen in talentontwikkeling. Respondent 1 vermeldt dat het aantal talenten in de afgelopen vijf jaar is gehalveerd, van 120 naar 60 schaatsers. Het doel is om de kwaliteit te verhogen, zodat met minder talenten dezelfde successen kunnen worden behaald. Respondent 4 ziet de ontwikkeling van het aantal wedstrijdporters juist een aanleiding voor het aangaan van een intensievere samenwerking tussen de KNSB, het lokale OC en de

gewesten. Hij stelt het doel om het wedstrijdschaatsen populairder te maken. Een eerste stap is om aansluiting te vinden bij de gewesten:

“De breedtesport proberen wij ons steeds meer mee te bemoeien om die breedte en diepte weer in ledenaantal te krijgen. En de samenwerking daar zit met name in de samenwerking met de gewesten. Dus op regionaal niveau proberen weer een gevarieerd aangenaam wedstrijdkalender op de been te zetten.” (Bonds bureaumedewerker, resp. 4)

Zo kan de KNSB bijvoorbeeld een stimulerende en ondersteunende rol spelen bij het ontwikkelen van een wedstrijaanbod dat beter aansluit op de behoeften van elke doelgroep. Enkele voorbeelden hiervan zijn een gevarieerde wedstrijdkalender of nieuwe wedstrijdvormen.

Dat de KNSB en haar geledingen momenteel nog geen actieve rol spelen in het stimuleren van de breedtesportwedstrijden, kan respondent 7 verklaren. De prioriteiten van de KNSB ligt voornamelijk op topsport-niveau en minder op de gehele organisatie daaronder:

“(…) en dat eigenlijk de breedtesport belangrijker is dan de topsport, want daar moet het van komen. En ik denk dat mensen bij de KNSB eerder denken aan de topsport en de wedstrijden in Thialf, en minder aan de hele organisatie daaronder.” (Lid gewestelijke technische commissie, resp. 7)

De KNSB heeft niet de rol voor zich in het voorkomen van de uitstroom en maakt zich zorgen over de toekomstige doorstroming naar de topsport. Echter, binnen de wedstrijdsport voor de jonge langebaanschaatser is de KNSB afhankelijk van andere betrokken partijen. Volgens Klijn en Koppenjan (2016) groeit de behoefte aan samenwerking naarmate de afhankelijkheid meer erkend wordt, om deze vraagstukken aan te pakken. Wanneer een organisatie niet in staat is om bepaalde vraagstukken zelfstandig op te lossen, kan er een interorganisatorische samenwerking worden opgezet (Klijn & Koppenjan, 2016).

Al met al is er na de overgang van pupillen naar junioren een opmerkelijke toename van het aantal junioren dat stopt met de wedstrijdsport. Het inspelen in het competitieve sportaanbod om deze doelgroep binnen de wedstrijdsport te behouden wordt als ‘ongrijpbaar’ ervaren. Het fenomeen wordt versterkt door het aanbieden van alternatieve wedstrijden, maar deze trekken slechts een klein aantal deelnemers aan. Junioren lijken volgens respondenten juist op zoek te zijn naar traditionele wedstrijden. Het wedstrijdschaatsen voor junioren wordt steeds minder toegankelijk voor verschillende doelgroepen binnen deze leeftijdscategorie. Respondenten noemen twee oorzaken hiervoor. Ten eerste neemt het verschil tussen de snelste schaatser en de minder snelle groepen toe, waardoor de motivatie voor de minder snelle groepen afneemt. Ten tweede ontstaat er een financiële kloof, mede beïnvloed door de verschillen in ijskwaliteit op kunstijsbanen. Kunstijsbanen met optimale omstandigheden zijn populairder onder wedstrijdporters, maar dit creëert een kloof tussen ouders die wel en niet bereid zijn te investeren in de wedstrijdsport om de kansen van hun kinderen te vergroten. De afnemende belangstelling voor wedstrijden in de juniorencategorie zorgt dat de capaciteit tijdens wedstrijden niet volledig wordt benut, wat zonde is gezien de hoge kosten van de ijshuur. Ook zijn zij zorgen geuit over de toekomstige doorstroming naar topsport, omdat de groep wedstrijdporters kleiner wordt en dit mogelijk leidt tot minder talentontwikkeling en prestaties op internationaal niveau. De KNSB heeft een belang in het voorkomen van de toenemende uitstroom. Als een organisatie niet zelfstandig in staat is om bepaalde vraagstukken op te lossen, groeit ook de behoefte aan samenwerking voor het gezamenlijk aanpakken van het vraagstuk (Klijn & Koppenjan, 2016).

De bestuurlijke druk op bestuurders in de wedstrijdsport voor de jonge langebaanschaatser neemt om verschillende redenen toe. In de volgende paragraaf worden enkele mogelijke

vervolgstappen genoemd door de respondenten. Het doel hiervan is om de uitdagingen waarmee de sport te maken heeft aan te pakken en de toekomst van de wedstrijdsport te waarborgen.

5.2 Omgaan met de toenemende bestuurlijke druk

In de vorige paragraaf heeft beschreven waarom bestuurders binnen de huidige interorganisatorische samenwerking steeds meer bestuurlijke druk ervaren. Naast het omschrijven van de bestuurlijke druk, wordt er ook stilgestaan bij verschillende mogelijkheden voor de KNSB om de interorganisatorische samenwerking te sturen. In deze paragraaf worden potentiële mogelijkheden benoemd waarop de KNSB de interorganisatorische samenwerking kan bevorderen. In de focusgroep in combinatie met enkele semigestructureerde interviews zijn inzichten verzameld van enkele kansen en bedreigingen. Het sturen op de interorganisatorische samenwerking heeft als doel om de wedstrijdsport voor de jonge langebaanschaatser te bevorderen. Bij elke kans en bedreiging wordt een sturingsvorm beschreven die overeenkomst met de theorie van meta-governance. Deze inzichten dragen bij aan het opstellen van de conclusie en bieden ook mogelijkheden voor het formuleren van aanbevelingen.

5.2.1 Noodzaak voor sturing vanuit de KNSB

De toenemende bestuurlijke druk binnen de wedstrijdsport leidt tot discussie onder bestuurders over de toekomstbestendigheid van de huidige wedstrijdsport voor jonge sporters. Tijdens de focusgroep heeft de helft van de respondenten (lid baancommissie, resp. 12, voorzitter baanvereniging, resp. 13, voorzitter gewestelijke technisch commissie, resp. 14) aangegeven dat de huidige wedstrijdsport voor jonge sporters *niet* toekomstbestendig is. De belangrijkste reden is volgens respondent 12 dat de huidige vorm van de wedstrijdsport financieel niet haalbaar wordt voor een kleiner wordende juniorengroep. Respondent 14 vult daarbij aan dat het wedstrijdschaatsen geen perspectief heeft omdat hij zowel het aantal wedstrijdschaatsers als het niveau van de wedstrijdschaatsers ziet teruglopen. Respondent 11 en 15 zijn geven een genuanceerd antwoord door te zeggen dat de wedstrijdsport toekomstbestendig zal zijn, maar dan met de helft minder ijshuur en deelnemers. Dat heeft volgens respondent 15, secretaris van een gewest, gevolgen voor de doorstroom en talentontwikkeling waar de KNSB een groot belang in heeft. Een vermindering in de doorstroom richting de topsport zal op lange termijn een risico vormen voor nationaal en internationaal succes en de nationale bekendheid van de schaatssport (lid gewestelijke technische commissie, resp. 16).

De KNSB is in de talentontwikkeling en doorstroom naar topsport afhankelijk van lokale actoren. Een vermindering van het aantal jonge langebaanschaatsers op lokaal niveau, kan gevolgen hebben voor de doorstroom naar nationaal niveau. In de focusgroep benoemen vijf van de zes respondenten (resp. 12, 13, 14, 15 en 16) enkele mogelijkheden hoe de KNSB de interorganisatorische samenwerking kan sturen.

5.2.1 Mogelijke kansen

Respondenten geven twee kansen waar de KNSB mogelijk op kan sturen. Eerst wordt het inspelen op de behoefte van de sporter benoemd. Een tweede mogelijke kans is samenwerking opzoeken met externe actoren die buiten de huidige interorganisatorische samenwerking staan.

5.2.1.1 Kans: stem het wedstrijdaanbod af op de vraag

De eerste mogelijke kans is het wedstrijdaanbod afstemmen op de vraag naar wedstrijdsport. Daarbij moet volgens respondent 16 kritisch worden gekeken naar het huidige wedstrijdaanbod voor de juniorengroep. In de focusgroep betoogt hij dat het huidige wedstrijdaanbod voornamelijk ingericht is op de doorstroom naar de nationale top. Door het aanbieden van 'alternatief wedstrijdaanbod' kan er mogelijk een brede doelgroep in hun behoefte bediend worden:

“Ik denk dat we heel veel kunnen bereiken in een ander aanbod. Dan ga je vanzelf spelenderwijs over naar het wedstrijdschaatsen, want die echte goede toppers die ontwikkelen zich toch wel, maar dan heb je wel die hele

brede groep die blijft. Dat is denk ik waar we nog wel wat aan kunnen doen, en als we dat niet doen, dan hebben we over 20 jaar nog steeds een KNSB. Alleen is het niet zo'n grote sportbond meer..." (Lid gewestelijke technische commissie, resp. 16)

Respondent 15 is het daarmee eens, en voegt daar de verhouding tussen prestatie en plezier aan toe. Hij ziet op zijn kunstijsbaan dat de jonge schaatser gewoon plezier moet hebben en dat ze daarnaast uitgedaagd kunnen worden voor wedstrijden en talentontwikkeling. Een baancommissie lid (resp. 12) richt zijn zorgen op de prestatiefocus van de schaatsvereniging. Volgens hem richt de trainer van de jonge sporter zich te veel op prestaties en het bereiken van de top. Zo vertelt hij dat in de wedstrijdgroepen alleen plek is voor de allerbeste schaatsers, en dat de groep daaronder wordt afgewezen (de-selecteren) om deel te nemen aan wedstrijden:

"Waar het grote probleem zit, denk ik, is met name bij A en B junioren en zelfs al bij C Junioren. Door het selecteren van jeugdleden, wordt er ook gedeselecteerd wordt binnen clubs. En dat er daardoor ook weer leden afvallen. Ja, Ik denk dat je daar ook naar moet kijken, dat we zeker in die categorieën het eigenlijk leuker en socialer moeten maken." (Lid baancommissie, resp. 12)

In het individuele interview merkte een wedstrijdsecretariaat van een baanvereniging (resp. 9) en een voorzitter van een schaatsvereniging (resp. 3) op dat schaatsen veel minder gericht is op de recreatieve wedstrijd sport. Hij vergelijkt schaatswedstrijden met de 'amateurwedstrijden' vanuit het voetbal. Elk weekend speelt iedere voetballer een sportwedstrijd, maar bij schaatsen is daar nauwelijks sprake van:

"We zitten rond de 400 plus leden en wij zien is dat wedstrijdjes doen niet automatisch gaat, zoals bij het voetballen of bij volleyballen. (...) En bij het schaatsen is dat veel minder normaal" (Voorzitter sportvereniging, resp. 3)

Hoewel er voldoende interesse is in de recreatieve schaatsgroepen, nemen er maar weinig deel aan de wedstrijd sport. Tijdens de focusgroep concludeert een secretaris van een gewest (resp. 15) dat er onder de jonge en recreatieve schaatsers zeker wel vraag is naar wedstrijaanbod:

"Je hebt dus heel erg breedtesport in de sportverenigingen waar überhaupt niemand aan wedstrijden denkt. En dan heb je een groep sporters die zich echt tot topsporter willen ontwikkelen. En maar die hele grote groep daartussen, feitelijk de pupillen CB bij ons op de baan. Van de 100 zijn er 5 die überhaupt op baanselectieniveau kunnen schaatsen? Ja, dat betekent dat de andere 95 procent. Ja, die kunnen best leuk schaatsen en die willen best leuke dingen doen, maar die hebben eigenlijk (...) geen competities." (Secretaris gewest, resp. 15)

Respondent 12 en 14 benoemen enkele variaties van het sportaanbod die mogelijk passen bij de recreatieve schaatsgroep die momenteel niet aan wedstrijden doet. Al experimenteert respondent 12 met verschillende officiële wedstrijdvormen, zoals de massastart, PACK-race en de teamsprint. Daarbij vertelt hij dat deze wedstrijdvormen bij de pupillen erg positief wordt ontvangen, maar dat de junioren en de jonge sporters van de gewestelijke selecties daar juist op afhaken. Deze sporters hebben volgens hem behoefte aan de traditionele wedstrijdvormen zoals de 'klassieke' 1500 meter. Ook benoemt hij de invloed van de topsport, omdat daar ook de meeste aandacht bij de traditionele afstanden wordt gelegd:

"En dat heeft ook een klein beetje met perspectief te maken, maar ook met het voorbeeldgedrag. Van ja, wat zien we op televisie? Dat zijn natuurlijk

de standaard langebaanwedstrijden. Sorry dat ik het zeg, maar in Nederland is nog steeds de massastart niet een volledig onderdeel, terwijl als je in het buitenland bent, ja, dan is de massastart het meest belangrijke onderdeel.” (Lid baancommissie, resp. 12)

In de focusgroep wordt benoemd dat de KNSB ondersteuning kan bieden in het uitvoeren van alternatief sportaanbod. Dit komt overeen met de strategie *hands-on support and facilitation* waarbij de overheid zich faciliterend opstelt aan initiatiefnemers binnen het zelforganisatieproces (Sørensen, 2006). Een voorbeeld van ondersteuning is het standaardiseren van alternatief sportaanbod, waarbij de KNSB samen met de lokale actoren een kant-en-klaar draaiboek ontwikkelt voor het uitvoeren van een alternatieve wedstrijdvorm.

Naast het afstemmen van het competitieve sportaanbod op de behoefte van de wedstrijdspartner, is een andere kans om externe organisaties te betrekken in de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser. De volgende paragraaf vertelt de mogelijke rol van externe organisaties binnen de wedstrijd sport en benoemt welke mogelijke organisaties volgens de respondenten benaderd kunnen worden.

5.1.1.2 Kans: betrek externe partijen in het wedstrijaanbod

Zowel in een interview (wedstrijdsecretariaat, resp. 9) als in de focusgroep (resp. 12 en 16) wordt er gepraat over het betrekken van externe partijen in de interorganisatorische samenwerking. Een ontwikkeling is dat de commerciële wedstrijaanbieder zich ook mengt in de wedstrijd sport:

*“De trend is wel dat de wat fanatiekere ridders het toch buiten de baan gaan zoeken, dus of naar commerciële wedstrijden in [stad] trekken of naar het Schaatscircuit, dat ze daar naartoe trekken.”
(Wedstrijdsecretariaat baanvereniging, resp. 9)*

Een lid van de gewestelijke technische commissie (resp. 16) benoemt de kans om de samenwerking op te zoeken met de commerciële wedstrijaanbieder, ondanks dat dat gevoelig kan liggen. Dit kan namelijk gezien worden als een concurrent van het OC. De respondent schetst dat commerciële partijen beter in staat is dan een schaatsvereniging om op de behoefte van de klant kan inspelen:

“Daar zou je ook wel dingen kunnen doen in een structuur die anders is als die nu is met een sportvereniging en dan een gewesten dan een het landelijk. Die zou daar ook nog commerciële partijen gerust bij kunnen betrekken. Dat kan een win win zijn.” (Gewestelijke technische commissie, resp. 16)

Respondent 12 vult daarop aan dat hij in toenemende mate consumptiegedrag ziet ontstaan op de kunstijsbaan. Hij omschrijft dat steeds meer leden de schaatsvereniging zien als een commerciële aanbieder. Dit terwijl de bestuurders van een schaatsvereniging in de knel komen met de toenemende druk dat vaak bij een te kleine groep bestuurders ligt. Respondent 16 vult aan dat het betrekken van externe organisaties juist deuren kan openen. De KNSB kan hierin een rol vervullen

Volgens respondent 2 (voorzitter baancommissie) moeten alle actoren binnen de wedstrijd sport de commerciële wedstrijaanbieders gaan overwegen. Hij benoemt dat het cafetariamodel de trend volgt van het consumentisme, namelijk dat de consument betaalt voor het beschikbare aanbod. Hij benoemt dat een commerciële partij toetreedt tot de wedstrijd organisatie. Deze organisatie biedt vraagt een hoger inschrijfbedrag voor sportwedstrijden, maar zou volgens de respondent ook beter op vraag- en aanbod kunnen inspelen. Respondent 3 benoemt de Sven Kramer Academy als stichting momenteel een rol vervult in het jeugdschaatsen. Mogelijk dat deze samenwerking of andere soortgelijke initiatieven ook kan worden uitbereid naar de wedstrijd sport.

De KNSB kan de externe partijen betrekken in de wedstrijd sport. Volgens een lid van de gewestelijke technische commissie (resp. 16) kan de KNSB een visie uitspreken over hoe externe organisaties kunnen bijdragen in de wedstrijd sport. De KNSB kan de interorganisatorische samenwerking sturen door *hands-off storytelling*, waarbij de actoren gestuurd worden met verhalen en visies (Sørensen, 2006). Het uiten van een visie draagt bij om gezamenlijke interesse te wekken of een maatschappelijk probleem te *framen* waar partijen zich tot aangesproken voelen (Sørensen, 2006).

Naast de kansen zijn er ook enkele bedreigingen waar de KNSB op kan sturen voor het bevorderen van de interorganisatorische samenwerking. Deze worden in de volgende paragraaf beschreven.

5.2.2 Mogelijke bedreigingen

Respondenten benoemde een aantal mogelijke ontwikkelingen en trends die een bedreiging kunnen vormen voor de wedstrijd sport. De volgende bedreigingen zijn voorbeelden waar de KNSB binnen de interorganisatorische samenwerking op zou kunnen sturen. Een eerste bedreiging is de toenemende prestatiecultuur. Het aantal wedstrijdreglementen is vormt een tweede en laatste bedreiging voor verschillende actoren binnen de wedstrijd sport.

5.2.2.1 Bedreiging: Toenemende prestatiecultuur

In de focusgroep geven twee respondenten (lid baancommissie, resp. 12, voorzitter gewestelijke technische commissie, resp. 14) aan dat ze een trend zien in de toenemende prestatiedruk vanuit de ouders. In deze prestatiecultuur wil de ouder van de jonge sporter dat hun zoon of dochter optimaal presteert, waarbij prestatie voor plezier gaat:

“Wat u ook meespeelt is, pushende ouders. Daar heb ik genoeg voorbeelden van gezien. Ja, dat wil je niet geloven. Kinderen die laten zich 100 meter voor de finish laten ze zich vallen bij een lange baanwedstrijd. Daar zakt je broek bij af natuurlijk.” (Voorzitter gewestelijke technische commissie, resp. 14).

Deze prestatiedruk wordt gekenmerkt aan de wedstrijd sport binnen het langebaanschaatsen. Respondent 12 geeft aan dat hij A en B junioren ziet uitvallen vanwege de wedstrijdruk bij langebaanwedstrijden. Hij pleit voor een cultuurverandering waarbij prestatiedruk niet de overhand neemt, maar prestatie en plezier hand in hand gaat:

“Daar zou je ook een andere cultuur in moeten scheppen in het schaatsen dat het niet alleen hoeft voor het presteren, Maar dat je ook mag schaatsen om het echt leuk te vinden. Dat je naar schaatsen toe mag komen om elkaar te ontmoeten, dat je naar schaatsen toe mag om lekker te bewegen. Dus het is breder dan alleen het wedstrijdaanbod.” (Lid baancommissie, resp. 12)

De prestatiecultuur heeft invloed op de interorganisatorische samenwerking omdat de actoren dit niet zelfstandig kunnen oplossen. Deze twee respondenten (resp. 12 en 14) willen dat de KNSB zich uitsprekt over hoe actoren binnen de wedstrijd sport kunnen omgaan met de prestatiecultuur die binnen de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser heerst. De KNSB kan hierbij de actoren sturen door het geven van een visie over hoe men moet omgaan met de prestatiecultuur, zoals hoe de bestuurders kunnen omgaan met prestatiedruk bij ouders of trainers. Momenteel zien bestuurders het gebeuren dat de jonge langebaanschaatser onder druk wordt gezet, maar weten niet goed hoe te handelen. Het uiten van een visie draagt bij om het probleem – prestatiedruk op jonge leeftijd – te *framen* waar partijen zich tot aangesproken voelen (Sørensen, 2006).

Naast het ervaren van prestatiedruk door ouders, vormt het toenemende aantal wedstrijdreglementen een bedreiging voor het aanbieden van bepaalde sportwedstrijden. De volgende paragraaf beschrijft hoe de KNSB de actoren binnen de wedstrijdsport voor de jonge langebaanschaatser kan sturen.

5.2.2.2 Bedreiging: Toegenomen last van de wedstrijdreglementen

De tweede ontwikkeling die de respondenten als belemmering noemen is de toegenomen last van de wedstrijdreglementen. De wedstrijdregels voor teamonderdelen zijn de afgelopen jaren steeds strenger geworden, aldus de secretaris van het gewest (Secretaris van een gewest, resp. 15). Hij doelt daarbij op de aangescherpte kledingvoorschriften voor wedstrijdvormen van teamonderdelen, waarbij je een extra snijvast schaatspak en helm nodig hebt. Deze wedstrijdreglementen gelden specifiek voor wedstrijdvormen waarbij je in groepen schaatst, zoals bij de massastart of de ploegenachtervolging. De last om aan de vereiste kledingvoorschriften te doen vormt een barrière voor het aanbieden van de teamonderdelen:

“Ik heb dat ook wel aangekaart op de voorjaarsvergadering dat het ook steeds lastiger wordt omdat onze scheidsrechters strengere eisen aan kleding stellen en zo vanwege de veiligheid volgens de officiële reglementen. En doen we eigenlijk dat soort dingen niet meer, maar ik weet dat dat steekt voor jeugd.” (Secretaris van een gewest, resp. 15)

Ook bestuurders of scheidsrechters willen het risico niet nemen voor het aanbieden van wedstrijden zonder deze voorgeschreven verplichtingen. Hierdoor blijven deze onderdelen volgens een lid van het Gewestelijke Technische commissie (resp. 16) onderbelicht omdat niemand het organiseert. De reglementen vormen daarom een belemmering voor het aanbieden van alternatieve wedstrijdvormen.

“Ze maken regels om zichzelf zeg maar in te dekken voor alle schadeclaims. Dat begrijp ik allemaal wel, Maar het is wel een dingetje (...) We willen heel graag de teampersuit en massastart doen, maar elke scheidsrechter en bestuurder zegt van: Ja ho, ik wil dat risico niet nemen.” (Lid gewestelijke technische commissie, resp. 16)

De KNSB kan ondersteuning bieden bij het aanpakken van de belemmeringen met betrekking tot de wedstrijdreglementen. De KNSB kan ondersteuning bieden door mee te denken over specifieke regelgeving van wedstrijdreglementen die gericht is op de jonge langebaanschaatser. Dit komt overeen met *hands-on support and facilitation* waarbij de overheid ondersteuning biedt aan initiatiefnemers binnen het zelforganisatieproces (Sørensen, 2006). Op deze manier kan de KNSB de interorganisatorische samenwerking sturen en een rol vervullen in het wegnemen van de drempels die voortkomen uit de wedstrijdreglementen, waardoor er ruimte ontstaat voor het aanbieden van alternatieve wedstrijdvormen van teamonderdelen.

5.3 Conclusie

Samengevat tonen de onderzoeksresultaten aan dat de bestuurlijke druk binnen de interorganisatorische samenwerking van de wedstrijdsport voor de jonge langebaanschaatser toeneemt. De belangrijkste redenen voor deze groeiende druk zijn financiële onzekerheid, de veranderende rol van het gewest, uitdagingen met betrekking tot vrijwilligersmanagement en ontwikkelingen in de vraag naar wedstrijdsport. Financiële onzekerheid bij de exploitanten van de kunstijsbanen zorgt voor instabiliteit en onvoorspelbaarheid van de wedstrijdsport. Verder staat de rol van het gewest ter discussie door de opkomst van de baanvereniging. Vrijwilligersmanagement wordt steeds complexer en het aantrekken en behouden van vrijwilligers is essentieel voor het succes van de wedstrijdsport. Daarnaast spelen ontwikkelingen in de vraag naar wedstrijdsport een rol, met name

bij de pupillengroep en junioren, waarbij uitdagingen ontstaan met betrekking tot motivatieproblemen, financiële ongelijkheid en afnemende belangstelling.

De toenemende bestuurlijke druk binnen de wedstrijdssport leidt tot discussie onder bestuurders over de toekomstbestendigheid van de huidige wedstrijdssport voor de jonge langebaanschaatser. Respondenten zien daarbij een belang van sturing door de KNSB omdat de toenemende bestuurlijke druk ook indirect invloed kan hebben op de toekomstbestendigheid van de activiteiten die de KNSB momenteel uitvoert, zoals talentontwikkeling en topsportprestaties.

In de focusgroep benoemen vijf van de zes respondenten (resp. 12, 13, 14, 15 en 16) enkele mogelijkheden hoe de KNSB de interorganisatorische samenwerking kan sturen. Respondenten in de focusgroep geven twee kansen en twee bedreigingen waarop de KNSB kan sturen. KNSB kan interorganisatorische samenwerking sturen door het wedstrijdssaanbod af te stemmen op de vraag van recreatieve schaatser. Een voorbeeld is ondersteuning bieden in het ontwikkelen van nieuw sportaanbod gericht op deze doelgroep. Daarnaast kan de KNSB externe partijen – zoals de Sven Kramer Academy, stichtingen of commerciële aanbieders – betrekken in het wedstrijdssaanbod. Verder kan de KNSB de bedreigingen aanpakken, zoals de toenemende prestatiecultuur en belemmeringen door wedstrijdreglementen. Dit kan worden bereikt door het formuleren van een visie (*hands-off storytelling*) en door ondersteuning te bieden in samenwerking met initiatiefnemers (*hands-on support and facilitation*) dat overeenkomt met de theorie van Sørensen (2006).

In dit hoofdstuk zijn de onderzoeksresultaten en analyses op basis van empirie en theorie gepresenteerd. Het volgende hoofdstuk zal een conclusie geven op basis van deze casestudie en zal de hoofdvraag en deelvragen van het onderzoek beantwoorden.

6. Conclusie

In dit hoofdstuk zal door middel van de literatuurstudie (deelvraag 1), de interorganisatorische context (deelvraag 2) de inzichten vanuit de onderzoeksresultaten en analyse (deelvraag 3 en 4) antwoord worden gegeven op de deelvragen en hoofdvraag van dit onderzoek. De hoofdvraag luidt: *Hoe kan de KNSB sturen op de interorganisatorische samenwerking binnen de wedstrijdvaart voor de jonge langebaanschaatser?*

6.1 Welke inzichten biedt de wetenschappelijke literatuur over de interorganisatorische samenwerking en meta-governance?

De wetenschappelijke literatuur over interorganisatorische samenwerking en meta-governance biedt inzichten in hoe en waarom organisaties met elkaar samenwerken en hoe een samenwerking gestuurd kan worden. Interorganisatorische samenwerking is een strategische samenwerking tussen twee of meer organisaties die gemeenschappelijke doelen nastreven (Babiak, 2003). Het impliceert dat organisaties gezamenlijk in staat zijn om complexe problemen aan te pakken die moeilijk alleen zijn op te lossen. Olivier (1990) identificeert zes motieven voor interorganisatorische samenwerking, namelijk noodzaak, asymmetrie, wederkerigheid, efficiëntie, stabiliteit en legitimiteit. Naast deze zes motieven voor interorganisatorische samenwerking is onderlinge afhankelijkheid een belangrijke voorwaarde voor de start van een samenwerking. Onderlinge afhankelijkheid verwijst naar de mate waarin organisaties elkaar nodig hebben en van elkaar afhankelijk zijn voor het bereiken van bepaalde doelen (Babiak, 2007; Kouwenhoven, 1993).

De wetenschappelijke literatuur over interorganisatorische samenwerking biedt inzicht in hoe en waarom autonome organisaties kiezen voor een samenwerking, maar gaat niet specifiek in op hoe men kan sturen op zelfsturende netwerken. Meta-governance biedt daarbij inzicht in hoe interorganisatorische samenwerkingsverbanden zoals governancenetwerken gestuurd kan worden. Binnen een governancenetwerk is er sprake van samenwerking tussen organisaties voor het behalen van een gemeenschappelijk doel (Sørensen & Torfing, 2009). Meta-governance is een vorm van besturen waarbij een overheid sturing kan geven aan zelfsturende actoren (Sørensen, 2006). Binnen het concept van meta-governance zijn verschillende vormen van sturing te onderscheiden: de *'hands-off framing of self-governance'* waarbij de overheid kaders stelt, de *'hands-off storytelling'* waarbij de overheid verhalen en visies gebruikt, de *'hands-on support and facilitation'* waarbij de overheid ondersteuning biedt, en de *'hands-on participation'* waarbij de overheid actief deelneemt in het zelforganisatieproces. Deze theorie geeft handvaten voor dit onderzoek, omdat de KNSB als overstijgend bestuursorgaan wil sturen op de interorganisatorische samenwerking van de autonome actoren binnen de wedstrijdvaart voor de jonge langebaanschaatser.

6.2 Hoe is de wedstrijdvaart voor de jonge langebaanschaatser in Nederland momenteel georganiseerd, en welke samenwerkingsverbanden zijn daarin te onderscheiden?

De wedstrijdvaart voor de jonge langebaanschaatser wordt georganiseerd door vier verschillende actoren. De schaatsvereniging is een lokale actor. Nederland heeft meer dan 200 schaatsverenigingen. De schaatsvereniging vervult een belangrijke rol in het motiveren en promoten van de wedstrijdvaart onder haar leden. Elke schaatsvereniging heeft een eigen doelgroep en de belangen binnen de wedstrijdvaart variëren tussen de verschillende schaatsverenigingen. Sommige schaatsverenigingen focussen op het ontwikkelen van talenten, terwijl andere schaatsverenigingen zich richten op familieschaatsen en wedstrijden.

Het organisatiecomité (OC) is ook een lokale actor en is actief op bijna elke schaatsbaan. Het OC is de coördinerende organisatie namens de schaatsverenigingen op de lokale kunstijsbaan. Het OC is verantwoordelijk voor het organiseren en faciliteren van de wedstrijdvaart voor de jonge langebaanschaatser.

Nederland telt meer dan 20 kunstijsbanen geschikt voor langebaanschaatsen waar de lokale actoren gezamenlijk de wedstrijd sport organiseren. Deze lokale actoren vallen onder een van de acht regionale gewesten. Het gewest fungeert als regionaal bestuur en opereert tussen verschillende kunstijsbanen in de regio. Het gewest is verantwoordelijk voor het reguleren van regionale competities en het bevorderen van regionale talentontwikkeling.

De nationale actor, de KNSB vormt de overkoepelende organisatie en is verantwoordelijk voor de (inter)nationale wedstrijd sport. De sportbond vervult een regulerende rol in de wedstrijd sport: De KNSB voorziet het wedstrijd systeem van tijdregistratie en stelt landelijke reglementen vast.

De organisatiestructuur van de wedstrijd sport varieert sterk per kunstijsbaan, afhankelijk van verschillende factoren. Deze factoren omvatten onder andere het aantal schaatsverenigingen dat actief betrokken is bij (wedstrijd)schaatsen op de betreffende kunstijsbaan, de structuur en samenstelling van het OC, en de mate van betrokkenheid van het gewest bij de kunstijsbaan. Hierdoor ontstaat een diverse en complexe organisatiestructuur die per kunstijsbaan verschilt.

De samenwerkingsverbanden binnen de wedstrijd sport vinden voornamelijk plaats op lokaal niveau tussen het OC en de schaatsvereniging. Het OC neemt de verantwoordelijkheid voor de wedstrijd organisatie op zich, waarbij de nationale wedstrijd kalender wordt afgestemd met het OC door een vertegenwoordiger van de KNSB. Op regionaal niveau vindt ook enige samenwerking plaats, maar over het algemeen voeren de actoren op lokaal en regionaal niveau hun taken autonoom en zelfstandig uit, zonder een actieve rol van de KNSB.

6.3 Welke motieven hebben de actoren binnen de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser voor de interorganisatorische samenwerking?

Uit de resultaten en analyse kan geconcludeerd worden dat de interorganisatorische samenwerking in de wedstrijd sport door meerdere motieven beïnvloed worden. De motieven noodzaak, stabiliteit, efficiëntie en asymmetrie zijn door de organisaties benoemd als motivatie om deel te nemen aan de interorganisatorische samenwerking.

Op lokaal niveau, tussen de schaatsverenigingen en het OC op de kunstijsbaan, vindt het noodzakelijkheidsmotief plaats, zoals beschreven door Oliver (1990). Binnen de interorganisatorische samenwerking dienen de betrokken organisaties te voldoen aan reglementaire vereisten om de wedstrijd sport mogelijk te maken. Deze vereisten zijn essentieel om de samenwerking te waarborgen, bijvoorbeeld door te zorgen voor voldoende vrijwilligers bij sportwedstrijden. Het naleven van deze reglementaire vereisten speelt een belangrijke rol in het faciliteren van de wedstrijd sport en het bevorderen van een succesvolle samenwerking tussen de betrokken organisaties.

Een tweede vorm van samenwerking kan worden geïnterpreteerd als het stabiliteitsmotief, waarbij de gehele wedstrijd sport afhankelijk is van de onstabiele financiële situatie van de kunstijsbaan. Deze samenwerking wordt gevormd op basis van onderlinge afhankelijkheid waarbij organisaties elkaar nodig hebben voor het bereiken van bepaalde doelen (Babik, 2007; Kouwenhoven, 1993). In dit geval verenigen de lokale en regionale actoren die gebruik maken van de kunstijsbaan zich voor het uitoefenen van invloed op de politiek. Het gemeenschappelijke doel is het behalen financiële zekerheid voor de exploitatie van de kunstijsbaan.

De baanvereniging heeft in de loop van tijd de taken overgenomen van de baancommissie die onder het gewest valt. Volgens Oliver (1990) stellen asymmetrische motieven organisaties in staat om macht en controle uit te oefenen over andere organisaties of hun middelen. Met de opkomst van de zelfstandig georganiseerde baanvereniging is deze organisatie controle gaan uitoefenen op bepaalde werkzaamheden die voorheen door het gewest werden uitgevoerd. Dit heeft geleid tot spanning en de vraag wat de functie van het gewest nog is. De baanvereniging wordt gezien als een zelfstandige organisatie die ook regionale functies kan overnemen, waardoor de rol en relevantie van het gewest ter discussie staat.

Als laatste blijkt dat binnen de interorganisatorische samenwerking actief beleid wordt gevoerd om de pupillengroep te werven voor sportwedstrijden. Dit beleid sluit aan bij het efficiëntiemotief van Olivier (1990) doordat lokale actoren samenwerken, zoals de schaatsvereniging en het OC, samenwerken met als doelstelling om zo veel mogelijk kinderen te betrekken in de wedstrijd sport. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de instroom van wedstrijden in de pupillengroep populair is, terwijl de actoren in de interorganisatorische samenwerking geen grip weten te krijgen op de doorstroom en uitstroom in de juniorengroep. Respondenten ervaren het inspelen op de vraag naar wedstrijd sport van junioren als 'ongrijpbaar', met een daling van het aantal junioren aan langebaanwedstrijden als gevolg.

6.4 Wat zijn kansen en bedreigingen voor de KNSB om de interorganisatorische samenwerking tussen de actoren wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser te sturen?

Uit de focusgroep blijkt dat de huidige wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser volgens de helft van de respondenten niet toekomstbestendig is. De verschillende redenen, zoals de oplopende organisatiekosten, de daling van het aantal wedstrijdrijders en het aantal ijshuur voor sportwedstrijden. Deze redenen kunnen impact hebben op de doorstroom en ontwikkeling van nieuwe talenten en topsporters. Deze constatering heeft ook implicaties voor de KNSB, aangezien de neergang van de wedstrijd sport ook het succes en de toekomst van de sportbond kan beïnvloeden, zowel nationaal als internationaal.

Daarbij zijn door de respondenten enkele kansen en bedreigingen benoemd waar de KNSB op kan sturen binnen de huidige interorganisatorische samenwerking. Een kans voor de KNSB is het sturen op (alternatieve) wedstrijd aanbod voor de juniorengroep. In deze groep van 12 tot 18 jaar wordt de grootste uitstroom ervaren. De KNSB kan sturen door ondersteuning te bieden aan de betrokken actoren binnen de wedstrijd sport bij het aanbieden van alternatieve wedstrijd vormen. Een andere kans is door het betrekken van externe actoren binnen de huidige interorganisatorische samenwerking. Er zijn verschillende uitdagingen voor de KNSB bij het sturen van de interorganisatorische samenwerking tussen de actoren binnen de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser. Enkele van deze uitdagingen zijn de toenemende prestatiecultuur, de toenemende complexiteit van wedstrijd reglementen en de stijgende kosten van de wedstrijd sport.

Elke behoefte aan sturing vanuit de respondenten past bij een van de sturingsvormen vanuit het kernconcept van meta-governance. In deze kansen en bedreigingen sluiten aan de sturingsvormen *hands-off storytelling*, waarbij de overheid met visies en verhalen de actoren gestuurd worden, of *hands-on support and facilitation*, waarbij de overheid actieve ondersteuning biedt aan de actoren (Sørensen, 2006). Zo kan de KNSB de interorganisatorische samenwerking sturen in ondersteuning in het bieden van alternatief sportaanbod, of een visie uitdragen hoe de actoren binnen de wedstrijd sport moeten omgaan met de toenemende prestatiecultuur.

6.5 Hoe kan de KNSB sturen op de interorganisatorische samenwerking binnen de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser?

In conclusie kan worden gesteld dat de KNSB met alle actoren binnen de wedstrijd sport zich bewust moeten zijn van de toenemende bestuurlijke druk binnen de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser. De bestuursleden van schaatsverenigingen, OC en gewesten ervaren deze toenemende druk door groter wordende uitdagingen zoals vrijwilligerstekorten, financiële onstabiele van de kunstijsbaan of het inspelen op de 'ongrijpbare' vraag naar wedstrijd sport van junioren als, met een daling van het aantal junioren aan langebaanwedstrijden als gevolg. De bestuurlijke druk heeft niet alleen impact op lokale en regionale actoren, maar beïnvloedt mogelijk ook de toekomst van de KNSB in de talentontwikkeling en doorstroming van wedstrijd sporters richting de topsport.

De toekomstbestendigheid van de wedstrijd sport staat volgens de respondenten ter sprake omdat het aantal wedstrijd deelnemers terugloopt en het algemene niveau van de wedstrijd sporter gevoelsmatig vermindert. De actoren binnen de wedstrijd sport hebben behoefte aan ondersteuning in het verminderen van de bestuurlijke druk.

De KNSB kan als overkoepelende organisatie de actoren binnen de wedstrijd sport op verschillende manieren sturen. Twee sturingsvormen sluiten aan bij hoe de KNSB kan sturen op de interorganisatorische samenwerking binnen de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser. Ten eerste vormt de KNSB strategische visies (*hands-off storytelling*) en verhalen over kansen en bedreigingen binnen de wedstrijd sport. Dit kan door het creëren van betrokkenheid of het *framen* van een probleem, zoals het dalende aantal wedstrijd sporters, waardoor partijen zich aangesproken voelen (Sørensen, 2006). Een tweede sturingsvorm is directe ondersteuning bieden van de KNSB aan de actoren met als doel om de activiteiten te bevorderen die worden uitgevoerd door de zelfsturende actoren (Sørensen, 2006). Deze vorm van ondersteuning helpt bestuurders in het wegnemen van drempels en heeft een gemeenschappelijk doel: Het bevorderen van de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser.

7. Discussie

In dit hoofdstuk reflecteren we op het onderzoeksproces en bespreken we enkele beperkingen van het onderzoek. Daarnaast worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

7.1 Beperkingen van het onderzoek

Een belangrijke beperking van dit onderzoek is de lage generaliseerbaarheid. Het onderzoek is gebaseerd op een casestudie die de interpretatie van een zeer specifieke doelgroep onderzocht, namelijk de wedstrijdssport voor de jonge langebaanschaatser. Er zijn geen andere sporten bevraagd, waardoor de onderzoeksresultaten mogelijk kunnen afwijken van andere Nederlandse sportbonden. Om de generaliseerbaarheid te vergroten, is het aan te bevelen om meer casestudies uit te voeren naar hoe interorganisatorische samenwerking in de sportsector kan worden gestuurd.

Wat betreft de interpretatie van de resultaten, kwamen deze deels overeen met de verwachtingen voorafgaand aan het onderzoek. De interorganisatorische samenwerking rondom de onstabiele situatie van kunstijsbanen en het moeilijk vinden van vrijwilligers voor de wedstrijdssport, waren bekende situaties voorafgaand aan het onderzoek. Echter, het is opvallend dat ook andere actoren – naast de KNSB – aangeven dat maatregelen getroffen moeten worden voor de toekomstbestendigheid van de huidige wedstrijdssport.

Een mogelijke beperking is de participatiebias van de respondenten. De interviews en focusgroepen werden gehouden met respondenten die hebben gereageerd op de uitnodiging van de onderzoeker. Dit kan resulteren in een vertekend beeld, waarbij de meningen van de respondenten mogelijk niet representatief zijn voor de gehele populatie. De onderzoeker heeft getracht dit te voorkomen door verschillende schaatsverenigingen met een relatief eenvoudige vraag te benaderen om inzicht te krijgen in de wedstrijdssport op hun kunstijsbaan, zodat de respondenten niet afwijzen op onvoldoende kennis. Daarnaast heeft de onderzoeker geprobeerd om de aanleiding vanuit de KNSB voor dit onderzoek zo min mogelijk te benadrukken, zodat respondenten geen wenselijke antwoorden zouden geven die de aanleiding vanuit de KNSB bevestigen.

Voorafgaand aan het onderzoek bleek uit informele gesprekken dat de wedstrijdssport op elk van de ruim 20 kunstijsbanen anders wordt georganiseerd. Omdat de onderzoeker geen mogelijkheid niet in staat is geweest om respondenten te spreken van alle kunstijsbanen, heeft de onderzoeker rekening gehouden in de selectie van de onderzoekseenheden dat respondenten van 10 verschillende kunstijsbanen worden geïnterviewd. Na ongeveer 8 interviews trad er verzadiging op met betrekking tot verschillende onderwerpen, zoals de toenemende bestuurlijke druk en de rol van het gewest. Hierdoor werden meer verdiepende vragen gesteld, bijvoorbeeld over hoe schaatsverenigingen omgaan met deze druk en welke hulp de KNSB kan bieden.

Een beperking is de betrokkenheid van de onderzoeker bij de KNSB tijdens het uitvoeren van het onderzoek. Tijdens het onderzoek was de onderzoeker werkzaam bij de KNSB, wat kan leiden tot vooraf ingenomen veronderstellingen. De onderzoeker heeft voorafgaand aan het onderzoek bewust enkele stappen ondernomen voor het beperken van een bias. Zo zijn het aantal suggestieve vragen in de interviews geminimaliseerd door het formuleren van open vragen in de topiclist. Het doel hiervan is dat de onderzoeker niet zoekt naar een bevestiging van aannames, maar slechts antwoorden krijgt van de 'waarheid' van de respondent.

Verder heeft de onderzoeker geprobeerd om de betrouwbaarheid van de casestudie te verhogen. Ook werd in elk interview benoemd dat er geen goede of foute antwoorden bestaan voor het voorkomen van sociaal wenselijke antwoorden. Daarnaast is anonimiteit van de respondenten belang. Door te benadrukken dat het onderzoek onafhankelijk is en dat de onderzoeker geen belang heeft bij de uitkomsten van de gesprekken, wordt geprobeerd de betrouwbaarheid te vergroten. Als laatste heeft de onderzoeker interviews gevoerd met bestuurders die vanuit verschillende organisaties

naar dezelfde wedstrijd sport kijken. De onderzoeker probeert hierdoor een representatief en betrouwbaar beeld van hoe de respondenten naar het onderwerp kijken.

7.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft de KNSB meer inzicht gegeven in de zorgen van de achterban en hoe de KNSB dichter bij de sporter kan komen te staan. Dit kan de KNSB helpen bij het ontwikkelen en promoten van sportaanbod in (interorganisatorische) samenwerking met de betrokken actoren binnen de wedstrijd sport. Vervolgonderzoek kan gaan over hoe sportbeleid kan worden afgestemd op de diverse ontwikkelingen en trends vanuit de samenleving.

Bovendien kan dit onderzoek een bijdrage leveren aan de literatuur over meta-governance binnen de Nederlandse sportsector. Ondanks dat de uitspraken van dit onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden voor de gehele sportsector, laat het wel zien dat dit kernconcept inzicht kan bieden op een sturingsvraagstuk van een sportbond. Vervolgonderzoek is nodig om te onderzoeken hoe andere organisaties in de Nederlandse sportsector omgaan met sturingsvraagstukken binnen zelfsturende governancenetwerken. Een mogelijk vervolgonderzoek kan kritisch kijken naar de organisatie van de georganiseerde sport in Nederland en de rol van meta-governance bij het begrijpen van sturingsvraagstukken.

8. Aanbevelingen

In het onderzoek naar de interorganisatorische samenwerking de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser zijn enkele belangrijke bevindingen naar voren gekomen, die hebben geleid tot waardevolle aanbevelingen voor de actoren in de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser die de wedstrijd sport willen bevorderen, met in het specifiek de KNSB als overkoepelende organisatie van de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser.

Een eerste aspect is de behoefte aan efficiëntere organisatie binnen de wedstrijd sport. Op dit moment zijn de rollen van lokale en regionale actoren, zoals baancommissies en baanverenigingen, divers en complex. Zo verschillen de benamingen tussen baanvereniging en baancommissie per kunstijsbaan. Dit leidt tot verwarring en onduidelijkheid wie op de kunstijsbaan welke verantwoordelijkheden draagt. Ook wordt de huidige rol van het gewest als onduidelijk ervaren door de respondenten. Voor het aanpakken van deze verwarring is het van belang om de rollen van deze actoren goed te definiëren. Op die manier kan er een efficiëntere organisatie ontstaan, waarbij iedereen weet wat er van hen wordt verwacht.

Een andere belangrijke aanbeveling betreft het verminderen van de regeldruk voor lokale en regionale actoren. Uit het onderzoek blijkt dat zij momenteel te maken hebben met aanzienlijke regeldruk in de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser. Dit heeft zelfs geleid tot situaties waarin organisatiecomités besluiten om bepaalde wedstrijdvormen zoals de massastart of de teampersuit helemaal niet meer aan te bieden. Voor het bieden van een gevarieerder wedstrijd aanbod dat beter aansluit op de vraag naar wedstrijd aanbod, is het van belang om specifieke regelgeving te ontwikkelen voor de jeugd.

Tot slot is er een aanbeveling gedaan om een aparte tak te creëren voor de recreatieve wedstrijd sport of amateursport. Uit het onderzoek kwam naar voren dat er veronderstellingen bestaan over de interesse van recreatieve schaatser in wedstrijden. Hoewel er voldoende "body" is voor recreatieve schaatsgroepen, nemen maar weinig van hen daadwerkelijk deel aan wedstrijd sport. Om dit fenomeen beter te begrijpen, is het noodzakelijk om gericht onderzoek te doen naar de behoeften van recreatieve schaatser met betrekking tot alternatieve wedstrijdvormen. Alleen door de behoeften van de doelgroep te begrijpen en te toetsen aan bestaande aannames, kan er een geschikte aanpak worden ontwikkeld om de interesse en betrokkenheid van recreatieve schaatser bij wedstrijd sport te vergroten.

Door het implementeren van deze aanbevelingen kan de KNSB sturen op interorganisatorische samenwerking. Een efficiëntere organisatie, minder regeldruk en een aparte lijn voor amateursport dragen allemaal bij aan het creëren van een toekomstbestendige en aantrekkelijke wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser. Met deze maatregelen kan de KNSB de sportbond versterken en de belangen van zowel topsporters als recreatieve wedstrijd schaatser behartigen.

9. Bibliografie

- Babiak, K. M. (2003). *Examining partnerships in amateur sport: The case of a Canadian National Sport Centre* (Doctoral dissertation, University of British Columbia).
- Babiak, K. (2007). Determinants of interorganizational relationships: The case of a Canadian nonprofit sport organization. *Journal of sport management*, 21(3), 338-376.
- Babiak, K., Thibault, L., & Willem, A. (2018). Mapping research on interorganizational relationships in sport management: Current landscape and future research prospects. *Journal of Sport Management*, 32(3), 272-294.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom Onderwijs, p. 84-120.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen (2e druk)*. Den Haag: Boom Lemma.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Bottenburg, van, M. (2013). Om de sport verenigd. Instituties en organisaties in de sportwereld. In: Duyvendak, J.W., Bouw, C., Gërkhani, K. & Velthous, O. (red), *Sociale kaart van Nederland. Over instituties en organisaties*. Den Haag: Boom Lemma, p 223-228.
- Bowen, G. A. (2006). Grounded theory and sensitizing concepts. *International journal of qualitative methods*, 5(3), 12-23.
- Bevir, M., & Rhodes, R. A. (2010). *The state as cultural practice*. OUP Oxford.
- Boessenkool, J. (2011). Lucassen, J., Waardenburg, M., Kemper, F. Sportverenigingen: *Tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko sports media.
- Deetz, S. (2000). Describing differences in approaches to organization science: rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. In Frost, P.J., A.Y. Lewin & R.L. Daft (2000) *Talking about organization science*. Londen: Sage Publications, pp 123-152.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American sociological review*, 147-160.
- Furusten, S. (2013). *Institutional theory and organizational change*. Edward Elgar Publishing.
- Gjaltema, J., Biesbroek, R., & Termeer, K. (2020). From government to governance... to meta-governance: a systematic literature review. *Public Management Review*, 22(12), 1760-1780.
- Geeraert, A., Scheerder, J., & Bruyninckx, H. (2013). The governance network of European football: introducing new governance approaches to steer football at the EU level. *International journal of sport policy and politics*, 5(1), 113-132.
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American journal of sociology*, 104(5), 1439-1493.
- Hutchinson, A. A. (2020). Partnership evaluation practices in public-nonprofit community sport relationships: Understanding resource dependency (Master's thesis, University of Waterloo).
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2016). *Governance Networks in the public sector*.
- KNSB. (2022). *Inzichten KNSB sportverenigingen Verenigingsmonitor 2021-2022*. KNSB.nl. Geraadpleegd op 9 juni 2023, van <https://storage.knsb.nl/2023/03/7194fb65-factsheet.pdf>

- Kouwenhoven, V. (1993). The rise of the public private partnership: A model for the management of public-private cooperation. In J. Kooiman (Ed.), *Modern Governance: New Government-Society Interactions* (pp. 119-129). London: Sage Publications.
- Kooiman, J. (2002). *Governing as governance. Governing as governance*, 1-264.
- Kooiman, J. (1993). *Modern Governance: New Government-society Interactions*. London: Sage.
- Kusters, A. (z.d.). *Als er niets veranderd, dan is wedstrijdschaatsen zoals we nu in Breda doen over 2 Jaar niet meer mogelijk*. Geraadpleegd op 3 maart 2023, van <https://www.ija.nu/als-er-niets-veranderd-dan-is-wedstrijdschaatsen-zoals-we-nu-in-breda-doen-over-2-jaar-niet-meer-mogelijk/>
- Morgan, D.L. (1988). *Focus groups as qualitative research*. London: Sage.
- Misener, K., Babiak, K., Jones, G., & Lindsey, I. (2022). Great expectations: A critical review of interorganizational relationships in amateur sport. *Journal of Sport Management*, 1(aop), 1-12.
- Misener, K., & Doherty, A. (2013). Understanding capacity through the processes and outcomes of interorganizational relationships in nonprofit community sport organizations. *Sport management review*, 16(2), 135-147.
- Müller, R., et al. (2022). A (meta) governance framework for multi-level governance of inter-organizational project networks. *Production Planning & Control*, 1-20.
- NOC*NSF (2021). *Zo sport Nederland*. In NOCNSF. Geraadpleegd op 3 maart 2023, van <https://nocnsf.nl/media/5614/zo-sport-nederland-2021.pdf>
- Oliver C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future Directions. *Academy of Management Review*, 15, 241-265.
- O'Leary, R., & Bingham, L. B. (2009). *Surprising findings, paradoxes, and thoughts on the future of collaborative public management research*. In *The collaborative public manager: New ideas for the twenty-first century* (pp. 255-269).
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government. *Political studies*, 44(4), 652-667.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. Pearson.
- Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2015). *Research methods for sport management*. Routledge.
- Slack, T., & Hinings, B. (1992). Understanding change in national sport organizations: An integration of theoretical perspectives. *Journal of sport management*, 6(2), 114-132.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2005). The Democratic Anchorage of Governance Networks. *Scandinavian Political Studies*, 28(3), 195-218.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic through meta-governance. *Public administration*, 87(2), 234-258.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2016). *Theories of democratic network governance*. Springer.

- Sørensen, E. (2006). Meta-governance: The changing role of politicians in processes of democratic governance. *The American review of public administration*, 36(1), 98-114.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public administration review*, 66, 20-32.
- Tiessen-Raaphorst, A. (2023). Een toekomstbestendig sportstelsel vraagt regie van de overheid. *Christen Democratische Verkenningen*, 2021(2).

Bijlage 1: Overzicht respondenten

Semigestructureerde interviews:

Naam in onderzoek	Geslacht	Bestuurder bij:	Rol omschrijving	Interview
Interview respondent 1	Man	KNSB	bonds bureaumedewerker met een focus op de topsport en talentontwikkeling	Fysiek
Interview respondent 2	Man	OC & schaatsvereniging	Voorzitter van een baancommissie en bestuurslid bij een schaatsvereniging	Online (via Teams)
Interview respondent 3	Man	Schaatsvereniging	Voorzitter van een schaatsvereniging die als enige schaatsvereniging actief is in het wedstrijdschaatsen op de kunstijsbaan.	Online (via Teams)
Interview respondent 4	Man	KNSB	bonds bureaumedewerker met de focus op de landelijke wedstrijd sport	Fysiek
Interview respondent 5	Man	OC & Schaatsvereniging	Secretaris van een baanvereniging en voorzitter bij een schaatsvereniging	Online (via Teams)
Interview respondent 6	Man	Gewest & schaatsvereniging	Secretaris van een gewest, oud-bestuurslid bij een baancommissie en interim-voorzitter bij een schaatsvereniging	Fysiek
Interview respondent 7	Man	Gewest & schaatsvereniging	Lid van de gewestelijke technische commissie en oud-bestuurslid bij de technische commissie van een schaatsvereniging	Online (via Teams)
Interview respondent 8	Man	Schaatsvereniging	Lid van het wedstrijdsecretariaat van een schaatsvereniging, wedstrijdcoördinator	Fysiek
Interview respondent 9	Man	OC	Lid van het wedstrijdsecretariaat van een baanvereniging	Online (via Teams)
Interview respondent 10	Man	Schaatsvereniging	Voorzitter van een technische commissie en trainer van een schaatsvereniging	Fysiek

Focusgroep:

Naam in onderzoek	Geslacht	Bestuurder bij:	Rol omschrijving
Focusgroep respondent 11	Man	Gewest & Schaatsvereniging	Secretaris Gewest, bestuurslid bij een schaatsvereniging
Focusgroep respondent 12	Man	OC	Lid baancommissie
Focusgroep respondent 13	Man	OC	Voorzitter baanvereniging
Focusgroep respondent 14	Man	Gewest	Voorzitter GTC-langebaan
Focusgroep respondent 15	Man	Gewest & Schaatsvereniging	Secretaris van een gewest, bestuurslid bij een schaatsvereniging
Focusgroep respondent 16	Man	Gewest	Lid Gewestelijke Technische Commissie

Bijlage 2: Topiclist diepte-interviews

Introductie	
Korte kennismaking en toestemming voor opname interview	
Wat zijn jouw ervaringen binnen het competitieve sportaanbod?	
Op welke manier ben je in je huidige rol terechtgekomen?	
Samenwerkingsverbanden en afhankelijkheidsrelaties	
Organisatie	Welke organisaties zijn betrokken bij het organiseren van de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser?
Doelstelling	Wat is volgens jou de doelstelling van jouw organisatie voor de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser?
Samenwerkings- verbanden	Samenwerkingsverbanden tussen: Topsport, breedtesport, jeugdschaatsen, verschil en overeenkomst tussen kunstijsbanen.
Afhankelijkheids- relaties	Hoe verloopt de samenwerking tussen deze organisaties? In hoeverre zijn deze partners afhankelijk van elkaar?
Motieven van wedstrijdorganisaties, sportverenigingen en de KNSB voor IOS	
Noodzaak Oliver, 1990	Wat is voor jou de belangrijkste reden geweest om deze samenwerking te vormen en kan je dat toelichten? Noodzaak – Zijn er bepaalde regels opgesteld vanuit het gewest, sectie of de KNSB waar jullie aan moeten voldoen? Wat zijn bepaalde regels of voorwaarden voor de samenwerking? Geldstromen - Hoe kom je tot een wedstrijddeelname? Wat zijn de financiële stromen?
Asymmetrie Oliver, 1990	Asymmetrie – Bepaalde mate van controle uitoefenen op elkaar. Wie heb je nodig voor het uitvoeren van de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser? En wanneer is zo'n wedstrijd succesvol? Wie is opdrachtgever van de wedstrijd sport en waarom is dat zo? Zou je zonder deze organisatie kunnen acteren?
Wederkerigheid Oliver, 1990	Wederkerigheid – Wat zijn de gemeenschappelijke doelen of belangen in de wedstrijd sport?
Efficiëntie Oliver, 1990	Welke voordelen levert de samenwerking op? Zou je samen het aantal deelnemers kunnen vergroten in de huidige vorm? Doelstellingen behalen
Stabiliteit Oliver, 1990	Stabiliteit – Stelling: Onze aantallen wedstrijddeelnemers in de jeugd zijn redelijk stabiel. Beleid rondom de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser? Hoe zie je dat? Hoe beïnvloedt dat jullie samenwerking en wat betekent dat voor jullie? Onzekerheden
Legitimiteit Oliver, 1990	Legitimiteit –omgevingsdruk op de samenwerking? (omgaan met) risico's.
Rol en de sturing van de KNSB	
Input voor de focusgroepen	
Mogelijkheden voor sturing Sørensen (2006)	Binnen de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser, welke behoeftes of mogelijkheden zie jij hierin? Hoe kun je het beste op deze behoeftes inspelen? In hoeverre heb je vanuit de KNSB behoefte aan sturing in het wedstrijdaanbod? Welke mogelijkheden zijn er voor verdere samenwerking jouw organisatie en de KNSB?
Beperkingen/ uitdagingen	Welke beperkingen of uitdagingen zijn er voor verdere samenwerking tussen jouw organisatie en de KNSB? En welke maatregelen kunnen de samenwerkingspartners nemen?

Als je iets aan de wedstrijd sport in de jeugd zou kunnen veranderen, wat zou je dan veranderen en waarom?

Afronding

We komen nu toe aan afronden interview. Ik vraag mij af of we nog dingen niet besproken hebben rondom de wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser?

Bijlage 3: Topiclist Focusgroep

Introductie
<ul style="list-style-type: none">- Welkom heten, voorstellen gespreksleider- Aanleiding – landelijke daling van het aantal wedstrijddeelnemers, focus op langebaanschaatsers tot 18 jaar.- Dit groepsgesprek gaat over de mogelijke positie van de KNSB in het wedstrijaanbod voor jonge langebaanschaatsers tot 18 jaar.- Toelichten wat we gaan doen komend uur: Geen foute antwoorden - uitnodigen om alle ideeën, meningen en persoonlijke ervaringen te delen. Je mag op elkaar reageren d.m.v. handje opsteken (evt. testen). Er zijn geen goede of foute antwoorden. Anonimiteit, mogelijkheid inzage van het rapport.
Rol/functie binnen het competitieve sportaanbod
Introductie-vragen
Alle deelnemers stellen zich kort voor: Wat is jouw rol binnen de wedstrijd sport (in twee zinnen)
Schaatsvereniging, gewest, baanvereniging, baancommissie
Sturing van de KNSB binnen het competitieve sportaanbod
Onderliggende deelvraag: 4. Wat zijn mogelijkheden en beperkingen van de KNSB om de interorganisatorische samenwerking tussen de wedstrijdorganisaties en sportverenigingen te sturen?
Stelling: De huidige wedstrijd sport voor de jonge langebaanschaatser is niet toekomstbestendig.
Als we niks doen, is dat dan erg? Behoeftte aan ondersteuning: Is er ondersteuning gewenst in het competitieve sportaanbod? En in welke vorm?
Stelling: Het lukt ons zonder ondersteuning van de KNSB om meer wedstrijddeelnemers te werven.
Waarom wel/niet? Hoe/ in welke vorm dan wel of niet? Hoe zien jullie dat voor je? Best-cases delen, meedenken in bepaalde onderwerpen? Structuur: Kortere lijntjes tussen bond en vereniging?
Stelling: De oplossing voor meer wedstrijddeelnemers in het langebaanschaatsen is vernieuwing van het wedstrijaanbod.
Wanneer dan? Waar lopen actoren dan tegenaan? En hoe willen ze hulp, en van wie? Op welke gebieden intensiever samenwerken? Voorbeelden
De huidige organisatiestructuur binnen de wedstrijd sport past niet meer bij deze tijd.
Wat is de ideale situatie? Welk advies zou je hebben voor de schaatssport?
Afronding
We komen nu toe aan het einde van de focusgroep. Zijn er nog bepaalde zaken niet benoemd, of wilt er iemand nog wat toevoegen?

Bijlage 4: Codeboom

Rol binnen de wedstrijd sport

- Sportvereniging
- Organisatiecomité
- Gewest
- KNSB

Toenemende bestuurlijke druk

- Financiële onzekerheid
- Rol van het gewest staat ter discussie
- Vrijwilligerstekort
- Ontwikkelingen in de vraag naar wedstrijd aanbod
 - o Instroom
 - o Doorstroom
 - o Uitstroom

Omgaan met de bestuurlijke druk

- Verruimen wedstrijd aanbod
- Sportbeleving in de jeugd
- Externe partijen betrekken in de wedstrijd sport
- Toenemende prestatiecultuur en prestatiedruk
- Toegenomen last wedstrijdreglementen
- Prijsstijgingen