

BESTUURSMODELLEN IN BEWEGING

*Een kwalitatief onderzoek naar de
legitimiteit en het bestuursmodel van
sportbonden*

MASTERTHESIS SPORTBELEID & SPORTMANAGEMENT

Jorian Oorburg (6030920)

29 juni 2023



Universiteit Utrecht



Nederlandse
Ski Vereniging

Bestuursmodellen in beweging

Een kwalitatief onderzoek naar de legitimiteit en het bestuursmodel van sportbonden

Auteur: Jorian Oorburg (6030920)

Begeleider: dr. Michel van Slobbe

Tweede corrector: Prof. dr. Maarten van Bottenburg

Universiteit Utrecht, Faculteit Bestuurs- en Organiseringswetenschappen, Master Sportbeleid & Sportmanagement

Aantal woorden: 24191

Vastgesteld: 29 juni 2023

Afbeelding voorpagina: Remco van den Berg (247sportphoto), verkregen van nskiv.nl

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn masterscriptie 'Bestuursmodellen in beweging'. Een kwalitatief onderzoek naar de legitimiteit en het bestuursmodel van sportbonden. Met deze scriptie rond ik na twee jaar de master Sportbeleid & Sportmanagement aan de Universiteit Utrecht af.

De afgelopen maanden ben ik niet zonder hulp doorgekomen. Bij deze wil ik mijn begeleider Michel van Slobbe bedanken voor de hulp bij het vormen van ideeën, de mogelijkheden om te sparren en de voortdurende feedback op mijn scriptie. Daarnaast wil ik de respondenten bedanken voor de leuke gesprekken en interessante inzichten, die hebben geleid tot deze scriptie. In het bijzonder wil ik Frits Avis, directeur van de Nederlandse Ski Vereniging hiervoor bedanken, omdat hij me heeft geholpen aan een eerste opzet voor dit onderwerp. Het schrijven van mijn scriptie heeft me veel inhoudelijke kennis gegeven over bestuursmodellen en sportbonden, wat ervoor heeft gezorgd dat ik nu een eindproduct heb waar ik tevreden mee kan zijn. Bij het afronden van het eindproduct wil ik mijn vriendin en familie bedanken, die mijn conceptversie nog eens van nuttige feedback hebben voorzien.

Na twee leerzame jaren komt met mijn masteropleiding ook aan mijn stage bij de NSkiV een einde. Ik heb de afgelopen twee jaar werkervaring opgedaan, maar vooral veel gezelligheid en plezier in mijn stage gehad.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Jorian Oorburg

Utrecht, 29 juni 2023

Samenvatting

In dit onderzoek is de houdbaarheid van het bestuursmodel van hybride sportbonden onderzocht. Sportbonden zijn onder druk van maatschappelijke ontwikkelingen in de loop der jaren veranderd van traditioneel beherende en beheersende organisaties in ontwikkelende en innovatieve entiteiten, om legitiem te blijven binnen de veranderende samenleving (NOC*NSF, 2022). Volgens de institutionele theorie moeten organisaties mee veranderen met de veranderende maatschappij, om als legitiem beoordeeld te worden. De verbreding van functies en doelgroepen creëert een complex speelveld voor een organisatie. Hybride sportbonden hebben namelijk naast hun traditionele rol (voor en door leden) ook een consumentgerichte rol en een informerende rol als belangenbehartiger van de sport. Door dit complexe speelveld is het een balansoefening om voor alle stakeholders legitiem te blijven en dat brengt spanningen met zich mee. Het besturen van een hybride sportorganisatie is daardoor een uitdagende taak, waarbij het bestuur de verschillende belangen moet beheersen en tegelijkertijd de legitimiteit moet waarborgen. De vraag is of dit nog kan met een model met een vrijwillig bestuur of met een bestuur op afstand, of dat andere bestuursmodellen passender zijn. Dit is onderzocht aan de hand van de volgende onderzoeksvraag:

Welk bestuursmodel sluit het best aan bij de betekenis die betrokken beleidsactoren geven aan de veranderende institutionele positie van hybride sportbonden als de Nederlandse Ski Vereniging?

De onderzoeksvraag is onderzocht op basis van een documentanalyse en het afnemen van veertien semigestructureerde interviews. Aangezien het binnen de kaders van dit onderzoek niet mogelijk was om alle sportbonden te analyseren, is gekozen om één specifieke casusorganisatie te onderzoeken, de NSkiV in dit geval. Toch is gepoogd om het onderzoek breder te kunnen trekken door ook respondenten buiten de NSkiV te interviewen.

Naar aanleiding van het empirisch onderzoek kan gesteld worden dat de legitimiteit van sportbonden volgens de respondenten is veranderd door maatschappelijke veranderingen, waarbij bonden wel moeten meeveranderen om bestaansrecht te behouden. De veranderende normen vragen veel meer van een sportbond en dat brengt spanningen met zich mee aangaande de legitimiteit. Dit betekent bijvoorbeeld voor het klassieke bestuursmodel dat dit eigenlijk niet meer houdbaar is bij hybride sportbonden, vanwege de kennisachterstand van de vrijwillige bestuursleden, die ook nog eens de eindverantwoordelijkheid dragen voor het toegenomen risico van de besluitvorming. In de zoektocht naar legitimiteit en bestaansrecht in de toekomst, denken vooroplopende bonden na over andere modellen om deze vraagstukken weg te nemen. Uit de analyse blijkt dat twee alternatieve modellen overwogen worden: het Raad van Toezicht-model en het Aandeelhoudersmodel.

Geconcludeerd kan worden dat de veranderde institutionele positie van sportbonden als de NSkiV ervoor heeft gezorgd dat een nieuw bestuursmodel geschikter is, waarbij twee modellen de voorkeur hebben: het Raad van Toezicht-model en het Aandeelhoudersmodel. De keuze voor het model hangt af van de vraag in hoeverre de bond zó ondernemend wil zijn dat op governanceniveau de sportbond en de commerciële tak gesplitst moeten worden, wat bij het Aandeelhoudersmodel het geval is, of dat de gewaarborgde input van de leden van het Raad van Toezicht-model juist belangrijker is. Echter kan het Aandeelhoudersmodel efficiënter zijn voor de snelheid en slagkracht van de besluitvorming. De praktijkcasus van de NSkiV is vergelijkbaar met andere sportbonden. Ondanks dat sportbonden allemaal een eigen identiteit kennen en op een andere manier zijn ontwikkeld, zijn de legitimiteitsvraagstukken gelijk en dus lijkt een uniform bestuursmodel met eventuele nuances per bond geschikt om de institutionele positie van hybride sportbonden te versterken.

Voor vervolgonderzoek zou het relevant zijn om onderzoek uit te voeren met meer bestuursvoorzitters als respondent, omdat zij een andere kijk op het bestuursmodel kunnen hebben. Daarnaast is de vraag hoe niet-hybride sportbonden in de toekomst aan hun bestaansrecht kunnen voldoen en hoe dit vraagstuk zich manifesteert bij de sportkoepel NOC*NSF, die zelf als vereniging een voorbeeld stelt voor de aangesloten sportbonden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Doelstelling	8
1.4 Vraagstelling	8
1.5 Relevantie onderzoek.....	9
1.5.1 Maatschappelijke relevantie	9
1.5.2 Wetenschappelijke relevantie	9
1.6 Leeswijzer	10
2. Theoretisch kader	11
2.1 De institutionele theorie	11
2.1.1 Een institutioneel perspectief op organisaties	11
2.1.2 De legitimiteitstheorie	11
2.1.3 Hybride organisaties en sturingsvraagstukken.....	13
2.2 Literatuurstudie	14
2.2.1 Transitie in de sportwereld.....	14
2.2.2 Hybridisering en botsende logica's in de sport.....	15
2.2.3 Legitimiteitsvraagstukken in de sport	16
2.3 Synthese theoretisch kader	18
3. Methoden	19
3.1 Onderzoeksperspectief	19
3.2 Dataverzamelmethode	19
3.2.1 Documentanalyse	19
3.2.2 Semigestructureerde interviews.....	20
3.3 Analyse	22
3.4 Validiteit, betrouwbaarheid en bias	22
3.4.1 Validiteit	23
3.4.2 Betrouwbaarheid	23
3.4.3 Bias	23
3.5 Casusbeschrijving.....	24
4. Resultaten	26
4.1 Ontwikkelingen in de sportwereld.....	26
4.1.1 Maatschappelijke ontwikkelingen	26
4.1.2 Professionalisering en commercialisering bij sportbonden	28

4.2 Spanningen bij hybride sportbonden.....	30
4.2.1 Botsende logica's	30
4.2.2 Invloed en legitimering van stakeholders	31
4.2.3 Legitimiteit en het bestaansrecht van sportbonden.....	32
4.3 Legitimiteitsvraagstukken bij hybride sportbonden	34
4.3.1 Democratische legitimiteit in de ALV-structuur	34
4.3.2 Houdbaarheid van het klassieke bestuursmodel.....	37
4.3.3 Andere bestuursmodellen voor hybride sportbonden	39
4.4 Uniform bestuursmodel of niet?	42
5. Conclusie, discussie & aanbevelingen	45
5.1 Conclusie	45
5.2 Discussie	46
5.3 Aanbevelingen	47
6. Literatuurlijst.....	49
Bijlage A: Operationalisatie begrippen.....	55
Bijlage B: Thema's & Codeboom interviews & documenten	56

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In 2022 voert de Nederlandse Ski Vereniging [NSkiV] met de lancering van 'nsv.nl' een nieuwe beleidskeuze door. Dit lijkt een verrassende keuze, omdat de bondswebsite vijf jaar eerder juist was verdwenen door de overname van het consumentenplatform 'wintersporters.nl' (Nederlandse Ski Vereniging [NSkiV], 2018). Het is echter niet verrassend, omdat de NSkiV als klassieke sportbond een andere doelgroep bedient dan het consumentenplatform. Van oudsher bedient een sportbond zijn leden en sporters, zij vormen de bestaansreden van een sportbond (Stokvis, 1989; Van Bottenburg, 2007). Het consumentenplatform bedient daarentegen een veel grotere doelgroep: de Nederlandse wintersportconsument. Deze consumenten beoefenen weliswaar in meer of mindere mate de wintersport, maar zijn geen leden met inspraak.

Deze tegenstelling is onderdeel van de toegenomen complexiteit van een hybride sportbond, waarbij verschillende logica's langs elkaar schuren (Lucassen & De Bakker, 2016). Vanuit de institutionele theorie wordt een organisatie namelijk gevormd vanuit een bepaalde institutionele logica: de manier waarop een specifieke organisatorische omgeving werkt qua normen en waarden (Thornton & Ocasio, 2008). De traditionele sportbond kent daarbij de 'verenigingslogica' met het principe van 'voor en door leden': de twee kerntaken zijn het organiseren van competitie voor de aangesloten leden en de belangenbehartiging van die leden (Van Bottenburg, 2007; Boessenkool et al., 2011). In de afgelopen decennia hebben sportbonden echter ontwikkelingen doorgemaakt, waarbij ze steeds bedrijfsmatiger en marktgericht zijn gaan denken en handelen (Shilbury & Ferkins, 2011; Dowling et al., 2014). Zo omschrijft de NSkiV zichzelf nu als 'sportbond én maatschappelijk ondernemer' (NSkiV, 2022a, p. 1). Wanneer een sportbond meer gericht is op commerciële aspecten, houdt deze vast aan de 'consumentenlogica'. De consumentenlogica bestaat niet uit het 'voor en door leden'-principe, maar biedt diensten aan voor 'klanten'. Klanten zijn individuele consumenten die hun beslissingen nemen op basis van persoonlijke behoeften (Van der Roest, 2015). Sportbonden veranderen in ontwikkelde en innovatieve entiteiten door veranderende maatschappelijke en publieke behoeften, om legitiem te blijven binnen de veranderende samenleving (NOC*NSF, 2022). Institutionele legitimiteit is volgens Suchman 'de algemene perceptie dat de acties van een organisatie wenselijk en gepast zijn binnen een sociaal geconstrueerd systeem van normen, waarden en overtuigingen.' (1995, p. 574). Om legitiem te blijven in de veranderende sportwereld, moeten organisaties dus ook meeveranderen met de behoeften en wensen vanuit het stakeholderveld (Slack & Hinings, 1992, in Van Bottenburg, 2005). Deze ontwikkelingen begonnen bij de NSkiV al in de jaren '80, toen de bond begon met het aanbieden van een doorlopende reisverzekering, wat zorgde voor een ledengroei van circa 15 duizend leden naar 160 duizend leden (NL Sport, 2020). Deze ontwikkelingen zijn terug te zien in het Meerjarenbeleidsplan 2022-2026, waarin wordt gesteld dat 'het goed gelukt is om de transitie te maken van een meer traditionele sportbond met een ledenmodel, naar een organisatie met diverse ondernemende initiatieven' (NSkiV, 2022a, p. 3).

Organisaties die hun scope hebben verbreed en tegelijkertijd meerdere functies en logica's hebben, worden hybride organisaties genoemd (Lucassen & De Bakker, 2016). Een sportbond wordt hybride genoemd, wanneer zij niet alleen de verenigingsfunctie bekleedt, maar een mix geworden is van verschillende sectoren, met een hybride missie en activiteiten die tegenover elkaar staan, zoals profit en non-profit en publiek en privaat (Lucassen & Van der Roest, 2011; Lucassen & De Bakker, 2016). De hybridisering van sportbonden gaat gepaard met professionalisering van bureauorganisaties, omdat de verbreding van het takenpakket vraagt om meer expertise (Nagel et al., 2015).

1.2 Probleemstelling

De hybridisering zorgt volgens Horne et al. (2001) dat sportbonden in een spagaat terechtkomen. Van oudsher zijn zij namelijk niet commercieel qua opzet, structuur en ambities, maar in de praktijk zijn ze mettertijd gaan opereren als ondernemers met een winst oogmerk. De hybride sportbonden moeten daarbij een positie innemen te midden van de verschillende institutionele logica's. De hybridisering vraagt veel van het bestuur van een sportbond, want volgens Lucassen & De Bakker (2016) is het aan het bestuur van een organisatie om de balans te zoeken tussen de verschillende logica's om op zoek te gaan naar maximale legitimiteit. Onderdeel van de spagaat is de 'vrijwillige' sportsector: hybride sportorganisaties werken veelal met vrijwilligers in het bestuur (Lucassen & Van der Roest, 2011). Hybride organisaties vragen om 'plural governance' (meervoudig bestuur), waarbij een spanning tussen het vrijwillige bestuur en de betaalde, geprofessionaliseerde bureauorganisatie bijna onvermijdelijk is (Ferkins et al., 2005; Lucassen & De Bakker, 2016). De vrijwillige bestuursleden zijn weinig betrokken bij de inhoudelijke werkzaamheden en missen de actuele kennis van de dynamische omgeving en het specialisme dat nodig is om accurate beslissingen te maken (Ferkins & van Bottenburg, 2013). Daarentegen dragen zij wel het risico van de eindverantwoordelijkheid. Deze spanning is groter bij hybride sportbonden dan bij klassieke sportbonden, omdat hybridisering zorgt voor grotere (financiële) risico's (Jaskyte & Holland, 2015). Daarbij ontstaat de vraag of een bestuursmodel met een vrijwillig bestuur op afstand nog wel het meest geschikte model is, omdat de waarden van het vrijwillige karakter niet aansluiten bij de consumentenlogica. Bij de consumentenlogica gaat het namelijk om waarden als efficiëntie, effectiviteit en winstmaximalisatie (Kikulis, 2000; Thiel & Mayer, 2009; Sotiriadou & De Bosscher, 2013). Volgens Taylor & O'Sullivan (2009) beïnvloedt de bestuursstructuur dan ook de effectiviteit van een organisatie.

Ook de NSkiV werkt met een hoofdbestuur op collegiale basis, vanuit de besturingsfilosofie 'besturen op hoofdlijnen'. Het hoofdbestuur houdt toezicht op het te voeren beleid en is verantwoordelijk voor de besluitvorming, terwijl de voorbereiding en uitvoering van het beleid zijn gedelegeerd aan de algemeen directeur en het bondsbureau (NSkiV, 2022a). In het Meerjarenbeleidsplan 2022-2026 stelt de NSkiV echter de vraag 'of het huidige besturingsmodel nog past bij de ontwikkelingen (vereniging vs. onderneming) en op welke wijze het beste invulling kan worden gegeven aan de bestuurlijke verantwoordelijkheid enerzijds en aan de verantwoording aan de leden anderzijds' (NSkiV, 2022a, p. 21).

1.3 Doelstelling

In dit onderzoek staat het hierboven beschreven vraagstuk over het bestuursmodel centraal, waarbij de vraag is welk model het meest passend is bij een hybride sportbond. Daarbij wordt gekeken of het huidige, klassieke bestuursmodel nog houdbaar is en wat voor- en nadelen van alternatieve modellen zijn. Dit doel wordt behaald door vast te stellen welke betekenis betrokken beleidsactoren geven aan de institutionele positie van een hybride organisatie, wat een sportbond legitiem maakt en welk bestuursmodel respondenten het meest passend vinden. De NSkiV wordt hierbij als praktijkcasus gebruikt, waarbij gepoogd wordt om uit te zoeken of de huidige manier van besturen met een vrijwillig bestuur op afstand problemen oplevert en, wanneer dit het geval is, welke oplossingsrichtingen hiervoor geschikt zijn. Door middel van kwalitatief onderzoek wordt achterhaald welke alternatieven bestaan om een sportbond te organiseren en welk model het dichtst bij de behoeften van een sportbond als de NSkiV komt.

1.4 Vraagstelling

In dit onderzoek wordt de bestuursstructuur van sportbonden onderzocht, met als praktijkcasus de NSkiV. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

Welk bestuursmodel sluit het best aan bij de betekenis die betrokken beleidsactoren geven aan de veranderende institutionele positie van hybride sportbonden als de Nederlandse Ski Vereniging?

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- 1. Wat leert de institutionele theorie over het sturingsvraagstuk bij hybride sportbonden?*
- 2. Wat zijn de implicaties van de maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen op de legitimiteit van sportbonden?*
- 3. Welke betekenissen kennen beleidsactoren toe aan de legitimiteit van sportbonden en wat betekent dat voor het klassieke bestuursmodel?*
- 4. In hoeverre is het huidige bestuursmodel passend in combinatie met de huidige ambities, doelen en behoeften van de Nederlandse Ski Vereniging en vergelijkbare sportbonden en wat is het beste alternatieve model?*

1.5 Relevantie onderzoek

1.5.1 Maatschappelijke relevantie

Omdat het doel van dit onderzoek is om een passend bestuursmodel te vinden bij hybride sportbonden, draagt het bij aan de missie van het Sportakkoord om in te zetten op ‘innovatie en transitie bij sportbonden, inclusief bijpassende governance-modellen’ (Nationaal Sportakkoord, 2022, p. 3). Hierbij zoeken sportbonden naar mogelijkheden om efficiënt en effectief te werken, maar proberen ze wel hun ledenstructuur overeind te houden (Van Eekeren, 2018). Het onderzoek draagt daarmee bij aan de actuele vraagstukken van sportbonden die gesteld zijn in de programmalijn Slagvaardig Organiseren Sport (SOS) van NOC*NSF, bedoeld om bonden slagvaardiger te maken (NOC*NSF, 2019; Mulier Instituut, 2022). De resultaten van dit onderzoek kunnen door andere sportbonden gebruikt worden om hun eigen bestuursstructuur tegen het licht te houden en de voor- en nadelen van verschillende bestuursmodellen af te wegen. Door de NSkiV als onderzoekscasus te hanteren, draagt het onderzoek specifiek bij aan het vraagstuk van de NSkiV, waarbij de vraag is gesteld ‘[...] of het huidige bestuursmodel nog past bij de ontwikkelingen van de Nederlandse Ski Vereniging (vereniging vs. onderneming) en op welke wijze het beste invulling kan worden gegeven aan de bestuurlijke verantwoordelijkheid enerzijds en aan de verantwoording aan de leden anderzijds’ (NSkiV, 2022a, p. 21). Daarnaast geeft het onderzoek een beeld van hoe de sport in Nederland ervoor staat, door te schetsen hoe sportbonden aan hun legitimiteit komen, waar ze hun bestaansrecht vandaan halen en welke ontwikkelingen daarbij hebben plaatsgevonden.

1.5.2 Wetenschappelijke relevantie

In de wetenschap is al veel onderzoek gedaan naar professionalisering van sportbonden, hybride organisaties en legitimiteit. Het doel van dit onderzoek is om bij te dragen aan deze wetenschappelijke publicaties, door specifiek het legitimiteitsvraagstuk van de ‘vrijwillige’ sportsector aan te scherpen. Er is veel onderzoek gedaan naar institutionele legitimiteit en de verandering daarvan enerzijds en naar vrijwillige besturen in de sport anderzijds. Echter brengt dit onderzoek de twee samen, door te onderzoeken wat de veranderde legitimiteit door de hybridisering van een sportbond voor implicaties heeft voor de bestuursstructuur. Zeker nu sportbonden steeds meer commercialiseren is het van belang om te onderzoeken wat dit doet met de legitimiteit van de sportbond en van het bestuursmodel. Ook Shilbury & Ferkins (2011) concluderen dat meer onderzoek gedaan moet worden naar de relatie tussen vrijwilligers en professionals en naar de capaciteiten van een bestuur van een sportorganisatie, terwijl Kerwin & Doherty (2019) stellen dat nog weinig bekend is over prestaties van

het bestuur van een sportbond. Wat betreft legitimiteit geven Deephouse et al. (2017) aan dat meer onderzoek naar het legitimeren van organisaties nodig is, specifiek naar de routines die gepaard gaan met het evalueren en legitimeren. Aan deze drie aanbevelingen probeert het onderzoek een bijdrage te leveren. Tot slot zijn in de literatuur maar weinig alternatieve modellen te vinden, op de modellen van Huizenga & Tack (2011) en de voorgestelde modellen in de Code Goed Sportbestuur van NOC*NSF (2021a) na. Dit zijn modellen die gaan over de afstand van het bestuur, maar niet over het type governance. Doordat dit onderzoek zoekt naar modellen die kunnen werken in plaats van het huidige bestuursmodel van sportbonden, vult het onderzoek de leegte die is ontstaan door de afwezigheid van een alternatief model.

1.6 Leeswijzer

Na deze inleiding volgt het theoretisch kader, waarbij de relevante theorieën voor dit onderzoek worden uitgelegd en vervolgens worden toegepast op de sportcontext. Vervolgens volgt het methodenhoofdstuk, waarin de gebruikte onderzoeksmethoden worden uitgelegd en zowel de respondenten als de praktijkcasus worden toegelicht. Daarna worden de onderzoeksresultaten uiteengezet, geanalyseerd en gekoppeld aan de theorie. Tot slot geeft het conclusiehoofdstuk antwoord op de onderzoeksvraag, waarna een discussie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek volgen.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de gebruikte theorieën voor dit onderzoek behandeld en toegepast op de relevante context van dit onderzoek. In de eerste paragraaf is het theoretisch kader te vinden, waar de beschikbare theorie over de relevante begrippen voor dit onderzoek uiteen wordt gezet en het onderzoek wordt ingekaderd aan de hand van het gekozen theoretische perspectief. De tweede paragraaf biedt de relevante context, waarbij de behandelde theorieën worden toegepast op de sportwereld. Het hoofdstuk sluit af met een synthese van beide paragrafen.

2.1 De institutionele theorie

In de hoofdvraag van dit onderzoek staat de institutionele positie van sportbonden centraal. Vanuit de institutionele theorie wordt de ontwikkeling en de daarbij behorende keuzes van organisaties in relatie tot hun omgeving verklaard. In dit theoretisch kader wordt de institutionele theorie uitgelegd en wordt ingegaan op belangrijke bijbehorende begrippen als legitimiteit, institutionele logica's, institutionele complexiteit en hybride organisaties.

2.1.1 Een institutioneel perspectief op organisaties

De institutionele theorie, bekend door onder andere DiMaggio & Powell (1983), volgde op eerdere ideeën in de organisatiwetenschappen. Pfeffer & Salancik (1978) stelden bijvoorbeeld met hun 'Resource dependence theory' dat de ontwikkeling van organisaties afhankelijk is van hun keuzes in het verleden. Hierdoor zijn ze nu afhankelijk van de hulpbronnen die beschikbaar zijn en dus zijn ze gelimiteerd in hun toekomstige ontwikkeling. De institutionele theorie stelt juist dat organisaties beïnvloed worden door normen, waarden en regels over gepast gedrag in een bredere sociaal-culturele omgeving (DiMaggio & Powell, 1983). Deze 'instituten' bepalen grotendeels het gedrag van de organisatie en zorgen ervoor dat een organisatie als vanzelfsprekend wordt gezien (Scott, 2008). De institutionele omgeving is lastig te duiden, omdat deze vaak niet bewust wordt ervaren, maar meer als vanzelfsprekend wordt beschouwd, wat verandering lastig maakt. Volgens DiMaggio & Powell (1983) zorgt deze institutionele omgeving enerzijds voor orde en structuur bij organisaties, maar anderzijds beperkt het organisaties in hun handelingsvrijheid. Organisaties kunnen in verschillende institutionele omgevingen bestaan, waar ze afhankelijkheidsrelaties hebben met actoren die handelen volgens andere logica's. De manier waarop een specifieke institutionele omgeving werkt, wordt de 'institutionele logica' genoemd (Thornton & Ocasio, 2008). Institutionele logica's verschillen daarbij van elkaar in regels, normen en waarden en kennen een eigen vorm van identificatie. Friedland & Alford (1991) noemen hierbij de bureaucratie van de staat, families, democratie en religie als voorbeelden van velden met eigen institutionele logica's, waarbij actoren zich dus bijvoorbeeld anders gedragen in een gezin dan in de kerk.

De institutionele positie van een organisatie is dus te beschouwen als de positie van een organisatie in de institutionele omgeving en hoe de organisatie daarmee omgaat. Hierbij wordt met 'organizational institutionalism' een theoretisch perspectief gekozen dat de relatie met de bredere institutionele context analyseert. Dat gebeurt door te kijken op welke manier organisaties worden gevormd door sociale, politieke en culturele krachten, alsook de invloed van organisaties op die institutionele omgeving.

2.1.2 De legitimiteitstheorie

Een voor dit onderzoek belangrijk concept in de theorie over 'organizational institutionalism' is legitimiteit (Deephouse & Suchman, 2008). Omdat organisaties zich vooral laten leiden door de institutionele omgeving, ontlene zij daar ook de gangbare normen, waarden en overtuigingen aan. Om als organisatie te overleven in deze omgeving, moet zij zorgen dat ze als legitiem wordt gezien (Scott, 2008). Suchman (1995, p. 574) omschrijft legitimiteit als 'de algemene perceptie dat de acties

van een organisatie wenselijk en gepast zijn binnen een sociaal geconstrueerd systeem van normen, waarden en overtuigingen.’ De definitie van Deephouse et al. (2017, p. 9) sluit hierop aan. Een organisatie wordt dus beoordeeld door stakeholders uit haar omgeving, die de organisatie bewust of onbewust observeren en haar vergelijken met normen, waarden en andere vergelijkbare organisaties. Deze stakeholders worden op hun beurt weer beïnvloed door hun institutionele omgeving en zij zien een legitieme institutie als gezaghebbend.

Doordat organisaties dus beïnvloed worden door dezelfde institutionele krachten en tegelijkertijd aan de normen van het organisatieveld willen voldoen, gaan ze op elkaar lijken. Dit heet isomorfisme en wordt door DiMaggio & Powell (1983) opgedeeld in drie soorten: dwingend isomorfisme, waarbij de oorzaak ligt bij de druk van externe actoren waar de organisatie van afhankelijk is; normatief isomorfisme, waarbij de oorzaak meer ligt in de weerspiegeling van normen en waarden uit de sociale omgeving, en mimetisch isomorfisme, waarbij organisaties zich vooral gaan gedragen naar voorbeeld van andere organisaties. Dit laatste kan ontstaan door een gebrek aan ideologie of als een organisatie ambigue doelen nastreeft. Volgens Scott (2014) kan dit ook ten gunste werken van de legitimiteit, want een organisatie wordt als meer legitiem gezien, wanneer de missie en doelstellingen overeenkomen met andere organisaties uit de institutionele omgeving.

Volgens de literatuur bestaan er verschillende soorten legitimiteit, waaronder democratische en normatieve legitimiteit (Suchman, 1995; Peter, 2009). Bij normatieve legitimiteit gaat het over de overeenstemming tussen de acties, kenmerken en vorm van de organisatie enerzijds en de overtuigingen en culturele waarden van het sociale veld waarin het plaatsvindt anderzijds (Suchman, 1995). Bij democratische legitimiteit gaat het om de publieke perceptie en de mening van buitenstaanders, vooral over de democratie van de besluitvorming (Peter, 2009). De democratische legitimiteit verdeelt Scharpf (1999) onder in input-, throughput- en outputlegitimiteit. Hierbij gaat inputlegitimiteit over de manier waarop de organisatie omgaat met de input vanuit haar achterban en op welke manier deze achterban invloed uitoefent. Legitimiteit wordt hierbij verkregen door het gepercipieerde democratische gehalte van het besluitvormingsproces. Volgens Scharpf (1999) zijn voor de inputlegitimiteit drie indicatoren relevant. Ten eerste gaat het om de mogelijkheden voor participatie vanuit de achterban, direct door verkiezingen of indirect door de input via inzichten, ervaringen en ideeën. Daarnaast is de kwaliteit van de representatie vanuit de achterban van belang, waarbij het erom gaat dat de vertegenwoordigers niet hun eigenbelang, maar het algemene belang van de achterban vertegenwoordigen. Tot slot is een open proces van de beleidsvorming van belang, dus de invloed van de achterban op ideevorming.

Throughputlegitimiteit daarentegen gaat over de ‘good governance’ van organisaties; de mate waarin ze eerlijk en transparant te werk gaan. Zo zijn volgens Miller-Millesen (2003) ook bestuursrollen in een organisatie geïnstitutionaliseerd, waarbij het belangrijk wordt geacht om open en transparant te zijn over besluitvormingsprocessen en gedrag van (het bestuur van) een organisatie, waarbij normen en waarden een belangrijke rol spelen (Schmidt, 2013). Hierbij is wederom de participatie in de besluitvormingsprocessen van belang, maar daarnaast ook de ‘checks and balances’: de mate waarin de verschillende actoren in een organisatie elkaar controleren en in evenwicht houden, zodat er geen machtsmisbruik plaatsvindt bij het besluitvormingsproces.

Tot slot gaat outputlegitimiteit over de uitkomsten van het beleidsproces, wat voor maximale legitimering geconformeerd moet zijn aan de wensen van de stakeholders (Schmidt, 2013). Aansluitend op deze outputlegitimiteit introduceren Bitektine & Haack (2015) feedbacklegitimiteit, waarbij de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd over de resultaten belangrijk is. Deze vier dimensies vormen samen de democratische legitimiteit van een organisatie.

Deephouse et al. (2017) hebben vier fases van legitimiteit opgesteld waar een organisatie zich in kan bevinden. Hierin zijn twee stabiele situaties de uitersten: niet legitiem en ongepast of juist geaccepteerd en vanzelfsprekend. Daartussen onderscheiden zij nog twee situaties: die van ‘geschikt’ (proper), waarbij een organisatie niet zozeer niet legitiem is, maar wel actief geëvalueerd wordt. Ook onderscheiden ze ‘betwist’ (debated), waarbij een organisatie onderdeel van debat is en meer neigt

richting het oordeel van 'niet-legitiem'. Het is van belang dat een organisatie als legitiem wordt gezien, omdat stakeholders alleen met organisaties willen samenwerken die zij legitiem achten.

De legitimiteitstheorie is belangrijk voor dit onderzoek, omdat de mate van legitimiteit van een organisatie uiteindelijk de institutionele positie bepaalt. Daarom is het belangrijk om te weten hoe organisaties aan hun legitimiteit komen en hoe ze daarbij kunnen veranderen. Daarnaast zijn de verschillende soorten legitimiteit, zoals normatieve en democratische legitimiteit, belangrijk om te onderscheiden, omdat ze allebei aan de hand van andere criteria gelegitimeerd worden.

2.1.3 Hybride organisaties en sturingsvraagstukken

Om legitimiteit te verwerven en te behouden, moeten organisaties dus aan de verwachtingen van hun stakeholders voldoen. Dit is lastig, omdat verschillende stakeholders vaak verschillende belangen hebben. Een bijpassend begrip uit de organisatietheorie is institutionele complexiteit. Institutionele complexiteit ontstaat wanneer een organisatie te maken krijgt met tegenstrijdige en onverenigbare belangen van verschillende stakeholders, waarvan een aantal een eigen institutionele logica kent (Greenwood et al., 2011). Zo'n organisatie krijgt dan te maken met verschillende institutionele logica's met eigen instituties en een eigen institutioneel veld, wat Kraatz & Block (2008) 'institutioneel pluralisme' noemen. Ieder van deze omgevingen heeft haar eigen spelregels. Organisaties moeten in dat geval op verschillende speelvelden tegelijk spelen. Deze stakeholders kunnen zowel intern als extern zijn. Het kunnen individuen zijn, maar ook overheden, verenigingen, sponsors, het publieke collectief en de media (Deephouse et al., 2017). Om aan de verwachtingen van deze verschillende stakeholders te voldoen, moet een organisatie strategische keuzes maken. Institutionele complexiteit zorgt er dan ook voor dat organisaties nooit geheel geïnstitutionaliseerd zijn, omdat er constant een afweging is tussen de eigen ideologie en belangen en die van de interne en externe stakeholders (Selznick, 1957). Dit bevestigen Meyer & Rowan (1977), die stellen dat de mate van institutionalisatie ook wordt beïnvloed door economische doelen. Bij die afweging hoeven logica's niet per se boven elkaar te staan, maar ze kunnen ook duurzaam naast elkaar bestaan of zich zelfs met elkaar mengen (Battilana & Dorado, 2010). Wanneer organisaties een midden zoeken tussen de logica's, zijn dit hybride organisaties. Volgens Battilana & Lee (2014) wordt de term hybride daarbij vaak gebruikt om aan te geven dat een organisatie meerdere organisatievormen vermengt of samenvoegt, waardoor de organisatie afwijkt van de reeds gelegitimeerde organisatievormen. Volgens Noordergraaf (2004, p. 205) zijn hybride organisaties in termen van structuur en cultuur 'gespleten' organisaties, waarin 'wezensvreemde' elementen bijeengebracht worden.

Het afwegen van de verschillende logica's brengt spanningen met zich mee. Volgens Putters (2009) zijn er vier manieren om deze spanningen te beheersen: via institutionele maatregelen (zoals adviesraden of bestuurscodes), via interactie met externe partijen (door middel van coöperatie of competitie), via kennis en informatie (zoals benchmark-onderzoeken) of via persoonlijke intuïtie en visie. Hoe met hybriditeit wordt omgegaan, hangt nauw samen met de identiteit van de organisatie: een organisatie kan privaat opereren en toch publiek zijn (Noordergraaf & Teeuw, 2003). Volgens Peters & Waterman (1995) kan hybriditeit met 'simultaneous loose-tight couplings' hanteerbaar worden gemaakt, waarbij onderdelen van de organisatie hun eigen gang kunnen gaan, maar tegelijkertijd onderdeel zijn van één organisatie. De verbinding met de organisatie kan 'tight' zijn en bijvoorbeeld via planning en controle gestalte krijgen; de verbinding kan ook 'loose' zijn en via vaste overleggen of liaisons gestalte krijgen. Naast de institutionele druk van zowel de externe als interne omgeving is de interne structuur dus ook belangrijk voor de beheersing van de verschillende logica's. Zo is het belangrijk om de governance goed op orde te hebben, ten behoeve van de throughputlegitimiteit en de feedbacklegitimiteit. Dit maakt het besturen van een hybride organisatie een risicovolle zaak, maar ook een belangrijke zaak, omdat het bestuur de effectiviteit van een organisatie beïnvloedt (Taylor & O'Sullivan, 2009).

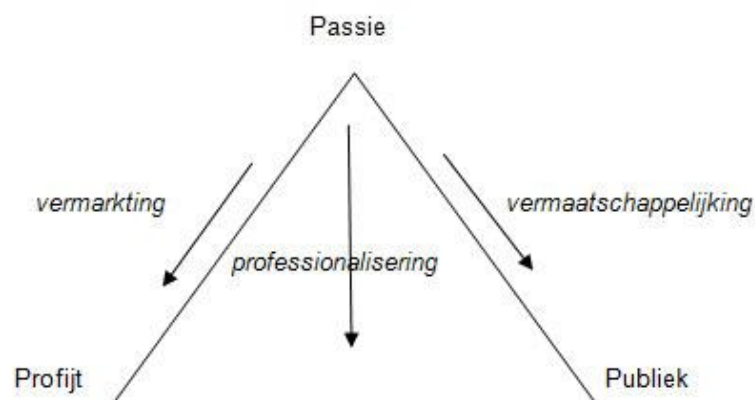
In deze paragraaf zijn achtereenvolgens de institutionele theorie en de legitimiteitstheorie met haar verschillende soorten legitimiteit uitgelegd. Daarnaast zijn relevante begrippen als isomorfisme, institutionele logica's en hybride organisaties uitgewerkt. Als antwoord op de eerste deelvraag 'wat leert de institutionele theorie over het sturingsvraagstuk bij hybride organisaties?' kan gesteld worden dat de zoektocht naar legitimiteit, ten behoeve van de institutionele positie van organisaties, ervoor zorgt dat hybride organisaties die met verschillende logica's te maken hebben, spanningen ondervinden in het positioneren van hun organisatie binnen die verschillende institutionele logica's. Deze spanningen bedreigen de normatieve en democratische legitimiteit. Deze inzichten zijn in de volgende paragraaf gebruikt om de context van de sportwereld te duiden. Daarnaast zijn de verkregen inzichten in de institutionele theorie als lens gebruikt om de resultaten van het onderzoek te analyseren, door te kijken wat een sportbond hybride maakt, hoe de legitimiteit van hybride sportbonden wordt verkregen, hoe die verandert, en wat dat betekent voor de legitimiteitsvraagstukken ten aanzien van de governance van hybride sportbonden.

2.2 Literatuurstudie

In de literatuurstudie worden de theorieën en begrippen uit het theoretisch kader als wetenschappelijk perspectief toegepast op het onderwerp van dit onderzoek: sportbonden en de sportwereld. Ten eerste worden de relevante ontwikkelingen in de sportwereld beschreven, waarna de hybridisering van sportbonden wordt behandeld. Deze hybridisering zorgt voor bepaalde legitimiteitsvraagstukken, die in de derde subparagraaf worden behandeld.

2.2.1 Transitie in de sportwereld

Al sinds de jaren '90 van de vorige eeuw zien wetenschappers en analisten dat de sportwereld aan verandering onderhevig is, waarbij met name ontwikkelingen op het gebied van commercialisering en instrumentalisering werden waargenomen (Hoeijmakers, 2022). Waar sportbonden vroeger vooral verantwoordelijk waren voor het organiseren van competities, het opstellen van reglementen en het behartigen van de belangen van hun aangesloten organisaties, is daar nu een aantal taken en uitdagingen bij gekomen. De groei van het aantal sportende mensen, het aantal competities en de gedachte dat sporten voor iedereen toegankelijk moet zijn, zijn voorbeelden hiervan. Door deze groei konden veel sportbonden niet meer draaien op alleen vrijwilligers en ontstonden bureauorganisaties. Deze ontwikkelingen zorgen samen met uitdagingen uit de maatschappij dat sportbonden een professionaliseringsslag hebben doorgemaakt (Nagel et al., 2015). De professionalisering van sportbonden is goed weergegeven in de figuur van Boessenkool et al. (2011) (Figuur 1).



Figuur 1: Oriëntatierichtingen binnen sportverenigingen (Boessenkool et al., 2011).

Het onderzoek van Boessenkool et al. (2011) gaat over transitie bij sportverenigingen, maar is ook te repliceren voor sportbonden. Ondanks dat sportbonden niet zozeer alleen uit passie ontstaan zijn,

stond en staat passie voor de sport wel centraal en maken ook zij transitie door in dezelfde drie richtingen. Naast de hierboven beschreven professionalisering is ook een duidelijke vermarkting te zien bij sportbonden. De groei van commercieel sportaanbod en de toenemende populariteit van andere vormen van sport dan georganiseerde sport hebben namelijk gezorgd dat de positie van sportbonden wordt ondermijnd (Waardenburg, 2016). In reactie daarop zijn sportbonden op zoek gegaan naar nieuwe manieren om hun normatieve legitimiteit te verhogen, zoals het aanbieden van flexibele lidmaatschappen, meer dienstverlening en het zoeken naar nieuwe partners, zowel binnen als buiten de sportwereld. Daarnaast wordt er ook meer verwacht vanuit de geldschieters, zoals de overheid en de sportkoepel NOC*NSF (Nagel et al., 2015). Van der Roest constateerde in 2015 bij vijftien sportbonden en NOC*NSF een consumentgericht discours. Veel traditionele sportbonden kennen een verschuiving van een 'mutual support organization' naar een 'service delivery organization' (Anthonissen & Boessenkool 1998; Kuperus 2005; Furusten, 2013; Van der Roest, 2015). Dit betekent dat ze niet alleen werken met een 'voor en door leden'-principe, maar ook dienstverlenend zijn en belangen najagen. De oorzaak hiervoor is dat sportbonden zich moeten aanpassen aan de veranderende (markt)omgeving om legitiem te blijven. Dit doen ze dus door zich flexibeler en klantgerichter op te stellen en het takenpakket te verbreden om zo aanvullende inkomsten te genereren (Boessenkool et al., 2011). Hierdoor verschuift hun institutionele positie meer richting de commerciële 'profijt' kant van de oriëntatiedriehoek (Figuur 1).

Naast de toegenomen commercialisering zijn ook maatschappelijke processen veranderd. Zo heeft de individualisering van de maatschappij ervoor gezorgd dat steeds meer mensen ongebonden sporten en dat het aantal leden van sportbonden en verenigingen licht daalt (KPMG, 2019; NOC*NSF, 2022). Naast de individualisering is de maatschappij veranderd door technologische ontwikkelingen en informalisering, maar is het maatschappelijk gedachtegoed ook veranderd als het gaat over bijvoorbeeld inclusie en diversiteit (Van der Roest, 2015). Snel veranderende maatschappelijke en publieke behoeften (mede aangedragen door de overheid) dagen sportbonden uit om van traditioneel behorende en beheersende organisaties te veranderen in ontwikkelende en innovatieve entiteiten, om legitiem te blijven binnen de veranderende samenleving (NOC*NSF, 2022). Ook worden sportbonden steeds meer betrokken bij het uitvoeren van overheidsbeleid (Waardenburg, 2016). Sport wordt hierbij gebruikt als antwoord op maatschappelijke vraagstukken. Voorbeelden van deze vermaatschappelijking van sportbonden zijn integratiestimulansen via sport en het preventieakkoord.

Deze ontwikkelingen zijn van belang, omdat sport wordt gezien als een institutie op zich, met eigen normen, wetten en regels (Furusten, 2013). Normen en waarden van sport zijn bijvoorbeeld fair play, respect en het naleven van spelregels (NOC*NSF, 2021b). Volgens Van Eekeren (2018) is het daarom voor sportbonden van belang bij zichzelf na te gaan of hun werkwijzen nog passen bij wat acceptabel is en wat niet. Hierbij is te zien dat sportorganisaties zich steeds duidelijker profileren op gebied van de rol van sport in de samenleving en de sport als middel voor het nastreven van bijbehorende (politiek-maatschappelijke) belangen.

De ontwikkelingen op gebied van vermarkting, professionalisering en vermaatschappelijking van de sport en de institutionele druk die met deze transitie gepaard gaat, zorgt ervoor dat veel sportbonden eenzelfde transitie inzetten, om te zorgen dat zij legitiem blijven voor hun omgeving (Scott, 2014). Door de institutionele druk is er bij sportbonden ook sprake van isomorfisme, waardoor sportbonden steeds meer op elkaar lijken (Furusten, 2013).

2.2.2 Hybridisering en botsende logica's in de sport

De transitie van sportbonden op gebied van vermarkting, professionalisering en vermaatschappelijking heeft ervoor gezorgd dat sportbonden hybride organisaties zijn geworden (Lucassen & De Bakker, 2016). Een sportbond kan hybride genoemd worden, wanneer zij niet meer alleen de verenigingsfunctie of gemeenschapsgerichte functie - 'voor en door leden', vanuit de passie in de driehoek van Boessenkool et al. (2011) - bekleedt, maar een mix geworden is van verschillende sectoren, met een hybride missie en activiteiten die tegenover elkaar staan, zoals profit en non-profit

en publiek en privaat (Lucassen & Van der Roest, 2011; Lucassen & De Bakker, 2016). Deze tegenstellingen zijn het gevolg van het gegeven dat een hybride sportbond in verschillende institutionele velden opereert, met verschillende logica's als onderdeel van het institutioneel pluralisme (Kraatz & Block, 2008; Thornton & Ocasio, 2008; Skirstad & Chelladurai, 2011). De traditionele sportbond kent daarbij de 'verenigingslogica' met een verenigingsmodel, waarbij het principe van 'voor en door leden' geldt (Van Bottenburg, 2007; Boessenkool et al., 2011). Bij deze logica streven vrijwilligers in een democratische organisatie gezamenlijk ideologische en sportieve doelen na, zonder winstoogmerk (Waardenburg, 2016). Om als sportbond legitiem te worden gezien door zijn leden, telt het externe institutionele veld bij de verenigingslogica niet. De leden legitimeren de bond aan de hand van hun eigen belangen.

Door de beschreven ontwikkelingen hebben hybride sportbonden tegenwoordig met meerdere logica's te maken. Eén van die logica's is de consumentenlogica. De consumentenlogica is veel meer extern gericht dan de verenigingslogica en onderdeel van een meer commercieel georiënteerd institutioneel veld. De consumentenlogica bestaat niet uit het 'voor en door leden'-principe, maar biedt diensten aan voor 'klanten' (Van der Roest, 2015). Deze klanten of consumenten zoeken geen vereniging om actief aan deel te nemen, maar willen enkel een dienst afnemen, zoals sportaanbod. Waar de leden de vereniging vaak trouw blijven, stopt een consument de relatie met de aanbieder, wanneer de behoefte ernaar stopt. Door de opkomst van de consumentenlogica en het consumentisme, zijn sportbonden zich dan ook meer gaan richten op taken die buiten hun klassieke pakket vallen, om zo ook legitiem te kunnen zijn in het institutionele veld van de consumentenlogica (Slack & Hinings, 1992, in Van Bottenburg, 2005). Meerdere overkoepelende sportbonden zetten actief in op 'de sporter als consument' door het aanpassen van het sportaanbod en door in te zetten op meer flexibiliteit als het gaat om sportbeoefening bij verenigingen (Hoekman et al., 2018). Sportorganisaties hebben volgens Wicker et al. (2012) dan ook de neiging om zich, tot een bepaalde hoogte, aan te passen aan ontwikkelingen vanuit de maatschappij, wat aansluit bij de institutionele theorie. Dit sluit met name aan op de zoektocht naar normatieve legitimiteit, waarbij de acties van de sportbond overeen moeten komen met de overtuigingen en culturele waarden van de omgeving (Suchman, 1995). Het is dan ook logisch dat sportbonden inzetten op de consumentenlogica, omdat veel sportbonden teruglopen in ledenaantal, waardoor hun eigen bestaansrecht en dat van zijn verenigingen in gevaar komen (Hoekman et al., 2018).

De maatschappelijke functie van sportbonden zou met de term 'publieke logica' als derde logica aangeduid kunnen worden, waarbij de overheid de sport inzet voor maatschappelijke doelen. Tot slot zien De Bosscher & Sotiriadou (2019) een topsportlogica, waarbij de stakeholders de organisatie vooral evalueren op de prestaties in de topsport. Toch is het belangrijk om ook vast te houden aan de traditionele verenigingslogica, omdat de transitie die sportbonden hebben ingezet kan leiden tot democratische problemen en juist een verminderde betrokkenheid van de huidige leden, wat weer afdoet aan de democratische legitimiteit van een sportbond (Stenling & Fahlén, 2009).

2.2.3 Legitimiteitsvraagstukken in de sport

Het managen van verschillende logica's brengt spanningen met zich mee in de normatieve legitimiteit van een hybride sportbond, omdat de verschillende institutionele omgevingen allemaal iets anders verwachten van de sportbond. Volgens Lucassen & De Bakker (2016) is het aan het bestuur van een organisatie om de balans te zoeken tussen de verschillende logica's. De institutionele complexiteit uit zich hier in commerciële druk ten opzichte van de wil van de leden, in de keuzes tussen nadruk op prestatie of nadruk op sportparticipatie en in verwachtingen van buitenaf ten opzichte van de verantwoordelijkheid die een bestuur op zich neemt (Lucassen & De Bakker, 2016).

De hybridisering van sportbonden roept dus niet alleen spanningen in het institutionele veld op, maar ook spanningen aangaande de interne structuur. Dit maakt het besturen van een hybride organisatie een risicovolle zaak (Taylor & O'Sullivan, 2009). Omdat een sportbond legitiem moet blijven, moeten de verschillende institutionele logica's goed beheerst worden. Hierbij is vooral de democratische legitimiteit van belang.

De democratische legitimiteit wordt gezocht door het bestuur aan de top van de organisatie, dat de beleidslijnen uitzet. In de sportwereld kennen de meeste sportbonden een structuur met een vrijwillig bestuur. De besluitvorming en taakcontrole vindt op democratische wijze plaats via de Algemene Ledenvergadering of via de bonds- of ledenraad, wat het hoogste orgaan is van sportbonden (Stokvis, 1989). Door de hybridisering en de spanning tussen de verschillende logica's is er ook spanning ontstaan tussen de ledenvergadering en de sportbond zelf bij de prioritering van doelen. Zo volgt de ledenvergadering enkel de verenigingslogica, terwijl de sportbond dus hybride is geworden en ook andere logica's nastreeft (Ferkins & Shilbury, 2010; De Bosscher & Sotiriadou, 2019).

Naast het op hoofdlijnen besturen van de sportbond, vertegenwoordigen bestuurders de sportbond ook richting de sportkoepel NOC*NSF, waar ze onderdeel zijn van de Algemene Ledenvergadering (Van 't Verlaat, 2010), maar ook afhankelijk zijn van de financiële middelen die NOC*NSF hen verstrekt via subsidies (Van der Poel, 2003). Hierdoor zitten deze bestuursleden in het ontwikkelen van hun visie dus ook met institutionele complexiteit, omdat zij aan de ene kant het democratisch gehalte van hun Algemene Ledenvergadering moeten waarborgen, maar aan de andere kant ook beleid opgelegd krijgen van bovenaf, waar de Ledenvergadering geen akkoord op geeft (Van 't Verlaat, 2010).

Door de oprichting van bureauorganisaties is de afstand tussen het bondsbestuur en de sportverenigingen toegenomen, waardoor sportbonden steeds autonomer opereren (Van 't Verlaat, 2010). Ook is de afstand tussen het bondsbestuur en de bureauorganisatie toegenomen. Daarbij zijn spanningen tussen het vrijwillige bestuur en de betaalde, geprofessionaliseerde bureauorganisatie bijna onvermijdelijk (Ferkins et al., 2005; Lucassen & De Bakker, 2016). De vrijwillige bestuursleden zijn weinig betrokken bij de inhoudelijke werkzaamheden en missen de actuele kennis van de dynamische omgeving en het specialisme dat nodig is om accurate besluiten te nemen (Ferkins & van Bottenburg, 2013). Daarentegen dragen zij wel het risico van de eindverantwoordelijkheid. Deze spanning is groter bij hybride sportbonden dan bij klassieke sportbonden, omdat hybridisering zorgt voor meer financieel risico (Jaskyte & Holland, 2015). Deze spanningen zorgen volgens De Bosscher et al. (2015) voor een gebrek aan innovatie bij sportbonden. Shilbury & Ferkins (2011) wijzen op het strategische belang van het bestuur, wat door de genoemde professionalisering en commercialisering onder druk is komen te staan. Hiervoor is de relatie tussen de bureaudirecteur en het bestuur, met name de bestuursvoorzitter, cruciaal.

Naast het klassieke bestuursmodel van sportbonden met een vrijwillig bestuur, zijn ook alternatieven mogelijk. Huizenga & Tack (2011) bespreken vijf bestuursmodellen met betrekking tot hun rol in het beleidsproces. Zo onderscheiden zij een uitvoerend bestuur, voor een bond met een hele kleine - of zonder - bureauorganisatie. Ten tweede bestaat een directief bestuur, dat taken toebedeelt aan de werkorganisatie, maar ze zelf niet uitvoert. Daarnaast zien zij een beleidsvoerend bestuur, dat nog verder weg van de bureauorganisatie staat. Als vierde model bestaat een voorwaardenscheppend bestuur dat zich vooral bezighoudt met de strategieën. Tot slot is er een toezichthoudend bestuur, dat slechts nog toezicht houdt op de werkorganisatie en dus een bestuur op afstand is. Het bestuur op hoofdlijnen kan worden gezien als een mix tussen de derde en de vierde vorm. De voorgestelde modellen in de Code Goed Sportbestuur van NOC*NSF (2021a) zijn qua spreiding soortgelijk. NOC*NSF stelt echter maar vier modellen voor: executief bestuur, beleidsvormend bestuur, voorwaardenscheppend bestuur en toezichthoudend bestuur. Wel is het volgens NOC*NSF belangrijk om het model te kiezen dat het best past bij de verschillende karaktereigenschappen van de organisatie, zoals cultuur, ledental, omvang van de bureauorganisatie - waarbij in de regel bij organisaties te zien is dat hoe groter het bureau is, hoe meer het bestuur richting een toezichthoudend bestuur neigt - de grootte van de begroting, het potentieel (kwaliteit) en de beschikbaarheid (kwantiteit) van professionals en vrijwilligers. Ook Broeke & Hattink (2013) stellen dat het model moet passen bij de profielen van bestuurders, de ideeën die heersen over de invloed van de ALV en de afstand tot en de inspraak van de leden. Hoye & Cuskelly (2007) stellen dat de keuze voor het bestuursmodel geconformeerd moet zijn aan de institutionele omgeving van de sportbond, om zo de democratische legitimiteit te waarborgen.

Door de theoretische lens van de institutionele theorie toe te passen op de sportcontext, heeft deze paragraaf antwoord gegeven op de tweede deelvraag *‘wat zijn de implicaties van de maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen op de legitimiteit van sportbonden?’*. De ontwikkelingen op gebied van vermarkting, professionalisering en vermaatschappelijking hebben er namelijk voor gezorgd dat sportbonden hybride organisaties zijn geworden, om te voldoen aan hun normatieve legitimiteit en aan de veranderende verwachtingen vanuit de maatschappij. De hybridisering heeft er echter wel voor gezorgd dat er vraagstukken zijn ontstaan omtrent de democratische legitimiteit. Het besturen van een hybride sportorganisatie is namelijk een uitdagende taak, waarbij het bestuur de verschillende logica's moet beheersen en tegelijkertijd de legitimiteit moet waarborgen. De vraag is of dit nog kan met een vrijwillig bestuur of met een bestuur op afstand. Ook ontstaat de vraag of de ALV hetzelfde belang nastreeft als de hybride sportbond.

2.3 Synthese theoretisch kader

In dit hoofdstuk is de theoretische lens van dit onderzoek gepresenteerd. De institutionele theorie wijst uit dat organisaties op zoek zijn naar legitimiteit en hoe verschillende institutionele logica's een complex speelveld creëren voor een organisatie. Wanneer organisaties met verschillende logica's te maken hebben, zijn dit hybride organisaties. Bij hybride organisaties ontstaan zowel interne als externe spanningen door de positionering binnen de verschillende institutionele omgevingen. Deze spanningen bedreigen de normatieve en democratische legitimiteit en brengen vraagstukken ten aanzien van de governance met zich mee.

Door met deze lens naar de ontwikkelingen in de sportwereld te kijken, is duidelijk geworden dat hybride sportbonden, die niet alleen meer de verenigingslogica volgen, maar ook de consumentenlogica, de publieke logica en de topsportlogica, te maken hebben met institutionele complexiteit. Dit doen sportbonden om hun normatieve legitimiteit te verhogen en om te voldoen aan de veranderende verwachtingen vanuit de maatschappij. Door de botsende logica's is het een balansoefening om voor alle stakeholders legitiem te blijven en dat brengt spanningen met zich mee, vooral als het gaat om democratische legitimiteit. Het besturen van een hybride sportorganisatie is een uitdagende taak, waarbij het bestuur de verschillende logica's moet beheersen en tegelijkertijd de legitimiteit moet waarborgen. De vraag is of dit nog kan met een model met een vrijwillig bestuur of met een bestuur op afstand, of dat andere bestuursmodellen passender zijn. Ook ontstaat de vraag of de ALV hetzelfde belang nastreeft als de hybride sportbond.

Dit hoofdstuk legt de basis voor de empirische fase van dit onderzoek, waarin het gevonden causale verband tussen de maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen en de implicaties daarvan op de legitimiteit van sportbonden is getoetst bij de respondenten. Daarnaast zijn ook de ontstane vragen in de literatuurstudie, aangaande de governance modellen, voorgelegd aan de respondenten. In de analyse van de resultaten is dit gedaan aan de hand van de gepresenteerde theoretische lens. De manier waarop dit is gedaan, is in het volgende hoofdstuk verduidelijkt.

3. Methoden

In het vorige hoofdstuk is de theoretische lens van dit onderzoek gepresenteerd, waarmee de onderzoeksresultaten zijn geanalyseerd. In dit hoofdstuk worden de gebruikte methoden van dit onderzoek weergegeven en verantwoord. Om een antwoord te formuleren op de hoofd- en deelvragen is gebruikgemaakt van kwalitatief onderzoek. Dit kwalitatief onderzoek bestaat ten eerste uit een literatuurstudie met een documentanalyse, om de wetenschappelijke fundamenteën voor het onderzoek te leggen en de context te verduidelijken. Daarnaast heeft de dataverzameling van het onderzoek plaatsgevonden via semigestructureerde interviews. In dit hoofdstuk wordt verder het onderzoeksperspectief toegelicht en uitgelegd hoe de theorie is geoperationaliseerd om de begrippen meetbaar te maken voor de interviews. Vervolgens worden de gekozen respondenten toegelicht en wordt ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Tot slot wordt de NSkiV als praktijkcasus uitgewerkt.

3.1 Onderzoeksperspectief

Dit onderzoek is uitgevoerd middels een kwalitatieve benadering van de onderzoeksvragen. Bij kwalitatief onderzoek wordt gefocust op de subjectieve ervaringen en gedachten van de respondenten. Daarom is de kwalitatieve methode een geschikte methode om betekenissen te interpreteren (Scheepers et al., 2016). Dit kwalitatieve onderzoek focust zich daarnaast op het genereren van data die niet te omvatten zijn in kwantitatieve gegevens, omdat respondenten bij kwantitatief onderzoek beperkter zijn in het geven van uitgebreide antwoorden en de reden achter hun antwoorden (Bryman, 2016).

Door middel van interviews is vanuit een interpretatief onderzoeksperspectief geanalyseerd wat respondenten zien als een legitieme (hybride) sportbond, waarbij legitimiteit de gepercipieerde passendheid van een organisatie in een sociaal systeem van regels, waarden, normen en definities omvat (Deephouse et al., 2017). Vervolgens is geanalyseerd wat dat volgens die respondenten betekent voor het bestuursmodel. De interpretatieve onderzoeksbenadering is gebaseerd op het idee dat de sociale werkelijkheid wordt geconstrueerd door actoren in een bepaalde institutionele omgeving die elkaar beïnvloeden. De onderzoeker gaat uit van het bestaan van verschillende werkelijkheden die door mensen sociaal geconstrueerd worden op basis van taalgebruik, betekenisgeving, en doelbewust handelen (Hoffman, 2002). Deze werkelijkheden worden sociaal geconstrueerd en zijn dus afhankelijk van de context. Er bestaat dus niet één objectieve werkelijkheid (Edward & Skinner, 2009; Scheepers et al., 2016) en daarom gaat het onderzoek over de betekenissen die respondenten geven, maar betekent het niet per se dat het bestuursmodel dat respondenten het beste vinden, ook feitelijk het beste model is.

3.2 Dataverzamelingsmethoden

Voor de uitkomsten van dit onderzoek is op verschillende manieren data verzameld: aan de hand van een documentanalyse en door middel van semigestructureerde interviews. Dit betekent dat er in dit onderzoek gebruik is gemaakt van datatriangulatie. Het doel hiervan is om rijkere, completere gegevens te verkrijgen. Zodoende draagt dit bij aan de bevestiging van de resultaten van het onderzoek. Triangulatie bevordert daarmee de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek (Wilson, 2014).

3.2.1 Documentanalyse

De basis voor de praktijkcasus van dit onderzoek is de documentanalyse. De documentanalyse is tweeledig gebruikt. Enerzijds zijn relevante beleidsdocumenten van de NSkiV geanalyseerd, om een duidelijke casusbeschrijving van de organisatie te maken. Deze casusbeschrijving is verderop in dit hoofdstuk te vinden. Aangezien het binnen de kaders van dit onderzoek niet mogelijk is om alle

sportbonden te analyseren, is gekozen om één specifieke casusorganisatie te onderzoeken, de NSkiV in dit geval. Belangrijke documenten hierbij zijn onder andere documenten als het 'Besturingsmodel en Bestuursprofielen' (NSkiV, 2015) en het Meerjarenbeleidsplan 2022-2026 (NSkiV, 2022a), maar ook de statuten en reglementen van de organisatie en de notulen van de Algemene Vergaderingen. Naast documenten van de NSkiV zijn ook andere documenten uit de sportwereld geanalyseerd, zoals de Code Goed Sportbestuur (NOC*NSF, 2021a), de Sportagenda 2032 (NOC*NSF, 2022), de National Sports Governance Observer (Van Eekeren, 2018), het Brancherapport Sport (KPMG, 2019) en het Nationaal Sportakkoord (2022). Deze documenten zijn gecodeerd via NVivo, op dezelfde wijze als de transcripten van de interviews, zoals beschreven in de volgende subparagraaf. De codeboom van de codering is te vinden in bijlage B. Aan de hand van de codes konden in de literatuur gevonden beweringen versterkt of aangescherpt worden. Deze min of meer feitelijke beschrijving is gecombineerd met de percepties van de respondenten. Het gaat hierbij om hoe de bond zich ontwikkeld heeft en welke spanningen daarvan onderdeel zijn geweest, hoe de bond zich nu positioneert, welke ambities daarbij opgesteld zijn en welke stakeholders hem legitimeren. Hierbij is een koppeling gemaakt met het theoretisch kader en de literatuurstudie, door de beschreven begrippen als legitimiteit, complexiteit en botsende logica's toe te passen.

Het tweede doel van de documentanalyse is het vormgeven van de operationalisatie middels de topiclijsten voor de interviews.

3.2.2 Semigestructureerde interviews

Door middel van veertien semigestructureerde interviews is inzicht verkregen in de betekenissen die respondenten geven aan een hybride sportbond en hoe die legitimiteit kan verwerven. De interviews zijn afgenomen met behulp van een topiclijst, die is opgesteld aan de hand van de operationalisatie van relevante begrippen uit het theoretisch kader en het literatuuronderzoek. De operationalisatie van deze begrippen is te vinden in bijlage A. Omdat er in de literatuur weinig te vinden is over de voor- en nadelen van de verschillende beschreven bestuursmodellen, is dit onderzoek op een inductieve manier ingestoken, waarbij de bevindingen leidend zijn. Hierdoor is er geen uitgebreid uitgeschreven vragenlijst en de volgorde van de te behandelen topics staat niet vast. Deze manier van vragen stellen biedt ruimte voor flexibiliteit, sociale interactie en het onderzoeken van (nieuwe) ideeën van de respondent. Door veel open vragen te stellen is getracht zoveel mogelijk informatie te vergaren, waar later op doorgevraagd kon worden.

Om de relevantie van dit onderzoek ook buiten de casusorganisatie te laten gelden, zijn naast medewerkers van de NSkiV ook andere respondenten uit de sportwereld geïnterviewd. Voor de interviews met die groep respondenten is een tweede topiclijst opgesteld, omdat zij betekenis geven aan structuren van sportbonden in het algemeen en niet zozeer aan de casusorganisatie van dit onderzoek.

Om een zo evenwichtig mogelijke verdeling van respondenten te krijgen, zijn drie van de zes bestuursleden van de NSkiV geïnterviewd. Daarnaast dienen de algemeen directeur, de directeur sportontwikkeling en de commercieel directeur als respondenten voor dit onderzoek. De andere respondentengroep, niet werkzaam bij de NSkiV, telt zes directeuren van sportbonden en twee 'experts'. De respondenten zijn niet in een vooraf vastgestelde volgorde geïnterviewd, behalve dat met Herbert Cool (als manager van de onderzoeker) bewust het eerste interview is afgenomen. Belangrijk om te vermelden is dat de interviews steeds soepeler verliepen naarmate het onderzoek vorderde. Daarnaast bereikte het onderzoek na ongeveer twaalf interviews een verzadigingspunt. Hieronder worden de respondenten kort toegelicht.

Respondenten NSkiV

Herbert Cool is als hoofd Sportontwikkeling al drie jaar lang lid van het managementteam van de NSkiV en is daarnaast ook verantwoordelijk voor de partnerships bij de bond. Hij kan gezien worden als de manager van het 'sportbond-deel' van de hybride NSkiV-organisatie, wat niet de topsport betreft. Het

interview met Herbert was het eerste interview van het onderzoek, is fysiek afgenomen en duurde 58 minuten.

Arjen de Graaf is sinds 4,5 jaar de commercieel directeur van de NSkiV en geeft daarmee leiding aan de uitvoering van de organisatie. Het interview is digitaal afgenomen en duurde 52 minuten.

Frits Avis is algemeen directeur van de NSkiV. Hij heeft dit onderwerp mede aangedragen aan de onderzoeker en loopt zelf als schakel tussen de bureauorganisatie en het bestuur vaak tegen de vraagstukken van dit onderzoek aan. Het interview is fysiek afgenomen en duurde 1 uur en 7 minuten.

Jos Verest is bestuurslid met de portefeuille sportontwikkeling bij de NSkiV en is daarmee een van de drie bestuursleden die als respondenten dienen voor dit onderzoek. Hierdoor was het nuttig om de situatie vanaf de andere kant (niet de kant van de bureauorganisatie) te bekijken. Het interview is digitaal afgenomen en duurde 59 minuten.

Marjanne Mulder is secretaris van het hoofdbestuur van de NSkiV. Zij is daarnaast werkzaam bij Achmea en komt niet uit de sportwereld. Dit zorgt er - wellicht samen met het feit dat ze zichzelf de minst ervaren bestuurder (drie jaar zitting) noemt - voor dat ze niet op alle vragen over de sportwereld een antwoord heeft, maar het geeft wel een goed beeld van hoe een relatieve buitenstaander naar het onderzoeksonderwerp kijkt, omdat het een verfrissende blik biedt van buiten de bubbel van sportbestuurders. Het interview is digitaal afgenomen en duurde 43 minuten.

Mirko Creyghton is voorzitter van de NSkiV. Hij neemt daarnaast zitting in de werkgroep die de governance van de NSkiV onderzoekt. Het interview is digitaal afgenomen en duurde 56 minuten.

Respondenten buiten NSkiV

Directieleden

Arjan de Vries is directeur van de sportcluster Veenendaal, waar vier bonden geclusterd zijn. Dit zijn de Koninklijke Nederlandse Dambond (KNDB), de Nederlandse Onderwatersport Bond (NOB), de Nederlandse Bowling Federatie (NBF) en de Nederlandse Toerfiets Unie (NTFU), die allen nog een apart bestuur hebben, maar waarvan Arjan dus wel voor alle bonden de directeur is. Het interview is fysiek afgenomen en heeft 56 minuten geduurd.

Paul Sanders is vanuit meerdere oogpunten een relevante respondent voor dit onderzoek, omdat hij zowel bij de Koninklijke Nederlandsche Schaatsenrijders Bond (KNSB) als bij de Koninklijke Wandelbond Nederland (KWbN) het bestuursmodel heeft veranderd. Op dit moment is hij directeur-bestuurder van de KWbN, waar hij werkt met een Raad van Toezicht. Het interview is op locatie afgenomen en duurde 56 minuten.

Nicolien Nicolai is werkzaam voor de Koninklijke Nederlandsche Wielren Unie (KNWU), waar ze eerst werkte als interim-directeur, maar nu als 'kwartiermaker bestuurlijke transitie'. De KNWU zit namelijk op dit moment in een traject naar een nieuw bestuursmodel. Het interview is digitaal afgenomen en duurde 1 uur en 4 minuten.

Herman de Haan is directeur-bestuurder bij de KNSB, waar al wordt gewerkt met een Raad van Toezicht-model. Het interview ging dan ook veel over de manier waarop de KNSB dit ingericht heeft en hoe daar zes jaar na dato over gedacht wordt en minder over oorzaken en andere belangrijke onderwerpen van dit onderzoek. Het interview is op locatie afgenomen en duurde 1 uur en 2 minuten.

Achim Sialino is algemeen directeur van de Nederlandse Tafeltennis Bond (NTTB), een bond die sinds november een centralisatie heeft doorgemaakt in de governancestructuur, waarbij de regio's zijn weggevallen. Het interview is fysiek afgenomen en duurde 50 minuten.

Berit van Dobbenburgh-Meyboom is directeur van de Bridgebond. De Bridgebond kampt met een groot aantal uitdagingen, ook op gebied van legitimiteit. Het interview is fysiek afgenomen en duurde 53 minuten.

Experts

Huibert Brands is een van de twee respondenten die niet werkzaam zijn voor een sportbond. Als oud-adviseur bestuurlijke ontwikkeling bij NOC*NSF en op het moment zelfstandig adviseur op gebied van bestuurlijke ontwikkeling geldt hij als een expert voor dit onderzoek. Het interview is digitaal afgenomen en duurde 1 uur en 5 minuten.

Jolina Broesder is accountmanager van NOC*NSF. Zij heeft een belangrijk overzicht, omdat zij continu met verschillende sportbonden in gesprek is over het onderzoeksonderwerp. Het interview is op locatie opgenomen en duurde 1 uur en 2 minuten.

3.3 Analyse

De uitkomsten van de interviews maken enerzijds duidelijk op welke manier respondenten de institutionele positie van een sportbond zien en hoe die sportbond legitimiteit en bestaansrecht kan verwerven. Anderzijds wordt duidelijk hoe de respondenten de commercialisering en hybridisering van sportbonden zien en wat dat, in combinatie met de verandering in de institutionele positie, betekent voor het bestuursmodel. Van tevoren is aan de respondenten gevraagd of er bezwaar was tegen het opnemen van de interviews, ten behoeve van het transcriberen als uitwerking van de resultaten. Ook is gevraagd of de respondenten hun antwoorden geanonimiseerd wilden zien in de interviews. Bij geen enkele respondent was hier behoefte aan. Vervolgens zijn de transcripten gecodeerd in drie fases. Ten eerste zijn alle interviews via het programma NVivo open gecodeerd. Dit betekent dat de uitspraken van de respondenten werden gelabeld volgens een thema dat niet van tevoren bepaald is. Vervolgens is gebruikgemaakt van de techniek van het axiaal coderen, waarbij de data zijn geclusterd in bepaalde categorieën. Deze categorieën zijn gesplitst in een aantal hoofd- en subcategorieën. Tot slot is er selectief gecodeerd, waarbij de onderzoeker heeft beoordeeld welke codes bruikbaar waren voor het onderzoek (Scheepers et al., 2016). De codeboom is terug te vinden in bijlage B.

Naar aanleiding van het coderen zijn in het resultatenhoofdstuk de resultaten gepresenteerd en geanalyseerd. De resultaten van de documentanalyse zijn te vinden in de literatuurstudie en in de casusbeschrijving. De data van de documenten dienen ter ondersteuning voor de uitspraken van de respondenten in het resultatenhoofdstuk. Tot slot is aan de hand van het theoretisch kader duiding gegeven aan de uitkomsten van de interviews. Vanuit de institutionele theorie en legitimiteitstheorie is geprobeerd de uitspraken van respondenten over hybride sportbonden en hun legitimiteits- en governancevraagstukken te verklaren.

3.4 Validiteit, betrouwbaarheid en bias

Het is niet alleen van belang om te weten hoe dit onderzoek is uitgevoerd, maar ook waar rekening mee gehouden moet worden bij het beoordelen van de zuiverheid van dit onderzoek. Validiteit, betrouwbaarheid en bias zijn zaken waar rekening mee gehouden moet worden bij het juist interpreteren van dit onderzoek.

3.4.1 Validiteit

De validiteit van een onderzoek heeft te maken met de betekenis van de onderzoekscomponenten en is op te splitsen in interne en externe validiteit. De interne validiteit gaat over de zuiverheid van onderzoek en gaat over de vraag of de onderzoeker met zijn onderzoek ook echt meet wat hij wil meten (Scheepers et al., 2016). Bij kwalitatief onderzoek is de validiteit vaak hoog, doordat het gebruik van semigestructureerde interviews ruimte geeft voor het doorvragen op onduidelijkheden of onderwerpen die nog ontbreken in een onderzoek. Daarnaast heeft de onderzoeker geprobeerd de vooraf opgestelde onderzoeksmethoden zo goed mogelijk aan te houden.

Daarentegen is externe validiteit voor een kwalitatief onderzoek minder goed te waarborgen. Externe validiteit kijkt namelijk naar de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Een uitgevoerd kwalitatief onderzoek spitst zich vaak toe op een specifieke situatie, met als doel om verklarend te kunnen zijn, niet om te generaliseren. Het onderzoek is qua generaliseerbaarheid dus niet hoog. Toch wordt gepoogd de externe validiteit te verhogen door de praktijkcasus van de NSKiV breder te trekken tot de gehele sportwereld en vragen te stellen over legitimiteit bij (hybride) sportbonden in het algemeen, niet per se aangaande de NSKiV en door ook respondenten buiten de NSKiV te zoeken.

3.4.2 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek gaat over de repliceerbaarheid van een onderzoek. Het gaat hierbij dus om de meetconsistentie: de mate waarin de uitkomsten gelijkwaardig zijn, als een onderzoek meerdere keren wordt uitgevoerd met dezelfde methoden (Scheepers et al., 2016). Het is met kwalitatief onderzoek lastig om de betrouwbaarheid te waarborgen, aangezien onderzoeken vaak ingaan op een specifieke case en voor die case de methoden specifiek zijn. Toch is geprobeerd de betrouwbaarheid te waarborgen door de methoden zo duidelijk mogelijk vast te leggen en door de afgenomen interviews op te nemen. Dit laatste zorgt er namelijk voor dat uitspraken niet verdraaid kunnen worden. Daarnaast zijn de transcripten op juistheid geverifieerd door de respondenten. Tot slot is geprobeerd de juistheid van de data te waarborgen door triangulatie toe te passen: de uitkomsten van de documentanalyse zijn namelijk gebruikt om de resultaten van de interviews te ondersteunen. De controlefunctie hiervan bevordert de betrouwbaarheid van het onderzoek (Wilson, 2014).

3.4.3 Bias

De onderzoeker loopt op het moment van onderzoeken al twee jaar stage bij de NSKiV en is daarmee onderdeel van de organisatie. De combinatie met het gegeven dat het onderzoeksonderwerp in beginsel is aangedragen door de NSKiV kan leiden tot bewuste of onbewuste sturing (onderzoeksbias) vanuit de onderzoeker, maar ook tot sociaal wenselijke antwoorden van respondenten. Bij kwalitatief onderzoek is het onmogelijk om geheel objectief te zijn, omdat de onderzoeker het meetinstrument is en daarmee is er dus een relatie tussen het meetinstrument en de respondent. Bij kwantitatief onderzoek is dit anders, omdat bijvoorbeeld bij het invullen van een enquête geen relatie met het meetinstrument bestaat. Toch is het belangrijk om te proberen niet sturend te onderzoeken, omdat de onderzoeker op die manier in feite zelf antwoord geeft op de onderzoeksvragen. Om de objectiviteit toch zo goed mogelijk na te streven, heeft de onderzoeker geprobeerd zijn eigen ervaringen en ideeën zo veel mogelijk buiten beschouwing te laten en zich te baseren op de theorieën en op de bevindingen uit de documentanalyse. Hierdoor is geprobeerd de vragen zelf objectief en zonder sturing te stellen. Dit is geprobeerd door tijdens de interviews vast te houden aan de vooraf opgestelde topiclijst en door de respondenten geen woorden in de mond te leggen. Het begrip 'hybriditeit' is bijvoorbeeld niet direct uitgevraagd, maar door de respondenten zelf wel genoemd. Ook is niet gesteld dat sportbonden commerciëler zijn geworden, maar gevraagd óf dat zo is bij de sportbond van de respondent. Het bestuursmodel heeft de onderzoeker zelf niet ter discussie gesteld, maar gevraagd of dat nog werkt. Op die manier vertelden respondenten ook zeer verschillende verhalen, met allemaal een andere focus en boodschap, ondanks dat de resultaten vaak wel

overeenkwamen. Ondanks de pogingen om het onderzoek niet te sturen, is de onderzoeker zich bewust van het feit dat er altijd onbewuste sturing in de interviews kan hebben gezeten. Dit wordt dan ook meegenomen bij het wegen van de conclusie, die daardoor mede het resultaat is van de dynamiek van de onderzoeker met de respondenten. Zoals bij de betrouwbaarheid al is uitgelegd, kan het zijn dat er in de nuance andere resultaten ontstaan, wanneer het onderzoek opnieuw uitgevoerd zou worden door een andere onderzoeker.

3.5 Casusbeschrijving

Voor dit onderzoek wordt de Nederlandse Ski Vereniging als praktijkcasus gebruikt om de institutionele positie van hybride sportbonden en de implicaties daarvan voor het bestuursmodel te analyseren. De NSkiV is in de loop der jaren steeds meer een ondernemende sportbond geworden. Deze ontwikkelingen begonnen al in de jaren '80 van de vorige eeuw, toen de bond begon met het aanbieden van een doorlopende reisverzekering, wat zorgde voor een ledengroei van circa 15 duizend leden naar 160 duizend leden (NL Sport, 2020). Deze ontwikkelingen zijn terug te zien in het Meerjarenbeleidsplan 2022-2026, waarin wordt gesteld dat 'het goed gelukt is om de transitie te maken van een meer traditionele sportbond met een ledenmodel, naar een organisatie met diverse ondernemende initiatieven' (NSkiV, 2022a, p. 3). Ook maatschappelijke thema's als duurzaamheid en een veilige sportomgeving komen in dit beleidsplan prominent aan bod. De traditionele sportbond is dus veranderd in een hybride sportbond, waarbij niet alleen de verenigingsfunctie aanwezig is, maar ook commerciële activiteiten en publieke waarden en daarmee gepaard gaande logica's worden nagestreefd (Lucassen & De Bakker, 2016). Deze ontwikkelingen zijn nog verder versneld door de overname van het consumentenplatform van Milq Media in 2017, waarbij het bereik met de nieuwe website 'wintersport.nl' in één keer vergroot werd tot 850.000 unieke bezoekers per maand in het hoogseizoen. Dit was belangrijk, omdat de NSkiV een grote doelgroep heeft die moeilijk via andere kanalen te bereiken is en omdat het ledenaantal terugloopt (NOC*NSF, 2021b). Die terugloop heeft enerzijds te maken met de toename van ongebonden sporters en anderzijds met de toegenomen concurrentie op verzekeringsgebied. Ondanks dat de NSkiV dus niet eens meer een traditioneel verdienmodel kent, moet ook zij blijven innoveren om haar normatieve legitimiteit te behouden. De NSkiV richt zich middels de bv 'Zeker in Sport' tegenwoordig ook op het voorzien van andere sportbonden in hun specifieke verzekeringsvragen.

Volgens Noordergraaf (2004, p. 205) zijn hybride organisaties in termen van structuur en cultuur 'gespleten' organisaties waarin 'wezensvreemde' elementen bijeengebracht worden. Ook bij de NSkiV is binnen de organisatie duidelijk een splitsing te zien tussen de klassieke sportbond en het consumentenplatform. Zo is in 2022 met de lancering van 'nsv.nl' de bondswebsite weer teruggekomen, omdat de bondswebsite een andere doelgroep bedient dan de consumentenwebsite 'wintersport.nl'. Door de doelgroepen op een andere manier te bedienen, is het mogelijk om voor beide doelgroepen legitiem te blijven. Volgens Thornton (2004) is dit logisch, omdat fusies van verschillende logica's zorgen voor tegenstellingen in organisaties en hun institutionele velden. De klassieke sportbond binnen de NSkiV volgt duidelijk de verenigingslogica en de publieke logica, terwijl het consumentenplatform een consumentenlogica kent en zich op de recreatieve wintersporter richt. Daarnaast is de NSkiV dus een verzekeringstussenpersoon, waarbij de bv 'Zeker in Sport' en zijn activiteiten onder toezicht staan van de Autoriteit Financiële Markten (ZekerInSport, z.d.).

Waar de literatuur uitwees dat de verschillende logica's bij een hybride sportbond kunnen botsen en voor legitimiteitsvraagstukken kunnen zorgen, is dat bij de NSkiV niet anders. De Algemene Vergadering [AV] is het hoogste bestuurlijke orgaan van de NSkiV. Zij is uiteindelijk bij stemming verantwoordelijk voor het vaststellen van het door de NSkiV te voeren beleid. Het algemeen reglement schrijft voor dat de NSkiV drie soorten leden kent, te weten lidrechtspersonen, institutionele leden en natuurlijke leden (NSkiV, 2022b). De verenigingen vormen de lidrechtspersonen, de aangesloten niet-verenigingen zijn institutionele leden, met inspraak op de AV, maar zonder stemrecht. Alle personen die een lidmaatschap hebben bij de NSkiV vormen de

natuurlijke leden. Er is sprake van een halfjaarlijkse AV, waarbij sinds de eeuwwisseling een dalende trend gaande is qua opkomst van de leden, tot ongeveer een tiental bestuurders bij de afgelopen edities. Deze lage opkomst van de AV zorgt, in combinatie met de beschreven spanning tussen de ledenvergadering en de sportbond bij de prioritering van doelen en logica's, voor een governancevraagstuk in de zoektocht naar inputlegitimiteit (Ferkins & Shilbury, 2010). De resultaten van de interviews wijzen uit of deze spanning bij de NSkiV ook echt gevoeld wordt.

Naast een governancevraagstuk over inputlegitimiteit, ligt er ook een vraagstuk betreffende throughput- en outputlegitimiteit. De NSkiV kent namelijk een vrijwillig hoofdbestuur, dat bestuurt op hoofdlijnen, naar het model van Huizenga & Tack (2011). Het hoofdbestuur is bestuurder van de vereniging en tevens toezichthouder op de onderneming en draagt dus de verantwoordelijkheid voor alle (risicovolle) commerciële activiteiten. Het beleid wordt echter voorbereid en uitgevoerd door de geprofessionaliseerde bureauorganisatie, de voorbereiding met name door de directie daarvan. De NSkiV heeft in het Meerjarenbeleidsplan 2022-2026 de vraag opgenomen 'of het huidige besturingsmodel nog past bij de ontwikkelingen van de Nederlandse Ski Vereniging (vereniging vs. onderneming) en op welke wijze het beste invulling kan worden gegeven aan de bestuurlijke verantwoordelijkheid enerzijds en aan de verantwoording aan de leden anderzijds.' (NSkiV, 2022a, p. 21). Het is daarmee niet zeker of de genoemde spanningen uit het theoretisch kader betreffende het vrijwillige bestuur op afstand de oorzaak zijn van de vraag in het beleidsplan van de NSkiV. Dit is dan ook uitgevraagd in de interviews. Deze twee governancevraagstukken stroken met de beschreven literatuur en bieden dus een interessante casus voor dit onderzoek, waarbij het uit de documentanalyse nog niet duidelijk is geworden of er sprake is van causaliteit tussen de ontwikkelingen naar een ondernemende sportbond en de legitimiteitsvraagstukken. Daarnaast is de vraag of de ontwikkelingen en uitdagingen bij de NSkiV vergelijkbaar zijn met die van andere sportbonden en of de praktijkcasus daarmee ook breder getrokken kan worden naar de hele sportwereld.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek behandeld. Hierbij wordt ingegaan op de uitspraken van de veertien respondenten. Zoals eerder beschreven, bestaan deze respondenten uit zes medewerkers van de NSkiV, zes directeurs van sportbonden en twee experts. In dit hoofdstuk worden de resultaten van deze interviews gepresenteerd en daarnaast geanalyseerd aan de hand van het theoretisch kader, waarin de institutionele theorie als theoretische lens is gepresenteerd. Daarnaast dienen de literatuurstudie en de contextbeschrijving van de NSkiV als context voor dit resultatenhoofdstuk. De resultaten zijn ingedeeld aan de hand van drie hoofdthema's die uit de data-analyse naar voren zijn gekomen. Deze hoofdthema's zijn: ontwikkelingen in de sportwereld, spanningen bij hybride sportbonden en legitimiteitsvraagstukken bij hybride sportbonden. Vervolgens worden de verschillen en overeenkomsten in uitkomsten tussen de NSkiV en andere sportbonden geanalyseerd, om te kijken of de praktijkcasus ook kan gelden voor de sportwereld in het algemeen.

4.1 Ontwikkelingen in de sportwereld

In deze paragraaf komen de ontwikkelingen naar voren die sportbonden de afgelopen jaren doorgemaakt hebben. Zo kennen veel sportbonden ontwikkelingen in de richting van professionalisering en commercialisering. De paragraaf behandelt de maatschappelijke ontwikkelingen, zoals individualisering en digitalisering, die als oorzaak dienen voor de veranderende sportbonden.

4.1.1 Maatschappelijke ontwikkelingen

Voor de ontwikkelingen van sportbonden richting meer ondernemende sportbonden gelden een aantal maatschappelijke ontwikkelingen als oorzaak, die in deze subparagraaf uiteengezet worden.

Individualisering

De respondenten zien dat er een duidelijke maatschappelijke trend van individualisering gaande is, waarbij mensen diensten willen afnemen die aan hun individuele behoeften voldoen, zonder de verplichting om actief deel te nemen aan een sociaal verband, zoals een vereniging. Deze ontwikkeling is genoemd door bijna alle respondenten (12 van de 14) en is ook toe te passen op de sportwereld, ondanks dat een aantal respondenten beschrijft hoe Nederland van oudsher, mede dankzij de verzuiling, een rijke (sport)verenigingstraditie kent. Tegenwoordig willen mensen liever korte cursussen doen op tijden die hen uitkomen, in plaats van het aangaan van een lidmaatschap voor een langere periode. Deze trend van individualisering en ongebonden sporten sluit aan bij de bevindingen in de literatuurstudie (Van der Roest, 2015; KPMG, 2019, p. 8). Niet alleen zorgt deze ontwikkeling ervoor dat bonden zich tegenwoordig meer en meer op die individuele sporter richten, maar het zorgt er ook voor dat er een probleem opdoemt bij de verenigingsstructuur in Nederland. Dit probleem werd al zichtbaar in een eerder onderzoek naar transities bij sportverenigingen (Hoeijmakers, 2022). Ook de respondenten sluiten zich aan bij deze ontwikkeling van een negatieve ledenontwikkeling, al is volgens enkele respondenten de verenigingscultuur bij individuele, recreatieve sporten, zoals skiën, wielrennen, wandelen en schaatsen, sowieso al minder aanwezig dan bij teamsporten. Bij teamsporten is de verenigingsstructuur van oudsher al groter, mede door de competitie die ermee gepaard gaat:

“Daarbij is het ook zo, dat als je wil gaan hockeyen, dat je het lidmaatschap van een vereniging of van de bond echt nodig hebt om die sport te kunnen beoefenen. Ja, je kan wel in je eentje met een hockeystick op zondag ergens op een veld gaan staan, maar dan gebeurt er toch vrij weinig. Terwijl, als jij wil gaan skiën, dan pak je je spullen, je rijdt naar de Alpen, je stapt een lift in, en je bent onderweg. Of je rijdt naar SnowWorld, of whatever. Daarin is er dus minder noodzaak bij ons om lid te zijn van de bond.” (Interview Arjen de Graaf, Commercieel directeur NSkiV)

Naast het verdwijnen van de verenigingscultuur zelf, vindt ook een afname in betrokkenheid bij verenigingen en vrijwilligerswerk plaats. Mensen zijn minder geneigd om actief deel te nemen en verwachten in plaats daarvan dat alles voor hen wordt geregeld na het betalen van hun contributie. Ondanks dat verenigingen maatregelen nemen, lukt het vaak toch niet om de vrijwilligerstaken voldoende ingevuld te krijgen, omdat een dubbele contributie in plaats van vrijwilligerstaken vaak ook heel makkelijk wordt betaald. Deze ontwikkelingen zien respondenten niet alleen bij verenigingen, maar ook in de vrijwilligersstructuur van de sportbonden. Ongeveer de helft van de respondenten kaart aan dat het lastig is om regionale vrijwilligers te vinden.

Toch is het niet gezegd dat deze dalende trend in de verenigingscultuur zich blijft voortzetten. Verenigingssporten zijn diepgeworteld in de Nederlandse cultuur en volgens enkele respondenten zal er altijd een tegenbeweging zijn van mensen die juist de voorkeur geven aan een minder commerciële en prestatiegerichte omgeving. Het is volgens de respondenten dan ook zaak om de verenigingsstructuur zo goed mogelijk in stand te houden, zo zegt ook Mirko Creyghton:

“Kijk: die vereniging hoef je niet op te heffen. Er zijn nog steeds mensen die heel blij worden van een jaarlijks factuurtje met contributie, omdat ze dat gewend zijn. Maar dan praat je, denk ik, voor wat het 45-plus contingent is. 45-min zit totaal anders in de wedstrijd. En willen op een andere manier bediend worden. En die twee dingen vragen dus ook een andere benadering. Dus dat betekent dat je de vereniging niet kunt weggooien. Dat willen we ook helemaal niet.” (Interview Mirko Creyghton, Voorzitter NSKiV)

Digitalisering

Een andere ontwikkeling die veel respondenten noemen ten aanzien van de veranderende sportcontext, is de digitalisering. Technologische ontwikkelingen hebben ervoor gezorgd dat de maatschappij een stuk sneller gaat. De opkomst van het internet en het gebruik van digitale platforms hebben de communicatie en interactie met leden veranderd en hebben ook de functie van sportbonden veranderd. Geïnteresseerden kunnen hun informatie tegenwoordig online vinden, terwijl ze vroeger daarvoor afhankelijk waren (van een magazine) van de bond. Hierdoor verdwijnt een voordeel om lid te zijn van een sportbond en daarmee een deel van de normatieve legitimiteit. Door de versnelde interactie met de leden en verenigingen, is bij veel sportbonden de regionale tussenlaag overbodig geworden, omdat de leden nu ook vanuit één centraal punt bereikt kunnen worden. Bij sommige bonden, zoals de NSKiV, de KWbN, de NTTB en de KNWU, is de kogel al door de kerk en is de laag er tussenuit gehaald. Andere bonden denken hierover na. Het is daarbij belangrijk om de binding met de regio te behouden vanuit het centrale bondsbureau. Om die reden hebben bonden als de NTFU, KNWU en NTTB personeel ingezet als accountmanager, die vanuit het bondsbureau bepaalde regio's beheren. Arjan de Vries legt uit waarom de digitalisering ervoor heeft gezorgd dat regio's niet meer nodig zijn:

“(...) Vroeger gingen we allemaal via regio's, want die regio's zaten dicht bij de verenigingen. Dat was belangrijk en dan ging het van de regio door naar landelijk. (...) Maar dat is nu natuurlijk allemaal... als mensen nou een mailtje doen of bellen, dan gaat het allemaal rechtstreeks centraal naar dit apparaat. (...) Als er een vraag binnenkomt, een opmerking of kritiek of een hulpvraag, die kunnen ze net zo goed hier stellen dan dat je dat via een regio doet.” (Interview Arjan de Vries, Directeur Sportcluster Veenendaal)

Overige ontwikkelingen

Niet alleen zijn maatschappelijke ontwikkelingen van invloed op de sportcontext en op sportbonden, ook noemen vijf van de veertien respondenten expliciet dat sport steeds meer als vehikel wordt gebruikt om maatschappelijke idealen te verwezenlijken. De oorsprong hiervan lijkt tweeledig: enerzijds gebruikt de overheid de sport voor haar beleidsdoelen, via subsidies vanuit NOC*NSF, zoals

ook Waardenburg (2016) stelt. Anderzijds geven respondenten aan dat de sportsector zichzelf ook positioneert als een belangrijke sociaal-maatschappelijke infrastructuur die bijdraagt aan gezondheid en motorische ontwikkeling. Door deze positie te claimen, proberen sportbonden op hun beurt financiering en ondersteuning van de overheid te verkrijgen. Deze positionering zorgt ervoor dat sportbonden hun maatschappelijke rol serieus nemen en bij zichzelf nagaan of hun werkwijzen nog passen bij wat acceptabel is en wat niet, wat bevestigd wordt in het werk van Van Eekeren (2018). Door de sport te framen als belangrijke sociaal-maatschappelijke infrastructuur, geven bonden zichzelf een extra factor om zichzelf te legitimeren in de samenleving.

Tot slot vormt de toegenomen aandacht voor veiligheid en verantwoordelijkheid een ander onderdeel van de maatschappelijke invloed in de sport. Het belang van verantwoorde en professionele begeleiding heeft ook in de sport voet aan de grond gekregen, door de complexer wordende maatschappelijke uitdagingen. Ook hier nemen sportbonden hun verantwoordelijkheid, waarbij de gedachte heerst dat het organiseren van toezicht hierop beter gedijt in een geprofessionaliseerde omgeving. Enkele respondenten noemen dit een nieuwe maatschappelijke norm waar sportbonden aan moeten voldoen. Hierdoor zijn er dus normen en waarden bij gekomen waar een sportbond zijn legitimiteit aan ontleent, zo zag ook Van der Roest (2015).

4.1.2 Professionalisering en commercialisering bij sportbonden

De beschreven ontwikkelingen zorgen er niet alleen voor dat de sportcontext is veranderd, maar ze zorgen ook voor ontwikkelingen bij sportbonden zelf, omdat zij uitgedaagd worden om van traditioneel behorende en beheersende organisaties te veranderen in ontwikkelende en innovatieve entiteiten, om legitiem te blijven binnen de veranderende samenleving (NOC*NSF, 2022). Zo groeien veel bonden naar een professionelere bureauorganisatie en een meer centraal geregelde sport.

De verschillende genoemde aanleidingen in de vorige paragraaf hebben ervoor gezorgd dat de sport als institutie gegroeid is, met steeds meer verschillende aspecten van beleid die daardoor 'bij een sportbond zijn gaan horen'. Dit betekent dat het takenpakket van de bureauorganisatie gegroeid is, en daarmee vaak ook het aantal werknemers. Niet alle respondenten geven dezelfde aanleiding, maar in elk gesprek kwam deze professionalisering naar voren. Respondenten geven als oorzaak voor de professionalisering het toegenomen vrijwilligerstekort in combinatie met de digitalisering, wat leidde tot centralisatie naar de bondsbureaus. Daarnaast worden oorzaken als sport als maatschappelijk middel en de globalisering van sport genoemd, zoals Arjan de Vries aangeeft in onderstaande quote:

“Wat krijg je dan? Dan gaat zo’n bond, die haalt de regels natuurlijk internationaal binnen, die is aangesloten (...). Die gaan dus daar competities en reglementen en administratie omheen bouwen. Nou, als je nu kijkt, hè, dan ben je dus voor zo’n KNVB 130 jaar verder. Dat is een apparaat van bijna driehonderd mensen, waar de voetbalacademie zit, waar een campus zit en dat is zo groot geworden. Op alle maatschappelijke thema's hebben ze mensen in dienst. Dus dat hele administratieve kantoortje wat meer dan honderd jaar geleden begon, is uitgegroeid tot een op zichzelf heel relevant maatschappelijk apparaat.” (Interview Arjan de Vries, Directeur Sportcluster Veenendaal)

Naast de toegenomen professionalisering hebben de ontwikkelingen in de tanende verenigingscultuur in Nederland en de individualisering van de maatschappij er ook voor gezorgd dat veel sportbonden begonnen zijn met commerciële ingestoken activiteiten, zoals commerciële evenementen en partnerships. Sportbonden moeten namelijk de steeds groter wordende bureauorganisatie kunnen blijven betalen, maar ook op zoek gaan naar nieuwe manieren om leden te binden, anders dan via verenigingen. Mirko Creyghton legt uit hoe dit voor de NSKiV werkt:

“(…) Dat het oude verdienmodel, namelijk contributie en wat inkomsten uit verzekeringspremies, dat dat eigenlijk niet meer opgeld doet. Dus dat betekent dat je, wil je je vereniging en wil je de hele wintersport in Nederland feitelijk verder krijgen, dan moet je gaan nadenken over andere manieren waardoor je toegevoegde waarde kunt bieden aan mensen, waarvoor ze geld willen betalen, niet zijnde contributie.” (Interview Mirko Creyghton, Bestuursvoorzitter NSkiV)

Respondenten gebruiken voor dit verschijnsel verschillende termen als commercialisering en de ondernemende sportbond, maar ook de hybride sportbond kwam bij enkele respondenten terug. De commercialisering vindt volgens de respondenten op verschillende manieren plaats. Zo kan een bond zich enerzijds commerciëler en ondernemender opstellen om de klassieke taken ten behoeve van de aangesloten verenigingen te financieren. Anderzijds kan de noodzaak van inkomsten ook als oorzaak dienen om op zoek te gaan naar een nieuw verdienmodel. Om de groeiende werkorganisatie te kunnen blijven bekostigen, zoekt een bond naar nieuwe inkomsten ten behoeve van zijn eigen voortbestaan. Dit kan bijvoorbeeld door op zoek te gaan naar een nieuwe doelgroep en de sport voor een breder publiek toegankelijk te maken of door aan taakverbreding te doen door op nieuwe sportdisciplines te focussen. Zo is de NSkiV bezig met het ontwikkelen van een platform in de zomer, om te zorgen dat ze jaarrond relevant zijn en zet de NTTB in op ouderen- en paratafeltennis, om haar maatschappelijke rol in te vullen en om de ledending te remmen.

Hoewel er bij de hybride sportbonden nu meer commerciële activiteiten worden ontplooid om financiële steun te genereren, zijn de doelstellingen in de kern van de sportbond niet veranderd. De respondenten benadrukken dat winst maken geen hoofddoel is, maar een middel om hun projecten en programma's te financieren. Toch bestaan er verschillen in hoe ver de bonden in hun commercialisering gaan of zijn gegaan. Zo is eerder al benoemd dat de competitiegedreven teamsporten minder last hebben van een dalend ledental. Ook noemen respondenten dat kleinere sporten, waar bonden kleinere werkorganisaties hebben, minder capaciteit hebben om zich op dezelfde manier te ontwikkelen, zo geeft ook Jolina Broesder aan:

“Maar er zijn ook bonden, die hebben gewoon de grootste moeite om hun competities te blijven organiseren, omdat ze gewoon heel klein zijn. Waardoor ze zeggen: ja, omdat we klein zijn, moeten we ons vooral daarop richten, dat we dat minimaal goed doen en verder het ondernemen, om dat op andere vlakken nog verder te ontplooien, heeft veel minder aandacht.” (Interview Jolina Broesder, Accountmanager NOC*NSF)

Voorbeelden van bonden die zich echt tot hun kerntaken beperken, zijn volgens respondenten de Bob- & Sleebond, de Bridgebond en de KNDB. Aan de andere kant van het spectrum van ondernemerschap staan bonden als de KWbN, de KNSB en de NSkiV, die door alle respondenten als ondernemende sportbonden worden gezien. Het hangt er dus heel erg vanaf hoe een bond zich positioneert, maar ook hoe groot de sport zelf is. Bonden kunnen veelal traditioneel zijn, in de literatuurstudie wordt dit de verenigingslogica genoemd. De meer ondernemende sportbonden zijn daarnaast belangenbehartiger van de sport en bedienen ook de individuele sporter, volgens de consumentenlogica (Van der Roest, 2015). Daarbij proberen ze niet meer afhankelijk te zijn van lidmaatschappen en hun bestaansrecht uit meer aspecten te halen dan de klassieke sportbonden. Een oorzaak die bij de NSkiV voor een versnelling van de commercie heeft gezorgd, is de overname van Milq Media, waarbij er een groot consumentenplatform bij is gekomen en daarmee inkomsten uit advertenties en affiliaties.

Door de maatschappelijke ontwikkelingen zoals individualisering en digitalisering, maar ook door het toegenomen aandeel van sport in de maatschappij en de veranderende maatschappelijke normen, zijn er dus andere aspecten gekomen waar sportbonden hun normatieve legitimiteit aan ontleen. Dit wordt bevestigd in de literatuurstudie, waarbij Wicker et al. (2012) stellen dat sportorganisaties de neiging hebben om zich aan te passen aan de ontwikkelingen en de institutionele druk vanuit de

maatschappij. Dit heeft mede gezorgd voor de ontwikkeling van sportbonden op professioneel gebied. Hierbij zijn enerzijds de bureauorganisaties gegroeid en is de structuur gecentraliseerd. Anderzijds hebben sportbonden hun taken verbreed. Naast professionalisering heeft ook commercialisering plaatsgevonden, waarbij sportbonden op zoek zijn gegaan naar nieuwe inkomstenbronnen. Sportbonden hebben verschillende redenen om hiervoor te kiezen, zoals het dalende ledenaantal of de hoge kosten door de professionalisering, maar ook de individualisering die meer vraagt van sportbonden om legitiem te blijven. Dit geldt echter niet voor alle bonden, er zijn ook bonden die zich (nog) niet geherpositioneerd hebben.

4.2 Spanningen bij hybride sportbonden

De professionalisering en commercialisering van sportbonden zorgen voor spanningen in de normatieve legitimiteit. Die spanningen zorgen voor institutionele complexiteit, waardoor sportbonden goed moeten nadenken over hun positionering. In deze paragraaf worden die spanningen besproken, evenals de relatie met de verschillende stakeholders. Tot slot wordt weergegeven waar sportbonden hun legitimiteit en bestaansrecht aan ontleen.

4.2.1 Botsende logica's

Vanuit de theorie werd verwacht dat de opkomende commercialisering van sportbonden ervoor zorgt dat de consumentenlogica botst met de verenigingslogica. Of deze botsende logica's ook echt als zodanig worden ervaren, verschilt per respondent, maar over het algemeen benoemen de respondenten op z'n minst een spanning tussen de verschillende functies van sportbonden. Bij de NSkiV gaat dit bijvoorbeeld over de spanning tussen de uitgeverij enerzijds, die gericht is op het voorzien van informatie aan wintersporters, en de afdeling die verantwoordelijk is voor talentontwikkeling en topsport anderzijds. Er wordt aangegeven dat de verschillende doelgroepen die bediend worden en de cultuurverschillen tussen werknemers op deze gebieden voor uitdagingen zorgen. Hoewel er een connectie is tussen de mensen die werkzaam zijn bij de sportbond en bij het commerciële deel zijn er verschillende doelstellingen en belangen, zo geeft Arjen de Graaf aan:

“Maar kijk, uiteindelijk is het wel zo dat de doelstelling van iedereen die bij de uitgeverij werkt net een andere nuance heeft dan voor de mensen die bij sport werken. Want ja, uiteindelijk moet er bij ons ook gewoon geld verdiend worden. Natuurlijk zijn er ook andere dingen belangrijk, maar onder de streep streven we wel naar een bepaalde omzet. En dat is natuurlijk een andere doelstelling die bij sport ligt als het gaat over bijvoorbeeld tevredenheid over aangesloten organisaties of het ontwikkelen van de opleidingen, waar veel meer ook kwaliteitsaspect in geborgd wordt.” (Interview Arjen de Graaf, Commercieel directeur NSkiV)

Bij sommige bonden heerst toch duidelijk de ene logica boven de andere. Bij de KWbN is de commercialisering al zover gevorderd dat ze de consumentenlogica boven de verenigingslogica zetten. Ze koesteren hun lidorganisaties nog wel, maar willen vooral relevant zijn voor de individuele wandelaar en vinden die dan ook belangrijker. De Bridgebond daarentegen is genoodzaakt vast te houden aan de verenigingslogica:

“Alleen we hebben nu gezegd: zolang we geen financiën hebben, kunnen we niet dat [bedienen van de ongebonden sporter] in plaats doen, het moet ernaast en daar moeten financiën voor komen. Want we kunnen nu niet tegen clubs zeggen: we doen niks meer voor jullie. Want dan worden ze allemaal lid af en dan hebben we helemaal geen inkomsten. (...) Nu hebben we maar één kans en dat is er voor de club te zijn, want dat zijn onze inkomsten en die kunnen we niet uitgeven aan een platform, want dat is te veel geld.” (Interview Berit van Dobbenburgh-Meyboom, Directeur Bridgebond)

Hoewel de sportbonden dus verschillen in de mate waarin de twee logica's met elkaar botsen, geven bijna alle respondenten aan dat het belangrijk is om een goede verbinding te hebben tussen enerzijds het ondernemende of commerciële aspect en anderzijds het sportieve aspect en het vervullen van maatschappelijke rollen. Onder andere Jolina Broesder benadrukt bijvoorbeeld dat het ondernemen en het maatschappelijk actief zijn elkaar niet hoeft te bijten, maar dat het juist van belang is om te luisteren naar de behoeften van leden, klanten en sporters, om de juiste koers te bepalen. Daarnaast stelt ook Arjan de Vries dat het belangrijk is om beide aspecten in evenwicht te houden en zowel commerciële kansen te benutten als de basisdienstverlening aan leden te waarborgen. Hij spreekt van een tweesporenbeleid, waarbij je dienstenpakket altijd voor zowel de vereniging als de individuele consument af te nemen is.

Een andere spanning die genoemd werd door respondenten, is de opkomst van topsport en de commerciële belangen die daarmee gepaard gaan. Dit werd in de literatuurstudie de topsportlogica genoemd (De Bosscher & Sotiriadou, 2019). De commercialisering in de topsport is al veel langer gaande dan de commercialisering bij sportbonden, zo is te zien bij de KNSB en de KNWU. De opkomst van de commercialisering in het topsportklimaat heeft ervoor gezorgd dat veel sportbonden een geprofessionaliseerde topsporttak nodig hadden. Dit zorgde dan wel voor een boost in de professionalisering van sportbonden, maar de commerciële belangen van topsport strookten niet met de behoeften en belangen van de aangesloten verenigingen, die verenigd in de ALV het belangrijkste orgaan van een sportbond zijn. Deze spanning kwam bij vijf verschillende interviews naar voren.

Volgens de respondenten is het belangrijk om een goede middenweg te vinden in die botsende logica's, omdat de verschillende taken van een sportbond elkaar ook nodig hebben. Het één - de commercie - levert geld op en het ander - sportparticipatie - kost alleen maar geld, maar de commercie heeft ook de legitimiteit van de sportbond nodig. Daarnaast kan de topsport weer niet zonder de brede basis van de recreatieve sportparticipatie, omdat hieruit de talenten kunnen voortkomen. Hierbij is het dus belangrijk dat aan de behoeften van alle aspecten wordt voldaan. Herbert Cool vat de verschillende botsende logica's van de NSKiV goed samen:

"Ik denk dat hier is, wat ik het interessantste vind aan onze organisatie. Dat je echt meerdere gezichten hebt en bij die gezichten horen ook echt andere belangen en die belangen staan soms ook haaks op elkaar. Dus je hebt de uitgeverij, hun belang is zoveel mogelijk wintersporters van informatie voorzien, en daar zoveel mogelijk partners aan koppelen. Dus dat is één. Wij zitten aan de participatiekant, dus eigenlijk is ons belang om zoveel mogelijk mensen in Nederland aan het wintersporten te krijgen. Maar je hebt ook TO/TS [Talentontwikkeling/Topsport]. Hun belang is de beste wintersporters in Nederland vinden en die in het perfecte programma zetten, zodat ze ooit Olympisch kampioen worden. Daar zit per definitie al wat tegenstrijdigheid in. Want voor het vinden van een toptalent heb je veel geld nodig, voor een individu of een paar, wat ook zomaar mis kan gaan. En voor een platform heb je juist heel veel bereik nodig en dat vraagt om hele andere investeringen en hele andere stappen die je zet. Dus intern vind ik dat al. (Interview Herbert Cool, Hoofd Sportontwikkeling & Partnerships NSKiV)

4.2.2 Invloed en legitimering van stakeholders

De hybridisering van sportbonden heeft niet alleen gezorgd voor interne spanningen en uitdagingen, maar ook voor meer externe druk en invloeden. Zo heeft de commercialisering en de groei van de topsporttak ervoor gezorgd dat externe stakeholders ook invloed hebben op het beleid van een sportbond, aldus negen van de veertien respondenten. Huibert Brands geeft als voorbeeld de inmiddels opgeheven Rabobank-wielerploeg, die als grootmacht zelf bepaalde hoe het beleid werd vormgegeven in de wielrenwereld. Deze invloed kan soms zo ver gaan, dat de markt bepaalt waar de focus van een bond ligt, zo stelt Arjan de Vries:

“Kijk wat wel is; de markt bepaalt wel je sportdeelname voor een groot gedeelte. Als jij gravelfietsen bouwt, gaan mensen gravelen. Als je kijkt waar de mensen tegenwoordig op fietsen, de markt bepaalt dat. Als die niet doorontwikkelt (...). Ik ben ook bang dat nu de verkoop van de fiets en zo allemaal wat tegenvalt, dat ons ledenaantal daalt.” (Interview Arjan de Vries, Directeur Sportcluster Veenendaal)

Naast de mate van invloed, verschilt ook het type stakeholders. Zo zijn er natuurlijk de hierboven genoemde commerciële stakeholders. Bij de NSkiV zijn dit bijvoorbeeld bedrijven als Sunweb en Booking.com, waarbij het affiliatiemodel enige afhankelijkheid met zich meebrengt. Naast de commerciële partijen geldt voor vrijwel elke bond dat ze beïnvloed worden door NOC*NSF. Zo heeft de Top 10-ambitie van NOC*NSF invloed op de keuze van de NSkiV om minder te doen met biatlon, stelt Herbert Cool. Volgens de respondenten neemt de invloed toe naarmate de bonden groter en ondernemender worden, maar biedt dit ook kansen. Zo zegt Arjan de Vries dat de NTFU daardoor de keuze krijgt om ‘zakelijk arrogant’ te zijn: de bond kan selectiever zijn bij het kiezen van partners en heeft de luxepositie om partners die niet willen meegroeien, los te laten. Toch zijn er ook stakeholders die wel afhankelijkheid met zich meebrengen. Zo zijn de NBF, de KNSB en de NSkiV allen afhankelijk van commerciële uitbaters van sportaccommodaties voor hun sporten. Denk hierbij aan respectievelijk bowlingcentra, ijsbanen en sneeuwhallen. Ook de NTFU is afhankelijk van natuurorganisaties en Staatsbosbeheer voor haar fietstochten.

Volgens Jolina Broesder is de afhankelijkheid en de invloed van stakeholders niet per se iets ergs, omdat het onderdeel van de strategie is om te weten wat partners vinden en verwachten van de bond. Door een externe analyse te doen weet je als bond hoe er naar je gekeken wordt en kun je ook rekening houden met de mening van stakeholders. Op die manier is deze invloed constructief en zorgt het voor verbetering. Bij sommige bonden telt de mening van de stakeholders zelfs mee bij de besluitvormingsprocessen, bijvoorbeeld als onderdeel van een ALV of in een ledenraad, zo legt Nicolien Nicolai uit:

“Ja, die commerciële teams die vaardigen straks dus twee mensen van hun bestuur af en daar hangen natuurlijk al die teams onder, dus die teams kiezen samen wie die twee zijn, die hen gaan vertegenwoordigen. Dus, ja, die hebben zeker invloed, ja.” (Interview Nicolien Nicolai, Kwartiermaker bestuurlijke transitie bij de KNWU)

Naast invloed en afhankelijkheid, legitimeren stakeholders de sportbonden ook en daarmee bepalen ze hun bestaansrecht.

4.2.3 Legitimiteit en het bestaansrecht van sportbonden

Een centraal begrip in dit onderzoek is legitimiteit. Eerder is al beschreven hoe sportbonden ten aanzien van hun legitimiteit wel moesten veranderen onder invloed van de genoemde ontwikkelingen. Een reden om aan deze ontwikkelingen toe te geven is volgens de theorie om bestaansrecht te behouden. Sportbonden ontlenen hun bestaansrecht namelijk aan hun gepercipieerde normatieve legitimiteit. De respondenten erkennen dat de legitimiteit van stakeholders belangrijk is voor het voortbestaan van de bond. Hierdoor is het dus des te belangrijker om in de genoemde spanningen een goede weg te vinden en om te zorgen dat de verschillende stakeholders de bond legitimeren. Volgens de respondenten is het zaak een balans te zoeken in de taak om financieel gezond te zijn, maar tegelijkertijd de kernwaarden en doelstellingen van de sportbond te behouden. Jolina Broesder geeft een algemene beschrijving van het begrip bestaansrecht:

“Bestaansrecht moet iets zijn van: waarom ben jij er als bond? En daar moet iedere bond over nadenken en dus moet er iets of iemand, of meerdere mensen zijn die zeggen: ja, wij zitten te wachten op hetgeen wat je ons te bieden hebt. Jij brengt ons iets wat we anders niet zouden krijgen.” (Interview Jolina Broesder, Accountmanager NOC*NSF)

Uit de interviews komt een aantal aspecten naar voren die het bestaansrecht van een sportbond bepalen. Zo erkennen respondenten dat de commercialisering nodig is, omdat er steeds meer van bonden gevraagd wordt en het dus ten aanzien van de legitimiteit belangrijk is om daaraan te voldoen. Jolina Broesder vraagt zich namelijk af of een sportbond nog voldoende bestaansrecht heeft, als die sportbond zonder de subsidie van NOC*NSF de begroting niet rond kan krijgen. Het lijkt haar geen gezonde situatie.

Naast de legitimiteit die voortkomt uit het financiële deel, kan legitimiteit ook uit andere aspecten voortkomen. Zo verwijst Berit van Dobbenburgh-Meyboom naar de individualisering en de dalende ledenaantallen, als het gaat om bestaansrecht:

“We moeten! Als je wilt overleven, moet het anders. En dat betekent dat we de Bridgers die niet lid zijn van de bond, op de een of andere manier aan ons moeten binden. En daarvoor hebben we een plan gemaakt. Dus het plan ligt er, alleen nu hebben we geen geld...” (Interview Berit van Dobbenburgh-Meyboom, Directeur Bridgebond)

Daarnaast noemen respondenten ook de informerende rol die je hebt als bond. Het gaat er daarbij om dat een sportbond wordt gezien als onafhankelijk en deskundig orgaan dat informatie en educatie aanbiedt. Bij de NSkiV kan dat bijvoorbeeld gaan over duurzaamheid in de wintersport, bij de KWbN over de toegankelijkheid van natuurgebieden en zo heeft elke bond zijn eigen manier van informeren die belangrijk is voor het bestaansrecht.

Door de veranderingen in het institutionele veld is het ook evident dat de aspecten die de bond legitimeren mee veranderen. Dit gaat hand in hand met de eerdergenoemde ontwikkelingen. Sportbonden worden dus niet meer gezien als alleen de bond die de sport faciliteert, maar worden tegenwoordig ook beoordeeld op hun betrokkenheid bij maatschappelijke kwesties en het bedienen van verschillende groepen, waaronder minderheidsgroeperingen. Zoals eerder beschreven zijn sommige bonden meer consumentgericht en in mindere mate relevant voor het organiseren van competitie. Daarnaast is de bond niet langer het instituut waarnaar mensen luisteren als het gaat om de sport, zo ziet onder andere Frits Avis:

“Het bestaansrecht is er zeker, maar niet meer als instituut. Het bestaansrecht is in het toevoegen van waarde. Niet meer om te zeggen: komt u maar bij mij, want ik weet wat goed voor je is. [Want] Dan zegt iedereen: doe, dat weet ik zelf wel vriend. Weet je, dus dat is veranderd.” (Interview Frits Avis, Algemeen directeur NSkiV)

Zoals eerder in dit hoofdstuk beschreven, geldt voor kleinere bonden de verandering in bestaansrecht nog niet. Zij zijn niet meegegaan met de trend van commercialisering, omdat ze daar de capaciteit niet voor hebben. Zij zijn nog sterk afhankelijk van contributie van leden, subsidies en projectondersteuning. Door het ontbreken van (geprofessionaliseerde) bureauorganisaties hebben zij niet de mankracht om te voldoen aan de maatschappelijke verwachtingen die tegenwoordig horen bij een legitieme sportbond, ondanks dat dat vanuit onder andere NOC*NSF wel verwacht wordt. Die bonden zetten al hun capaciteit in op het zo goed mogelijk organiseren van de sport. Doordat zij niet mee kunnen met de commercialisering en het vervullen van de maatschappelijke rol, kunnen zij een probleem krijgen met hun bestaansrecht, omdat ze niet kunnen voldoen aan alle eisen die tegenwoordig van een sportbond gevraagd worden. Een oplossing hiervoor is het bundelen van de krachten van deze sportbonden. Een goed voorbeeld hiervan is de Sportcluster Veenendaal, waar de NTFU, de KNDB, de NBF en de NOB samenwerken onder het motto: ‘Daar waar we het samen kunnen doen, doen we het samen, daar waar je het alleen moet doen, moet je het alleen doen.’ Hierdoor besparen de bonden kosten en doen ze algemene zaken als verenigingsondersteuning, evenementen, leden- en salarisadministratie, financiën en de receptie samen. Daarnaast gebruiken ze elkaars expertise. Zo krijgen ze met elkaar meer gedaan dan wanneer ze apart opereren, maar blijven ze naar

buiten toe wel aparte bonden met een eigen identiteit. Hierdoor verzekeren de bonden hun bestaansrecht.

In deze paragraaf zijn de spanningen bij hybride sportbonden beschreven. De commercialisering heeft er mede voor gezorgd dat sportbonden verschillende logica's nastreven. Dit is een lastig spanningsveld, waarbij sommige bonden duidelijk de ene logica boven de andere positioneren, maar andere respondenten ook duidelijk aangeven dat ze wel naast elkaar kunnen bestaan. De verschillende logica's brengen ook verschillende stakeholders met zich mee, die allemaal druk uitoefenen op de sportbond. Die stakeholders hebben soms invloed op het beleid, wat niet per se iets ergs is, maar wat wel iets belangrijks is om te weten als sportbond. Die stakeholders bepalen namelijk samen met de commercialisering, de doelgroepen, de informerende rol en de betrokkenheid bij maatschappelijke kwesties het bestaansrecht van de hybride sportbond. Bij niet-hybride sportbonden is dit minder, omdat zij de capaciteit niet hebben voor al die aspecten en zich vooral focussen op het zo goed mogelijk organiseren van hun sport. Respondenten geven daarbij aan dat de betekenis van legitimiteit voor sportbonden is veranderd naarmate ze meer hybride zijn geworden. De beschreven spanningen die daarmee gepaard gaan, brengen echter ook enkele vraagstukken met zich mee.

4.3 Legitimiteitsvraagstukken bij hybride sportbonden

De beschreven ontwikkelingen hebben ervoor gezorgd dat een aantal hybride sportbonden is gaan nadenken over de vraag of hun governance- en organisatiestructuur nog wel past bij de veranderende sportbonden. In deze paragraaf worden de implicaties van die ontwikkelingen op de legitimiteit en governance van sportbonden besproken. Hierbij hebben de respondenten een aantal implicaties genoemd voor zowel de ALV-structuur als voor het bestuursmodel. Zodoende worden eerst deze implicaties voor de ALV-structuur beschreven en vervolgens wordt de houdbaarheid van het klassieke bestuursmodel geanalyseerd aan de hand van de uitkomsten van de interviews. Daarna worden voor- en nadelen van mogelijke andere bestuursmodellen behandeld.

4.3.1 Democratische legitimiteit in de ALV-structuur

Een van die spanningen die naar voren is gekomen in de interviews, gaat over de ledendemocratie bij sportbonden. Door de toegenomen complexiteit in het beleidsproces van sportbonden, het verdwijnen van tussenlagen en de professionalisering van de bondsbureaus, hebben sportbonden een meer leidende rol gekregen dan dat ze in beginsel hadden, toen ze vooral hun leden bedienden. Als hoogste orgaan van een sportbond zou de ALV nauw betrokken moeten zijn bij het (goedkeuren van) beleid, maar in de praktijk is de balans tussen het bestuur van een sportbond, de werkorganisatie en de ledenvergadering vaak verstoord. Dit doet af aan de democratische legitimiteit. Volgens de respondenten hebben deze spanningen verschillende redenen. Volgens Huibert Brands is het voor de verenigingen in een ALV lastig om juiste beslissingen te nemen, omdat zij niet meer in staat zijn om bij te blijven met het verbrede takenpakket van de geprofessionaliseerde sportbonden. Andere respondenten bevestigen dit, maar geven ook aan dat vanuit veel verenigingen de interesse er niet is. De verenigingen zijn vooral geïnteresseerd in het verenigingsdeel van de sportbond - de verenigingslogica - omdat dit direct invloed heeft op hun eigen verenigingsactiviteiten. Dit gaat ten koste van de inputlegitimiteit, omdat deze verenigingen hun eigenbelang nastreven in plaats van het algemene belang. Dit tekort in democratische input ziet ook Achim Sialino:

“We hebben nu, als we verenigingen uitnodigen om met ons te overleggen over het beleid, dat is een hele lage opkomst. Want verenigingen vinden: als de competitie geregeld wordt, als de contributie niet verhoogd wordt, dan prima, we hebben andere zorgen. En dat is ook de toekomst: hoe willen verenigingen zich daar positioneren?” (Interview Achim Sialino, Algemeen directeur NTTB)

Volgens Arjen de Graaf is het logisch dat dat gebeurt. Hij stelt dat het niet optimaal is, maar dat het de sportbond niet beperkt in de uitvoering. Een derde oorzaak heeft te maken met het gebrek aan snelheid in de besluitvorming van een bond met een ALV-structuur. Bonden houden vaak maar één of twee ALV's per jaar en dus moeten belangrijke besluiten telkens maanden wachten, waarbij dus de aanwezigen vaak ook niet genoeg geïnformeerd zijn en niet allemaal hetzelfde belang nastreven. Dit gebrek aan slagkracht matcht niet meer met de snelheid van de commerciële wereld waarin bonden zich bevinden. Dit is een van de belangrijkste redenen voor de KNWU om de transitie naar een ander model te beginnen, maar ook andere bonden lopen er tegenaan.

Deze drie oorzaken zorgen ervoor dat een structuur met een ALV als belangrijkste orgaan wellicht niet optimaal is voor een sportbond die gecommmercialiseerd is, volgens de respondenten. Dit geldt in ieder geval voor de commerciële activiteiten, want die zijn daar gewoon te belangrijk en te risicovol voor. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor de NSkiV, die met financiële producten als verzekeringen te maken hebben. Herbert Cool legt uit waar het vraagstuk zit:

En, dat maakt je natuurlijk wel kwetsbaar op het moment dat je van dat klassieke model gaat, met 'wij doen gewoon alles voor de aangesloten verenigingen' naar 'wij bedienen consumenten op een zodanig innovatief niveau dat daar ook echt kennis van zaken nodig is'. En daar zit die kwetsbaarheid, want nog steeds mogen de verenigingen daar ook wat van vinden en eventueel als het zover komt die stemmen tevoorschijn halen." (Interview Herbert Cool, Hoofd Sportontwikkeling & Partnerships NSkiV)

Toch benadrukken respondenten wel dat de democratie belangrijk is. Als een bestuur of een bond zomaar zonder toetsing besluiten doorvoert, werkt dat ook niet, omdat beleid zonder draagvlak niet werkt. Over het algemeen lijkt er consensus te zijn onder de respondenten dat de democratie binnen de sportbonden op een andere manier versterkt kan worden en dat er meer aandacht moet worden besteed aan de inspraak en betrokkenheid van verenigingen en leden bij besluitvorming. Respondenten noemen verschillende oplossingen voor dit democratisch tekort. Een van de opties is het herpositioneren van de verenigingen, waarbij de vraag centraal staat of ze zelf nou wel of niet betrokken willen zijn bij het beleid van de bond, of dat het vertrouwen zo groot is dat de sportbond dit geheel autonoom kan gaan doen. Zo heeft de KWbN de sportverenigingen een nieuwe rol gegeven, met de keuze om ze óf te laten gaan, of juist te investeren in de relatie. Bij het investeren in de relatie helpt de bond ze met het bedienen van de individuele wandelaar en met oplossingen voor het overleven als vereniging. Wanneer verenigingen hier niet voor kiezen, is de kans groot dat ze uitsterven, zo denkt Paul Sanders. Andere respondenten wijzen juist naar de grote waarde van de verenigingsstructuur, waardoor de ledeninspraak belangrijker wordt gemaakt. Zo heeft de KNWU de transitie ingezet naar een ledenraadmodel, waarbij gekozen afgevaardigden de functie van de ALV overnemen, maar er wel zitten voor het grote belang van de sport. Dit vergroot de snelheid en slagkracht van de besluitvorming, terwijl de democratische legitimiteit gewaarborgd blijft. Volgens Nicolien Nicolai komen verenigingen juist dichterbij, doordat er met een ledenraad directe inspraak vanuit de leden komt. Hierdoor wordt kennis dichterbij de bond gebracht en dit waarborgt de continuïteit. Van de respondenten kennen ook de NTTB, de KWbN en de KNSB een model met een bondsraad of een ledenraad. Respondenten wijzen echter op het risico dat het moeilijk zou worden om besluiten te nemen, als de verenigingen geen vertegenwoordigers meer sturen naar de bondsraad, bijvoorbeeld vanwege een vrijwilligerstekort. Daarnaast is het belangrijk om, juist ten behoeve van die snellere en betere besluitvorming, goede raadsleden te hebben. De KNWU heeft hiervoor een profiel opgesteld, waarbij een van de belangrijke criteria is dat ze mensen zoeken die over hun verenigingsbelang heen kunnen kijken, om het grotere plaatje van de hele bond te kunnen beoordelen. Toch blijft het lastig om het probleem van de kennisachterstand op te lossen, ook met een ledenraad. Dit is omdat de bureauorganisatie altijd een kennisvoorsprong heeft, omdat de medewerkers dagelijks met de materie bezig zijn.

Een andere oplossing om de democratie te waarborgen, is om ook de nieuwe doelgroepen en stakeholders invloed te geven op het beleid van de bond. Zo heeft de NSkiV naast de verenigingen ook individuele leden met stemrecht in de AV, via een stelsel van provinciale vertegenwoordigers. Daarnaast raadplegen zij ondernemers en commerciële accommodaties in die AV, weliswaar zonder stemrecht, maar met spreekrecht. Dit heeft de NSkiV gedaan omdat ze naast sportbond ook belangenbehartiger zijn voor de wintersportbranche en het beleidsplan hierdoor breder gedragen is. De NTFU kent een vergelijkbaar model, waarbij de zogenoemde commerciële leden via regiovertegenwoordiging stemrecht hebben in de ledenvergadering. De KNSB heeft met de gewesten en de atletenvereniging een ongeveer vergelijkbare groep met invloed, echter zijn die vertegenwoordigd in een ledenraad van 25 personen. De KNWU gaat hierin nog een stap verder met haar nieuwe model, waarbij niet alleen de topsporters en wedstrijdorganisatoren in hun congres (ledenraad) plaatsnemen, maar ook de sponsors vertegenwoordigd zijn.

Naast de invloed van stakeholders en commerciële partijen op het beleid, noemen respondenten ook de mogelijkheid om commerciële activiteiten los te koppelen van de sportbond als vereniging en deze apart te organiseren, doordat sportbonden zich volgens sommige respondenten toch al steeds meer manifesteren als bedrijf. Dit ziet ook Huibert Brands:

“Maar dat losweken daarvan, dat zie je steeds meer gebeuren. Er zijn een heel aantal bonden die echt heel bewust die route ook inslaan, om het commerciële deel een beetje af te zonderen van waar leden in de praktijk over gaan. En sommige bonden doen dan met één deels commercieel verhaal, en sommige bonden proberen zichzelf helemaal opnieuw uit te vinden, eigenlijk, en steeds meer de commerciële activiteiten ook onderdeel van de ledenbelangen te maken, en dat is wel een interessante ontwikkeling.” (Interview Huibert Brands, Adviseur bestuurlijke ontwikkeling)

De verenigingen hebben dan alleen nog wat te zeggen over het gedeelte van de klassieke sportbond, waarbij afspraken worden gemaakt over het minimumbedrag of percentage van de winst of omzet dat naar het klassieke bondsdeel van de organisatie moet vloeien. Daarmee is de outputlegitimiteit gewaarborgd voor de leden. De respondenten denken dat op het moment dat dat goed ingeregeld is, het de verenigingen niet meer uitmaakt wat er inhoudelijk bij het commerciële deel gebeurt. Daarnaast vraagt Mirko Creyghton zich af of die verenigingen verantwoording moeten dragen over de onderneming. Het commerciële deel van de organisatie is dan bezig met het verdienen van geld voor de sportbond. Uiteindelijk vormen de twee takken dan nog wel één geheel, want ze kunnen niet zonder elkaar, maar worden allebei op een andere manier georganiseerd. Dit lijkt op de constructie die de KNVB heeft georganiseerd met de ECV. De KNSB heeft dit ook overwogen, maar kwam erachter dat de financiële belangen bij het schaatsen daar toch weer te klein voor zijn. De vereniging als aandeelhouder ziet bijna de helft van de respondenten als oplossing. Wel moet gezegd worden dat dit idee vooral leeft binnen de NSkiV: vijf van de zes respondenten die deze oplossing noemden, zijn onderdeel van de NSkiV.

Bij het splitsen van de twee aspecten van de hybride organisatie op governanceniveau, is er dus meer professionaliteit in de beleidscyclus, maar is het ook belangrijk om de verenigingsstructuur te behouden. Op die manier is het een optie om de ALV te behouden voor de sportbond als vereniging – of te veranderen in een ledenraad – en zou diezelfde ALV of ledenraad als aandeelhouder kunnen fungeren in het commerciële deel van de organisatie, waarover ze geen stemrecht hebben. Als aandeelhouder krijgt de vereniging meer een toezichthoudende functie. In het ledenraadmodel van de KNSB heeft de ledenraad ook een toezichthoudende functie, maar dan vooral als procesbewaker. De ledenraad heeft nog wel de functie van het vaststellen van het beleid, maar kijkt daarbij vooral naar het procesverloop en of dat proces zuiver genoeg is. Hierdoor is vooral de throughputlegitimiteit, waarbij het om de good governance gaat, gewaarborgd.

Welk alternatief een organisatie ook kiest, bij een dergelijke verandering is vooral draagvlak heel belangrijk, zo zeggen de respondenten. Bij veranderingen bij de sportbond zijn verenigingen namelijk bang om hun macht kwijt te raken en maken ze zich zorgen over de continuïteit van de dienstverlening en de financiering daarvan. Draagvlak wordt volgens de respondenten gecreëerd door de belangen van de verenigingen te dienen en langzaam vertrouwen op te bouwen. Zo kwam bij de KNWU de vraag voor een governance-onderzoek vanuit de verenigingen, dus dat draagvlak was er al. De verenigingen waren toe aan meer directe democratie en snellere besluitvorming. Volgens Huibert Brands zijn verenigingen meer geneigd om meer mandaat bij de werkorganisatie neer te leggen, wanneer ze zien dat de werkorganisatie ze echt helpt met hun problemen. Mirko Creyghton bevestigt dit en zegt dat het uiterst belangrijk is om goed naar de verenigingen en hun behoeften te luisteren, omdat de discussie anders over het bestaansrecht van de sportbond gaat in plaats van over ontwikkeling.

4.3.2 Houdbaarheid van het klassieke bestuursmodel

Niet alleen het ALV-model staat onder druk, maar tegelijkertijd gaan sportbonden ook nadenken over de houdbaarheid van hun bestuursmodel. Hiervoor noemen de respondenten een drietal oorzaken, die deels overeenkomen met de oorzaken voor de spanningen in de ALV-structuur. De kennisachterstand geldt namelijk ook als een spanning bij het klassieke bestuursmodel dat veel sportbonden nog hanteren. Een belangrijke noot hierbij is dat deze sportbonden een model kennen met een vrijwillig bestuur en veel respondenten erkennen dat ook dat een probleem vormt. De reden die respondenten hiervoor geven is tweeledig. Respondenten geven aan dat het enerzijds een probleem vormt, omdat een vrijwillig bestuur te weinig tijd heeft om goed op de hoogte te blijven. Hierdoor zijn directeuren veel tijd kwijt met het op de hoogte stellen van het bestuur, wat als inefficiënt wordt ervaren. Anderzijds is het risico en de complexiteit van de besluitvorming door de eerdergenoemde ontwikkelingen dusdanig toegenomen, dat je dit niet meer kunt overlaten aan een bestuur dat het vrijwillig doet. Deze tweeledige oorzaak wordt door bijna alle respondenten aangegeven en was voor de KNSB ook de voornaamste reden om van het klassieke model af te stappen, vertelt Herman de Haan:

“Nou, de belangen zijn gewoon heel groot. Je kunt niet, want dat is mijn algemene visie, je kunt niet een organisatie met een omzet van meer dan 10 miljoen runnen, op basis van een vrijwilliger. Je kunt er wel aan bijdragen, maar je kunt niet alle besluiten nemen, omdat je als bestuur maar eens in de zoveel weken vergadert en dan kan de opportunity voorbij zijn. Of omdat je onvoldoende in de materie zit.” (Interview Herman de Haan, Directeur-bestuurder KNSB)

Belangrijk bij deze spanning is de juridische eindverantwoordelijkheid die de vrijwillige bestuurders nemen. Bestuurders nemen deze verantwoordelijkheid, terwijl ze daarbij dus vaak maar beperkte tijd en kennis hebben, maar wel in moeten schatten of de professional het bij het rechte eind heeft. Volgens respondenten moeten bestuurders van goede huizen komen om daaraan te voldoen, omdat bestuursvergaderingen, waarin bestuursleden worden bijgepraat, slechts eens in de zoveel weken plaatsvinden. Hierdoor zijn ze voortdurend bezig met het wegwerken van kennisachterstanden, zoals Arjan de Vries dat noemt. Dit doet af aan de throughputlegitimiteit van een sportbond, omdat de good governance hiermee in twijfel kan worden getrokken (Schmidt, 2013). Daarnaast doet de juridische verantwoordelijkheid zich ook voor op het moment dat een bond te maken krijgt met zaken aangaande grensoverschrijdend gedrag of andere strafbare gevallen. Frits Avis geeft hiervan een voorbeeld:

“En eigenlijk, vorig jaar, even een hele andere situatie. Die rechtszaak over het wel of niet voordragen om eventueel naar de Spelen te gaan. Ik ben degene die daar in de rechtszaal zit en mij verantwoordt. Strikt genomen is het de juridische verantwoordelijkheid van ons bestuur. Zie jij ons bestuur daar al zitten en dat doen? Die kunnen niet eens normaal antwoord geven op die vragen. En dat neem ik ze niet kwalijk, omdat dit een heel complex, technisch en lastig verhaal is. Dus ik denk: beleg dan ook daar de juridische verantwoordelijkheid naar daar waar de kennis zit.” (Interview Frits Avis, Algemeen directeur NSKiV)

Het gebrek aan inhoudelijke kennis is volgens Jolina Broesder ook te wijten aan de termijnenregeling. Deze regeling is logisch vanuit het kader Goed Sportbestuur, maar zorgt er ook voor dat het lastig is om in een positie te groeien, omdat je soms die termijnen alleen al nodig hebt om te werken aan een goede positie, zeker als internationaal vertegenwoordiger. Ondanks dat dit verschilt per bestuurder en per werkorganisatie, ziet ze in het algemeen bij elke baan die een persoon aanneemt, dat er tijd nodig is om in een organisatie te leren kennen en daarin te groeien. Ze geeft aan dat dit bij de sport nog meer het geval is, omdat de sport een complexe omgeving is.

Naast het vergrote risico en de toegenomen complexiteit van de besluitvorming, remt het huidige bestuursmodel ook de snelheid van de besluitvorming. Dit komt doordat de ontwikkelingen in de wereld steeds sneller gaan en dat is ook een belangrijke reden voor de KNWU om naar een ander governance-model te gaan. Zoals de besluitvorming remt in een ALV-structuur, zo remt het ook bij een bestuur dat maar een aantal keer per jaar bij elkaar komt. Wanneer dat mandaat bij de directeur zou liggen, is de snelheid van de besluitvorming beter gewaarborgd.

Toch is niet iedere respondent het ermee eens dat de vrijwillige bestuursfunctie problemen geeft. Een deel van de geïnterviewde bestuursleden van de NSKiV stelt dat mensen niet voor niets in het bestuur stappen. Die doen dat namelijk vanuit betrokkenheid of omdat ze iets willen teruggeven aan hun sport, of vanwege de voordelen die het met zich meebrengt; zoals een groter netwerk, meer kennis, het vergroten van status of dat het goed zou zijn voor het CV. Zo ziet Marjanne Mulder het ook:

“Nou, dat vind ik een beetje een rare stelling, eigenlijk. Dan moet je niet in een bestuur gaan zitten. Wel iets doen, maar er niet op afgerekend worden.” (Interview Marjanne Mulder, bestuurslid NSKiV)

Een ander voordeel van de bestuursrol gaat over het verbinden, aldus Mirko Creyghton. Hij stelt dat een bestuurder beter is in het verbinden van externe actoren met de sportbond, dan werknemers van de sportbond zelf, omdat de bestuurder meer op afstand zit. Volgens Mirko ligt het probleem van de kennisachterstand meer bij de relatie tussen de bestuursvoorzitter en de directie. Dit zegt hij, omdat een directeur werkt binnen afgesproken kaders, waarbij het bestuur vertrouwen in de directeur moet hebben. Hij noemt de as tussen de directeur en de bestuursvoorzitter de spil van een sportbond. Hij geeft aan dat het ligt aan de afstand en niet aan het idee dat de directeur het te druk heeft of de voorzitter niet genoeg tijd heeft, als bonden met dit vraagstuk zitten

Dit brengt het onderzoek bij de vraag: wat is eigenlijk de functie van het bestuur? Deze vraag verschilt natuurlijk per bond, maar de meeste gecommercialiseerde bonden hanteren een bestuur op afstand. Dit betekent in de praktijk dat het bestuur het beleid vaststelt en controleert, maar dat de bureauorganisatie de beleidsvoorbereiding en -uitvoering doet. Op die manier wordt een bestuur op de hoogte gesteld middels een voortgangsrapportage en moet het dus besluiten nemen waarover ze zelf worden ingelicht door de directeur van de bureauorganisatie, die dit besluit zelf heeft voorbereid. Dit oogt inefficiënt, want op die manier kan de directeur ook zelf dat besluit nemen. Op dit moment kan dat niet, omdat het bestuur dus eindverantwoordelijk is. Volgens Jos Verest zou een bestuur veel meer naar de lange termijn moeten kijken en de korte termijn moeten overlaten aan het bondsbureau. Hij vindt dat het bestuur nu vooral kortetermijnoplossingen gebruikt en de tijd niet heeft om over de lange termijn en de ‘soft controls’ na te denken. Hij stelt dat het bestuur de grote lijnen moet hanteren:

“Wij moeten ons niet bezighouden met het ‘hoe’. Wij moeten ons veel meer bezighouden met de langetermijnstrategie. De dingen die ik net noemde als soft controls: is het leiderschap goed? Zijn de juiste mensen in plaats? (...). Dus duurzaamheid, inclusie, leiderschap, dat soort zaken. Lange termijn zaken. (...) Maar ik vind: je moet gewoon op afstand blijven zitten. Want Frits moet gewoon een goede financiële man hebben die het goed doet en wij hoeven niet in de details te gaan. Maar wij moeten wel de grote lijnen hanteren.” (Interview Jos Verest, Bestuurslid NSKiV)

Dat het bestuur op afstand komt te staan bij een hybride sportbond is logisch volgens de meeste respondenten, want de kwaliteit van het bureau bepaalt ook de mate van afstand van het bestuur. Als een bureau goed opereert, dan komt er vertrouwen. Gaat het bureau in kwaliteit achteruit, dan gaat het bestuur klagen en zelf de dingen doen. Arjan de Vries legt uit hoe dit werkt:

“Dus de professionaliteit van je bureau is eigenlijk richtinggevend voor de governance. Snap je wat ik bedoel? Als dat bureau alles vlekkeloos doet, dan heb je veel meer aan een toezichthoudend bestuur. Als dat bureau niet in staat is, of te weinig mensen heeft, zoals bij de Dambond, daar zitten twee mensen, dan kun je het niet behappen. Dan moet zo’n bestuur in de operatie zitten.” (Interview Arjan de Vries, Directeur Sportcluster Veenendaal)

De afstand van het bestuur is dus deels een oplossing voor de kennisachterstand, mits dit goed afgesproken is tussen het bestuur en de directie van de bureauorganisatie en ook past bij de aard van die bureauorganisatie. Dit strookt ook met de uitleg van de bestuursmodellen in de Code Goed Sportbestuur van NOC*NSF (2021a), behandeld in de literatuurstudie. Echter is daarmee het probleem van de eindverantwoordelijkheid niet opgelost, of misschien zelfs verergerd, zo geeft Nicolien Nicolai aan:

“Weet je wat het is? Als je daarvoor kiest, dan sta je als bestuur veraf, maar wat blijft, is dat je wel eindverantwoordelijk bent, hè? Dus over het hele financiële beleid ben je dan als bestuur wel eindverantwoordelijk, terwijl je ontzettend ver op afstand staat. En dat is best ingewikkeld.” (Interview Nicolien Nicolai, Kwartiermaker bestuurlijke transitie bij de KNWU)

Hoewel bijna alle respondenten het erover eens zijn dat met deze problematiek het klassieke bestuursmodel niet optimaal is, wordt ook veel gezegd dat het in de praktijk (nog) wel gewoon werkt. Respondenten zeggen dat het niet beperkend werkt, maar dat het wel beperkend zou kunnen werken in de toekomst, zeker met een steeds professionelere bureauorganisatie. De vraag is dus of de sportbond en daarmee de sport er beter van wordt. Volgens de respondenten is het prima in de huidige situatie, maar brengt het geen voortgang en slagvaardigheid met zich mee.

4.3.3 Andere bestuursmodellen voor hybride sportbonden

De algemene conclusie over het klassieke bestuursmodel bij hybride sportbonden is dus dat het nog wel werkt, maar dat het optimaler ingericht zou kunnen worden. Dit leidt automatisch tot de vraag: welke modellen zijn er mogelijk? Hoewel respondenten verschillende oorzaken gaven voor hun stelling dat het huidige model niet optimaal meer werkt, blijken de alternatieven schaars. In de vorige subparagraaf werd al besproken dat de vijf modellen uit de Code Goed Sportbestuur van NOC*NSF (2021a) wel een oplossing kunnen bieden voor de kennisachterstand, maar niet voor de eindverantwoordelijkheid. De bestuursleden betalen is ook een optie, maar dan ligt de verantwoordelijkheid nog steeds niet bij de professionals met de meeste kennis van zaken. De respondenten zien in detail veel verschillende mogelijkheden, maar in grote lijnen blijven maar twee mogelijke bestuursmodellen over. Huibert Brands somt ze op:

“Je ziet eigenlijk in de loop van de jaren dat steeds meer bonden neigen naar een toezichthouder-bestuursmodel. En er is eigenlijk in de praktijk nu al een zesde model ontstaan met een Raad van Toezicht, wat in Huizenga niet beschreven wordt, maar de KNVB en een aantal andere grotere sportbonden, die zitten eigenlijk al in een soort van Raad van Toezicht-model, met een Raad van Commissarissen, waarin de vrijwillige eigenaars van de sport alleen maar adviserend en toetsend zijn en niet meer strategieën en de lange termijndoelstellingen maken.” (Interview Huibert Brands, Adviseur bestuurlijke ontwikkeling)

Raad van Toezicht-model

Een van de opties is dus het Raad van Toezicht-model. Van de geïnterviewde bonden hebben de KNSB en de KWbN zo'n soort model en is de KNWU in de transitie daarnaartoe. In detail verschillen deze modellen, maar in grote lijnen komt het erop neer dat het bestuur ontlast wordt van de eindverantwoordelijkheid. Deze verantwoordelijkheid schuift naar de directeur-bestuurder van de bureauorganisatie. Daarnaast verschuift het voorbereiden en vaststellen van beleid naar de bureauorganisatie en doet de directeur-bestuurder de representatie van de bond, bijvoorbeeld bij NOC*NSF of internationaal. Vervolgens vindt de controle op het beleid plaats door de Raad van Toezicht, in samenwerking met de ALV/ledenraad. De exacte rollen van de Raad van Toezicht en de ALV of ledenraad verschillen per bond, maar gezamenlijk waarborgen zij dat de controle op het beleid goed uitgevoerd wordt. Zo noemt de KNSB het een Raad van Toezicht+ model, waarbij in de financiële commissie ook leden uit de ledenraad zitten, om toch de stem van de verenigingen te waarborgen. Bij de KWbN is de Raad van Toezicht adviseur, controleur en werkgever van de directeur-bestuurder. Ze worstelen daar nog met de ledenraad, om te zorgen dat dat geen applausmachine is die de jaarstukken en de begroting moet goedkeuren. Van een Raad van Toezicht wordt, anders dan van een bestuur, veel meer verwacht dat er goed nagedacht wordt over de koers en de lange termijn. Het gaat hierbij vooral om de soft-controls, zoals Jos Verest ze noemt, en niet op het controleren van de data en de output. De output moet namelijk toch al transparant zijn en dus heeft de ledenraad of ALV daar ook automatisch controle op. De Raad van Toezicht houdt op die manier veel meer de controle op de lange termijn en op de organisatiecultuur. Bij het goed inrichten van die controlefunctie is de samenstelling van de Raad van Toezicht erg belangrijk, stellen de respondenten. Het profiel van een Raad van Toezicht-lid is heel anders dan die van een bestuurslid. De Raad van Toezicht vergt namelijk algemene expertise en niet sportinhoudelijk, al is de KNSB wel op zoek naar iemand met topsportervaring. Dat hoeft niet per se een schaatser te zijn, maar wel een oud-topatleet. Het probleem is daarbij dat niet elke oud-topatleet ook per definitie een goede toezichthouder is.

Naast de profielen van de toezichthouders, is ook de as tussen de directeur-bestuurder en de voorzitter van de Raad van Toezicht belangrijk, net als dat bij een bestuur zo is. Paul Sanders heeft daarom wekelijks contact met de voorzitter van de Raad van Toezicht van de KWbN, om goed op de hoogte te blijven. Want ondanks dat de besluitvorming niet meer ergens anders belegd is, is het nog steeds belangrijk dat de Raad van Toezicht zoveel mogelijk weet om die controlefunctie goed uit te voeren. Er zijn nog twee maatregelen mogelijk om de kennis op peil te houden. Zo noemt Herbert Cool de optie om inhoudelijk een aantal werkgroepen in te stellen met mensen uit het veld, zodat ook inhoudelijk de controle en de stem vanuit de sport gewaarborgd blijven. Een andere stimulans is om te zorgen dat de Raad van Toezicht een betaalde functie wordt. Hierdoor is het makkelijker om meer tijd vrij te maken om goed op de hoogte te blijven. Dit overweegt de KWbN, enerzijds omdat het past bij de functie die veel tijd kost, anderzijds als stimulans voor de leden van de Raad van Toezicht om er meer tijd in te steken.

De vereniging als aandeelhouder

Zoals bij de ALV-structuur besproken, is een optie voor een ander model om de bond en het bedrijf op governanceniveau te splitsen. Dit Aandeelhoudersmodel komt veel meer van buiten de sport en zet de commerciële tak echt veel meer neer als een bedrijf. Dit alternatief volgt veel meer de lijn van de commercialisering en heeft ook zijn implicaties op het bestuursmodel. Bij deze splitsing kan er voor

de sportbond nog altijd een bestuur of een directeur-bestuurder zijn en kan het bedrijf apart worden georganiseerd. Bij de respondenten van de NSkiV is deze optie denkbaar. Zo noemt Marjanne Mulder dat ze zich met de steeds verder toenemende commercialisering afvraagt of ze bestuurder van een bond of ook van een bedrijf is en of ze daar wel de hoofdelijke verantwoordelijkheid voor wil hebben. Een van de suggesties is om de commerciële activiteiten te organiseren volgens een normale bedrijfsstructuur, waarbij een Raad van Commissarissen en een CEO betrokken zijn. Dit zou zorgen voor een meer professionele aanpak van de commerciële aspecten van de bond. Voor de verenigingsactiviteiten zou dan het klassieke verenigingsmodel nog kunnen blijven, met mogelijk een Raad van Toezicht als toezichthoudend orgaan. Een argument voor dit model zou zijn dat verenigingsactiviteiten een net andere doelstelling hebben dan de commerciële activiteiten, ook al zijn ze in het grote geheel met elkaar verbonden. Volgens Arjen de Graaf kunnen sommige taken namelijk niet aan de markt overgelaten worden, maar moeten die juist door de sportbond gedaan worden, terwijl andere activiteiten beter gedijen in een commerciële omgeving met marktwerking.

Volgens Arjan de Vries blijft in de alternatieve modellen nog wel open wie richting geeft aan het beleid, omdat de directeur-bestuurder daar de initiator van is en als enige in die functie niet meer kan sparren, zoals een bestuur dat wel met elkaar kan in het klassieke model. Frits Avis meent daarop dat het primaat van nieuwe ideeën niet bij de directeur-bestuurder hoeft te liggen. Dit kan vanuit alle hoeken komen, bijvoorbeeld ook uit het veld. Hierbij zouden onafhankelijke commissies, die Herbert Cool voorstelde, ook kunnen helpen. Daarnaast zien vier respondenten het als serieuze optie om met twee directeur-bestuurders te werken, zodat die elkaar in evenwicht houden.

Om de transitie naar een nieuw model in te gaan, is het momentum belangrijk. Bij de KNWU is in 2008 al een eerste poging gedaan, maar dit kwam te vroeg, volgens Nicolien Nicolai. Hierbij zijn verenigingen bang om niet meer gehoord te worden en om niet meer optimaal bediend te worden door de sportbond. Tien jaar later zagen ook de verenigingen en districten wel in dat de besluitvorming efficiënter zou gaan met een nieuw model. Hierin is draagvlak dus erg belangrijk, zo bevestigen de meeste respondenten. Om draagvlak te creëren zijn twee zaken belangrijk. Ten eerste moet de organisatie er zelf klaar voor zijn. Zoals eerder beschreven bepaalt de kwaliteit van het bureau de mate van afstand van het bestuur. Dit betekent dat, op het moment dat een bond gaat commercialiseren, de tijd zijn werk zal doen. Een bestuur komt steeds verder af te staan van de bureauorganisatie en op een gegeven moment is de bureauorganisatie zo geprofessionaliseerd dat het model niet meer houdbaar is.

Daarnaast is rust belangrijk. Respondenten benadrukken dat het momentum juist niet zit in een crisis, want dan worden overhaaste en ondoordachte beslissingen genomen. Zo geven twee respondenten aan dat 'je het dak moet repareren wanneer het droog is'. Ten tweede komt draagvlak ook met de tijd. Het kost tijd tot veranderingen geaccepteerd worden, zo was ook te zien bij de KNWU. Respondenten zijn het erover eens dat veranderingen gedragen moeten worden van onderop, dus vanuit de verenigingen. Als sportbond is het mogelijk om aan te geven in welke fase de organisatie zit, welke risico's er zijn, en welke opties er zijn voor de toekomst, maar de leden en verenigingen moeten het wel dragen en dat vergt rijpingstijd. Op die manier is het ook gedaan bij de KNSB, de KNWU en de KWbN. Ook bij de NTTB is een volgende stap nog geen optie, omdat ze pas net een centralisatieslag hebben gemaakt:

"Ja dat zou dan de next step zijn. Dat je zegt nee, er komt een Raad van Toezicht en het bureau is zelfstandig. Nou, daar is nu bewust niet voor gekozen. Ik zou zeggen: op dit moment een stap te ver. Daar is de organisatie nog niet rijp voor. (...) En ik denk, de doorlooptijd van een bepaald systeem was altijd 10-12 jaar. Nou, als we zeggen: de tijd runt altijd wat sneller in de toekomst. Dan denk ik, nou, 6-8 jaar, dan begint men misschien weer na te denken over de vervolgstap." (Interview Achim Sialino, Algemeen directeur NTTB)

Waar de achterban van een sportbond makkelijk meegenomen kan worden in de ontwikkelingen en draagvlak een kwestie van tijd lijkt, geeft een aantal respondenten aan dat dat bij de bestuursleden niet het geval hoeft te zijn. Dit komt doordat aan de macht wordt gevraagd om de macht weg te geven en anders te organiseren. Dat moet op een juiste manier gebracht worden, zodat de bestuurders zelf ook inzien dat de genoemde spanningen niet meer houdbaar zijn. Ook dit vergt natuurlijk rijpingstijd.

Volgens andere respondenten zijn status en macht belangrijke drijfveren voor veel bestuurders, net als de representatie internationaal gezien. Daarom kan het lastig zijn om bestuurders ervan te overtuigen om van het model af te stappen. Deze tegenstand zorgde er dan ook voor dat Paul Sanders de KNSB heeft verlaten. Bij de KWbN was een interim-bestuur, dus daar ging het met minder tegenstand. Volgens respondenten lenen sommige bestuurders hun identiteit aan het besturen en degenen die er al lang zitten gaan ook niet mee met de ontwikkelingen die een sportbond door moet maken. Berit van Dobbenburgh-Meyboom legt uit hoe de situatie in elkaar zit:

Maar vergis je niet, hè. (...) We hebben 78 sportbonden, waarvan er nog 70, zeg maar, het oude verenigingsmodel hebben. We hebben gemiddeld vijf bestuursleden, dus doen we 70 keer 5: we hebben 350 mensen in Nederland, die een heel groot deel van hun status ontlenen aan het feit dat ze sportbestuurder zijn. En dat geldt bijna overal. (...) Dus het is status en macht. Het gaat niet over de inhoud, het gaat niet over de beste oplossing.” (Interview Berit van Dobbenburgh-Meyboom, Directeur Bridgebond)

In deze paragraaf is duidelijk geworden dat de spanningen bij hybride sportbonden ervoor hebben gezorgd dat er legitimiteitsvraagstukken aan het licht zijn gekomen. Deze spanningen gaan over de inputlegitimiteit van de ALV-structuur, omdat de leden een kennisachterstand hebben op de professionele bureauorganisatie en omdat ze naar een ALV komen voor hun eigen verenigingsbelang en niet voor het belang van de bond. Een derde reden heeft te maken met de snelheid van het besluitvormingsproces. Dit wordt namelijk ernstig vertraagd, doordat een ALV maar één of twee keer per jaar plaatsvindt. Respondenten zijn het er wel over eens dat de democratie gewaarborgd moet blijven, ten aanzien van de democratische legitimiteit en om daarmee gedragen beleid te kunnen voeren. Oplossingen hiervoor zitten in het vervangen van de ALV door een ledenraad, of in het splitsen van de organisatie in de klassieke sportbond en het commerciële deel. Een andere manier om gedragen beleid te realiseren is door invloed te ontvangen van externe (commerciële) stakeholders.

Over het bestuursmodel geven veel respondenten aan dat het niet meer optimaal is en dus veranderd zou moeten worden, enerzijds vanwege de kennisachterstand van vrijwillige bestuursleden, maar anderzijds omdat zij ook eindverantwoordelijk zijn voor de besluitvorming, wat als onwenselijk wordt gezien, omdat de risico's in de besluitvorming zijn toegenomen bij de commercialisering van een sportbond. Ten derde remt een parttime bestuur de bestuurlijke slagkracht van een sportbond, omdat de bestuursleden maar eens in de zoveel tijd bij elkaar komen. Andere mogelijke bestuursmodellen zijn het Raad van Toezicht-model en het Aandeelhoudersmodel.

4.4 Uniform bestuursmodel of niet?

In deze laatste paragraaf van dit hoofdstuk worden de resultaten samengepakt. Daarbij wordt rekening gehouden met de achtergrond van de respondenten, aangezien de ene groep respondenten werkzaam is voor de NSkiV en de andere niet. Hierbij zijn enkele opvallende verschillen en overeenkomsten geconstateerd.

Een opvallende overeenkomst tussen de respondenten is dat de meeste bonden een vergelijkbaar pad hebben gevolgd of volgen. Natuurlijk heeft elke bond zijn eigen verhaal en is professionalisering niet bij elke bond even ver gevorderd of op hetzelfde moment begonnen, maar het is duidelijk te zien dat alle bonden beïnvloed worden door de in paragraaf 4.1 genoemde ontwikkelingen. De bevestiging volgt van de twee experts dat dit bij meer bonden het geval is, wat werd verwacht vanuit de

literatuurstudie. Zowel bij de casus van de NSKiV als bij andere sportbonden heeft de individualisering en digitalisering gezorgd voor centralisatie en professionalisering van de bondsbureaus. Toegegeven moet worden dat de NSKiV en de KWbN hierin allebei een fusie of overname hebben gekend die de ontwikkelingen heeft versneld, maar de respondenten geven aan dat de ontwikkelingen ook daarvoor al gaande waren. Wellicht heeft dit te maken met de grote individuele recreatieve doelgroep die beide bonden kennen. De overeenkomsten tussen de sportbonden kunnen gekoppeld worden aan het begrip 'isomorfisme', omdat ze allemaal aan dezelfde institutionele druk moeten toegeven om legitiem te blijven en bestaansrecht te behouden. Dit gegeven verklaart ook waarom de aspecten van het bestaansrecht en de legitimiteit van sportbonden uit paragraaf 4.2.3 in grote mate overeenkomen. Ook komen dezelfde spanningen overeen als het gaat om het bestuursmodel en de ALV-structuur van hybride sportbonden. Een andere oorzaak is trendwerking, wat gezien kan worden als mimetisch isomorfisme, waarbij organisaties op elkaar gaan lijken door voorbeeldgedrag van de trendsetters (DiMaggio & Powell, 1983). Door meerdere respondenten werd genoemd dat daardoor directeur-bestuurder een 'gevlugeld woord' kan worden:

"En het is natuurlijk een voorbeeldgedrag, want die schaatsers die zijn ermee begonnen, dan gaan de wandelaars, dan gaat de KNWU en dan gaat Frits, dan gaat, weet ik het, de Volleybalbond. Ja, dan moeten wij ook mee met de vaart der volkeren, terwijl je heel goed moet oppassen dat het ook werkelijk in de praktijk verandert." (Interview Arjan de Vries, Directeur Sportcluster Veenendaal)

Wat opviel bij respondenten van de NSKiV, is dat ze allen de unieke positie van de sportbond benadrukten ten opzichte van andere sportbonden. Andere respondenten vinden dat de NSKiV toch in grote mate op andere ondernemende sportbonden lijkt. Nu is het zeker zo dat niet alle bonden de recreatieve sporter in dezelfde mate bedienen en zorgt de overname van het consumentenplatform ook voor een stroomversnelling in de commercialisering en het bedienen van die andere doelgroep. Desalniettemin zijn er respondenten die wijzen op de manier waarop de KWbN, de NTFU en de KNSB de individuele sporter bedienen en ondernemender zijn geworden. De basis mag dan anders zijn, er bestaan ook veel parallellen. In de literatuur noemen Harrison & Corley (2011) dit de 'paradox of similarity and uniqueness', waarbij organisaties tegelijkertijd gebaat zijn om zowel uniek als homogeen te zijn. Het streven naar gelijksoortigheid wordt gedreven door isomorfisme in de zoektocht naar normatieve legitimiteit en bestaansrecht. Tegelijkertijd zorgt de concurrentie met andere organisaties en de behoefte naar een eigen identiteit voor de drang om uniek te zijn. Op die manier kan vanuit de interne blik van medewerkers ook gedacht worden vanuit de behoefte om uniek te zijn.

Door de overeenkomsten tussen de praktijkcasus en de andere sportbonden is het aannemelijk om een uniform bestuursmodel te vinden, met eventuele aanpassingen op detail, zoals de KNSB met het Raad van Toezicht+ model. De twee opties, genoemd in paragraaf 4.3.3, verschillen van elkaar in de doelstelling. Bij een Aandeelhoudersmodel ligt de focus op commercialisering en wordt de commercie losgetrokken van de vereniging, wat het besluitvormingsproces wellicht ten goede komt, maar de input vanuit de verenigingen verdwijnt dan bij dat deel van de organisatie. Dit sluit aan op de stelling van Peters & Waterman (1995) dat hybriditeit met 'simultaneous loose-tight couplings' hanteerbaar wordt gemaakt, waarbij onderdelen van de organisatie hun eigen gang gaan, maar tegelijkertijd onderdeel zijn van één organisatie. Daarentegen brengt het dus wel de vraag met zich mee of de nieuwe situatie niet afdoet aan de inputlegitimiteit van de sportbond.

Bij het Raad van Toezicht-model blijft de vereniging belangrijk, of die nou vertegenwoordigd is in een ALV of in een ledenraad. Hierbij geldt dus dat die ALV of ledenraad nog steeds zeggenschap heeft over het commerciële deel van de organisatie. Respondenten gaven enkel deze twee alternatieven voor het klassieke model. Bij het klassieke model bestaat nog wel verschil in de mate van afstand van het bestuur.

De keuze om het klassieke bestuursmodel (en ALV-model) in te wisselen voor een van de twee alternatieven hangt volgens de respondenten vooral af van de fase waarin een sportbond zich bevindt, zo legt Paul Sanders uit:

“En, zoals ik net zei, er komt een aantal thema's op tafel te liggen: beslissingsbevoegdheid, complexiteit van dossiers, snelheid van besluitvorming, veel commerciële partners, complexer wordende buitenwereld en die bepalen uiteindelijk het model. Ik bedoel dus in welke fase je zit als organisatie, daar moet je een bestuursmodel bij vinden. Ik kan me best voorstellen dat als je een kleine sportbond hebt die nog echt een administratiekantoor is, dat je nog prima met een bestuur overweg kan.”
(Interview Paul Sanders, Directeur-bestuurder KWbN)

Daarbij is het van belang om te zorgen dat alle verantwoordelijkheden op de juiste plek komen te liggen. Wanneer bonden traditioneel zijn qua activiteiten of klein zijn qua werkorganisatie, waardoor het bureau niet geprofessionaliseerd is, voldoet het klassieke model nog wel. Daarbij speelt ook het verdienmodel mee. Zo kunnen sporten met een grote landelijke competitie met veel verenigingen nog makkelijk functioneren met contributies als belangrijkste inkomstenbron. Sporten die echter meer recreatief worden beoefend, moeten op zoek naar nieuwe inkomstenbronnen.

Naar aanleiding van de interviews kan worden gesteld dat de normatieve legitimiteit van sportbonden volgens de respondenten is veranderd door maatschappelijke veranderingen, waarbij bonden wel moeten meeveranderen om bestaansrecht te behouden. Zo is het belangrijk om tegenwoordig niet alleen de verenigingslogica te volgen, maar ook de consumentenlogica, de publieke logica en de topsportlogica. Daarnaast speelt de bond ook een informerende rol. Bij deze verscheidenheid aan taken en institutionele complexiteit horen risico's, knelpunten en stakeholderinvloeden, waardoor vraagstukken rondom de democratische legitimiteit zijn ontstaan. Daarmee heeft dit hoofdstuk het antwoord op de deelvraag *‘wat zijn de implicaties van de maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen op de legitimiteit van sportbonden?’*, beschreven in de literatuurstudie, bevestigd, aangezien deze ontwikkelingen ervoor hebben gezorgd dat sportbonden mee moeten veranderen, om legitiem te blijven. De veranderende normen vragen meer van een sportbond dan vroeger en dat brengt spanningen met zich mee. Dit betekent bijvoorbeeld voor het klassieke bestuursmodel dat dit niet meer houdbaar is bij hybride sportbonden, vanwege de kennisachterstand van de vrijwillige bestuursleden, die ook nog eens de eindverantwoordelijkheid dragen voor het toegenomen risico van de besluitvorming. In de zoektocht naar legitimiteit en bestaansrecht in de toekomst, denken vooroplopende bonden na over andere modellen om deze vraagstukken weg te nemen. Uit de analyse blijkt dat twee alternatieve modellen overwogen worden, waarvan het Raad van Toezicht-model zich meer op de sportbond als vereniging focust, terwijl bij het Aandeelhoudersmodel de focus meer ligt op de inrichting van de commerciële kant van de organisatie. Omdat de hybride sportbonden mede door isomorfisme op elkaar lijken, gelden de twee alternatieve bestuursmodellen als uniform bestuursmodel voor hybride sportbonden, waarbij de keuze afhangt van het doel als organisatie. Dit geeft een antwoord op de derde deelvraag van dit onderzoek: *‘welke betekenissen kennen beleidsactoren toe aan de legitimiteit van sportbonden en wat betekent dat voor het klassieke bestuursmodel?’*.

5. Conclusie, discussie & aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag van dit onderzoek; *‘welk bestuursmodel sluit het best aan bij de betekenis die betrokken beleidsactoren geven aan de veranderende institutionele positie van sportbonden als de Nederlandse Ski Vereniging?’* beantwoord, op basis van de onderzoeksresultaten. Vervolgens volgt een discussie, waarbij de interpretatie van de resultaten centraal staat. Tot slot volgen aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

5.1 Conclusie

De antwoorden op de deelvragen van dit onderzoek vormen gezamenlijk een antwoord op de onderzoeksvraag. Daarom is het van belang om eerst de deelvragen te beantwoorden.

De eerste deelvraag; *‘wat leert de institutionele theorie over het sturingsvraagstuk bij hybride sportbonden?’* is onderzocht aan de hand van het theoretisch kader en de literatuurstudie.

Uit het theoretisch onderzoek blijkt dat de institutionele theorie een belangrijke verklaring geeft voor de ontwikkeling van organisaties. Organisaties ontleen namelijk hun normen, waarden en overtuigingen aan hun institutionele omgeving. Om te overleven moeten zij dan ook legitiem blijven voor de interne en externe stakeholders. Door de veranderende externe factoren in het institutionele veld en de toegenomen diversiteit aan stakeholders, is er sprake van institutionele complexiteit, waarbij hybride organisaties te maken hebben met verschillende logica's. Het botsen van die logica's brengt spanningen met zich mee, die de normatieve en democratische legitimiteit in het geding brengen.

De uitkomsten van de interviews sluiten aan bij de literatuurstudie over het sturingsvraagstuk bij hybride sportbonden en bieden zo een antwoord op de tweede deelvraag *‘wat zijn de implicaties van de maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen op de legitimiteit van sportbonden?’* Daarbij werd vanuit de literatuurstudie al duidelijk dat ontwikkelingen op het gebied van vermarkting, professionalisering en vermaatschappelijking ervoor hebben gezorgd dat sportbonden zijn gaan commercialiseren en professionaliseren, omdat de maatschappij steeds meer van hen vraagt. De veranderende maatschappelijke normen hebben ervoor gezorgd dat sportbonden mee moeten veranderen, omdat zij daar hun normatieve legitimiteit en bestaansrecht aan ontleen. Zo is het belangrijk om tegenwoordig niet alleen de verenigingslogica te volgen, maar ook de consumentenlogica, de publieke logica en de topsportlogica. Daarnaast speelt de bond ook een informerende rol. De hybridisering heeft echter wel gezorgd dat er vraagstukken zijn ontstaan omtrent de democratische legitimiteit. Het besturen van een hybride sportorganisatie is namelijk een uitdagende taak, waarbij het bestuur de verschillende logica's moet beheeren en tegelijkertijd de legitimiteit moet waarborgen. De vraag is of dit nog kan met een vrijwillig bestuur of met een bestuur op afstand. Ook ontstaat de vraag of de ALV hetzelfde belang nastreeft als de hybride sportbond.

Vanuit het empirische onderzoek kan de derde deelvraag *‘welke betekenissen kennen beleidsactoren toe aan de legitimiteit van sportbonden en wat betekent dat voor het klassieke bestuursmodel?’* ook beantwoord worden.

Het verschilt per bond, maar over het algemeen bewegen sportbonden naar een meer ondernemende organisatie, die professionaliseert en commercialiseert. Hierbij is vooral mimetisch isomorfisme zichtbaar. Bij deze verscheidenheid aan taken en institutionele complexiteit horen risico's, knelpunten en stakeholderinvloeden, waardoor vraagstukken rondom de democratische legitimiteit zijn ontstaan. Dit betekent voor het klassieke bestuursmodel dat dit eigenlijk niet meer houdbaar is bij hybride sportbonden, vanwege de kennisachterstand van de vrijwillige bestuursleden, die ook nog eens de eindverantwoordelijkheid dragen voor het toegenomen risico van de besluitvorming.

Het antwoord op de vierde deelvraag *'in hoeverre is het huidige bestuursmodel passend in combinatie met de huidige ambities, doelen en behoeften van de Nederlandse Ski Vereniging en vergelijkbare sportbonden en wat is het beste alternatieve model?'* sluit hierop aan.

De respondenten gaven namelijk aan dat het klassieke bestuursmodel niet meer houdbaar is. Het werkt nog wel en een nieuw model is dus op dit moment nog niet direct noodzakelijk, maar zou wel geschikter zijn. In de zoektocht naar legitimiteit en bestaansrecht in de toekomst, denken vooroplopende bonden daarbij na over andere modellen om deze vraagstukken weg te nemen. Uit de analyse blijkt dat twee alternatieve modellen vooral overwogen worden: het Raad van Toezicht-model en het Aandeelhoudersmodel. Deze modellen kwamen niet naar voren in de onderzochte literatuur. Er is geen duidelijke voorkeur onder de respondenten, maar de eerste richt zich meer op het behoud van de klassieke waarden van de sportbond als vereniging, terwijl het Aandeelhoudersmodel meer gericht is op een juiste inrichting van de commerciële kant van de organisatie. Het is belangrijk om een model te kiezen dat bij de fase van de sportbond past. Uit de antwoorden van de respondenten van de NSKiV zelf blijkt dat het doel van de NSKiV is om ondernemend te blijven. Het beste alternatieve model hangt volgens respondenten af van de vraag in hoeverre de NSKiV zó ondernemend wil zijn dat op governanceniveau de sportbond en de commerciële tak gesplitst moeten worden. In dat geval zou een model met de vereniging als aandeelhouder van de commerciële tak passend zijn. Het Raad van Toezicht-model, zoals de KWbN en de KNSB momenteel hanteren, houdt de ALV of ledenraad als hoogste orgaan van de hele organisatie, dus ook van de commerciële tak.

Als antwoord op de hoofdvraag blijkt dus dat de veranderde institutionele positie van sportbonden als de NSKiV ervoor heeft gezorgd dat een nieuw bestuursmodel geschikter is, waarbij twee modellen de voorkeur hebben: het Raad van Toezicht-model en het Aandeelhoudersmodel. Hierbij verhogen beide modellen de democratische legitimiteit op verschillende manieren. Ten eerste verhoogt vooral het Raad van Toezicht-model de inputlegitimiteit, omdat de leden daarin nog inspraak hebben op de hele organisatie. De throughputlegitimiteit wordt verhoogd, omdat de good governance en de checks and balances beter gewaarborgd zijn dan bij het klassieke model met zijn tekortkomingen op gebied van kennisachterstand en eindverantwoordelijkheid. Tot slot verhogen de twee alternatieve modellen de feedbacklegitimiteit, omdat de verantwoording over de uitkomsten van het beleid komt vanuit de verantwoordelijke professionals zelf. De keuze voor een van de twee modellen hangt af van de vraag in hoeverre de bond zó ondernemend wil zijn dat op governanceniveau de sportbond en de commerciële tak gesplitst moeten worden, wat bij het Aandeelhoudersmodel het geval is, of dat de hogere inputlegitimiteit van het Raad van Toezicht-model juist belangrijker is. Echter kan het Aandeelhoudersmodel efficiënter zijn voor de snelheid en slagkracht van de besluitvorming. De praktijkcasus van de NSKiV is daarbij vergelijkbaar met de andere sportbonden. Ondanks dat sportbonden allemaal een eigen identiteit kennen en op een andere manier zijn ontwikkeld, zijn de legitimiteitsvraagstukken namelijk gelijk en dus lijkt een uniform bestuursmodel met eventuele nuances per bond geschikt om de institutionele positie van hybride sportbonden te versterken.

5.2 Discussie

Na de analyse van de resultaten valt het op dat de door respondenten genoemde ontwikkelingen ten aanzien van de hybridisering van sportbonden nagenoeg overeenkomen met de gevonden oorzaken in de literatuur. Dit geldt niet voor de term 'hybride sportbond'. De meeste respondenten kenden of gebruikten deze term niet, ondanks dat de in de literatuur gevonden inhoudelijke betekenis van de term wel veel genoemd werd. Dit lijkt dus een semantische discussie, waarbij respondenten vooral termen gebruikten als 'ondernemend' en 'commercieel', terwijl ook de tweedeling herkend werd.

Daarnaast bood de literatuur vooral bestuursmodellen met een bestuur op afstand, maar zijn uit de analyse twee nieuwe modellen gekomen: het Raad van Toezicht-model en het Aandeelhoudersmodel. Dit zijn allebei modellen waar geen bestuur meer bestaat en dus als

alternatieve modellen gelden voor het klassieke bestuursmodel, dat volgens veel respondenten niet meer optimaal werkt.

Zoals beschreven in het methodenhoofdstuk, kent dit onderzoek ook enkele tekortkomingen. Zo is de onderzoeker onderdeel van de casusorganisatie, en is er dus bij voorbaat al sprake van onderzoeksbias. In enkele interviews met werknemers van de NSKiV was dit dan ook merkbaar. De onderzoeker kende deze respondenten al voorafgaand aan het onderzoek. Wanneer er al een band bestaat tussen onderzoeker en respondent kan dit ook invloed hebben op de antwoorden die de respondent geeft. Daarnaast waren een aantal respondenten van tevoren al duidelijk vóór een ander bestuursmodel, waardoor de nadelen daarvan onderbelicht zijn gebleven. Ook is het onderzoek lastig te generaliseren voor de sportwereld, omdat de zeven bonden van de respondenten allemaal een eigen identiteit hebben en hun eigen oorzaken voor de vraagstukken.

Zoals beschreven is er een tweedeling tussen de groepen respondenten als het gaat om de institutionele positie van de NSKiV. Het valt op dat de respondenten van de NSKiV de unieke positie aanbieden, terwijl het algemene beeld van de andere respondentengroep en de algemene eigenschappen van de bond toch wijzen op overeenkomsten met andere gecommmercialiseerde en geprofessionaliseerde sportbonden. Dit zou kunnen liggen aan de 'paradox of similarity and uniqueness', waarbij organisaties tegelijkertijd gebaat zijn om zowel uniek als homogeen te zijn. Door de zienswijzen van beide respondenten te combineren ontstaat namelijk het beeld dat de NSKiV zowel homogeen is geworden door isomorfisme, als op een bepaalde manier uniek. De vraag is of er genoeg uniciteit is voor een apart vormgegeven bestuursmodel. Per sportbond kunnen enkele details van een uniform bestuursmodel aangepast worden, zoals bij het Raad van Toezicht+ model van de KNSB is gedaan. Toch is het algemene beeld dat een uniform model voor alle - weliswaar gecommmercialiseerde en geprofessionaliseerde - sportbonden mogelijk is en dat de keuze dan gaat tussen het Raad van Toezicht-model of het Aandeelhoudersmodel. Als optie om de democratie en de beleidsvoorbereiding te verbeteren is het instellen van twee directeur-bestuurders genoemd, die elkaar in evenwicht kunnen houden. Daarnaast is het erg belangrijk om goede profielen op te stellen voor de toezichthouders. Voor sportbonden die nog een klassiek verdienmodel hanteren, een bestuur hebben dat in de uitvoering zit, of geen geprofessionaliseerde bureauorganisatie kennen, werkt het klassieke bestuursmodel nog wel goed. Hierdoor is de NSKiV als praktijkcasus alleen te gebruiken voor andere hybride sportbonden, die op eenzelfde manier professioneler en commerciëler zijn ontwikkeld.

5.3 Aanbevelingen

Uit dit onderzoek is een aantal belangrijke onderwerpen naar voren gekomen die vragen om vervolgonderzoek. Ten eerste is het van belang om een vergelijkend onderzoek uit te voeren naar voorzitters van sportbonden. Bij de veertien respondenten van dit onderzoek was namelijk maar één respondent met de functie voorzitter en zeven respondenten met de functie van directeur, wat een tekortkoming is van dit onderzoek. De oververtegenwoordiging van directeurs geeft een andere kijk op het vraagstuk. Directeuren kunnen namelijk bevooroordeeld zijn, omdat zij continu bezig zijn met de beleidsuitvoering en alle ins en outs kennen. Op die manier is het logisch dat zij het beter zouden vinden om alle verantwoordelijkheden en strategieën zelf te kunnen beheersen. Voorzitters hebben hiervan een ander beeld, omdat zij misschien voordelen van het klassieke model zien, die directeuren niet zien.

Daarnaast gaven meerdere respondenten aan dat NOC*NSF het voorbeeld is van een vereniging die ook nog met een klassiek bestuursmodel werkt, en dat dat ook onhoudbaar is, vooral omdat de vereniging NOC*NSF een bestuur op afstand heeft. Dit is volgens de respondenten onhoudbaar, vanwege het toegenomen risico in de sport, in combinatie met de kennisachterstand. Dat zou dus afdoen aan de democratische legitimiteit van de sportkoepel. Een vergelijkbaar onderzoek naar de governance van NOC*NSF zou daarom aanbevolen zijn, ook omdat respondenten aangeven dat een

mogelijke verandering in het bestuursmodel van NOC*NSF zou zorgen voor meer draagvlak bij de achterban van sportbonden, om ook bij de sportbond het model te veranderen. Dit is omdat NOC*NSF als koepel een voorbeeld stelt voor de sportwereld en dus als normatief legitiem wordt gezien. Vanwege mimetisch isomorfisme is dit voorbeeld dus leidend voor andere bonden.

Een ander onderzoek wat aanbevolen kan worden, is om het onderzoek juist uit te voeren naar niet-hybride sportbonden. De vraag is daarbij of het bestuursmodel voor die bonden nog wel werkt, ondanks dat ook van hen de publieke logica steeds meer wordt verwacht. Daarnaast is de vraag waar die bonden hun bestaansrecht en normatieve legitimiteit vandaan halen, en of dat genoeg is om te blijven bestaan.

Tot slot zou het belangrijk zijn om dit onderzoek over een aantal jaar opnieuw uit te voeren. Respondenten geven namelijk aan dat het huidige model nog wel werkt, ondanks de tekortkomingen. De vraag is of dat over een aantal jaar nog steeds zo is, of dat de commercialisering en professionalisering dan zo erg is doorgevoerd dat het model echt niet meer houdbaar is.

6. Literatuurlijst

- Anthonissen, A. & Boessenkool, J. (1998). *Betekeningen van besturen*. Variaties in bestuurlijk handelen in amateursportorganisaties. Utrecht: ISOR.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Battilana, J. & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), (pp. 397-441).
- Bitektine, A., & Haack, P. (2015). The “Macro” and the “Micro” of Legitimacy: Toward a Multilevel Theory of the Legitimacy Process. *Academy of Management Review*, 40(1), 49–75. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0318>
- Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M., & Kemper, F. (2011). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media BV.
- Bosscher, V. De, Shibil, S., Westerbeek, H., & Bottenburg, M. Van. (2015). *Successful Elite Sport Policies: An international comparison of the SportsPolicy factors Leading to International Sporting Success (SPLISS 2.0) in 15 nations*. Meyer & Meyer Verlag.
- Bosscher, V. de, & Sotiriadou, P. (2018). The governance of the board of national governing bodies in high performance sport. *In Research Handbook on Sport Governance (pp. 412–425)*. Edward Elgar Publishing Limited. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uunl/reader.action?docID=5741337>
- Bottenburg, M. Van. (2005). Commercialisering van sport: potentieel of bedreiging? WRR -Symposium Sport, 28 oktober 2005. https://www.researchgate.net/publication/46681788_Commercialisering_van_sport_potentieel_of_bedreiging
- Bottenburg, M. Van. (2007). Om de sport verenigd: instituties in de sportwereld. *Sociale kaart van Nederland. Over maatschappelijke instituties*, 225–239.
- Broeke, A. H., & Hattink, B. (2013). *Basisboek sportmanagement: managing professionals in sport en bewegen*.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Deephouse, D. L. & Suchman, M. (2008). Legitimacy in Organizational Institutionalism. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 49–77. <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n2>
- Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P. & Suchman, M. C. (2017). Organizational Legitimacy: Six Key Questions. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 27–52. <https://doi.org/10.4135/9781446280669.n2>

- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dowling, M., Edwards, J., & Washington, M. (2014). Understanding the concept of professionalisation in sport management research. *Sport Management Review*, 17(4), 520–529. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.02.003>
- Edwards, A., & Skinner, J. (2009). *Qualitative Research in Sport Management*. Amsterdam: Elsevier.
- Eekeren, F. Van. (2018). *National Sports Governance Observer*. Universiteit Utrecht, Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap. <https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=9119&m=1537795181&action=file.download>
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2005). The Role of the Board in Building Strategic Capability: Towards an Integrated Model of Sport Governance Research. *Sport Management Review*, 8(3), 195–225. [https://doi.org/10.1016/s1441-3523\(05\)70039-5](https://doi.org/10.1016/s1441-3523(05)70039-5)
- Ferkins, L. & D. Shilbury (2010), 'Developing board strategic capability in sport organisations: The national– regional governing relationship', *Sport Management Review*, 13 (3), 235– 54.
- Ferkins, L. & Bottenburg, M. van (2013), 'The governance of high performance sport', in P. Sotiriadou & V. De Bosscher (eds), *Managing High Performance Sport*, New York: Routledge, pp. 115–35.
- Furusten, S. (2013). *Institutional theory and organizational change*. Edward Elgar Publishing.
- Harrison, S., & Corley, K. G. (2011). Clean Climbing, Carabiners, and Cultural Cultivation: Developing an Open-Systems Perspective of Culture. *Organization Science*, 22(2), 391–412. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0538>
- Hoeijmakers, R. (2022). Sportverenigingen in transitie?: Verbreding van diensten, professionalisering en instrumenteel gedrag bij sportverenigingen tussen 2007 en 2021. *Mulier Instituut*. <https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=10898&m=1660136257&action=file.download>
- Hoekman, R., Van der Roest, J. W., & Van der Poel, H. (2018). From welfare state to participation society? Austerity measures and local sport policy in the Netherlands. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(1), 131-146.
- Horne, J., Tomlinson, A. & Whannel, G. (2001). *Understanding Sport: An Introduction To The Sociological And Cultural Analysis Of Sport*. Taylor & Francis.
- Hoye, R. and G. Cuskelly (2007), *Sport Governance*, Sydney: Elsevier.
- Huizenga, F., & Tack, P. (2011). *Architectuur van verenigingen*. Lelystad: VM uitgevers.

- Jaskyte, K. & Holland, T. (2015). Nonprofit Boards: Challenges and Opportunities. *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*, 39(3), 163–166. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035612>
- Kerwin, S., & Doherty, A. (2019). Board dynamics in nonprofit sport organizations: Contemporary research directions. *Research handbook on sport governance*. <https://doi.org/10.4337/9781786434821.00038>
- Kikulis, L. M. (2000). Continuity and Change in Governance and Decision Making in National Sport Organisations: Institutional Explanations. *Journal of Sport Management*, 14, 293–320
- KPMG. (2019). *Brancherapport Sport*.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational Implications of Institutional Pluralism. In *SAGE Publications Ltd eBooks* (pp. 243–275). <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n10>
- Kuperus, M. (2005). *De vereniging op survival*. Overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen. Utrecht: CIVIQ.
- Lucassen, J. M. H. & Roest, J.W. Van der. (2011). *Management of hybrid organizations in the 'voluntary' sportssector*. WJH Mulier Instituut.
- Lucassen, J. M. H. & Bakker, S. D. (2016). Variety in hybridity in sport organizations and their coping strategies. *European Journal for Sport and Society*, 13(1), 75–94. <https://doi.org/10.1080/16138171.2016.1153880>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340–363.
- Miller-Millesen, J. L. (2003). Understanding the Behavior of Nonprofit Boards of Directors: A Theory-Based Approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), 521–547. <https://doi.org/10.1177/0899764003257463>
- Mulier Instituut. (2022). Monitor Sportakkoord. In *Kennisbank Sport en Bewegen*. Geraadpleegd op 20 december 2022, van <https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=10839&m=1655286594&action=file.download>
- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E., & Giauque, D. (2015). Professionalisation of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 407–433. <https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1062990>
- Nationaal Sportakkoord. (2022). Geraadpleegd op 21 november 2022, van <https://www.sportakkoord.nl/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/Nationaal-Sportakkoord.pdf>
- Nederlandse Ski Vereniging [NSkiV]. (2015). Besturingsmodel en bestuursprofielen. In *NSkiV.nl*. Geraadpleegd op 20 december 2022, van https://cdn.nskiv.nl/files/2015_-_besturingsmodel_en_bestuursprofielen_2022-11-29.pdf

- Nederlandse Ski Vereniging [NSkiV]. (2018). Jaarverslag 2017/2018. In wintersport.nl. Geraadpleegd op 30 december 2022, van <https://files.wintersport.nl/jaarverslag-17-18.pdf>
- Nederlandse Ski Vereniging [NSkiV]. (2022a). Meerjarenbeleidsplan NSkiV 2022 - 2026. In www.nskiv.nl. Geraadpleegd op 29 november 2022, van https://cdn.nskiv.nl/files/meerjarenbeleidsplan_2022-2026_2022-11-29.pdf
- Nederlandse Ski Vereniging [NSkiV]. (2022b). *Algemeen Reglement*. In nskiv.nl.
- NL Sport. (2020). *Van vereniging tot ondernemer en weer terug - Transitie in de sport*. Geraadpleegd op 14 december 2022, van <https://detransitieindesport.nl/bonden-in-de-spotlight/van-vereniging-tot-ondernemer-en-weer-terug>
- NOC*NSF. (2019). Slagvaardig Organiseren Sport. In *Richtlijnen Sportagenda*. Geraadpleegd op 20 december 2022, van <https://nocnsf.nl/media/2922/richtlijn-versterken-sportbonden-programma-slagvaardig-organiseren-sport.pdf>
- NOC*NSF. (2021a). *Code Goed Sportbestuur* [Presentatieslides]. <https://ptd.digitaal-magazine.nl/code-goed-sportbestuur/cover>
- NOC*NSF. (2021b). *Zo sport Nederland: Belangrijkste trends en ontwikkelingen in de sportdeelname 2021*. Repro, NOC*NSF. Geraadpleegd op 16 mei 2023, van <https://nocnsf.nl/media/5614/zo-sport-nederland-2021.pdf>
- NOC*NSF. (2022). Sportagenda 2032. In *NOC*NSF*. Geraadpleegd op 18 december 2022, van <https://nocnsf.nl/media/5599/sportagenda-2032.pdf>
- Noordegraaf, M. (2004). *Management in het publieke domein: issues, instituties en instrumenten*.
- Noordegraaf, M. & Teeuw, M.M. (2003). Publieke identiteit. Eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 12(1): pp. 2-13.
- Peter, F. (2009). *Democratic Legitimacy*. Routledge.
- Peters, T. & Waterman, R.H. (1995). *In Search of Excellence: Lessons from America's best-run companies*, HarperCollins: London.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). External Control of Organizations: Resource Dependence Perspective. In *Routledge eBooks* (pp. 267–271). <https://doi.org/10.4324/9781315701967-54>
- Poel, H. van der (2003). Ontwikkelingen in het sportbeleid. *Rapportage sport 2003*, 35–69. <https://www.narcis.nl/publication/RecordID/oai%3Atilburguniversity.edu%3Apublications%2F598091f0-3cd3-4a44-b3ba-f33bfa7fe90f>
- Putters, K. (2009). Besturen met duivelselastiek. *Inaugural Lectures (Erasmus MC)*. https://repub.eur.nl/pub/17110/iBMG_oratie_KimPutters.pdf
- Roest, J. W. van der. (2015). *From participation to consumption? Consumentisme in sportverenigingen* [PhD-proefschrift]. Universiteit Utrecht.

- Scharpf, F. W. (1999). *Governing in Europe: Effective and Democratic?* Oxford University Press, USA.
- Scheepers, P., Scheepers, P. L. H., Tobi, H., & Boeije, H. R. (2016). *Onderzoeksmethoden*.
- Schmidt, V. A. (2013). Democracy and legitimacy in the European Union revisited: Input, output and 'throughput'. *Political Studies*, 61(1), 2-22.
- Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and Society*, 37(5), 427–442. <https://doi.org/10.1007/s11186-008-9067-z>
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Shilbury, D., & Ferkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, 16(2), 108–127. <https://doi.org/10.1080/13606719.2011.559090>
- Skirstad, B., & Chelladurai, P. (2011). For 'love' and money: A sports club's innovative response to multiple logics. *Journal of Sport Management*, 25(4), 339-353.
- Slack, T. & Hinings, B. (1992). Understanding Change in National Sport Organizations: An Integration of Theoretical Perspectives. *Journal of Sport Management*, 6(2), 114–132. <https://doi.org/10.1123/jsm.6.2.114>
- Sotiriadou, P., & De Bosscher, V. (2013). *Managing High Performance Sport*. Routledge.
- Stenling, C., & Fahlén, J. (2009). The order of logics in Swedish sport—feeding the hungry beast of result orientation and commercialization. *European journal for sport and society*, 6(2), 121-134.
- Stokvis, R. (1989). *De sportwereld: een sociologische inleiding*. Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Taylor, M. H., & O'Sullivan, N. (2009). How Should National Governing Bodies of Sport Be Governed in the UK? An Exploratory Study of Board Structure. *Corporate Governance: An International Review*, 17(6), 681–693. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00767.x>
- Thiel, A. & Mayer, J. (2009). Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(1), 81–98. <https://doi.org/10.1080/16184740802461744>
- Thornton, P. H. (2004). *Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA70757369>
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. In *SAGE Publications Ltd eBooks* (pp. 99–128). <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n4>
- Verlaet, M. N. Van 't. (2010). *Marktgerichte sportbonden: een paradox?* (Doctoral dissertation, Uitgeverij BOXPress).

- Waardenburg, M. (2016). *Dubbelspel: Over instrumentalisering van de sportvereniging*. Utrecht University.
- Wicker, P., Breuer, C., & Hennigs, B. (2012). Understanding the interactions among revenue categories using elasticity measures—Evidence from a longitudinal sample of non-profit sport clubs in Germany. *Sport Management Review*, 15(3), 318-329.
- Wilson, V. (2014). Research methods: triangulation. *Evidence based library and information practice*, 9(1), 74-75.
- ZekerInSport. (z.d.). Zeker in Sport. *De tussenpersoon voor sportbonden, sportaanbieders en sporters*. Opgeroepen op mei 15, 2023, van www.zekerinsport.nl: <https://zekerinsport.nl>

Bijlage A: Operationalisatie begrippen

Begrip	Thema's	Interviewvraag
Institutionele positie	<p>Stakeholderveld</p> <p>Afhankelijkheden</p> <p>Normen, waarden, wetten, regels</p> <p>Institutionele complexiteit/hybriditeit</p>	<p>Wat zijn de belangrijkste interne en externe stakeholders van de NSKiV/van een sportbond?</p> <p>Van welke stakeholders is de NSKiV/een sportbond ook echt afhankelijk (voorbeeld wintersporttoeristen)</p> <p>Welke (ongeschreven) regels en wetten beperken/stimuleren de NSKiV/een sportbond</p> <p>Denkt u dat de NSKiV een hybride organisatie is?</p>
Democratische en normatieve legitimiteit	<p>Legitimiteit</p> <p>Omgaan met legitimiteit</p>	<p>Welke actoren legitimeren (het bestuur/de bestuursstructuur) van de NSKiV/van een sportbond?</p> <p>Op welke manier doen zij dat en welke acties, waarden en normen zijn daarbij belangrijk?</p> <p>Wat kan de NSKiV/een sportbond daaraan doen?</p>
Botsende logica's/ institutionele complexiteit	Verenigingslogica vs. consumentenlogica	Denkt u dat de NSKiV een sportbond tegenwoordig meer dan vroeger de leden behandelt als 'consument'? Of is er nog steeds sprake van een 'voor en door leden'-principe, waarbij de legitimering van de buitenwereld niet meetelt (marktwerking vs. de wens van leden)?
Bestuursstructuur	<p>Competenties besturen</p> <p>Bestuursmodellen</p>	<p>Wat moeten de kerntaken van het bestuur van de NSKiV/een sportbond zijn en waarom?</p> <p>Welke van de <genoemde> bestuursmodellen is het best voor een organisatie als de NSKiV/een hybride sportbond?</p>

Bijlage B: Thema's & Codeboom interviews & documenten

Thema's interviews

Thema	I1*	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14
Fusie als oorzaak ondernemend	x											x		
Splitsen bond en onderneming op governanceniveau										x		x		
Slagvaardigere besluitvorming				x		x	x						x	x
Ondernemend als oorzaak bestuursmodel verandering	x			x	x			x	x	x	x	x		
Stem ALV over onderneming kwetsbaar	x					x						x		
Maatschappelijke individualisering (als oorzaak ondernemendere bonden)	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Topsport/breedtesport (als oorzaak ondernemendere/professionele bonden)		x		x	x			x						x
Sport als maatschappelijk vehikel zorgt voor professionalisering		x		x	x	x					x			
distinctie gebonden leden/potentiële leden	x							x				x	x	x
Toegenomen risico (vrijw.) bestuurder	x			x	x	x		x	x					x
kennisachterstand (vrijw.) bestuurder	x			x		x			x			x		x
commercialisering sport		x	x	x	x			x			x	x	x	x
klassiek model achterhaald/tekortkomingen	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x
Kwaliteit bureau bepaalt mate afstand bestuur (en dus model)			x	x	x	x			x				x	
Vershil grote/kleine bonden (in prof.)			x		x									
Vershil praktijk/theorie			x									x		
As (voorz.) bestuur - directeur					x				x		x		x	x
eigenschappen bestuurder belangrijk					x					x	x			
bestaansrecht sportbond					x	x			x	x	x			x
Verandering kost tijd						x	x						x	
Centralisatie			x				x	x					x	
Oplossing in vereniging als aandeelhouder, RVC/RVT	x					x	x	x	x			x		

* = Interview 1 – Herbert Cool
 Interview 2 – Huibert Brands
 Interview 3 – Arjan de Vries
 Interview 4 – Paul Sanders
 Interview 5 – Jolina Broesder
 Interview 6 – Frits Avis
 Interview 7 – Nicolien Nicolai

Interview 8 – Herman de Haan
 Interview 9 – Jos Verest
 Interview 10 – Marjanne Mulder
 Interview 11 – Mirko Creyghton
 Interview 12 – Arjen de Graaf
 Interview 13 – Achim Sialino
 Interview 14 – Berit van Dobbenburgh-Meyboom

Codeboom

Begrip	Thema's	Codes NVivo	# codes	# interviews
Institutionele positie	Stakeholderveld	Belangrijke stakeholders en invloed op beleid	28	9
	Afhankelijkheden	Commercialisering en geldstromen	36	12
	Normen, waarden, wetten, regels	Van klassiek naar ondernemend	48	14
	Institutionele complexiteit/ hybriditeit	Oorzaken hybridisering / ondernemend	39	13
		Functies sportbond	54	13
Democratische en normatieve legitimiteit	Legitimiteit	Relevantie + bestaansrecht sportbond	27	9
	Omgaan met legitimiteit	Democratisch tekort	21	12
Botsende logica's/ institutionele complexiteit	Verenigingslogica vs. consumentenlogica	Professionalisering	22	7
		Verskil professionalisering grote en kleine bonden	10	4
		Centralisatie door professionalisering	12	6
		Topsport logica	9	4
		Botsende functies	15	7
Bestuursstructuur	Competenties besturen	Spanningen bestuur (model) - Aanleiding	11	6
			14	7
	Bestuursmodellen	Vrijwillig besturen /verantwoordelijkheid	55	14
		Slagvaardigere besluitvorming	16	10
	houdbaarheid klassiek model	64	14	

		Eigenschappen klassiek	15	6
		Eigenschappen Toezicht	14	7
		Mate v. afstand bestuur	13	8
		Eigenschappen bestuurders	16	8
		Relatie directie-bestuur	21	10
		Relatie MT-bestuur	8	6
		Proces van verandering	18	8
		- Aanleiding	24	8
		- Macht/conservatisme	10	5
		Democratisch gehalte	ALV structuur	33
Ander model?	10		7	
Verantwoording aan ALV	23		8	