

Van beleid naar praktijk: sociale inclusie binnen roeiverenigingen

Kwalitatief onderzoek naar de manier waarop roeiverenigingen beleid vertalen op het gebied van sociale inclusie



Van beleid naar praktijk: sociale inclusie binnen roeiverenigingen

Kwalitatief onderzoek naar de manier waarop roeiverenigingen beleid vertalen op het gebied van sociale inclusie

Auteur

Luc Rensen

Studentnummer: 6983812

Onderwijsinstelling

Universiteit Utrecht

Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschappen (USBO)

Master Sportbeleid en Sportmanagement

Cursusinformatie

Onderzoekseminar Sportbeleid en Sportmanagement

Cursuscode: USG7080

Scriptiebegeleider

Michel van Slobbe

Tweede beoordelaar

Kathrine van den Bogert

Datum

Utrecht, 27 juni 2024



Universiteit Utrecht



Voorwoord

Beste lezer,

Deze scriptie is het eindproduct van mijn master Sportbeleid en Sportmanagement aan de Universiteit Utrecht. Ik ben van november 2023 tot eind juni 2024 bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van de scriptie over de manier waarop beleidsintenties op lokaal verenigingsniveau vertaald worden naar concrete stappen om sociale inclusie te bevorderen op roeiverenigingen.

Tijdens het proces heb ik veel steun gehad aan mijn begeleider vanuit de Universiteit, Michel van Slobbe, die veel heeft meegedacht over de focus van het onderzoek. Hem wil ik graag bedanken voor meerdere feedback- en brainstormsessies over literaire invalshoeken, structuur en uitwerking van de verzamelde data.

Ook wil ik graag mijn stagebegeleider vanuit de Koninklijke Nederlandse Roeibond (KNRB), Martijn van Rossum, bedanken. Hij was de afgelopen twee jaar mijn steun en toeverlaat binnen de KNRB. Ook tijdens de scriptie periode kon ik bij Martijn terecht om te sparren, van gedachten te wisselen en advies in te winnen over de aanpak die het gevoelige onderwerp 'sociale inclusie' binnen de KNRB behoeft. Hierdoor kon ik tijdens het onderzoek en het beantwoorden van de onderzoeksvragen zo objectief mogelijk te werk gaan.

Verder wil ik de respondenten bedanken die deelgenomen hebben aan het onderzoek. Zij reageerden allen positief op mijn onderzoeksvraag en namen de tijd om bij te dragen aan dit belangrijke onderwerp. Mede dankzij hun medewerking kwamen waardevolle inzichten voor de KNRB tot stand, waarmee verenigingen die met sociale inclusie aan de slag willen beter ondersteund kunnen worden. Aan de respondenten wil ik graag het volgende meegeven:

Het werken aan sociale inclusie op jullie vereniging zal soms tijd, frictie en moeilijke momenten opleveren, maar hou vol, ga ervoor en probeer iets achter te laten waar je trots op bent. Jullie zijn dé verschilmakers bij het realiseren van een inclusievere roeiwereld.

Tot slot wil ik alle andere mensen bedanken die de afgelopen periode hebben meegedacht, in het bijzonder mijn familie.

Ik wens u veel leesplezier.

Luc Rensen

Utrecht, 27 juni 2024



Samenvatting

De roeisport is op veel diversiteitskenmerken, zoals leeftijd, opleiding, inkomen, afkomst en religie geen representatieve afspiegeling van de Nederlandse samenleving. De KNRB zet zich in om de roeisport toegankelijk te maken voor iedereen, ongeacht sekse, leeftijd, opleidingsniveau, inkomen, afkomst, religie, geaardheid, of andere aspecten waarop mensen verschillen. Dit is opgenomen in bondsbeleid dat initiatieven omvat om sociale inclusie te bevorderen. Bij het implementeren van nationaal beleid op lokaal verenigingsniveau doen zich verschillende uitdagingen voor. Zo hebben roeiverenigingen de uitdaging hoe generiek beleid ter bevordering van sociale inclusie, ontwikkeld door de sportbonden passend binnen de lokale context van de vereniging, geïmplementeerd kan worden.

Om de KNRB inzicht te bieden in manieren waarop roeiverenigingen van intentie tot concrete aanpak komen om met het thema sociale inclusie aan de slag te gaan, zodat alle verenigingen passend ondersteund kunnen worden, is in dit onderzoek de volgende hoofdvraag geformuleerd en beantwoord:

*Hoe wordt beleid (van de KNRB en NOC*NSF) op het gebied van sociale inclusie vertaald en geïmplementeerd door bij de roeibond aangesloten roeiverenigingen?*

In dit onderzoek is het theoretisch concept 'beleidsontwerp' gebruikt om de uitkomsten van sociaal inclusiebeleid van NOC*NSF en de KNRB te duiden. Dit is gedaan door middel van documentanalyse en interviews met vertegenwoordigers van roeiverenigingen. Aan de hand van het theoretisch concept 'beleidsvertaling' is achterhaald hoe studenten- en algemene roeiverenigingen het sociale inclusiebeleid implementeren. Hieruit vloeit het inzicht voort hoe het kan dat er momenteel niet in gelijke mate aan sociale inclusie op de verenigingen gewerkt wordt.

De resultaten laten zien dat de aanpak van ontwikkeling en implementatie van beleid voor sociale inclusie op de vereniging verschilt tussen studenten- en algemene roeiverenigingen. De bestuurders en leden, die binnen hun roeivereniging de verantwoordelijkheid op zich nemen om het werken aan sociale inclusie vorm te geven beschikken over een grote mate van autonomie om hier invulling aan te geven. Binnen de (roei)sportwereld is de mate van autonomie relevant, omdat roeiverenigingen beleid beoordelen op basis van een 'logic of appropriateness', wat inhoudt dat er alleen met het sociale inclusiebeleid van de sportkoepels aan de slag wordt gegaan als dit als gepast wordt ervaren. De verschillen tussen de twee type verenigingen in 'wat als gepast' wordt ervaren binnen de context van de vereniging zorgen ervoor dat het studentenroeiverenigingen momenteel beter lukt om het nationale beleid te vertalen naar de lokale context dan algemene roeiverenigingen. Om een beleidsontwerp te ontwikkelen dat aansluit bij beide type verenigingen moet worden afgestapt van een 'one size fits all' benadering en kan de KNRB inzetten op het toevoegen van sociale constructen, beloningselementen en een flexibel implementatie-stappenplan in het beleidsontwerp.



Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt ingegaan op de aanleiding van het onderzoek, de beleidscontext, de probleemstelling en waarom het een probleem is. Aan de hand daarvan zijn de onderzoeksvraag en bijbehorende deelvragen opgesteld. Vervolgens wordt uitgelegd waarom dit onderzoek een bijdrage kan leveren op maatschappelijk alsmede wetenschappelijk gebied.

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader uiteengezet, waarmee in dit onderzoek geanalyseerd wordt hoe roeiverenigingen van intentie naar praktijksituatie komen.

In hoofdstuk 3 wordt de wetenschappelijke literatuur omtrent de institutionele omgeving van roeiverenigingen en de complicaties hiervan voor beleidsvertaling onderzocht.

In hoofdstuk 4 wordt de methodologie beschreven. Achtereenvolgens wordt ingegaan op het onderzoeksperspectief, de onderzoeksvorm, de dataverzameling, de analyse en de selectie van respondenten. Er wordt afgesloten met de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

In hoofdstuk 5 worden de resultaten beschreven en in hoofdstuk 6 wordt middels analyse van de resultaten verbinding gemaakt tussen het theoretisch kader en de literatuur.

In hoofdstuk 7 wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag aan de hand van de opgestelde deelvragen.

In hoofdstuk 8 volgen de aanbevelingen en discussie. Hierin worden 5 beleidsaanbevelingen gedaan voor de KNRB, worden suggesties voor vervolgonderzoek gedaan en wordt gereflecteerd op het onderzoek.



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Samenvatting.....	4
Leeswijzer.....	5
Hoofdstuk 1: Inleiding.....	9
1.1 Aanleiding.....	9
1.2 Beleidscontext.....	10
1.3 Probleemstelling.....	10
1.4 Waarom is het gebrek aan diversiteit op roeiverenigingen een probleem voor mensen die niet tot de somatische norm behoren?.....	11
1.5 Doel en vraagstelling.....	12
1.6 Maatschappelijke relevantie.....	12
1.7 Wetenschappelijke relevantie.....	13
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader.....	14
2.1 Het concept beleidsvertaling.....	14
2.2 Beleidsvertaling in de praktijk.....	15
Hoofdstuk 3: Literatuurstudie.....	16
3.1 Beleidsontwerp.....	16
3.2 De institutionele omgeving van de autonome roeivereniging.....	17
3.3 De mate en kenmerken van de autonomie van roeiverenigingen en de betekenis hiervan voor beleidsvertaling.....	18
Hoofdstuk 4: Onderzoeksmethoden.....	20
4.1 Onderzoeksperspectief.....	20
4.2 Onderzoeksvorm.....	20
4.3 Dataverzameling.....	21
4.4 Data analyse.....	21
4.5 Selectie casussen en respondenten.....	21
4.6 Betrouwbaarheid en validiteit.....	22
4.6.1 Interne betrouwbaarheid.....	22
4.6.2 Externe betrouwbaarheid.....	22
4.6.3 Interne validiteit.....	22
4.6.4 Externe validiteit.....	22
4.7 Positie van de onderzoeker.....	23
Hoofdstuk 5: Resultaten.....	24
5.1 Beleidsontwerp sociale inclusie door NOC*NSF.....	24
5.2 Beleidsontwerp sociale inclusie door de KNRB.....	27



5.3 Beleidsvertaling sociale inclusie door studentenroeiverenigingen	30
5.3.1 Beweegredenen voor beleid/werken aan sociale inclusie op studentenroeiverenigingen .	30
5.3.2 Totstandkoming van beleid/acties op studentenroeiverenigingen	31
5.3.3 Praktische uitvoering bij studentenroeiverenigingen.....	33
5.3.4 Door studentenroeiverenigingen gewenste ondersteuning.....	34
5.4 Beleidsvertaling sociale inclusie door algemene roeiverenigingen.....	35
5.4.1 Beweegredenen voor beleid/werken aan sociale inclusie op algemene roeiverenigingen .	36
5.4.2 Totstandkoming van beleid/acties op algemene roeiverenigingen.....	37
5.4.3 Praktische uitvoering bij algemene roeiverenigingen	38
5.4.4 Door algemene roeiverenigingen gewenste ondersteuning	40
5.5 Resultaten samengevat	41
Hoofdstuk 6: Analyse van de beleidsvertaling bij roeiverenigingen.....	42
6.1 Beleidsontwerp door NOC*NSF en de KNRB.....	42
6.2 Wijze van beleidsvertaling door studentenroeiverenigingen.....	43
6.3 Wijze van beleidsvertaling door algemene roeiverenigingen	44
6.4 Inzichten voor beleidsaanbevelingen	45
Hoofdstuk 7: Conclusie	46
7.1 Welke inzichten biedt de wetenschappelijke literatuur in de kenmerken van sportorganisaties en de vertaling en implementatie van beleid in de sport?.....	46
7.2 Hoe ziet het beleidsontwerp op het gebied van sociale inclusie van NOC*NSF en de KNRB eruit?	46
7.3 Hoe vertalen studentenroeiverenigingen beleid op het gebied van sociale inclusie?	47
7.4 Hoe vertalen algemene roeiverenigingen beleid op het gebied van sociale inclusie?.....	47
7.5 Hoe verschilt de aanpak om aan sociale inclusie te werken van studentenroeiverenigingen en algemene roeiverenigingen?	47
7.6 Hoe kan de KNRB (beide type) roeiverenigingen ondersteunen in het implementatieproces van sociaal inclusiebeleid?	48
Hoofdstuk 8: Aanbevelingen en discussie	49
8.1 Beleidsaanbevelingen.....	49
8.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	49
8.3 Reflectie	49
Literatuurlijst	50
Bijlagen	55
Topiclijsten.....	55
KNRB – NOC*NSF.....	55
Verenigingen.....	56
Codeboom	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.



Overzicht gedeelde documenten verenigingen..... 57



Hoofdstuk 1: Inleiding

In dit onderzoek ligt de focus op de manier waarop roeiverenigingen die concreet aan de slag zijn met het bevorderen van sociale inclusie¹ dit doen. Onderzocht wordt hoe roeiverenigingen van intentie naar het ondernemen van acties en het vastleggen van beleid op het gebied van sociale inclusie komen. Hierbij is specifiek gekeken naar de implementatie van beleid en het vertalen ervan naar de lokale praktijk op de roeiverenigingen.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de aanleiding van het onderzoek, de beleidscontext van het thema sociale inclusie, de probleemstelling, de link tussen diversiteit en sociale inclusie, het doel en de hoofd- en deelvragen. Tot slot wordt toegelicht waarom dit onderzoek zowel wetenschappelijk als maatschappelijk relevant is.

1.1 Aanleiding

Beleidsmakers en onderzoekers worstelen in de context van sport met de vraag wat sociale inclusie is en hoe dit het best bereikt kan worden (Frisby & Ponc, 2013). De 'worsteling' komt voort uit de complexiteit van vraagstukken omtrent sociale inclusie. Frisby & Ponc (2013) noemen de verbondenheid van sociale inclusie aan andere sociale problemen en het feit dat problemen op dit gebied niet door één organisatie opgelost kunnen worden als voornaamste uitdagingen. Tegelijkertijd wordt in de samenleving en door publieke organisaties steeds meer erkent dat aanzienlijke delen van de bevolking geen gelijkwaardige toegang hebben tot basisvoorzieningen, zoals sport (Frisby & Ponc, 2013). Deze maatschappelijke opvatting heeft ervoor gezorgd dat binnen de Nederlandse sport het streven naar meer diversiteit en inclusie is opgenomen in het Sportakkoord 1 en 2, de Sportagenda 2032 van NOC*NSF en de (meer)jarenbeleidsplannen van de KNRB (2023 & 2024). Het gevolg is dat de KNRB zich samen met andere sportbonden inspannt om sociale inclusie binnen de sport te bevorderen.

De huidige inspanningen van de KNRB bestaan uit bewustwordingscampagnes, workshoptrajecten, een intentieverklaring, een toolkit met werkvormen voor gesprek en onderzoek. Deze hebben nog geen grote cultuurverandering teweeggebracht op het gebied van sociale inclusie binnen de roeisport. Als begeleider van de commissie Diversiteit en Inclusie van de KNRB ben ik de afgelopen twee jaar nauw betrokken geweest bij dit thema en heb ik de uitdagingen die komen kijken bij het bevorderen van sociale inclusie van dichtbij meegemaakt. Zo is het voorgekomen dat ik de ene week enthousiaste verenigingsbestuurders sprak die momentum gevonden hadden binnen de vereniging om een concrete aanpak voor sociale inclusie te organiseren en de week erop te horen kreeg dat er een gebrek aan capaciteit was om daadwerkelijk stappen te zetten.

Dit onderzoek naar de manier waarop roeiverenigingen concreet aan de slag zijn met het bevorderen van sociale inclusie op de vereniging is relevant, omdat dit inzicht biedt in wat verenigingen nodig hebben om tot een concrete aanpak te komen. Ik heb gemerkt dat deze inzichten belangrijk zijn voor de KNRB, omdat de KNRB dan beter passende ondersteuning en activiteiten kan bieden. Juist voor de verenigingen die wel willen, maar het niet voor elkaar krijgen om het thema op te nemen in de vereniging.

¹ Onder sociale inclusie wordt het proces verstaan waarin het mogelijk wordt gemaakt voor iedereen om deel te nemen en erbij te horen op basis van gelijke rechten en kansen (Ponc, 2007). Hoewel inclusie een veelgebruikte term is, wordt ervoor gekozen om binnen dit onderzoek sociale inclusie te hanteren, omdat het begrip sociale inclusie meer de nadruk legt op mensen met alle mogelijke vormen van diversiteit die deel kunnen nemen aan de sport. De definitie van sociale inclusie beperkt zich tot de mate waarin een individu zich betrokken voelt bij een groep en zich hierbij ook veilig voelt om zichzelf te zijn (Cunningham, 2019). Zoals Shakir (2004) beargumenteert, sociale inclusie gaat niet over het binnengaan van buitenstaanders in een bestaande groep, maar over het creëren van een nieuwe, met elkaar samengestelde cultuur waar iedereen zich in kan vinden.



1.2 Beleidscontext

Afgelopen decennia speelt sport een steeds belangrijkere rol op de landelijke politieke agenda. Zo werd in het Nationaal Sportakkoord 1 (VWS, 2018) 'Sport verenigt Nederland', omschreven dat sport een middel is om sociale cohesie en welzijn te bevorderen. Ook staat in rijksbeleid 'Het gezond en actief leven akkoord' de doelstelling dat 75% van de Nederlandse bevolking in 2040 moet voldoen aan de beweegrichtlijnen (VWS, 2023). Zo wordt sport ook ingezet om sociale inclusie in de samenleving te bevorderen. Blijk hiervan is de doelstelling van sportkoepelorganisatie NOC*NSF in de sportagenda 2032 dat "iedereen (100%) zich welkom voelt in een sociaal veilige, gezonde en inclusieve sportomgeving" (NOC*NSF, 2022).

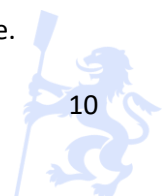
Om bovenstaande en andere maatschappelijke doelen te bereiken wordt sport volgens Breedveld et al., (2016) steeds meer ingezet als preventie en oplossing van maatschappelijke problemen. Ook Boessenkool, Lucassen & Waardenburg (2011) geven dit aan door te stellen dat sportverenigingen over de tijd gevormd zijn om naast hun primaire taak, namelijk het aanbieden van sport, een rol te spelen bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Dit fenomeen staat bekend als de verschuiving van sport als doel, naar sport als middel (Boessenkool, Lucassen & Waardenburg, 2011).

Het begrip sociale inclusie vindt haar oorsprong in Europa en had in het begin een smalle beleidsfocus. De focus lag op het includeren van mensen binnen de economie, zodat hun afhankelijkheid van de overheid zou afnemen (Ontario Women's Health Network, 2009). De beleidsfocus verbreedde zich en in de late jaren 90 kwamen de termen 'inclusie' en 'sociale inclusie' op in de sport (Pegg & Compton, 2004). Sociale inclusie brengt implicaties voor sportorganisatoren en beleidsmakers met zich mee. Van hen wordt door maatschappelijke invloeden meer dan ooit verwacht om sport toegankelijk te maken voor historisch uitgesloten groepen. Tegelijkertijd beschikken de sportorganisatoren en beleidsmakers over weinig richtlijnen om dat te doen (Frisby & Ponc, 2013).

1.3 Probleemstelling

Niet iedereen uit de Nederlandse samenleving voelt zich thuis of welkom op een roeivereniging. Dit blijkt uit het feit dat de roeisport veel personen uit eenzelfde leefmilieu aantrekt, waardoor een homogene groep ontstaat op basis van afkomst, geloof, inkomen, opleidingsniveau en fysieke of geestelijke mogelijkheden (KNRB, 2022b). Dit is jammer, omdat roeien zich in potentie bij uitstek leent om toegankelijk te zijn voor alle verschillende groepen mensen. Zo valt roeien volgens de KNRB (z.d-b) door iedereen te leren, tot op hoge leeftijd te beoefenen en heeft het sociale aspecten.

Ondanks de intentie van de KNRB om de roeisport toegankelijk te maken voor iedereen, ongeacht sekse, leeftijd, opleidingsniveau, inkomen, afkomst, religie, geaardheid, of andere aspecten waarop mensen verschillen (KNRB, 2022c), is er in de praktijk een verschil tussen *espoused values*, waarden die organisaties als hun belangrijkste waarden naar voren brengen, en *enacted values*, waarden waarnaar organisaties daadwerkelijk handelen (Schein & Tromp, 2008). In de missie, visie en kernwaarden wordt beleden dat de KNRB verschillen omarmt en uitsluiting onwenselijk is. Maar de praktijk, zo blijkt uit de verenigingsmonitor (tool van de KNRB waarmee zij periodiek ontwikkelingen in de roeisport monitoren), laat zien dat slechts 11% van de roeiverenigingen aan inclusie op de vereniging werkt volgens een plan of (vaste) planning (KNRB, 2023). De 11% bestaat uit algemene verenigingen (waar van jong tot oud geroeid kan worden) en studentenverenigingen (waar uitsluitend door en voor studenten roeien georganiseerd wordt). Beiden type verenigingen opereren in dezelfde sport, maar hebben andere doelgroepen. Opvallend is dat 11% (13 verenigingen) aan inclusie op de vereniging werkt, maar dat de 'intentieverklaring' waarmee verenigingen aangeven zich 'sterker te gaan maken voor meer diversiteit en inclusie in de roeisport' getekend werd door 28 roeiverenigingen. Dit geeft aan dat niet iedere vereniging die de intentieverklaring tekende, daadwerkelijk over is gegaan op een concrete invulling van het bevorderen van sociale inclusie.



Verder is het opvallend dat 13 van de 23 studentenroeiverenigingen (56,5%) en 15 van de 97 algemene verenigingen (15,5%) de intentieverklaring tekende (KNRB, z.d). Procentueel gezien lijken studentenverenigingen er daarom meer waarde aan te hechten. Mijn eigen ervaring bij de Diversiteit & Inclusie commissie leert ook dat in de afgelopen twee jaar significant meer hulpvragen vanuit studentenverenigingen kwamen om aan de slag te gaan met het thema sociale inclusie. Er was meer belangstelling voor workshops hierover vanuit studentenverenigingen (verhouding in deelname was 75% studentenbesturen om 25% algemene besturen). Verder blijkt uit de data van de Verenigingsmonitor dat ten minste 9 van de 23 studentenverenigingen (39%) diversiteit en inclusie belegd hebben in een commissie, tegenover ten minste 3 van de 97 algemene verenigingen (3,1%) (KNRB, 2023).

Uit de beleidsplannen van de KNRB en NOC*NSF blijkt dat zij alle roeiverenigingen graag willen ondersteunen bij het ontwikkelen van een inclusieve cultuur. Hiertoe bieden zij verenigingen ondersteuning in de vorm van richtlijnen en handreikingen. Het gebrek aan inzicht in de manier waarop de verschillende type verenigingen sociaal inclusiebeleid implementeren en vertalen, zodat het passend is in hun eigen specifieke omgeving, is een probleem omdat de KNRB de mate van inclusie in de gehele roeiwereld wil bevorderen en niet slechts bij één type vereniging. Het is daarom relevant om te onderzoeken wat er op lokaal verenigingsniveau gebeurt in de vertaling van beleidsintenties naar concrete stappen om inclusie te bevorderen, zodat de KNRB beter in staat wordt gesteld om beide type verenigingen te ondersteunen.

1.4 Waarom is het gebrek aan diversiteit op roeiverenigingen een probleem voor mensen die niet tot de somatische norm behoren?

Uit onderzoeksresultaten van de Diversiteit en Inclusie commissie van de KNRB blijkt dat de roeisport op veel diversiteitskenmerken, zoals leeftijd, opleiding, inkomen, afkomst en religie geen representatieve afspiegeling is van de Nederlandse maatschappij (KNRB, 2022-b). Of de KNRB ernaar moet streven om een afspiegeling te zijn van de Nederlandse maatschappij is een andere vraag die hier niet beantwoord gaat worden, maar de resultaten geven wel aan dat er sprake is van een homogene ledenpopulatie. De homogene ledenpopulatie en het gebrek aan diversiteit binnen de roeisport is een probleem, omdat hierdoor een interne cultuur bestaat en in stand blijft, waardoor mensen die niet tot de somatische norm (gevestigde orde) behoren, zich niet uitgenodigd, aangetrokken, gediscrimineerd of buitengesloten voelen (Puwar, 2004). De roeivereniging kan volgens Puwar (2004) door de aanwezigheid van één dominante specifieke groep, die de norm vormt, ervaren worden als gereserveerde plek (reserved space) door mensen die niet tot deze norm behoren. Wanneer personen die niet tot de norm behoren toch toetreden, kunnen zij door de gevestigde orde binnen de vereniging 'the look' ervaren. Dit is volgens Puwar (2004) de manier waarop mensen kijken naar iemand die opvalt, omdat diegene anders is. De persoon die afwijkt wordt hierdoor een marked body, ten opzichte van de gevestigde groep die onderling niet van elkaar afwijken (unmarked body). Puwar (2004) noemt de mensen die anders zijn in een bepaalde context 'dissonant bodies'. Doordat de 'dissonant bodies' afwijken van de heersende norm kunnen zij zich door structuren als 'the look' een indringer voelen in de ruimte (space invader). Hierdoor kunnen potentiële leden die afwijken van de norm afhaken of treden zij überhaupt niet toe (Puwar, 2004).



1.5 Doel en vraagstelling

Het grotere hoofddoel, wat realistisch gezien buiten het bereik ligt om op te lossen door middel van dit onderzoek, is het realiseren van het tot stand brengen van een sociaal inclusieve roeicultuur.

Ik lever een bijdrage door inzicht te geven in de beleidsontwerpen voor sociale inclusie van de overkoepelende sportorganisaties (NOC*NSF en de KNRB), hoe deze beleidsontwerpen aansluiting bij de gewenste lokale aanpak van de studenten- en algemene roeiverenigingen en de manier waarop de roeiverenigingen beleid vertalen naar hun eigen specifieke context om sociale inclusie te vergroten.

Met deze inzichten wordt de KNRB in staat gesteld om, steeds op de best passende manier, roeiverenigingen te ondersteunen bij de implementatie van beleid dat leidt tot een meer inclusieve roeiwereld. Om tot bovenstaande inzichten te komen is de hoofdvraag als volgt geformuleerd:

*Hoe wordt beleid (van de KNRB en NOC*NSF) op het gebied van sociale inclusie vertaald en geïmplementeerd door bij de roeibond aangesloten roeiverenigingen?*

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn onderstaande deelvragen geformuleerd:

1. Welke inzichten biedt de wetenschappelijke literatuur in de kenmerken van sportorganisaties en de vertaling en implementatie van beleid in de sport?
2. Hoe ziet het beleidsontwerp op het gebied van sociale inclusie van NOC*NSF en de KNRB, eruit?
3. Hoe vertalen studentenroeiverenigingen beleid op het gebied van sociale inclusie?
4. Hoe vertalen algemene roeiverenigingen beleid op het gebied van sociale inclusie?
5. Hoe verschilt de aanpak om aan sociale inclusie te werken van studentenverenigingen en algemene verenigingen?
6. Hoe kan de KNRB (beide type) roeiverenigingen ondersteunen in het implementatieproces van sociaal inclusiebeleid?.

Om deelvraag 1 te beantwoorden is een literatuurstudie uitgevoerd. Deelvraag 2 wordt beantwoord aan de hand van interviews en documentanalyse. Deze interviews zijn afgenomen bij de verantwoordelijke bestuurder van de KNRB en de projectleider positieve en inclusieve sportcultuur van NOC*NSF. Deelvragen 3, 4 en 5 worden beantwoord aan de hand van interviews met bestuurders van studenten- en algemene roeiverenigingen die werken aan het thema sociale inclusie binnen de vereniging, aangevuld met relevante beleidsdocumenten die deze verenigingen wilden delen. Deelvraag 6 wordt beantwoord aan de hand van een analyse van de resultaten uit de deelvragen 2, 3, 4 en 5.

1.6 Maatschappelijke relevantie

Zoals NOC*NSF in de sportagenda 2032 aangeeft kunnen sport en sportief bewegen bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken (NOC*NSF, 2022). Ook in Sportakkoord 1 en 2 wordt het belang van een inclusieve, positieve en veilige sportcultuur benadrukt. Om deze cultuur te bereiken wordt met verschillende partners, waaronder sportbonden samengewerkt. Wanneer sportbonden in staat worden gesteld om beter in te spelen op de behoefte van verenigingen voor passend sociaal inclusiebeleid, waardoor verenigingen inclusiever worden, draagt dit bij aan het bereiken van maatschappelijke doelen als het tegengaan van eenzaamheid, kansenongelijkheid en het bevorderen van de volksgezondheid. Door te onderzoeken hoe de KNRB kan voorzien in de ondersteuning van verenigingen op het gebied van sociale inclusie, kunnen de lessen uit dit onderzoek ook gebruikt worden door andere bonden die met soortgelijke vraagstukken te maken hebben.



1.7 Wetenschappelijke relevantie

Naast maatschappelijk relevant is dit onderzoek ook wetenschappelijk relevant, omdat dit bijdraagt aan literatuur over beleidsimplementatie en beleidsvertaling in de sport. Beleidsvertaling in de sport is eerder onderzocht, bijvoorbeeld door Skille (2008), die zich focuste op de manier waarop verenigingen beleid vertalen. In onderzoek buiten de context van de sport werd beleidsvertaling voor het eerst gelinkt aan het theoretisch concept beleidsontwerp. Dit werd door Sausman, Oborn en Barrett (2016) in de context van de gezondheidszorg gedaan. Zij stelden in hun aanbevelingen voor vervolgonderzoek dat het toepassen van de link tussen beleidsvertaling en beleidsontwerp in andere contexten een relevante toevoeging kan bieden op verdere toepassing van de literatuur. Meijerhof (2022) gaf hier invulling aan door het theoretisch concept van beleidsvertaling te koppelen aan het theoretisch concept beleidsontwerp en dit toe te passen in de sport. Door deze koppeling van de theoretische concepten toe te passen in de sport is naast de uitsluitende focus op sportverenigingen (zoals Skille, 2008) ook inzicht verworven in de rol van beleidsmakers. Waar Meijerhof (2022) inzicht bood in beleidsvertaling van het actuele thema 'sociale veiligheid', staat in dit onderzoek beleidsvertaling op het gebied van sociale inclusie centraal. Daarbij wordt voortgebouwd op het theoretisch kader van Meijerhof (2022), waardoor inzicht geboden wordt in de rol van beleidsmakers (KNRB & NOC*NSF) en implementeerdere (roeiverenigingen) bij een ander actueel thema dat niet eerder in de context van beleidsvertaling is onderzocht. Dit onderzoek draagt daarom bij aan inzicht over manieren waarop (roei)verenigingen sociaal (inclusie)beleid kunnen vertalen en implementeren.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

Aangezien het theoretische concept 'beleidsvertaling' inzicht kan bieden in de manier waarop extern beleid geïmplementeerd en vertaald wordt door lokale sportverenigingen staat dit centraal in dit onderzoek. In het theoretisch kader wordt ingegaan op eerdere bevindingen uit de literatuur van beleidsvertaling en wat het in de context van dit onderzoek inhoudt.

2.1 Het concept beleidsvertaling

Onderzoek naar beleidsvertaling vindt zijn oorsprong in vergelijkende beleidsanalyses in de Verenigde Staten (Bulmer et al., 2007; Dolowitz en Marsh, 1996). Destijds raakte onderzoekers geïnteresseerd in de manier waarop beleid dat in de ene staat goed aansloeg verspreid kon worden binnen en tussen andere staten en steden (Walker, 1969). Dolowitz en Marsh (1996) kwamen in 1996 met de term 'policy transfer' om een proces te omschrijven waarin kennis over beleid, administratieve arrangementen (programma's), en instituties in de ene setting gebruikt wordt bij de ontwikkeling van beleid in een andere setting. Sindsdien wordt 'policy transfer' op grote schaal gebruikt als theoretisch concept om een groot aantal processen die zowel binnen als tussen verschillende politieke contexten plaatsvinden, te classificeren en te verklaren (Benson & Jordan, 2011).

Sinds 1996 heeft de focus van het onderwerp zich verder uitgebreid dan de traditionele elementen van beleid. Zo zijn volgens Stone (2010) harde en zachte vormen van 'transfer' te onderscheiden die naast elkaar kunnen bestaan en elkaar aan kunnen vullen. Aanvankelijk richtte wetenschappers zich voornamelijk op de 'transfer' van beleidsinstrumenten, instituties en programma's tussen overheden (Dolowitz, 2003; Jones en Newburn, 2006). Stone (2010) noemt dit de harde vorm van 'transfer'. Er zijn ook onderzoekers die zich meer op de 'zachtere' manier van 'transfer' richten. Volgens Stone (2010) is dit de overdracht van ideeën, ideologieën en concepten.

De verbreding van het onderwerp is niet het enige wat over tijd is gebeurd. Zo ontstond onvrede over de term 'transfer'. Dit was volgens Freeman (2009) de reden om de term 'vertaling' in het leven te roepen. De term 'transfer' zou teveel nadruk leggen op een rechtlijnige interactie van A naar B, waarbij beleid letterlijk overgenomen wordt. In de praktijk is de term vertaling meer geschikt, omdat dit een genuanceerder beeld suggereert van de kennisoverdracht (Freeman, 2009). Bij 'vertaling' wordt er vanuit gegaan dat actoren kennis en informatie niet passief ontvangen, maar dit actief interpreteren en vervolgens toepassen op hun eigen situatie (Skille, 2008). Volgens Skille (2008) gaat het implementeren van beleid hand in hand met een proces van vertalen.

Om beleid toe te kunnen passen is het voor organisaties belangrijk een interpretatie van het te implementeren beleid te maken, zodat het passend wordt in de eigen situatie (Skille, 2008).

Ook Sabel & Zeitlan (2012) onderschrijven het belang van interpretatie en experimenteren bij het opstellen van beleid. Rottenburg (1996) geeft aan dat *"vertaling gaat over de toe-eigening van het externe ding, welke een andere functie, een veranderde betekenis en vaak een nieuwe vorm krijgt in de nieuwe context"*. De omschrijving van Lendvai en Stubbs (2007) van het vertaalproces als een reeks verstoringen in de betekenis van beleid die plaats vindt tussen de 'creatie' van beleid, de 'overdracht' en de 'interpretatie bij ontvangst', sluit hier goed bij aan.

Buiten de sportsector is veel onderzoek gedaan naar beleidsvertaling. Zo deden Chapman, Wright & Pascoe (2018), Donina & Hasanefendic (2019) en Salter (2014) onderzoek naar beleidsvertaling in het onderwijs. Wæraas & Sataøen (2014) en Molster et al. (2012) deden dit in de zorg. Mukhtarova (2014) onderzocht beleidsvertaling in de watersector. Jones, Pykett & Whitehead (2013) en Sausman, Oborn & Barret (2016) onderzochten beleidsvertaling binnen de overheid van het Verenigd Koninkrijk en Jiao & Boons (2017) onderzochten beleidsvertaling binnen de Chinese circulaire economie.

De afgelopen decennia is de theorie van beleidsvertaling ook in de sport toegepast om beleid te analyseren. Zo onderzocht Meijerhof (2022) de manier waarop sportverenigingen in Utrecht en



Amsterdam gemeentelijk beleid op het gebied van sociale veiligheid implementeren en deed Skille (2011) onderzoek in de Noorweegse sportsector. Skille (2011) concludeert dat Noorweegse sportverenigingen die beleid implementeren gebruik kunnen maken van de theorie van beleidsvertaling om inzicht te krijgen in gemaakte keuzes bij het implementeren van beleid. Hierbij wordt bij beleidsvertaling rekening gehouden met de rol van de sportvereniging in relatie tot haar institutionele omgeving. In de literatuurstudie wordt verder ingegaan op de institutionele omgeving waarin de roeiverenigingen zich bevinden en wat dit inhoudt voor de bewegingsvrijheid.

2.2 Beleidsvertaling in de praktijk

Volgens Wæraas & Sataøen (2014) maakt de theorie van beleidsvertaling het mogelijk om inzicht te krijgen in de manier waarop ideeën van buitenaf transformeren en hoe beleidsfactoren beïnvloed kunnen worden door bijvoorbeeld politiek en intenties van andere beleidsfactoren.

Røvik (2007) onderscheidt vier manieren waarop beleid vertaald kan worden (In: Wæraas & Sataøen, 2014). Deze vier 'vertaalregels' omschrijven de bewerkingen die het generieke beleid kunnen ondergaan om passend te worden voor de lokale organisatie. De vier 'vertaalregels' zijn kopiëren, toevoegen, weglaten en wijzigen.

Bij *kopiëren* wordt beleid zo direct mogelijk, zonder aanpassingen overgenomen. Dit overgenomen beleid zou in de praktijk tot bedoelde uitkomsten van de opsteller van beleid moeten leiden (Wæraas & Sataøen, 2014).

Bij *toevoegen* wordt het beleid geëxpliciteerd en meer concreet gemaakt om het beter aan te laten sluiten bij de bestaande cultuur of structuur van een organisatie (Wæraas & Sataøen, 2014).

Bij *weglaten* gaat het om schrappen van één of meerdere elementen van het beleid. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden als bepaalde elementen van een beleidsidee niet nodig worden geacht in het bereiken van het beleidsdoel, of als bepaalde elementen niet passen bij de cultuur en/of structuur van de vereniging (Wæraas & Sataøen, 2014).

Tot slot is *wijzigen* het aanpassen van (elementen van) het beleid, waarbij voor implementatie wordt afgeweken van het originele beleid. Dit kan gedaan worden omdat het beleid niet toepasbaar is in de context van de vereniging, of omdat het aanpassen van het te implementeren beleid meer voordeel oplevert dan het kopiëren (Wæraas & Sataøen, 2014).

Volgens Latour (1986) is het onmogelijk om van tevoren te bepalen hoe organisaties beleid vertalen en hoe het geïmplementeerde beleid eruit gaat zien. Dit idee komt voort uit de gedachte dat er zoveel verschillende elementen van beleid zijn die vertaald kunnen worden naar verschillende contexten dat de uitkomst iedere keer anders zal zijn. Wæraas & Sataøen (2014) brengen hier tegenin dat het gebruik van dezelfde vertaalregels door verschillende organisaties wel degelijk zorgt voor homogeniteit in beleid. Andersom zorgt het gebruik van verschillende vertaalregels door verschillende organisaties ook voor heterogeen beleid. Wæraas & Sataøen (2014) maken hierbij wel de kanttekening dat de kans op heterogeniteit het grootst is bij de vertaalregel wijzigen. Maar als het doel van de beleidsvertaling het kopiëren of imiteren van een situatie is, is er veel minder ruimte voor verschillen in het te implementeren beleid ten opzichte van een andere organisatie en zal homogeniteit het resultaat zijn.



Hoofdstuk 3: Literatuurstudie

Om later in dit onderzoek in te kunnen gaan op de manieren waarop roeiverenigingen aan beleidsimplementatie en vertaling doen is het relevant om een beschrijving te geven van wat een beleidsontwerp is, zoals bijvoorbeeld de KNRB en NOC*NSF die hanteren om sociale inclusie te bevorderen. Vervolgens is het relevant om een beeld te schetsen van de institutionele omgeving waarin roeiverenigingen zich bevinden. Hierbij wordt ingegaan op de handelingsvrijheid die verenigingen in hun institutionele omgeving hebben bij de vertaling en implementatie van beleid.

3.1 Beleidsontwerp

Met de term 'beleidsontwerp' wordt de inhoud van beleid bedoeld (Schneider & Sidney, 2009). Om een beleidsontwerp te analyseren onderscheiden Schneider & Sidney (2009) een aantal ontwerpelementen die opgenomen kunnen worden in beleid en waarlangs naar het beleidsontwerp gekeken kan worden.

Deze elementen zijn:

1. De probleemdefinitie en doelstelling van het beleid
2. De middelen om het beleid uit te voeren
3. De doelgroep die in de beleidscontext de investeringen doen en de voordelen ontvangen.
4. Wie, wat, wanneer, en met welke middelen bijdragen aan het beleid en wie in aanmerking komen voor het beleid.
5. De instrumenten waarmee actoren gestimuleerd of ontmoedigd worden om zich te conformeren aan het beleidsdoel.
6. De implementatiestructuur, bestaande uit het complete implementatieplan waarin maatregelen voor naleving en beschikbare middelen staan.
7. De sociale constructen, bestaande uit de manier waarop de doelgroep de realiteit ervaart en begrijpt.
8. De rationaliteiten, bestaande uit de expliciete of impliciete rechtvaardiging of legitimiteit voor het beleid.
9. De onderliggende aannames, bestaande uit expliciete of impliciete aannames over causale logica's of over de capaciteit van personen of organisaties.

De keuze die beleidsmakers maken om bepaalde ontwerpelementen op te nemen in het beleid weerspiegelen volgens Schneider & Sidney (2009) politieke en sociale waarden, historische traditie, nationale trends van ideeën over 'goed' beleid en over de lokale situatie. Deze verschillende factoren leiden tot een grote variatie aan beleidsontwerpen. Bovendien stellen Schneider & Sidney (2009) dat verschillende beleidsontwerpen leiden tot verschillende uitkomsten. Vanuit deze gedachte kan het concept beleidsontwerp helpen bij het verklaren van uitkomsten van beleid op het gebied van sociale inclusie bij studenten- en algemene roeiverenigingen. Wanneer verenigingen zich baseren op diverse aangereikte beleidsontwerpen voor implementatie, ligt het voor de hand dat er verschillende uitkomsten zijn in de lokale praktijk.



3.2 De institutionele omgeving van de autonome roeivereniging

VWS geeft aan dat de sportsector een bijdrage kan en dient te leveren aan diverse maatschappelijke uitdagingen. Zo wordt in het nationaal Sportakkoord 'Sport verenigt Nederland' integratie door middel van sport genoemd (VWS, 2020, p.10).

Dat overheden doelen trachten te bereiken door middel van sportverenigingen, is niet altijd zo geweest. De eerste Nederlandse sportvereniging werd halverwege de 19^e eeuw opgericht (van Bottenburg, 2013). Van Bottenburg (2013) beschrijft de oprichting van sportclubs als volgt: 'Burgers namen zelf het initiatief om zich vrijwillig – en niet door toedoen van de overheid – te verenigen in geformaliseerde autonome samenwerkingsverbanden met een gemeenschappelijk, specifiek en geëxpliciteerd doel: het mogelijk maken van sportbeoefening'.

Uit de omschrijving van de oprichting van Nederlandse sportverenigingen blijkt dat de bestaansredenen van verenigingen verschilt van de maatschappelijke doelen die vandaag de dag bereikt trachten te worden door middel van sport. Zo stimuleert de overheid sinds de tweede helft van de twintigste eeuw de collectieve welvaart door sport als middel in te zetten. Dit wordt gedaan middels het subsidiëren van sportverenigingen en sportbonden (Van Bottenburg, 2013). Dit wordt ook wel institutionalisering genoemd. Institutionalisering is een maatschappelijk verschijnsel waar individuen zich toe verhouden door bepaalde gedragsregels te honoreren die ervoor zorgen dat je ergens bijhoort of aanspraak op maakt (Ocasio & Gai, 2020).

De Nederlandse Roeibond is bijvoorbeeld verplicht om aan de minimale kwaliteitseisen (o.a. het hebben van een topsportstatuut) te voldoen om lid van NOC*NSF te zijn (NOC*NSF, 2022b). Bij sportverenigingen die aanspraak willen maken op een subsidie is dit niet anders. De sportorganisaties, de bonden en de overheid gaan een relatie aan, waarbij de sportorganisaties zich moeten aanpassen aan eisen om subsidie te ontvangen. Dit is een voorbeeld van institutionele invloed op sportverenigingen gebaseerd op een organisatorische afhankelijkheidsrelatie (Grix & Phillpots, 2011).

In de bestuurskundige literatuur zijn drie theorieën te onderscheiden van waaruit institutionele druk, de mate waarin (sport)organisaties zich vrij kunnen bewegen verklaard wordt (Ocasio & Gai, 2020). Dit zijn de institutionele theorie, de neo-institutionele theorie en organizationeel institutionalisme.

1. De institutionele theorie stelt dat organisaties worden gevormd door de omgeving en dat zij hier geen invloed op hebben. Zij passen zich aan op de veranderende omgeving, zodat zij kunnen overleven (Ocasio & Gai, 2020).
2. Bij de neo-institutionele theorie, wordt volgens Ocasio & Gai (2020) aan de hand van een geheel van regels bepaald wat gepast is binnen de organisatie.
3. Bij het organizationeel institutionalisme wordt ervan uit gegaan dat de omgeving invloed heeft op de organisatie, maar dat zij zich binnen die standaard zelf kunnen vormen (Ocasio & Gai, 2020).

Afhankelijk van de theorie over de mate van bewegingsvrijheid die van toepassing kan zijn op een roeivereniging, is in hogere of minder hoge mate ruimte om beleid te vertalen. Hoeijmakers (2022) stelt dat sportverenigingen autonome organisaties zijn die hun eigen beleid kunnen bepalen en in bestaan om sport voor, door en met leden te organiseren. Dit betekent echter niet dat ze volledig autonoom zijn en onafhankelijk van de externe omgeving te werk kunnen gaan, omdat sportverenigingen opereren in een omgeving waar ze met externe verwachtingen en eisen te maken hebben. Doordat de omgeving invloed heeft op de organisatie sluit de theorie van organizationeel institutionalisme het best aan op de mate van institutionele druk op roeiverenigingen.



3.3 De mate en kenmerken van de autonomie van roeiverenigingen en de betekenis hiervan voor beleidsvertaling

Eerder onderzoek naar het implementeren van beleid bij sportverenigingen heeft uitgewezen dat sportverenigingen zich vaak niet bewust zijn van beleidsdoelen van de overheid, hier onwelwillend tegenover staan of niet de middelen hebben om hieraan bij te dragen (Harris, Mori & Collins 2009). Volgens Bottenburg (2007) kan dit verklaard worden door de hoge mate van autonomie die vrijwilligers hebben, die als hoofddoel het mogelijk maken van sport op de verenigingen nastreven. Deze autonomie zorgt er ook voor dat sportverenigingen een zekere mate van discretionaire ruimte hebben als het gaat over het implementeren van beleid (Lipsky, 1980).

Interessant is de bevinding van Thiel & Mayer (2009) dat financiële hulpbronnen (extern) niet leidend van aard hoeven zijn binnen een vereniging. De Sportvereniging is een non-profit organisatie en is daarmee sterk afhankelijk van vrijwilligers voor de personele bezetting. Dat de sportverenigingen afhankelijk zijn van hun vrijwilligers onderschrijft Hoeijmakers (2022) door te stellen dat het teruglopen van het aantal vrijwilligers een van de aspecten is die de toekomst van verenigingen bedreigt. Beleid op sportverenigingen wordt doorgaans geïmplementeerd door vrijwilligers die een (bestuurs) functie vervullen (Enjolras & Waldahl, 2007). De belangrijkste focus van de verenigingsbestuurder is leden van de vereniging te faciliteren in hun sportbehoefte. Daardoor staan andere zaken (zoals inclusie) die door sportbonden of overheidsorganen geïnitieerd worden minder hoog op de agenda van de sportvereniging.

Ondanks de relatieve autonomie van de vrijwilligers die het op een sportvereniging voor het zeggen hebben, heeft de institutionele omgeving wel invloed op hun gedrag. Net als alle andere organisaties kunnen roeiverenigingen niet negeren wat in de samenleving speelt. Dit bepaalt namelijk de legitimiteit en het voortbestaan van de vereniging (Furusten, 2023). Bij het implementeren van beleid moet er volgens March (1981) een match zijn tussen de mogelijke interpretaties van beleid en wat de leden van de roeivereniging als passend handelen beschouwen. Zo kunnen sportverenigingen handelen volgens de institutionele logica van 'appropriateness', waarbij het te implementeren beleid beoordeeld wordt op passendheid binnen de organisatie en haar taakstelling (March, 1981). Dit staat in contrast met de institutionele logica van 'consequences', waarbij het handelen wordt bepaald op basis van rationaliteit.

Het beleidsdoel vanuit de overheid en NOC*NSF; 'sport als middel om een bijdrage te leveren aan diverse maatschappelijke uitdagingen' (VWS, 2020), vraagt wat anders van sportverenigingen dan hun eigen primaire beleidsdoelstelling; 'het mogelijk maken van sportbeoefening' (Van Bottenburg, 2013).

Bezien vanuit het perspectief van de sportvereniging dragen de inspanningen voor een meer diverse en inclusieve roeiomgeving niet direct bij aan de eigen logica. Doordat verenigingen zelf kunnen bepalen wat wel of niet goed is voor de vereniging om mee aan de slag te gaan is bij beleidsimplementatie sprake van een onderhandelingsproces (Hudson et al., 2019; Sausman et al., 2016). Waardenburg (2016) stelt dat zowel de overheid als sportclubs de neiging hebben hun relatie instrumenteel te benaderen en samenwerking te gebruiken om eigen belangen te behartigen. Hierdoor ontstaat een vertaalproces waarin onderhandeld wordt.

In dit onderhandelingsproces worden aanpassingen gemaakt aan het nationale beleid, zodat het passend is bij de sportvereniging en vice versa. Dit fenomeen zorgt er volgens Skille (2008) voor dat het implementeren van nationaal beleid op lokaal niveau uitdagingen met zich meebrengt. Volgens Skille (2008) zorgt de dynamiek die ontstaat door de hoge mate van autonomie van sportverenigingen er bij implementatie van nationaal beleid voor dat dit beleid niet passief ontvangen wordt. Sportverenigingen interpreteren het beleid en vertalen het zodanig dat het goed past in de lokale context (Skille, 2008). De manier waarop de verenigingen beleid vertalen is volgens Stenling (2015) afhankelijk van de manier waarop de organisaties zichzelf identificeren. Stenling



(2015) beargumenteert dat organisaties die te maken krijgen met een top-down implementatieproces verschillende identiteiten hebben waardoor lokaal verschillen kunnen ontstaan. Deze verschillende identiteiten zorgen ervoor dat het ene beleid beter past bij de ene- dan de andere vereniging.

De institutionele omgeving van sportverenigingen is niet eenduidig. Zij hebben te maken met de overheid, NOC*NSF, de KNRB en lokale overheden die allemaal druk uitoefenen, in dit geval op het bevorderen van sociale inclusie binnen de verenigingen. De manier waarop beleid geïmplementeerd wordt kan verschillend uitpakken. Zo is het diversiteitsvraagstuk in Noord-Europese verzorgingsstaten volgens Holvino en Kamp (2009) vanaf de jaren negentig vooral gericht geweest op het helpen van etnische 'kwetsbare' groepen, dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld de Verenigde Staten, waar meer aandacht is voor de positieve invalshoek van de toegevoegde waarde van migranten.

Hoofdstuk 4: Onderzoeksmethoden

De vraag die centraal staat in dit onderzoek is: Hoe wordt beleid (van de KNRB en NOC*NSF) op het gebied van sociale inclusie vertaald en geïmplementeerd door bij de roeibond aangesloten roeiverenigingen? In dit hoofdstuk worden de methoden die gebruikt zijn om tot een antwoord op deze vraag te komen beschreven. Aan bod komt het onderzoeksperspectief van de onderzoeker, de onderzoeksvorm, de manier van verzamelen van de data, de manier van analyseren van de data, de geselecteerde respondenten, de betrouwbaarheid en validiteit en de positie van de onderzoeker.

4.1 Onderzoeksperspectief

In dit onderzoek wordt een interpretivistisch filosofisch perspectief gebruikt om de hoofdvraag te beantwoorden. Deze benadering is gebaseerd op de subjectivistische epistemologie, die de nadruk legt op de manier waarop mensen waarde en betekenis toekennen aan de sociale wereld die zij ervaren (Bryman 2016). Door het afnemen van kwalitatieve gegevensverzameling en de analyse hiervan, wordt inzicht gegeven in de manier waarop verschillende roeiverenigingen beleid interpreteren en vertalen naar hun eigen lokale context.

4.2 Onderzoeksvorm

Om mogelijke verschillen in aanpak bij het 'concreet aan de slag gaan met inclusie binnen de vereniging' te onderzoeken is een vergelijkende meervoudige casestudy uitgevoerd, waarbij de contrasterende cases van de studenten- en algemene verenigingen zijn onderzocht. Bij een vergelijkende case study worden twee cases bestudeerd met dezelfde onderzoeksmethoden. Op deze manier kunnen de cases met elkaar worden vergeleken, wat een beter inzicht biedt in de sociale betekenissen die de twee type roeiverenigingen aan de onderzoeksonderwerpen toekennen (Bryman 2016).

De twee sportkoepelorganisaties (NOC*NSF en de KNRB) zijn gekozen omdat zij beiden nauw betrokken zijn bij de Nederlandse roeiverenigingen en omdat zij allebei beleid hebben dat gericht is op het bevorderen van sociale inclusie in de (roei)sportwereld. Wanneer verenigingen concreet aan de slag willen met sociale inclusie kunnen de twee koepelorganisaties ondersteunen bij het ontwikkelen van beleid en de implementatie.

De roeiverenigingen zijn gekozen vanwege de inspanningen die zij reeds leveren om sociale inclusie op de vereniging te bevorderen. Alle verenigingen die voor dit onderzoek zijn benaderd hebben in de Verenigingsmonitor aangegeven dit te doen. Deze stappen kunnen onderling aanzienlijk verschillen, maar zij zijn allen bezig met het bevorderen van sociale inclusie binnen de vereniging, bij hen staat inclusie in de top 5 van meest belangrijke beleidsterreinen, zij werken aan inclusie (ad-hoc of vast plan) of zij hebben de Intentieverklaring 'Diversiteit en Inclusie' van de KNRB ondertekend.

Om te onderzoeken hoe roeiverenigingen beleid vertalen, is gesproken met vertegenwoordigers van vier studenten- en vier algemene roeiverenigingen (N=8). Deze vertegenwoordigers zijn veelal bestuurders die het thema sociale inclusie in hun portefeuille hebben. In een enkel geval betreft het een oud-bestuurder of een voorzitter van een commissie die met het thema bezig is. De respondenten bestonden zowel uit mannen als vrouwen (50/50 verhouding). De leeftijd van de gesproken respondenten die studentenroeiverenigingen vertegenwoordigden lag fors lager (van begin tot half twintig) dan de leeftijd van respondenten die algemene roeiverenigingen vertegenwoordigde (van vijftig tot en met pensioenleeftijd). Bij het selecteren van de roeiverenigingen heeft de onderzoeker rekening gehouden met verschillende factoren, zoals het type vereniging en de locatie van de roeivereniging. Zo is per stad één vereniging geselecteerd. Door het kleine aantal verenigingen dat concreet aan sociale inclusie werkt kwam het slechts één keer voor dat een keuze gemaakt werd tussen twee roeiverenigingen uit dezelfde stad. Op deze manier is een

representatieve groep van de gehele roeipopulatie samengesteld, waarin geen oververtegenwoordiging uit één bepaalde stad aanwezig was.

Om een beeld van het beleidsontwerp van NOC*NSF ten aanzien van sociale inclusie te krijgen, is er gesproken met de programma manager positieve en inclusieve sportcultuur (N=1), die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het beleid voor sociale inclusie. Bij de KNRB is gesproken met de secretaris van het bondsbestuur die verantwoordelijk is voor het diversiteit en inclusie beleid (N=1). Op deze manier zijn onderliggende betekenissen en logica blootgelegd.

4.3 Dataverzameling

De data zijn verzameld door het afnemen van semi-gestructureerde interviews met bovengenoemde respondenten (n=10). De interviews zijn voorbereid door het opstellen van een topiclijst. Deze topics zorgen ervoor dat alle noodzakelijke onderwerpen worden behandeld tijdens het interview en dat niets vergeten wordt. Door het gebruik van topics blijft voldoende flexibiliteit over om in te gaan op mogelijk interessante onderwerpen die de respondenten aanhalen (Bryman 2016). De topiclijst is opgezet aan de hand van thema's uit de probleemstelling en literatuurstudie. De duur van het interview wordt over het algemeen rond het uur gehouden, waarbij rekening is gehouden met uitloop.

4.4 Data analyse

De verzamelde data zijn geanalyseerd in NVIVO door middel van open, axiaal en selectief coderen. Nadat bij het open coderen labels aan fragmenten tekst toegekend zijn, moet het axiaal coderen ervoor zorgen dat de open codes worden omgezet naar relevante categorieën, zodat er linken en patronen vastgelegd worden tussen relevante categorieën. Tot slot wordt selectief gecodeerd, waardoor mogelijke samenhang tussen categorieën verklaard kan worden en de onderzoeksvragen beantwoord worden.

4.5 Selectie casussen en respondenten

Het volgende overzicht geeft de geïnterviewde respondenten weer, hun functie, de manier van afnemen en de duur van het interview:

Respondent	Functie	Locatie	Duur
KNRB	Bestuurder– Secretaris	MS-Teams	31 minuten
NOC*NSF	Programma manager inclusieve en positieve sportcultuur	MS-Teams	53 minuten
Algemene roeivereniging 1	Bestuurder – Voorzitter	MS-Teams	55 minuten
Studenten roeivereniging 2	Bestuurder – Voorzitter en Ab Actis / commissaris intern (dubbelfunctie)	MS-Teams	67 minuten
Algemene roeivereniging 3	Bestuurder – Voorzitter	Fysiek op locatie	52 minuten
Studenten roeivereniging 4	Bestuurders (2) - Competitie commissaris & Penningmeester	Fysiek op locatie	65 minuten
Studenten roeivereniging 5	Bestuurders (2) - Voorzitter & commissaris extern	MS-Teams	48 minuten
Studenten roeivereniging 6	Bestuurder – Ab Actis	MS-Teams	45 minuten
Algemene roeivereniging 7	Bestuurder – Voorzitter	MS-Teams	58 minuten
Algemene roeivereniging 8	Oud bestuurder en hoofd commissielid	MS-Teams	44 minuten

Tabel 1: Respondenten



4.6 Betrouwbaarheid en validiteit

Volgens Bryman (2016) kan de kwaliteit van onderzoek bepaald worden door de validiteit en betrouwbaarheid vast te stellen. Dit kan volgens LeCompte en Goetz (1982) aan de hand van vier categorieën: interne betrouwbaarheid, externe betrouwbaarheid, interne validiteit en externe validiteit. Hieronder zijn deze categorieën achtereenvolgens uitgewerkt.

4.6.1 Interne betrouwbaarheid

Met interne betrouwbaarheid wordt de mate bedoeld waarin verschillende onderzoekers die hetzelfde onderzoek uit zouden voeren, tot dezelfde uitkomsten zouden komen (LeCompte & Goetz, 1982). Deze masterscriptie wordt door één onderzoeker uitgevoerd, waardoor er niet bij een medeonderzoeker gecontroleerd kan worden of diegene tot dezelfde inzichten komt op basis van de verzamelde data. Het is daarom extra belangrijk dat de onderzoeker geen eigen interpretatie maakt van de werkelijkheid. Bij dit onderzoek zijn daarom de resultaten en analyse voorgelegd aan een medestudent en de begeleidend docent vanuit de universiteit en is hen om feedback gevraagd over de gemaakte verbindingen tussen data en literatuur.

4.6.2 Externe betrouwbaarheid

Met externe betrouwbaarheid wordt bedoeld dat wanneer het onderzoek herhaald zou worden door andere onderzoekers zij met dezelfde uitkomsten zouden moeten komen (LeCompte & Goetz, 1982). Om de herhaalbaarheid van deze master scriptie te verhogen is in de voorgaande paragrafen de onderzoeksmethode opgenomen. Ook is de gebruikte literatuur in het theoretisch kader en de literatuurstudie opgenomen in een literatuurlijst en zijn de topiclijst en codeboom opgenomen in de bijlage.

4.6.3 Interne validiteit

Met interne validiteit wordt volgens de mate waarin de observaties uit de interviews overeenkomen met de werkelijkheid bedoeld (LeCompte & Goetz, 1982). Het is belangrijk dat de onderzoeker niet interpreteert, maar feitelijk observeert. Hier is tijdens de interviews rekening mee gehouden door het doel van het onderzoek uit te leggen, tijdens het interview vragen ter controle te stellen of alles goed begrepen is en samen te vatten. Zo is een voorbeeld van een controlevraag die tijdens het interviewen gesteld werd: "begrijp ik goed dat voor beleid omtrent inclusie voornamelijk wordt gekeken naar de KNRB?"

4.6.4 Externe validiteit

Met externe validiteit wordt de mate waarin bevindingen die binnen het onderzoek gedaan worden ook relevant zijn voor andere onderzoeken bedoeld (LeCompte & Goetz, 1982). Om de generaliseerbaarheid voor andere onderzoeken te verhogen, is in het onderzoek expliciet gekozen voor het spreken van een verscheidenheid aan roeiverenigingen, waarmee de representativiteit voor de gehele roeiwereld verhoogd wordt. Zo zijn vertegenwoordigers van studenten- en algemene roeiverenigingen geïnterviewd, verenigingen binnen en buiten de randstad, Koninklijke en niet-Koninklijke algemene roeiverenigingen en corporale en niet-corporale studentenroeiverenigingen.



4.7 Positie van de onderzoeker

De onderzoeker kent de roeiwereld goed, door het volbrengen van een bestuursjaar bij een studentenroeivereniging, zijn werkzaamheden bij de KNRB en zijn begeleidende rol bij de Diversiteit en Inclusie commissie van de KNRB. Dit leidt ertoe dat de onderzoeker afgelopen jaren een eigen beeld heeft gevormd over welke verenigingen meer open staan voor de implementatie van inclusie beleid en welke niet. Ook heeft de onderzoeker reeds ervaringen opgedaan met betrekking tot hoe coaches, roeiers en bestuurders tegen diversiteit en inclusie aan kunnen kijken. Om bias uit te sluiten door het beeld dat reeds gevormd is op basis van eerdere ervaringen heeft de onderzoeker een aantal strategieën toegepast. Zo is bewust gekozen voor het hanteren van dezelfde topiclijst bij de verschillende verenigingen, zodat bij alle verenigingen dezelfde onderwerpen bevestigd werden. Daarnaast is expliciet doorgevraagd op thema's die al (ten dele) bekend zijn bij de onderzoeker. Op deze manier is gewaarborgd dat de verzamelde data écht gestoeld zijn op de uitspraken van de respondenten en niet deels zijn ingevuld door eigen voorkennis.

Ook speelt mee dat de onderzoeker zelf wit, hetero, hoogopgeleid en man is. Het gevolg hiervan is dat de onderzoeker niet weet hoe het is om gediscrimineerd te worden of om als 'space invader', in termen van Puwar (2004), een roeivereniging te betreden. Het is goed om dit in het achterhoofd te houden, omdat gesproken wordt met respondenten die deze ervaringen zelf ook niet hebben. De aannames die de respondenten hebben over de redenen waarom niet iedereen zich welkom voelt en mogelijke structuren van uitsluiting, hoeven niet perse de beweegredenen van de gemarginaliseerde groepen of personen zelf te zijn om niet deel te nemen in de roeisport. Om dat te achterhalen zou gesproken moeten worden met de mensen die niet lid worden. Aan de andere kant kan het juist krachtig zijn om als 'gevestigde' in te zien dat het bevorderen van sociale inclusie nodig is, om ook de groepen die niet bereikt worden welkom te heten in de roeiwereld. De gevestigden zijn namelijk bij machte en positie om verandering teweeg te brengen, omdat zij het voor het zeggen hebben op de roeivereniging.

Hoofdstuk 5: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek uiteengezet. Om te onderzoeken hoe verenigingen het sociale inclusie beleid van NOC*NSF en de KNRB vertalen wordt eerst het beleidsontwerp van deze koepelorganisaties op het gebied van sociale inclusie uiteengezet. Vervolgens wordt gekeken hoe de roeiverenigingen dit beleid vertalen naar hun eigen praktijk en welke ondersteuning daarbij gewenst is vanuit NOC*NSF en de KNRB. Hierin is onderscheid gemaakt naar studenten- en algemene verenigingen.

5.1 Beleidsontwerp sociale inclusie door NOC*NSF

In deze paragraaf wordt het beleidsontwerp van NOC*NSF voor sociale inclusie in beeld gebracht. Dit gebeurt aan de hand van uitspraken door de projectleider positieve en inclusieve sportcultuur van NOC*NSF en tekstfragmenten uit beleidsstukken. Bij het uitvoeren van de thematische analyse van de data zijn drie thema's naar voren gekomen. De volgende thema's komen daarom in deze paragraaf aan bod: *oorsprong van beleid, beweegredenen voor beleid en praktische uitvoering*.

De ambitie van NOC*NSF is om het sportiefste land ter wereld te worden. Dit is de aanleiding om sport toegankelijker, veiliger en kwalitatief hoogwaardiger te maken (NOC*NSF, 2022). Om dit doel te bewerkstelligen werkt NOC*NSF aan de hand van een sportagenda. De sportagenda is vastgesteld voor een periode van tien jaar (2022 tot 2032) en wordt de veranderagenda genoemd. Eén van de negen streefdoelen in de sportagenda is het streven dat 100% van de mensen zich welkom voelt in een sociaal veilige, gezonde en inclusieve sportomgeving (NOC*NSF, 2022).

De sportagenda is tot stand gekomen op basis van een interactief proces met inbreng van leden. Dit zijn de aangesloten bonden. Dit moet ervoor zorgen dat de agenda breed gedragen is onder alle leden van NOC*NSF. De medewerker positieve en inclusieve sportcultuur van NOC*NSF licht het tot stand komen van een breed gedragen toekomstvisie als volgt toe:

***Respondent 9:** "Wij hadden eerder strategisch beleid dat afliep. Toen hebben we gezegd, dan hebben we een nieuwe sportagenda nodig met onze sportbranche. Toen zijn een aantal mensen vanuit NOC*NSF aangewezen om zo'n proces in gang te zetten. Dan worden alle leden daarin meegenomen, dus zowel op de wat formelere momenten als een AV als via allerlei werkgroepen met sportbonden en allerlei klankbordgroepen. Vervolgens wordt een tekst geproduceerd, waar wij dan als sportbonden en NOC*NSF achter staan".*

De sportagenda is in lijn met het Sportakkoord II (VWS, 2022), waarin gesteld wordt dat de sportsector te maken heeft met maatschappelijke kansen en uitdagingen op het gebied van kwaliteit, veiligheid en toegankelijkheid van de sportaanbieders. Uitdagingen en kansen, zoals een passend sportaanbod, een te hoge uitstroom onder specifieke leeftijdsgroepen, het ontbreken van eenduidige ondersteuning voor sportaanbieders en beperkte zichtbaarheid van de maatschappelijke waarde van topsport, passen bij de huidige maatschappelijke tijdgeest. Hierbij is het streven naar meer sociale verbinding maatschappelijk gedreven. NOC*NSF (2022) geeft aan dat de sportsector mee moet met de tijdgeest. Door dit te doen moeten vaste patronen doorbroken en een nieuwe aanpak ontwikkeld worden om voortbestaan, ledenbehoud en groei te blijven garanderen. In de sportagenda (NOC*NSF, 2022) wordt de huidige tijdgeest geïdentificeerd door te stellen dat:

In de gehele samenleving neemt het belang van integer, inclusief en transparant handelen toe. (NOC*NSF, 2022)
--

De gewenste voordelen van het sportiefste land ter wereld zijn, komen volgens NOC*NSF (2022) neer op de toenemende maatschappelijke waarde van sport. Wanneer meer mensen deelnemen draagt dit voor een grotere groep mensen bij aan fysieke en mentale gezondheid, creëert het saamhorigheid



en biedt het kansen voor persoonlijke ontwikkeling. Deze maatschappelijke waarden zijn ook beweegredenen om de sport inclusiever te maken.

Om dit te bewerkstelligen spelen sportverenigingen een cruciale rol als ontmoetingsplek voor een diverse groep mensen. Verenigingen bieden mensen een plek in de maatschappij en de mogelijkheid sociaal kapitaal op te bouwen. Zo geeft NOC*NSF (2022) aan dat sport en bewegen een positief sociaal klimaat kan bieden en daarmee bijdraagt aan een inclusieve maatschappij. In de sportagenda wordt het integrale doel als volgt omschreven:

“In 2032 heeft iedereen, in alle levensfasen en op alle ambitieniveaus, dagelijks sportplezier. Bovenal door zelf en samen te sporten, te excelleren in sport of sportief te bewegen, maar ook als vrijwilliger, professional en supporter in een sociaal veilige, gezonde en duurzame omgeving. Verrijkt door waardevolle topsport” (NOC*NSF, 2022).

De programmamanager positieve en inclusieve sportcultuur van NOC*NSF geeft aan dat bovenstaand doel nog niet bereikt is, waardoor het belangrijk is om hier actie op te (blijven) ondernemen. Zo geeft hij aan dat de deelname aan sport voor bijvoorbeeld mensen met een handicap, mensen uit de LHBTIQ+ community en uit aandachtswijken ondervertegenwoordigd is:

Respondent 9: *“Als je goed inzoomt op de groepen die zich niet aangetrokken voelen, dan zijn dat vaker deelnemers of sporters uit lage SES wijken, vaker mensen met een handicap en vaker mensen uit de LHBTI-Community. Vanuit die hoedanigheid vinden wij het zo belangrijk dat we zeggen, wij willen gelijkwaardige sportdeelname hebben”.*

Het is de ambitie van NOC*NSF dat 100% van de mensen een sociaal veilige, gezonde en inclusieve sportomgeving waar iedereen zich welkom voelt ervaart (NOC*NSF, 2022). Met minder wordt geen genoegen genomen. In het gesprek met de projectleider positieve en inclusieve sportcultuur werd toegelicht waarom er zulke hoge doelen zijn gesteld:

Respondent 9: *“We weten dat het vrijwel onmogelijk is om alle inwoners van Nederland zich thuis te laten voelen. Omdat het super moeilijk is om alle drempels weg te nemen en om iedereen tevreden te houden. Er zullen altijd meningsverschillen en verschillen van ervaringen zijn. Dus 100% is misschien niet haalbaar, maar we vinden wel dat we ernaar moeten streven”.*

Wat opvalt aan bovenstaande uitspraak en letterlijk in de sportagenda (NOC*NSF, 2022) geschreven staat is dat het 100% streefdoel moreel gedreven is. De volgende passage uit de sportagenda benadrukt dit:

Een aantal streefdoelen zijn moreel gedreven. Zo streven we ernaar dat iedereen (100%) zich welkom voelt in een sociaal veilige, gezonde en inclusieve sportomgeving. Met minder dan 100% zijn we simpelweg niet tevreden. (NOC*NSF, 2022)

Binnen het kader van de ambitie en de visie uit de sportagenda (NOC*NSF, 2022) zet NOC*NSF zich in voor het vergroten van diversiteit en inclusie bij de aangesloten bonden en verenigingen. In de praktische uitvoering doet NOC*NSF dit niet zelf, maar rust op basis van het Sportakkoord, sportbonden toe met financiële middelen om eigen beleid binnen dit thema vorm te geven. NOC*NSF heeft geen arbeidsrelatie of overeenkomsten waar verplichtingen voor de verenigingen uit voortvloeien. Daarom werkt NOC*NSF vanuit een vraag gestuurde en dienstverlenende rol. De projectmanager positieve en inclusieve sportcultuur illustreert dit als volgt:



Respondent 9: *“Het is dus niet met één druk op de knop, als wij zeggen, “je moet inclusiever worden”, dat het dan gebeurt. Het moet wel vanuit de club zelf komen. Ik vind dat sterk, want het commitment wordt groter naarmate je het zelf wil als club”.*

NOC*NSF gaat in de basis over het landelijke beleid en houdt zich dus lokaal niet bezig met de praktische invulling van sociaal inclusiebeleid. Dit gebeurt primair door de verenigingen zelf met behulp van hun bond. De bonden kunnen aanspraak maken op gelden voor het verrichten van werkzaamheden bij het activeren van sportclubs op het thema diversiteit en inclusie. Er is hierbij geen sprake van een hiërarchische relatie tussen NOC*NSF, de bonden en de verenigingen. Deze faciliterende rol wordt door de volgende uitspraak van de projectmanager positieve en inclusieve sportcultuur onderschreven:

Respondent 9: *“NOC*NSF doet niks op een sportveld of op een Cruiff Court of op een club. Wij zijn daar zelf niet letterlijk, maar wij faciliteren zo goed mogelijk onze partners, sportbonden, maar ook gemeenten of sportbedrijven om beter hun werk te kunnen doen richting die lokale situatie”.*

De sportsector ontvangt financiële middelen van NOC*NSF en kan een beroep doen op professionele expertise om met de ambities uit het Sportakkoord aan de slag te gaan. Er wordt door NOC*NSF op ingezet om sportaanbieders van binnenuit te versterken en de lokale ondersteuningsstructuur te verbeteren (VWS, 2022). De uitdagingen op dit thema kunnen alleen goed aangepakt worden als de verenigingen en de bond intensief en effectief met elkaar samenwerken (NOC*NSF, 2022). NOC*NSF biedt overkoepelende ondersteuning voor alle sportbonden en sportverenigingen op dit thema. Waar bonden financiële ondersteuning kunnen krijgen voor het activeren van sportverenigingen, bestaat de ondersteuning voor verenigingen niet uit financiële middelen. Voor verenigingen wordt professionele expertise uit het sportprofessionals netwerk beschikbaar gesteld. Deze poule van experts wordt als volgt omschreven en ingezet door de projectmanager positieve en inclusieve sportcultuur:

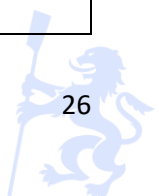
Respondent 9: *“Wij hebben een poule aan experts en professionals, die kunnen verenigingen gaan helpen, die kun je inzetten op het specifieke vraagstuk wat er is. Op die manier kunnen wij uiteindelijk wat wij ook in ons beleid hebben staan laten landen bij clubs”.*

Daarnaast opereert NOC*NSF in landelijke netwerken die zich bezighouden met de bevordering van sociale inclusie in de sport en kennispartners zoals het Kenniscentrum Sport en Bewegen en het Mulier Instituut. Door te participeren in deze netwerken hoeft NOC*NSF in de regel niet zelf allerlei programma's te ontwikkelen op het gebied van sociale inclusie, maar kan zij de netwerkpartners vragen hun kennis en expertise actief beschikbaar te stellen voor de bonden en verenigingen. In het volgende citaat wordt deze samenwerking benadrukt door de projectmanager positieve en inclusieve sportcultuur:

Respondent 9: *“Als het gaat om sociale inclusie, zien we ook dat veel landelijke organisaties die vaak als stichtingen of als fondsen functioneren zich ook erg hard maken voor het thema. Dat zijn er tientallen. Met hen werken we veel samen”.*

Ten slotte heeft NOC*NSF handleidingen en handreikingen online staan waar bonden en verenigingen hun voordeel mee kunnen doen bij het inclusiever maken van hun organisatie. Zo wordt bijvoorbeeld aangeraden om sociaal inclusiebeleid aan te laten sluiten bij andere vraagstukken rondom een inclusief en sociaal veilig sportklimaat blijkt uit de volgende passage:

Sociaal inclusiebeleid niet verbijzonderen, maar inbedden in het geheel (NOC*NSF, 2023)



Om te monitoren of het beleid werkt wordt de sportdeelname en de ervaren mate van sportplezier van verschillende doelgroep door NOC*NSF gemeten, met behulp van de sportdeelname index. Het volgende citaat van de projectmanager positieve en inclusieve sportcultuur geeft een beeld van het niveau waarop gemonitord wordt:

Respondent 9: *“Wij meten de sportdeelname van wekelijkse sporters. Dus wij kunnen op inwoners niveau zien welke leeftijden, welke steden, welke wijken, waar wordt gesport en waar niet”.*

In deze paragraaf is naar voren gekomen dat de aanleiding voor NOC*NSF om sociale inclusie te bevorderen op sportverenigingen voortkomt uit de ambitie om het sportiefste land ter wereld te worden. Om dat te bereiken is het van belang dat iedereen meedoet. De beweegreden om iedereen mee te willen laten doen aan sport komt voort uit een morele plicht om tegemoet te komen aan maatschappelijke kansen en uitdagingen. In de praktische uitvoering stelt NOC*NSF bonden in staat om lokaal te activeren en werken zij zelf vanuit een vraaggestuurde/dienstverlenende rol. In de volgende paragraaf wordt eenzelfde uiteenzetting gemaakt voor het beleidsontwerp van de KNRB.

5.2 Beleidsontwerp sociale inclusie door de KNRB

In deze paragraaf wordt het beleidsontwerp van de KNRB op het gebied van sociale inclusie in beeld gebracht. Om het beleidsontwerp van de KNRB te schetsen zijn dezelfde drie thema's aangehouden waarmee het beleidsontwerp van NOC*NSF beschreven is: *Oorsprong van beleid, Beweegredenen voor beleid en praktische uitvoering*. Zo kunnen beide beleidsontwerpen in de analyse goed met elkaar vergeleken worden.

Uit het gesprek met de verantwoordelijke bestuurder voor diversiteit en inclusie van de KNRB blijkt dat het thema diversiteit en inclusie door individuele leden van roeiverenigingen op de agenda is gezet. De secretaris van de KNRB geeft de volgende omschrijving van hoe dit in 2021 werd geagendeerd:

Respondent 10: *“Het is grotendeels gekomen vanuit de roeiwereld zelf. De roeiwereld zelf is opgestaan en heeft gezegd, hier willen we wat mee doen. Het bestuur van de KNRB heeft ook meteen gezien, dat is een goed idee. Je merkt dat er tegelijkertijd ook beweging komt bij NOC*NSF en dat er dan aansluiting is, maar het is niet ingegeven door NOC*NSF”.*

Als gevolg van het aanklaarten door een groep individuele leden is een Diversiteit en Inclusie commissie binnen de KNRB opgericht en werd met het thema aan de slag gegaan door allereerst een nulmeting te houden. De conclusie uit de nulmeting was dat de roeisport op veel diversiteitskenmerken, zoals leeftijd, opleiding, inkomen, afkomst en religie geen representatieve afspiegeling is van de Nederlandse maatschappij (KNRB, 2022b). Het resultaat daarvan is dat de KNRB diversiteit en inclusie nu als een van haar kernwaarden benoemt en als een van de zes kernthema's opgenomen heeft in haar meerjarenplan 2023-2028. De belangrijkste reden die genoemd wordt om inclusie op te nemen in het meerjarenplan van de KNRB is als volgt:

De relevantie van de roeisport binnen sportend Nederland, wordt mede bepaald door de toegankelijkheid van de sport (KNRB, 2022c).

De KNRB pleit in haar meerjarenplan voor aandacht voor gelijkwaardigheid, het tegengaan van uitsluiting en het structureel integreren van diversiteit en inclusie in de jaarplannen van de KNRB en verenigingen (KNRB, 2022c). Uit de documentatie blijkt dat de KNRB ernaar streeft dat de roeisport



toegankelijk is voor iedereen, ongeacht sekse, leeftijd, opleidingsniveau, inkomen, afkomst, religie, geaardheid, of andere aspecten waarop mensen verschillen. Iedereen zou moeten kunnen deelnemen op basis van gelijkwaardigheid. Deze toegankelijkheid zou ook moeten zorgen voor ledengroei. In het jaarplan 2024 (KNRB, 2023) is te lezen dat dit bereikt moet worden door instroom van junioren, verbreden en vergroten van het roeiaanbod en het oprichten van nieuwe verenigingen. Bij het bewerkstelligen van deze duurzame ledengroei komen een heleboel uitdagingen kijken. Naast het vergroten van de instroom van roeiers is het belangrijk dat geïnvesteerd wordt in het behoud van leden bij verenigingen, de doorstroom van studentenroeiers naar algemene verenigingen en het verminderen van de uitstroom (KNRB, 2022c). De secretaris van de KNRB legt tijdens het interview de link tussen diversiteit en inclusie en groei:

Respondent 10: *“Als KNRB willen wij een duurzame roeigemeenschap hebben. En daarvoor is diversiteit en inclusie een voorwaarde. Dus dat er inclusie is voor de huidige groepen in de roeigemeenschap, dat iedereen die er nu is zich in ieder geval welkom voelt en de ruimte heeft om de sport met plezier zonder obstakels te beoefenen. Daarnaast zou voor de duurzaamheid van de roeisport op de lange termijn een grotere diversiteit aantrekkelijk zijn”.*

Afgelopen jaren is diversiteit en inclusie al gedeeltelijk geïntegreerd in de meerjarenplannen en jaarplannen van de bond. De volgende stap is de integratie van dit beleid op verenigingsniveau (KNRB, u.p). De beweegredenen hier achter zijn gedreven door maatschappelijke aandacht en het inzicht dat sociale inclusie van toegevoegde waarde kan zijn bij het behalen van andere beleidsdoelen.

Zo blijken de maatschappelijke beweegredenen uit het missie, visie en strategie document van de Diversiteit en Inclusie commissie van de KNRB. In dit document wordt het volgende gesteld:

De roeisport heeft een maatschappelijke rol te vervullen. Roeiverenigingen zijn sportaanbieders, met alle positieve gezondheidsaspecten en sociale vaardigheden die bij de sport horen. Vanwege deze maatschappelijke bijdrage zet de KNRB zich actief in voor een breed toegankelijke roeisport (KNRB, u.p).

Diversiteit en Inclusie wordt hierin als kans gezien om onbenut potentieel aan te spreken. Zo zijn er meerdere doelen van de KNRB waarbij diversiteit en inclusie genoemd wordt om bij te dragen aan het behalen hiervan. Op deze manier wordt er naast maatschappelijk ook pragmatisch gekeken naar diversiteit en inclusie binnen de KNRB. Diversiteit en Inclusie draagt in de ogen van de KNRB bij aan het zijn van een aanwezige sport in de Nederlandse maatschappij. In het jaarplan 2023 wordt een directe link gelegd met diversiteit en inclusie en de groei van het ledenaantal:

Inclusie legt een directe link met het verhogen van de instroom van nieuwe roeiers (KNRB, 2022).

Ook in het meerjarenplan wordt het behoud van doelgroepen in relatie tot groei van de ledenpopulatie aangekaart. Dit blijkt uit de volgende passage:

Jong geleerd is oud gedaan, dus jeugd verdient focus. Maar ook behoud van roeiers binnen de gemeenschap in wat voor vorm dan ook, bijvoorbeeld oud studenten die nog niet meteen lid worden van een algemene vereniging biedt kansen (KNRB, 2022c).

Daarnaast wordt in het meerjarenplan ook de bevordering van de aantrekkelijkheid voor sponsoren van de KNRB genoemd als welkom gevolg van de ledengroei:



Met de groei van onze gemeenschap, wordt ook groei van maatschappelijke waarde gecreëerd, onze sponsorpropositie wordt interessanter (KNRB, 2022c).

Verder wil de KNRB blijvend succes hebben en relevant blijven in de topsport. De KNRB ziet in dat het aantrekken van talent hierbij essentieel is. Aangezien talent nu nog wordt misgelopen, doordat zij niet met de roeisport in aanraking komt en er drempels zijn om te roeien die door potentieel talent ervaren of verondersteld worden, moeten deze weggenomen worden (KNRB, u.p.). Het volgende citaat uit het missie, visie en strategie document van de KNRB Diversiteit en Inclusie commissie, geeft blijk van de urgentie voor bevordering van diversiteit en inclusie om dit doel te bereiken:

Een meer diverse en inclusieve roeiwereld zal de prestaties vergroten (KNRB, u.p.).

Om bovenstaande doelen te bereiken wordt door de KNRB op het vergroten van diversiteit en inclusie ingezet. De volgende uitspraak van de secretaris van de KNRB illustreert het bewustzijn van de toegevoegde waarde van diversiteit en inclusie:

Respondent 10: *“Om een aanwezige sport in de Nederlandse maatschappij te zijn, is uiteindelijk inclusie nodig”.*

Om inhoud en uitvoering aan de agenda te geven is de eerder genoemde commissie Diversiteit en Inclusie in het leven geroepen. Deze bestaat uit leden van verenigingen en een medewerker van de KNRB die allen affiniteit hebben met het onderwerp diversiteit & inclusie (KNRB, 2022c). Deze commissie werkt aan de hand van een eigen meerjarenplan (KNRB, u.p-a) dat gepositioneerd is in het meerjarenplan van de KNRB, dat loopt van 2023 tot 2028. Uit de volgende uitspraak van de secretaris van de KNRB blijkt dat de Diversiteit en Inclusie commissie van de KNRB de uitvoeringsorganisatie is voor het thema diversiteit en inclusie binnen de KNRB:

Respondent 10: *“De Commissie doet ongelooflijk veel. Die is natuurlijk dé kartrekker, wordt gesteund door bestuur en bureau”.*

De Diversiteit en inclusie commissie werkt langs drie pijlers om roeiverenigingen met behulp van een eigen aanbod te ondersteunen. Deze pijlers zijn informeren, inspireren en activeren (KNRB, u.p-a). Met de activiteiten die binnen de pijlers worden ondernomen biedt de KNRB kennis en handvatten waarmee verenigingen de komende jaren het onderwerp diversiteit en inclusie in hun strategie kunnen verankeren, zodat zij verandering kunnen initiëren op de aspecten waar zij binnen hun eigen organisatieontwikkeling baat bij hebben (KNRB, 2023). Voorbeelden van activiteiten zijn workshopseries, videocampagnes en toolkits/handreikingen. Door de KNRB wordt enerzijds ingezet op het vergroten van de bewustwording bij de nog niet geïnteresseerde groepen en anderzijds wordt gewerkt aan het inspireren en activeren van welwillende groepen binnen verenigingen om aan de slag te gaan met diversiteit en inclusie en het faciliteren van pioniers die actief aan de slag willen gaan met het thema of dit al zijn (KNRB, u.p). Wanneer verenigingen aan de slag willen met het thema kunnen zij via de KNRB ook gebruikmaken van diensten van NOC*NSF (KNRB, 2023). Deze mogelijkheid is er, omdat de KNRB aangesloten is bij het ‘Onze Club Is Van Iedereen’ traject van NOC*NSF (KNRB, 2024). Verenigingen die gebruik willen maken van de ondersteuning vanuit NOC*NSF doorlopen het traject op basis van hun specifieke behoefte en de situatie waarin zij zich bevinden. Deze ondersteuning wordt verzorgd door het sportprofessional netwerk van NOC*NSF (2023b).

Binnen de activiteiten van de KNRB ligt de nadruk op bewustwording door te inspireren en te adresseren. Deze focus komt voort uit het inzicht dat de wens om met het thema aan de slag te gaan



vanuit de verenigingen zelf moet komen (KNRB, 2023). De secretaris van de KNRB zegt hier het volgende over:

Respondent 10: *“Het is geen handjeklap wat we hier doen. Het is niet dat je kunt zeggen: verenigingen als jullie dit doen dan verlagen we het contributiegeld met zoveel ofzo, dat gaat hem ook niet worden. Zo krijg je ook geen cultuurverandering. Uiteindelijk moet dat draagvlak er zijn, dus alle incentives zullen draagvlak vergrotend moeten zijn. Dus dan zit je toch erg in de beïnvloeding op motiveren, het emotionele aspect, filmpjes en dat soort zaken”.*

Bewustwording van het thema en zichtbaarheid van het aanbod van de KNRB gaan hand in hand. De KNRB is zich hiervan bewust en onderneemt daarom actie om de zichtbaarheid te vergroten. De volgende voorbeelden worden door de secretaris van de KNRB gegeven:

Respondent 10: *“De commissie is hier goed mee bezig, zij zijn op wedstrijden aanwezig met flyers en het is natuurlijk ook in de socials van de KNRB opgenomen. Ik denk ook gewoon dat het zichtbaar maken van diversiteit in het TeamNL, voor zover we dat hebben helpt. Ook het constant benoemen op een AV of andere aangelegenheden, dat gewoon zeggen van: hé, dit is een onderwerp, dit is wat we hebben. Dus ook vooral in ons meerjarenplan en het jaarplan, in dat soort zaken”.*

In deze paragraaf is naar voren gekomen dat de aanleiding voor de KNRB om sociale inclusie te bevorderen op sportverenigingen voortkomt uit de vraag van individuele leden. Om sociale inclusie te bevorderen in de roeiwereld is er binnen de KNRB een commissie Diversiteit en Inclusie opgericht die invulling en uitvoering geeft aan de in beleid opgenomen doelen door roeiverenigingen te informeren, inspireren en te activeren. De beweegredenen om aan sociale inclusie te werken komen voort uit het vervullen van een maatschappelijke rol en het inzicht dat sociale inclusie van toegevoegde waarde is bij het behalen van andere beleidsdoelen. In de praktische uitvoering stelt de KNRB workshopseries, videocampagnes en toolkits/handreikingen beschikbaar ter ondersteuning van welwillende groepen binnen verenigingen. Wanneer deze producten niet voorzien in de behoefte van roeiverenigingen, worden zij doorverwezen naar de ondersteuningsmogelijkheden van NOC*NSF. In de volgende twee paragrafen wordt ingegaan op hoe de beleidsontwerpen om sociale inclusie te bevorderen aansluiten bij de aanpak van de roeiverenigingen om met het thema aan de slag te gaan.

5.3 Beleidsvertaling sociale inclusie door studentenroeiverenigingen

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven die inzicht bieden in de beweegredenen die studentenroeiverenigingen hebben om aan inclusie te werken, hoe inclusiebeleid daar tot stand komt, hoe de praktische situatie op de verenigingen eruitziet en gewenste ondersteuning.

5.3.1 Beweegredenen voor beleid/werken aan sociale inclusie op studentenroeiverenigingen

Het is interessant om naar de beweegredenen te kijken, omdat de beweegredenen van studentenroeiverenigingen kunnen verschillen met die van de beleidsmaker (NOC*NSF & KNRB). Wanneer er een discrepantie zit tussen de beweegredenen van de opstellers van het te implementeren inclusiebeleid en de beweegredenen van de studentenroeivereniging, moet het beleid actief geïnterpreteerd worden, zodat het vervolgens toegepast kan worden op de eigen situatie (Skille, 2008). Het implementeren gaat volgens Skille (2008) dan hand in hand met een proces van vertaling. De mate van verschillen in oorsprong, intenties en uitvoering van het te implementeren beleid, zorgt dus voor de mate waarin geïnterpreteerd moet worden door roeiverenigingen en hoe meer er vertaald moet worden voor het realiseren van passend beleid. In de analyse wordt verder ingegaan op de fit tussen de beweegredenen van de verschillende actoren.



Er zijn meerdere beweegredenen te onderscheiden waarom studentenroeiverenigingen aan inclusie op de vereniging werken. Onder studentenroeiverenigingen wordt de reden dat het thema in de maatschappij speelt en dat leden het meenemen naar de vereniging en hier actief mee bezig zijn meermaals genoemd. Zo omschreef de Ab Actis (secretaris) van vereniging 6 dit als volgt:

Respondent 6: *“Ik denk dat het gewoon in de hele maatschappij, met onze generatie veel belangrijker is geworden. En dat je vereniging dus een beetje meegroeit met de leden die je hebt”.*

Ook is de geschiedenis van de vereniging meerdere keren genoemd als beweegreden om aan inclusie te werken. Zo gaf de voorzitter van vereniging 2 het volgende aan:

Respondent 2: *“Ik weet niet of je een beetje de geschiedenis kent van de vereniging, want het waren eigenlijk twee aparte roeiverenigingen die allebei op hun eigen manier zich hebben ingezet voor het mogelijk maken van roeien voor iedereen. En dat is iets wat wij nog steeds proberen uit te stralen”.*

Verder worden persoonlijke ervaringen en ongewenste gebeurtenissen genoemd als beweegreden om aan inclusie te werken. De Ab Actis/commissaris intern van vereniging 2 geeft aan de volgende ervaring te hebben gehad op zijn vereniging:

Respondent 2: *“Gedurende mijn eerste wedstrijdroeijaar heb ik een ervaring gehad, waarbij ineens met homo naar me geroepen werd. Dat bedoelden ze allemaal niet vanuit het uitschelden, maar het is gewoon een cultuur ding. Dat is tegenwoordig helemaal verdwenen, maar dat is precies zo’n reden waarom ik mezelf er zo voor ben gaan inzetten”.*

Ook op andere verenigingen is actie ondernomen naar aanleiding van ongewenste situaties. Zo geeft de penningmeester van vereniging 4 aan gedragsregels opgesteld te hebben, zodat hier naar verwezen kan worden bij ongewenst gedrag:

Respondent 4: *“Ik denk dat in de jaren voordat de gedragsregels opgesteld waren, er gewoon dingen gebeurden die we niet wilden. Het lastige is dat toen, doordat niet op papier stond wat we wel en niet precies willen, het lastig was om sancties daarop te maken”.*

Uit deze paragraaf blijkt dat beweegredenen voor studentenroeiverenigingen om met het thema sociale inclusie aan de slag te gaan neerkomen op het tegemoet komen aan leden die het thema meenemen uit de maatschappij, hier actief mee bezig gaan op de vereniging en dit agenderen, de geschiedenis van de vereniging en persoonlijke ervaringen van leden. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de manier waarop studentenroeiverenigingen van beweegredenen tot beleid/acties komen.

5.3.2 Totstandkoming van beleid/acties op studentenroeiverenigingen

Wanneer de studentenroeiverenigingen waarmee gesproken is aan de slag willen met sociale inclusie op de vereniging wordt altijd geformaliseerd. Zo geven zij aan dat ze inclusie opgenomen hebben in een beleidsstuk. Drie van de vier verenigingen wilden deze beleidsstukken ter analyse delen met de onderzoeker. Zo hebben vereniging 2, 4 en 6 beleidsstukken gedeeld waarmee sociale inclusie bevorderd moet worden. Zo gaf de penningmeester van vereniging 4 aan inclusie vast te hebben gelegd in gedragsregels:

Respondent 4: *“Die gedragsregels zijn vorig jaar opgesteld omdat het de wens was om dat soort dingen meer vast te leggen, net als omgangsvormen”.*



De manier van vastleggen is weergegeven in de volgende passage uit de gedragsregels van vereniging 4:

Leden onthouden zich van alle ongewenst omgangsvormen. Onder ongewenste omgangsvormen worden onder meer, maar niet uitsluitend, verstaan: (seksuele) intimidatie, (verbale) agressie, bedreigen, pesten en discriminatie (met betrekking tot, maar niet uitsluitend, gender, sekse, levensbeschouwing, geaardheid, etniciteit, achtergrond, gewicht en prestaties).

Niet alleen in gedragsregels, maar ook in een huishoudelijke reglementen en (meer)jarenplannen leggen de studentenroeiverenigingen die de beleidstukken wilde delen het thema vast. Zo wordt dit onder andere aangegeven door vereniging 2 en 5. Uit de volgende passage van de Ab Actis/commissaris extern van vereniging 2 blijkt dat het vastleggen van sociale inclusie moet bijdragen aan de continuïteit van het thema binnen de vereniging:

Respondent 2: *“Inclusie staat nu ook in ons huishoudelijk reglement. Zo moet er altijd een commissievoorzitter zijn. Dat is voor de continuïteit van de commissie Diversiteit en Inclusie. Het is belangrijk dat er altijd een hoofd is, omdat er dan altijd iemand mee bezig is. Soms is er een bestuur die diversiteit en inclusie wat minder belangrijk vindt en nu hebben wij het gelukkig op kunnen nemen in het huishoudelijk reglement, omdat we het op de vereniging super belangrijk vinden dat het wordt opgepakt”.*

Bij het opstellen van beleid en acties ter bevordering van inclusie op de vereniging wordt er door de gesproken studentenroeiverenigingen met name gekeken naar hoe andere roeiverenigingen dit hebben gedaan. Zo gaf de Ab Actis van vereniging 6, bij het opstellen van inclusie beleid, aan als volgt te werk te gaan:

Respondent 6: *“We hebben veel visies van andere verenigingen gehoord. Die hebben we meegenomen. Ook hebben we die opgevraagd van joh, hoe doen jullie dit? Vervolgens zijn we zelf gaan werken aan verschillende versies. Die zijn we gaan toetsen bij onze voorgangers en bij honoraire leden en dan weer de versie aanpassen. Zo zijn we dat een beetje vorm aan het geven”.*

Verder wordt door studentenroeiverenigingen gevraagd naar wat de eigen leden belangrijk vinden en wordt er gekeken naar wat de KNRB aanreikt. De Ab Actis/commissaris extern van vereniging 2 geeft aan dat zij stimuleren dat leden naar KNRB activiteiten gaan, zodat zij met nieuwe ideeën terugkomen op de vereniging en hier invulling aan kunnen gaan geven:

Respondent 2: *“Als de KNRB activiteiten, evenementen of workshops organiseert, sturen we daar graag mensen naartoe, net als met het studentenpact. We zien dat die activiteiten bijwonen heel erg voor inspiratie kan zorgen”.*

Het besef van nut en noodzaak van passend inclusiebeleid op maat is bij de studentenverenigingen aanwezig. Dit wordt onderschreven door de volgende uitspraak van de penningmeester van vereniging 4:

Respondent 4: *“Ik denk dat maatwerk per vereniging nodig is. Ik sprak laatst vereniging x en zij hebben een stuk hoger aandeel HBO leden. Voor hen is HBO leden misschien veel interessanter om meer op te pushen. En bij ons is het bijvoorbeeld interessanter om te pushen op de % man vrouw verhouding, die hier de afgelopen jaren behoorlijk aan het omslaan is”.*

Om het beleid op maat te maken volstaat het in een aantal gevallen om het beleid van een externe organisatie te kopiëren. Zo is de gedragscode van vereniging 2 gebaseerd op de gedragsregels ‘sporters onderling’ en ‘gedragsregels begeleiders in de sport’ van de KNRB. Ook geeft de voorzitter van vereniging 5 aan beleid te kopiëren indien mogelijk:



Respondent 5: *“Waar wij gewoon iets nieuws verzinnen en denken dit zou ook wel kunnen helpen, dan willen we dat graag doen. Maar als wij op een andere vereniging zien dat zij iets doen en dat werkt gewoon. En wij denken dat zou bij ons ook wel kunnen werken, dan is gewoon kopiëren wel makkelijk en effectief”.*

Wanneer het kopiëren niet zorgt voor beleid op maat, blijkt dat studentenroeiverenigingen waarmee gesproken is aan beleidsvertaling doen. Zo voegen zij specifieke onderdelen toe aan bestaand beleid om het beleid op maat te maken. De voorzitter van vereniging 2 geeft hier het volgende voorbeelden van:

Respondent 2: *“We hebben voor een groot deel de richtlijn vanuit de KNRB en NOC*NSF gebruikt voor het opstellen van onze gedragscode. Hier is op voortgebouwd en zo is onze eigen gedragscode tot stand gekomen”.*

Vereniging 2 voegt hier wel aan toe dat beleid op maat ook volledig zelf ontwikkeld kan worden. Zo werd aangegeven dat dit gewenst kan zijn wanneer verenigingsbrede artikelen opgesteld worden die goed aan moeten sluiten bij het taalgebruik in het huishoudelijk reglement.

Uit deze paragraaf blijkt dat wanneer studentenroeiverenigingen met sociale inclusie aan de slag gaan zij het thema opnemen in beleid. Bij het opstellen van dit beleid wordt met name gekeken naar de manier waarop andere roeiverenigingen dit hebben gedaan, wat de eigen leden belangrijk vinden en wat de KNRB aanreikt. Waar mogelijk wordt beleid gekopieerd. Wanneer beleid niet 1 op 1 overgenomen kan worden door een gebrek aan maatwerk voegen studentenroeiverenigingen specifieke onderdelen toe aan bestaand beleid. Daarnaast komt het ook voor dat beleid volledig door de vereniging zelf ontwikkeld wordt. Hoe het werken aan inclusie er in de praktijk uit ziet bij studentenroeiverenigingen wordt in de volgende paragraaf besproken.

5.3.3 Praktische uitvoering bij studentenroeiverenigingen

Het feit dat alle studentenroeiverenigingen waarmee gesproken is bezig zijn met het inclusiever maken van de vereniging hoeft niet te betekenen dat de gewenste situatie al bereikt is. Zo worden door vereniging 4 en 5 enkele voorbeelden genoemd die maken dat het voor bepaalde groepen minder aantrekkelijk kan zijn om lid van een studentenroeivereniging te worden. Dit betreft de internationale-studenten en MBO-studenten. Zo geeft de voorzitter van vereniging 5 aan dat internationale studenten alleen blijven hangen als zij een plek in een wedstrijd ploeg veroveren. De reden die geven wordt waarom het de internationale studenten, die niet in een wedstrijd ploeg belanden, niet lukt om een plekje te vinden op de vereniging is als volgt:

Respondent 5: *“Waarschijnlijk omdat ze dan niet een lekker plekje binnen de vereniging krijgen. Dan moeten ze voor zichzelf zorgen en dat is best wel lastig omdat alles in het Nederlands is”.*

Ook de penningmeester van vereniging 4 geeft aan dat er bij hen op de verenigingen structuren zijn die het lastig maken voor sommige groepen om zich gelijk behandeld en welkom te voelen. Zo is het statutair opgenomen dat een MBO-student geen lid kan worden. Hier zijn wel uitzonderingen op, maar uit de volgende uitspraak blijkt dat een MBO-student op vereniging 4 een ander ‘welkom’ ervaart dan bijvoorbeeld een WO-student die niet als buitengewoon lid toegelaten hoeft te worden:

Respondent 4: *“Een MBO-student zou als buitengewoon lid kunnen instromen, want als gewoon lid moet je ingeschreven staan aan de universiteit of ander hoger onderwijs. Buitengewoon lid zou kunnen als je bij een andere instelling staat ingeschreven. Voordat dat zou kunnen zou er ALV-toestemming voor moeten zijn”.*



Ondanks dat studentenverenigingen zelf inzien dat er nog stappen te maken zijn op het gebied van beleid wordt al wel uitvoering gegeven aan het bevorderen van inclusie op de vereniging. Zo hebben alle studentenroeiverenigingen waarmee is gesproken het thema belegd bij minimaal één bestuurder. De bestuurder die het thema in de portefeuille heeft is iemand met affiniteit voor het onderwerp. De competitie commissaris van vereniging 4 geeft hier de volgende reden voor:

Respondent 4: *“Als je het standaard bij een bepaalde functie belegd, dan heb je het risico dat er een jaar is waarin iemand die verantwoordelijk is voor het thema denkt: volgens mij loopt het allemaal wel, dus ik ga lekker aan mijn andere plannen. Dat zou zonde zijn. Daar vinden we het wel een te belangrijk thema voor om het te laten liggen”.*

Ook is het thema inclusie bij drie van de vier gesproken studentenroeiverenigingen belegd in een inclusie- of welzijns- commissie of werkgroep. Deze groepen opereren binnen de vereniging ondersteunend aan de verantwoordelijke bestuur voor het thema. Het komt voor dat deze groepen/commissies zich naast het bevorderen van inclusie ook bezighouden met aangrenzende onderwerpen. Denk hierbij aan welzijn en sociale veiligheid: De volgende uitspraak door de commissaris extern van vereniging 5 is hier illustratief voor:

Respondent 5: *“We hebben een welzijnswerkgroep. Die houden zich bezig met welzijn, sociale veiligheid, inclusie en diversiteit”.*

Uit deze paragraaf blijkt dat studentenroeiverenigingen uitvoering geven aan het bevorderen van sociale inclusie binnen de vereniging door het thema te beleggen bij minimaal één bestuurder. Ook is het thema inclusie vaak belegd in een inclusie- of welzijnscommissie of werkgroep. In de commissies en werkgroepen zitten leden van de studentenroeiverenigingen die zich in willen zetten voor het thema, wat erop duidt dat sociale inclusie leeft onder de leden. Ondanks de georganiseerde structuren om aan sociale inclusie te werken op studentenroeiverenigingen is er nog steeds behoefte aan ondersteuning. Hier wordt in de volgende paragraaf op ingegaan.

5.3.4 Door studentenroeiverenigingen gewenste ondersteuning

De studentenroeiverenigingen zijn nog zoekende naar de beste manier waarop ze het thema sociale inclusie concreet tot uitvoering kunnen brengen op de vereniging. Hiervoor is ondersteuning gewenst. De penningmeester van vereniging 4 geeft hierover het volgende aan:

Respondent 4: *“Ik merk dat de wil er heel erg is om dingen te gaan verankeren en verbeteren, maar we zijn ook nog zoekende”.*

De gewenste ondersteuning komt neer op gestructureerde informatievoorziening, het ontvangen van best practices en ondersteuning bij het wegwijs maken van nieuwe bestuurders met betrekking tot het thema sociale inclusie.

De behoefte voor gestructureerde informatievoorziening komt voort uit de grote hoeveelheid informatie die bij verschillende ondersteunende organisaties te verkrijgen is. Niet alles is relevant voor het roeien. Hierdoor kan het gebeuren dat verenigingsbestuurders door de bomen het bos niet meer zien. Om structuur aan te brengen in de hoeveelheid beschikbare informatie ziet de penningmeester van vereniging 4 een rol voor de KNRB weggelegd:

Respondent 4: *“Aan welke richtlijnen moeten we voldoen en wat is een advies? Ik denk dat daarin de KNRB een mooie rol kan hebben om aan de verenigingen duidelijk te maken van dit is de minimale eis vanuit ons of NOC*NSF waar je aan moet voldoen. En dit zijn andere bronnen of hulplijnen op het moment dat je verdere stappen wilt zetten”.*



De behoefte aan best practices komt voort uit de behoefte om niet alles zelf te hoeven bedenken als iemand anders al een situatie heeft gecreëerd die werkt. Zo laat de Ab Actis van vereniging 6 hier ergernis over blijken:

Respondent 6: *“Soms zou ik bijna denken: heeft niemand hier een template voor of heeft niemand hier gewoon echt bruikbare dingen”?*

Tot slot geven de gesproken bestuurders van studentenroeiverenigingen aan dat het fijn is als besturen bij het aantreden worden meegenomen door de KNRB in wat er allemaal al is binnen de roeiwereld op het gebied van sociale inclusie. Voor studentenroeiverenigingen is dit onderwerp extra belangrijk omdat het bestuur jaarlijks wisselt. De studentenroeiverenigingen geven aan dat er in de overdracht door de voorgangers onvoldoende wordt gewezen op bestaande activiteiten waar op aangehaakt kan worden met betrekking tot sociale inclusie. De voorzitter van vereniging 2 omschrijft de overdracht met betrekking tot sociale inclusie als volgt:

Respondent 2: *“Door onze voorgangers is de KNRB een paar keer genoemd natuurlijk, maar niet in een bepaalde mate dat je kijkt van: dit is wat de KNRB zegt, dit is wat we moeten doen. Dit is zeker iets wat je aan je opvolger weer kan meegeven van kijk, de KNRB heeft bijvoorbeeld al dit en wij hebben dit, zodat je wat minder elk jaar opnieuw het wiel hoeft uit te vinden. Je wilt juist doorwerken op een basis”.*

Verenigingen noemen de overdrachtsperiode een tijd waarin veel op de nieuwe bestuurders afkomt. In deze korte periode moet ieder aspect van de vereniging worden overgedragen. Inclusie is hier ‘gewoon’ een van de vele thema’s. Om het thema niet onder te laten sneeuwen door andere onderwerpen wordt inclusie belegd in beleid, een commissie of werkgroep. Zo blijft het thema actueel, ook als toekomstige besturen hier minder belang aan hechten. In gesprek met vereniging 2 bracht de Ab Actis/commissaris intern ter sprake waarom zij inclusie vast gelegd hebben in beleid:

Respondent 2: *“Soms is er een bestuur die dat wat minder belangrijk vindt en nu hebben wij het gelukkig op kunnen nemen in het HR, omdat we het op de vereniging super belangrijk vinden dat het wordt opgepakt. Maar dat is gewoon mooi. Dat we dan, als wij bestuur af zijn, dat we sowieso kunnen zeggen: er is sowieso een commissiehoofd en er is sowieso aandacht voor op de vereniging”.*

Aanvullend op wat verenigingen zelf al kunnen doen zijn enkele ondersteuningswensen gedeeld door de respondenten, waar de KNRB aan bij kan dragen. Zo zijn inwerkdagen voor nieuwe besturen, het delen van stappenplannen, nieuwsbrieven en bijeenkomsten genoemd als gewenste ondersteuning.

Uit deze paragraaf blijkt dat voor studentenroeiverenigingen gewenste ondersteuning neerkomt op gestructureerde informatievoorziening, het ontvangen van best practices en ondersteuning bij het jaarlijks wegwijzen van nieuwe bestuurders met betrekking tot het thema sociale inclusie. De behoefte aan best practices komt voort uit de behoefte om niet alles zelf te hoeven bedenken. De ondersteuning bij de kennisoverdracht bij het jaarlijks wisselen van besturen komt voort uit de ervaring dat er door afzwaaiende bestuurders onvoldoende wordt overgedragen met betrekking tot sociale inclusie of wordt gewezen op bestaande activiteiten waar op aangehaakt kan worden voor dit thema.

5.4 Beleidsvertaling sociale inclusie door algemene roeiverenigingen

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven die inzicht bieden in de beweegredenen die algemene verenigingen hebben om aan sociale inclusie te werken, hoe inclusiebeleid tot stand komt, hoe de praktische situatie op de verenigingen eruit ziet en wat voor ondersteuning gewenst is.



5.4.1 Beweegredenen voor beleid/werken aan sociale inclusie op algemene roeiverenigingen

Ook hier is het interessant om naar de beweegredenen te kijken, omdat de beweegredenen van algemene roeiverenigingen kunnen verschillen met die van de generieke beleidsmaker (NOC*NSF & KNRB). Wanneer er verschillen zijn heeft dit net als bij studentenroeiverenigingen invloed op de beleidsvertaling.

Er zijn uiteenlopende beweegredenen genoemd waarom de algemene roeiverenigingen waarmee gesproken is, die aan inclusie op de vereniging werken, dit doen. Zo is door meerdere verenigingen benoemd dat zij een afspiegeling van de maatschappij willen zijn. De reden waarom zij een afspiegeling van de maatschappij willen zijn komt neer op pragmatische overwegingen die de belangen van de vereniging begunstigen. Zo gaf de voorzitter van vereniging 1 aan het nut van werken aan sociale inclusie te zien, omdat een diversere samenstelling bijdraagt aan je onderhandelingspositie met lokale overheden:

Respondent 1: *“Je wil toch een beetje een afspiegeling van de maatschappij zijn, ook als je wil spreken met de lokale overheden. Dan zijn ze sneller bereid mee te werken”.*

Een ander voorbeeld van pragmatische overwegingen werd door de voorzitter van vereniging 7 gegeven die het belang van werken aan sociale inclusie op de vereniging ziet om daarmee de continuïteit van de vereniging te waarborgen:

Respondent 7: *“Wil jij op die (*getal boven de 1000*) leden blijven zitten, dan zal je mee moeten gaan bewegen met de omgeving waarin je zit als vereniging en ik denk dat daar nog wel slagen te maken zijn”.*

Ook wordt door meerdere verenigingen een situatie die is voorgevallen benoemd als beweegreden om met het thema sociale inclusie aan de slag te gaan. Zo geeft de voorzitter van vereniging 7 de volgende situatie aan:

Respondent 7: *“Vanuit meldingen van grensoverschrijdend gedrag. Toenmalig bij de huisarts die voorzitter was. Zo van, het komt bij ons ook voor. Dat is de reden geweest om veel breder te gaan kijken dat iedereen zich veilig moet voelen en geaccepteerd binnen de vereniging op welk gebied dan ook”.*

Verder worden door verschillende respondenten uiteenlopende redenen gegeven om met het thema sociale inclusie aan de slag te gaan. Van meer jeugdleden willen werven, tot een enthousiaste buurtsportcoach en NOC*NSF en KNRB beleid. Dat niet altijd een externe aanleiding nodig is blijkt uit de uitspraak van de voorzitter van vereniging 3 die het volgende aangaf:

Respondent 3: *“Het maakt het gesprek in de sociëteit leuker, het is gewoon leuk om andere mensen te ontmoeten en daarmee onverwacht samen te werken”.*

Uit deze paragraaf blijkt dat er bij algemene roeiverenigingen pragmatisch gekeken wordt naar het werken aan sociale inclusie. Zo willen algemene roeiverenigingen een afspiegeling van de maatschappij zijn omdat dit voordelen biedt. Verder zijn voorvallen op de vereniging (grensoverschrijdend gedrag) en overige uiteenlopende redenen (zoals meer jeugdleden, een buurtsportcoach die het agendeert, de KNRB en NOC*NSF die het stimuleren en het leuk vinden om mensen te ontmoeten) redenen om met sociale inclusie aan de slag te willen gaan. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de manier waarop algemene roeiverenigingen van beweegredenen tot beleid/acties komen.



5.4.2 Totstandkoming van beleid/acties op algemene roeiverenigingen

Wanneer de algemene roeiverenigingen aan de slag willen met inclusie op de vereniging is dit niet altijd opgenomen in beleidsstukken. Zo geeft een deel van de respondenten aan meer informeel met inclusie op de vereniging bezig te zijn, terwijl het andere deel juist wel formeel zaken vastlegt. Het thema is wel belegd bij een bestuurder. Zo geven algemene verenigingen aan dat dit doorgaans bij de voorzitter is belegd. De oud-secretaris van vereniging 8 zegt hier het volgende over:

Interviewer: *Weet jij waar het thema inclusie is belegd?*

Respondent 8: *“Binnen onze vereniging valt dat direct onder de voorzitter, omdat het door alle commissies heen walst”.*

De verenigingen die informeel aan inclusie werken geven aan nog niet zo ver te zijn om het formeel vast te leggen. Zo blijkt uit het volgende citaat dat ook vereniging 8, ondanks dat de voorzitter zich met het thema bezig houdt, (nog) niet formeel aan sociale inclusie werkt:

Respondent 8: *“Zover zijn we nog niet dat we dat allemaal formeel regelen. Daarvoor zijn we teveel in een experimenteel stadium. Vanuit dat experimenterende stadium worden allerlei dingen gedaan, zoals stabielere boten aanschaffen en dat soort dingen. Maar we zullen wel een keer dat moeten formaliseren”.*

Een andere algemene vereniging die informeel aan sociale inclusie werkt heeft een bewuste keuze gemaakt om het niet vast te leggen, omdat dit tegen hun basishouding in gaat. In het interview met de voorzitter van vereniging 3 kwam dit als volgt naar voren:

Respondent 3: *“We gaan niet een inclusienota of een beleidsnota maken. Ik bleef ook hangen op een van de topics, omdat wij zo niet in elkaar zitten. Hoe is inclusie verankerd in de organisatie? Dat is wat mij betreft een basishouding”.*

Wanneer algemene roeiverenigingen wel formeel inclusiebeleid hebben komt dit voort uit bestaand eigen beleid dat door specifieke situaties is geüpdatet om goed aan te blijven sluiten op de vereniging. Zo geeft de voorzitter van vereniging 1 aan beleid ad hoc bij te sturen blijkt uit het volgende citaat:

Respondent 1: *“Het is je beleid bijsturen. Dat is dan wel ad hoc maar het is niet zo dat we even dat ene dingetje doen als het ander weer in orde is. Nee, zo zou ik het niet willen zeggen. Het is juist: je hebt een bepaald beleid, en binnen die context komt een situatie naar voren waarnaar we gaan kijken hoe we dat beleid wat kunnen aanpassen, zodat de situatie daar beter in kan vallen”.*

Ook de voorzitter van vereniging 7 geeft aan periodiek beleid bij te sturen/stellen:

Respondent 7: *“Er is in de loop der jaren veel vastgelegd en dat wordt ook elke keer bijgesteld. Dat is op de website ook terug te vinden en we hebben een maand of twee geleden al die documenten doorgelopen met elkaar om te kijken wat nog klopt. Kloppen de aantallen nog, de beschrijvingen, is de situatie binnen de vereniging nog zo? Dus daar hebben we al aandacht aan besteed”.*

Bij het implementeren van beleid en acties om inclusie te bevorderen wordt door algemene verenigingen, net als door studentenroeiverenigingen, aan kopiëren gedaan. Dat hierbij door algemene verenigingen ook gekeken wordt naar andere verenigingen blijkt onder andere uit de volgende uitspraak van de voorzitter van vereniging 7:



Respondent 7: *“Het overleg met andere roeiverenigingen ervaar ik als constructief waarbij items gekopieerd kunnen worden en toegepast op vereniging 7”.*

Tegelijkertijd wordt ook gekeken naar ondersteunende organisaties. Opvallend is dat naast ‘roeier’ organisaties ook organisaties buiten het roeien geraadpleegd worden. Zo gaf de voorzitter van vereniging 1 aan een enquête van een stichting overgenomen te hebben:

Respondent 1: *“We hebben vorig jaar een grote enquête gehouden in het kader van de veiligheid van de vereniging. Dit hadden we overgenomen van die graadmeter van stichting veilig sporten”.*

Ook liet de voorzitter van vereniging 3 weten een gedragscode van de gemeente overgenomen te hebben:

Respondent 3: *Ik gebruik eigenlijk liever, die gedragscode veilige sport van stad X, want daar staat ook de brede definitie van veiligheid in. Dat is je gedraagt je als mens tegenover mens, iedereen is gelijkwaardig en wees je bewust van machtsposities die je hebt. Dat past heel erg bij onze insteek.*

Daar waar vereniging 3 wel een gedragscode overneemt die goed bij de eigen insteek past, kiezen zij ervoor om geen specifiek beleid voor diversiteit en inclusie zelf te ontwikkelen. Hier wordt de volgende reden voor:

Respondent 3: *“Het beleid dat er is, is iedereen is gewoon mens. En dat hebben we niet ergens opgeschreven, want het is een beetje raar als je het opschrijft”.*

Tot slot is opvallend dat bij het overnemen van beleid, delen van suggesties voor beleid, van de KNRB en NOC*NSF niet overgenomen worden door verenigingen die formeel aan het bevorderen van sociale inclusie werken. Hier geeft de voorzitter van vereniging 1 de volgende reden voor:

Respondent 1: *“Als het buiten onze gedachten valt, dan doen we dat niet. We zien het dus niet als richtlijnen waar we op aan sturen, maar meer als goed lezen en wat kunnen we eruit gebruiken”.*

Uit deze paragraaf blijkt dat bij algemene roeiverenigingen sociale inclusie niet altijd formeel is opgenomen in beleid. Redenen om sociale inclusie niet vast te leggen zijn ‘het nog niet zover zijn’ of ‘een bewuste keuze’ om dit niet te doen. Het formele beleid dat algemene roeiverenigingen voor sociale inclusie vastgelegd hebben komt voort uit bestaand eigen beleid dat door specifieke situaties is geüpdatet om goed aan te blijven sluiten bij de vereniging. Bij het updaten van beleid wordt er naar andere verenigingen gekeken, ondersteunende roei gerelateerde organisaties, zoals de KNRB en ondersteunende niet-roei gerelateerde organisaties (zoals stichtingen en gemeenten). Wanneer algemene roeiverenigingen beleid op maat naar de eigen specifieke context vertalen worden er voornamelijk delen van suggesties voor beleid niet overgenomen (weglaten). Hoe het werken aan inclusie er in de praktijk uit ziet bij algemene roeiverenigingen wordt in de volgende paragraaf besproken.

5.4.3 Praktische uitvoering bij algemene roeiverenigingen

De mate waarin algemene roeiverenigingen bezig zijn met een daadwerkelijke aanpak in de praktijk om hun verenigingen inclusiever te maken laat een wisselend beeld zien. De algemene roeiverenigingen waar mee gesproken is zijn in de fase van het nadenken over- en in sommige gevallen het opschrijven van beleid. Ze zijn nog niet bezig met een praktische uitvoering. Er zijn verenigingen die hun bestaande beleid recent hebben aangevuld met dit thema, er zijn verenigingen die goede voornemens hebben en kijken wat NOC*NSF en de KNRB op dit thema te bieden hebben en er zijn verenigingen die aangeven dat diversiteit en inclusie belangrijk is, maar dat het feit dat iedereen welkom is op de vereniging zo vanzelfsprekend is dat dit geen apart beleid of aanpak vraagt.



Bij algemene roeiverenigingen waar het beleid recentelijk een update heeft gehad wordt meer experimentele uitvoering gegeven om een inclusievere vereniging te worden. Zo geeft de voorzitter van vereniging 7 aan mee te doen aan een evenement voor basisschooljeugd om via deze doelgroep meer diversiteit de vereniging binnen te halen:

Respondent 7: *“In juni organiseren we een groot evenement van optimist on tour. Ik denk, dit is de kans om die jeugd vanuit die basisscholen te werven en we hebben veel basisscholen met veel donkere kinderen en die gaan leren zeilen, leren roeien, leren, suppen vanuit schoolverband”.*

Ook de voorzitter van vereniging 1 geeft invulling aan het inclusiever worden door een AZC uit te nodigen om te komen roeien op vereniging 1:

Respondent 1: *“Zo is een groep waar we bewust aan hebben gewerkt om ze te betrekken bijvoorbeeld een groep Oekraïners. Die kwamen in Nederland een paar jaar geleden en een aantal van deze jongeren hebben we in samenwerking met de gemeente aan ons kunnen binden”.*

Het onderwerp heeft de aandacht van de besturen, maar vanuit de leden zelf lijkt er niet heel actief gevraagd te worden naar beleid of een aanpak voor een meer diverse en inclusieve vereniging. Dit blijkt uit de volgende uitspraak van de voorzitter van vereniging 1:

Respondent 1: *“Op een zeker moment komen de leden terug met de boodschap: er moeten goede boten zijn, de sociëteit moet schoon zijn en de douche moet schoon zijn. Daar wil ik graag aan meewerken en ik laat niet voor elk ding een nieuw projectje komen. Dus dat is evenwicht zoeken. Wij proberen inclusie in een kleine kring uit te stralen en daarmee bezig te zijn”.*

Ook de commissie voorzitter die zich bezig houdt met inclusie op vereniging 8 geeft aan dat niet alle leden het belang van sociale inclusie inzien:

Respondent 8: *“Moet ik even eerlijk zeggen, er is ook een deel binnen de vereniging die dit allemaal maar onzin vindt. Dus dat is niet zo makkelijk dat de hele vereniging er in één keer achter staat.”*

Leden van algemene verenigingen zijn zich wel bewust van het feit dat de samenstelling van de ledenpopulatie over het algemeen redelijk homogeen is. De urgentie om meer divers te willen worden, nut en noodzaak daarvoor, wordt niet door leden geagendeerd. In gesprek met de voorzitter van vereniging 1 blijkt dat leden graag gelijkgestemden om zich heen willen hebben en het behoud van de bestaande cultuur belangrijk vinden. Het schrikbeeld is een verschuiving naar een ‘voetbalclub kantine cultuur’:

Interviewer: *Wat is dat precies, een voetbalclub kantine cultuur?*

Respondent 1: *“Ja, de leden van een roeivereniging, hetzij ze zijn er zo ingegroeid uit hun jeugd/studententijd, hetzij ze zijn er ingekomen, die willen elkaar daarin herkennen en dat is net zoals de leden van de voetbalclub zich in een andere vorm van samen zijn herkennen”.*

Ondanks dat inclusie wel de aandacht van besturen heeft, vraagt het bestuurswerk veel tijd die niet eindeloos voorhanden is. Daar komt bij dat niet alle bestuurders evenveel affiniteit hebben met het thema of andere thema's belangrijker vinden. Een bestuur moet keuzes maken en prioriteiten stellen. Het thema sociale inclusie concurreert met allerlei andere vraagstukken binnen de vereniging die opgepakt moeten worden. De voorzitter van vereniging 7 omschrijft dit als volgt:

Respondent 7: *“De KNRB wil van alles, legt de lat voor zichzelf enorm hoog en kan dat niet altijd bijbenen. Waarbij ik ook wel eens onze roeicommissaris teruggaf van: focus daar nou niet teveel op. Ze willen het graag, maar wij kunnen die beloftes gewoon niet altijd nakomen. Dus loop je eigen*



route. Hou voor ogen wat wij zelf willen en ga niet blind op de doelstellingen van de KNRB, want dat is voor onze vereniging niet goed”.

Ondanks dat het onderwerp sociale inclusie niet direct geagendeerd of besproken wordt door leden, komt het wel indirect als bijvangst van bijvoorbeeld een enquête over een ander onderwerp op tafel. Meerdere verenigingen hebben hier voorbeelden van aangedragen, maar het volgende citaat van de voorzitter van vereniging 1 is het meest illustrerend:

Respondent 1: *“Nou één van de dingen, dat is nog niet echt ter sprake gekomen is inclusie van, zeg maar de hoe noem je dat net.. seksuele geaardheid? Daar werd nooit op gelet in positieve zin. Ik bedoel, er zijn een aantal vrouwen met een, hoe noem je dat, homoseksuele relatie. Nou ja, die gewoon een vrouw-vrouw relatie hebben. Eén van hen, is ook jarenlang bestuurslid geweest en niemand maakte daar een punt van, dus dat was geen probleem. Eigenlijk dacht ik dat het dus wel goed zat daarmee, maar toen bleek bij die enquête dat daar toch een aantal anderen zich af en toe toch wel op aangesproken voelen, want er zijn er meer en dat wisten we niet. Juist omdat we daar nooit naar vragen. Zo goed kennen we elkaar dan. Dus zowel bij de mannen als bij de vrouwen, waren er mensen die zeiden: ja, ik voel mij als homoseksueel, mag ik dat zo zeggen? Ja, tuurlijk mag ik dat zo zeggen. Nagoed, zij voelden zich soms wat anders aangekeken”.*

Uit deze paragraaf blijkt dat de algemene roeiverenigingen in de fase van het nadenken over- en in sommige gevallen het opschrijven van beleid zijn. Een praktische aanpak voor bevordering van inclusie is hier nog niet tot stand gekomen. Wel heeft het onderwerp de aandacht van de besturen en geven zij aan hier ondersteuning in te kunnen gebruiken. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de gewenste ondersteuning die de besturen hier graag bij zouden willen hebben. Het ondersteunen van initiatieven vanuit leden lijkt (nog) niet aan de orde omdat er vanuit de leden van algemene verenigingen niet heel actief gevraagd wordt naar beleid of een aanpak voor een meer diverse en inclusieve vereniging. De urgentie om inclusiever te willen worden, nut en noodzaak daarvoor wordt niet door leden geagendeerd bij de besturen.

5.4.4 Door algemene roeiverenigingen gewenste ondersteuning

Ook algemene verenigingen zijn nog zoekende of en hoe ze het thema in hun beleid op willen nemen. Er zijn verenigingen die ervoor kiezen om geen specifiek beleid voor diversiteit en inclusie te ontwikkelen en vinden het voldoende om te stellen dat de vereniging toegankelijk is voor iedereen, iedereen is welkom. Zo geeft de voorzitter van vereniging 3 het volgende aan:

Respondent 3: *“Ik heb niet een grote behoefte aan stimulans ofzo, want dan zou het niet passen bij ons verhaal. Ik hoef niet gestimuleerd te worden in mijn basiswaarden, dus daar heb ik het niet voor nodig”.*

Algemene roeivereniging waar mee gesproken is, die wel over willen gaan op concrete uitvoering, geven aan dat praktische ondersteuning in de vorm van webinars en het delen van best practices gewenst is.

Daar waar zich concrete, praktische vraagstukken voordoen op het gebied van sociale inclusie, blijkt uit de uitspraak van de voorzitter van vereniging 3 dat algemene roeiverenigingen het fijn vinden om ad hoc en op maat ondersteuning in te schakelen.

Respondent 3: *“Het zou bijvoorbeeld bij zo een soort enquête goed zijn als je een onafhankelijke partij hebt. Dat zou de KNRB misschien kunnen zijn. Mocht daar iets uitkomen waaruit blijkt dat ik de situatie verkeerd zie, dan kunnen we verder praten over wat we dan kunnen gaan doen”.*



Ook de voorzitter van vereniging 7 geeft middels de volgende uitspraak aan ad hoc te werk te gaan wanneer zich een hulpvraag voordoet:

Respondent 7: *“Als ik iets heel snel wil weten, dan zoek ik contact met NOC*NSF”.*

Uit deze paragraaf blijkt dat bij algemene roeiverenigingen waar het beleid recentelijk een update heeft gehad, een meer ad hoc uitvoering wordt gegeven aan het bewerkstelligen van een inclusieve vereniging. Daar waar zich concrete, praktische vraagstukken voordoen op het gebied van inclusie, blijkt dat algemene roeiverenigingen het fijn vinden om op dat moment op maat ondersteuning in te schakelen.

5.5 Resultaten samengevat

NOC*NSF en de KNRB bevorderen beide inclusie in de (roei)sport, maar vanuit verschillende achtergronden en met verschillende aanpakken. Het inclusiebeleid van de KNRB ontstond vanuit ledenverzoeken, terwijl NOCNSF vanuit maatschappelijke actualiteit en morele gedrevenheid om maatschappelijke kansen en uitdagingen aan te pakken handelt. Beide organisaties ondersteunen roeiverenigingen: NOC*NSF voorziet sportbonden van financiële middelen en kennis via sportprofessionals, terwijl de KNRB bewustwording en kennisdeling bevordert via een Diversiteit en Inclusie commissie.

Studenten- en algemene roeiverenigingen verschillen in de manier waarop implementatie en vertaling van het ontworpen inclusiebeleid vorm krijgt. Studentenverenigingen worden gedreven door leden en hebben inclusie vaak formeel in beleid vastgelegd, geïnspireerd door andere verenigingen en KNRB-richtlijnen. Om beleid op maat te maken wordt sociaal inclusiebeleid door studentenroeiverenigingen gekopieerd en worden hier specifieke onderdelen aan toegevoegd, zodat het passend wordt binnen de context van de vereniging. Algemene verenigingen benaderen inclusie pragmatischer en hebben vaak nog geen formeel beleid en baseren hun acties op specifieke interne situaties en externe suggesties. Bij het implementeren van deze suggesties worden specifieke onderdelen die niet passend zijn binnen de vereniging weggelaten. Studentenroeiverenigingen werken aan het bevorderen van sociale inclusie op de vereniging via commissies en bestuurders, terwijl bestuurders van algemene verenigingen ten tijde van het onderzoek in de plannings- en experimentele fase zitten.

Studentenverenigingen vragen om gestructureerde informatie over relevante richtlijnen, minimale eisen en hulplijnen, best practices van andere verenigingen en ondersteuning bij bestuurswisselingen om nieuwe bestuurders aan te haken op bestaande activiteiten voor sociale inclusie. Algemene verenigingen zoeken nog naar een vaste aanpak en waarderen op maat gemaakte ondersteuning bij concrete inclusievraagstukken.

Hoofdstuk 6: Analyse van de beleidsvertaling bij roeiverenigingen

In de analyse wordt aan de hand van Schneider en Sidney (2009) ingegaan op de beleidsontwerpen voor sociale inclusie van NOC*NSF en de KNRB en aan de hand van de aanpak en vertaalregels van Wæraas en Sataøen (2014) wordt gekeken hoe studenten- en algemene roeiverenigingen beleid voor sociale inclusie vertalen binnen de roeivereniging. Ook is gekeken hoe de aanpakken van de roeiverenigingen zich verhouden tot de beleidsontwerpen van de koepelorganisaties.

6.1 Beleidsontwerp door NOC*NSF en de KNRB

Kijkend naar de ontwerpelementen voor beleid van Schneider & Sidney (2009) kan geconcludeerd worden dat NOC*NSF en de KNRB beiden een beleidsontwerp hanteren waarin (1) een probleemdefinitie en doelstelling is vastgelegd, (2) een verdeling is gemaakt in de middelen om het beleid uit te voeren, (3) wie er met welke middelen bijdragen en wie middelen ontvangen, (4) wie er in aanmerking komen voor beleid en (5) welke instrumenten er zijn om sociale inclusie bij verenigingen te stimuleren. Voor wat betreft het stimuleren van diversiteit en inclusie door de bonden is het van belang te beseffen dat hierbij een afwezigheid is van sancties en (financiële) beloningen. Er wordt gewerkt met een moreel appél en het uitdragen van het belang van diversiteit en inclusie voor verenigingen, waarbij het verenigingen vrij staat om daar gehoor aan te geven.

Wanneer gekeken wordt naar (6) de implementatiestructuur is zichtbaar dat er geen compleet, vooraf ontworpen implementatieplan toegepast kan worden, want de implementatie van beleid komt gaandeweg tot stand in interactie met verenigingen. De interactie blijkt uit activiteiten die de KNRB onderneemt ter bewustwording en inspiratie en de vraag gestuurde kennisdeling en praktische ondersteuning vanuit het sportprofessionals netwerk die roeiverenigingen via de KNRB aan kunnen vragen. Stone (2010) noemt deze overdracht van ideeën, ideologieën en concepten de zachte manier van transfer. NOC*NSF richt zich voor de implementatie van sociaal inclusiebeleid op het in positie brengen van de KNRB om aangesloten verenigingen te informeren, enthousiasmeren, motiveren en faciliteren om met het thema sociale inclusie aan de slag te gaan. De KNRB wordt hiervoor financieel ondersteund door NOC*NSF. De verenigingen ontvangen niet rechtstreeks financiële middelen voor het bevorderen van sociale inclusie. NOC*NSF en de KNRB hebben daardoor geen directe institutionele invloed op de organisatorisch onafhankelijke sportverenigingen, zoals omschreven door Grix en Phillpots (2011). De KNRB is niet in de positie om sociaal inclusiebeleid eigenstandig bij verenigingen te implementeren. Het is aan de autonome verenigingsleden om ondersteuning van de KNRB in te roepen bij de implementatie en vertaling van het beleidsontwerp in de specifieke context van de vereniging. De KNRB kan bijdragen aan het creëren van bewustwording en ondersteuning beschikbaar stellen, maar de roeiverenigingen zijn hierbij in de lead. Dit betekent dat NOC*NSF en de KNRB niet top-down een implementatieplan aan verenigingen kunnen opleggen en afhankelijk zijn van het op gang komen van de hulpvragen van de verenigingen.

Ook is het ontwerpelement sociale constructen (7) niet expliciet uitgewerkt in de beleidsontwerpen van NOC*NSF en de KNRB. Er is geen beschrijving van de context en specifieke realiteit van de diverse verenigingen opgenomen in het beleidsontwerp. Hierdoor kunnen belangrijke sociale constructen over het hoofd worden gezien. Dit kan leiden tot generiek beleid dat niet aansluit bij de unieke behoeften en omstandigheden waar diverse verenigingen zich in bevinden. Het gevolg hiervan is dat het beleid minder goed aansluit. Dat er verschillen zijn tussen de verenigingen is impliciet bekend, maar zijn niet geëxpliciteerd en vertaald naar mogelijke ondersteuningsbehoeften van de diversiteit aan verenigingen voor sociaal inclusiebeleid en implementatie daarvan. Daarom moet er bij de interpretatie van het beleid door de roeiverenigingen meer vertaald worden om het passend te maken.



De ontwerpelementen (8) rationaliteiten en (9) onderliggende aannames zijn zichtbaar in de onderbouwing van nut en noodzaak van sociaal inclusiebeleid door NOC*NSF en de KNRB. Zo rechtvaardigt de KNRB net als NOC*NSF het sociale inclusiebeleid vanuit een te vervullen maatschappelijke rol. Bij NOC*NSF komt dit voort uit een morele plicht om maatschappelijke kansen en uitdagingen aan te pakken en bij de KNRB vanuit de rationaliteit dat een inclusieve roeiomgeving leidt tot bredere participatie. De onderliggende aannames van NOC*NSF om sociale inclusie in de sport te promoten komen neer op het bevorderen van sociale cohesie en het verminderen van uitsluiting in de maatschappij. Bij de KNRB komt dit neer op de relevantie en aantrekkingskracht van de sport. Evenals de omschreven (h)erkenning van roeipotentieel in de samenleving en dat het roeiverenigingen ten goede zou komen als zij dit potentieel in hun verenigingen op zouden nemen.

6.2 Wijze van beleidsvertaling door studentenroeiverenigingen

Voor studentenroeiverenigingen ligt de nadruk om met het thema sociale inclusie aan de slag te gaan, bij motieven van binnenuit de vereniging, die intrinsiek gemotiveerd zijn. Deze intrinsieke motieven zijn het morele besef van leden en het feit dat leden bezig zijn met persoonlijke vraagstukken rond diversiteit en inclusie. De besturen van studentenroeiverenigingen moeten in het implementatieproces van sociaal inclusiebeleid rekening houden met de 'logic of appropriateness' van de leden, wat de leden als passend handelen beschouwen (March, 1981). Het handelen op basis van passendheid en het implementeren van, volgens de leden, passend beleid bij studentenroeiverenigingen wordt ook beïnvloed door historisch gevormde verenigingsfilosofie en voorvallen en gedrag die niet in het zelfbeeld van de vereniging passen.

Wanneer studentenroeiverenigingen aan sociale inclusie op de vereniging werken wordt hier formeel beleid voor gemaakt en vastgelegd, in bijvoorbeeld huishoudelijk reglementen en jaarplannen. Het thema is ook belegd bij een bestuurder met affiniteit voor het onderwerp en er zijn bij studentenverenigingen commissies en/of werkgroepen die verenigingsbreed specifiek en planmatig werken aan het thema diversiteit en inclusie om het duurzaam onder de aandacht te houden en toekomstbestendig te maken.

De interne drijfveren om met sociale inclusie aan de slag te gaan resulteren erin dat studentenroeiverenigingen behoefte hebben aan verdieping in het onderwerp, een theoretisch kader en methodische werkvormen om met het thema aan de slag te zijn. De hoge mate van autonomie en de intrinsieke motivatie voor het thema, gevoed door de eigen ervaring dragen eraan bij dat nationaal beleid van de bonden niet passief ontvangen wordt. Studentenroeiverenigingen interpreteren het beleid en vertalen het op een zodanige manier dat het past in de eigen context (Skille, 2008). Het implementeren gaat volgens Skille (2008) gepaard met een proces van vertaling. Voor studentenroeiverenigingen geldt dat er geen onoverbrugbaar verschil is tussen de doelen en mate van oorsprong, intenties en uitvoering van het te implementeren beleid tussen bonden en vereniging. Dit zorgt ervoor dat de studenten roeiverenigingen het externe beleid zonder grote vertaalslagen kunnen implementeren. In het implementatieproces resulteert dit erin dat de dominante vertaalregels die studentenroeiverenigingen gebruiken neerkomen op kopiëren en toevoegen (Wæraas & Sataøen, 2014). Studentenroeiverenigingen kijken in lijn met Stenling (2015) met name of andere roeiverenigingen of de KNRB al beleid hebben wat gekopieerd kan worden, maar omdat de wensen van de eigen leden ook meegenomen worden is maatwerk gewenst. Hierbij worden onderdelen toegevoegd om het beleid aan te laten sluiten op de context en identiteit van de vereniging. Het komt ook voor dat er zelfstandig volledig nieuw beleid ontwikkeld wordt.



6.3 Wijze van beleidsvertaling door algemene roeiverenigingen

Redenen voor algemene roeiverenigingen om met het thema sociale inclusie aan de slag te gaan liggen voornamelijk bij motieven en vragen van buiten de vereniging, die extrinsiek gemotiveerd zijn. Een voorbeeld hiervan is een betere onderhandelingspositie met gemeenten voor subsidies. Daar waar wel sprake is van interne beweegredenen heeft dit te maken met concrete voorvallen en situaties. Deze extrinsieke motivaties zijn niet leidend voor gestructureerd en planmatig inclusiebeleid, maar het betreft hier een ad hoc gemotiveerde aandacht. Bestaande beleidsplannen van algemene roeiverenigingen worden eerder geüpdatet met het thema sociale inclusie dan nieuw opgesteld. Er is geen gestructureerde planmatige vertaling om sociaal inclusiebeleid te implementeren. Wel is binnen algemene roeiverenigingen aandacht voor een aantal specifiek onderscheiden doelgroepen, zoals jeugd en mensen met een beperking. Maar er is bijvoorbeeld geen generieke commissie die zich inzet voor sociale inclusie in de breedte.

De ad hoc gemotiveerde aandacht is te verklaren doordat de focus van de leden van algemene roeiverenigingen met name gericht is op het roeien zelf, op de aanwezigheid van goed en heel materiaal, hygiëne en dat alles gewoon goed geregeld is. Dit is in lijn met Bottenburg (2013) die stelt dat het specifieke geëxpliciteerde doel van de sportvereniging het mogelijk maken van sportbeoefening is. Daardoor ligt de focus niet op de maatschappelijke doelen die vandaag de dag bereikt trachten te worden door middel van sport. Het thema sociale inclusie is belegd bij een bestuurder, maar er staat niet altijd inclusiebeleid op papier. Dit is in lijn met Harris, Mori & Collins (2009) die aangeven dat algemene roeiverenigingen zich vaak niet bewust zijn van de beleidsdoelen van de overheid en zij aangeven dit soms een puzzel te vinden. Zo wordt door verschillende algemene roeiverenigingen onwelwillend tegenover sociaal inclusiebeleid gestaan, hebben zij niet de middelen om hieraan bij te dragen of heeft het onderwerp geen prioriteit.

De bestuurders van algemene roeiverenigingen zijn zich bewust van het feit dat de ledenpopulatie homogeen is samengesteld en dat dit intern niet automatisch leidt tot een wens om aan een meer diverser samengesteld ledenbestand te werken. Er is ook geen tekort aan leden, hierdoor ontbreekt nut en noodzaak voor het werken aan groei van het ledenaantal, waardoor er ook vanuit dit belang geen trigger ontstaat om met het thema aan de slag te gaan. Er hoeft niet gezocht te worden naar nieuwe bronnen voor ledengroei of te werken aan een andere cultuur om leden zich thuis te laten voelen en vast te houden.

Wanneer sprake is van voorvallen op de vereniging die ertoe leiden dat het staande beleid een update krijgt is er ofwel sprake van beleidsaanpassing, ofwel van beleidsvertaling. Algemene verenigingen kijken hierbij niet altijd naar extern beleid, want beleid wordt op dit vlak ook aangepast naar eigen inzicht. Er is wel sprake van beleidsvertaling wanneer extern beleid gebruikt wordt om het bestaande beleid te updaten. Er wordt dan een aantal passende aspecten van het externe beleid overgenomen in de update van het bestaande beleid en de rest van het beleid wordt weggelaten. Voor algemene roeiverenigingen geldt dat er een groot verschil is tussen bonden en verenigingen en doelen, mate van oorsprong, intenties en uitvoering van het te implementeren beleid. Dit zorgt er voor dat de algemene roeiverenigingen grote vertaalslagen moeten maken om het externe beleid te implementeren (Skille, 2008). Wanneer de vertaalslag te groot is om te maken, wordt dit niet gedaan. Het gevolg hiervan is dat de dominante vertaalregels die algemene roeiverenigingen handteren kopiëren en weglaten zijn (Wæraas & Sataøen, 2014).

De ad hoc gemotiveerde aandacht om met het thema aan de slag te gaan resulteert erin dat algemene roeiverenigingen gebaat zijn bij praktische, direct toe te passen ondersteuning die inspeelt op de voor hen relevante onderwerpen. Bijvoorbeeld een plan van aanpak om een ongewenste situatie waarin grensoverschrijdend gedrag voorkwam op te lossen.



6.4 Inzichten voor beleidsaanbevelingen

Uit de analyse van beleidsontwerpen blijkt dat zowel bij NOC*NSF als de KNRB aspecten van ontwerpelementen ontbreken:

1. Bij stimuleringselementen ontbreekt de mogelijkheid om te sanctioneren en belonen
2. Bij implementatiestructuur ontbreekt een implementatieplan
3. Bij sociale constructen ontbreekt een beschrijving van de context en specifieke realiteit van de diverse verenigingen

In het opnemen van de stimuleringselementen (1) sanctioneren en belonen, zit een mogelijke kans. Hier wordt in de aanbevelingen verder op ingegaan. Het ontbreken van een implementatieplan (2) is gezien de verschillende behoeftes van roeiverenigingen niet erg. Hierdoor kan flexibel gereageerd worden op diverse behoeftes en omstandigheden waarin verenigingen zich bevinden. Hierdoor kunnen maatwerkoplossingen tot stand komen die passen bij de specifieke situatie van de verschillende roeivereniging. Om dat maatwerk te kunnen bieden bij de ondersteuning om met het thema sociale inclusie aan de slag te gaan is van belang dat de sociale constructen (3), in de vorm van inzicht in context en de specifieke realiteit van de doelgroep van beleid bekend zijn bij de sportkoepelorganisaties. Wanneer het ontwerpelement van sociale constructen niet expliciet opgenomen is, kan dit leiden tot een mismatch tussen generiek beleid en de specifieke behoeftes van verschillende verenigingen.

Uit de analyse van het vertaalproces van roeiverenigingen blijkt een direct verband te bestaan tussen het belang van het in het beleidsontwerp formuleren van de sociale constructen van roeiverenigingen en de 'logic of appropriateness' die voor roeiverenigingen bepaalt wat binnen de eigen context als passend en juist handelen ervaren wordt (March, 1981). Het is belangrijk dat de sportkoepelorganisaties gedegen inzicht hebben in- en rekening houden met de cultuur, geschiedenis, normen en waarden van de verschillende verenigingen. Dan kunnen leden die voor hun specifieke vereniging verantwoordelijk zijn voor de implementatie van sociaal inclusiebeleid dit beleid gemakkelijk implementeren en wordt dit als passend herkend en gezien door de rest van de leden op de vereniging. Door rekening te houden met de sociale constructen ligt het voor de hand dat het sociale inclusie beleid van de sportkoepelorganisaties beter is afgestemd op de behoeftes en realiteit van de roeiverenigingen, waardoor succesvolle implementatie met minder vertaling van beleid, tot stand kan komen.

Hoofdstuk 7: Conclusie

In dit onderzoek stond de volgende hoofdvraag centraal:

*Hoe wordt beleid op het gebied van sociale inclusie (van de KNRB en NOC*NSF) vertaald en geïmplementeerd door bij de roeibond aangesloten roeiverenigingen?*

De hoofdvraag wordt beantwoord aan de hand van de zes deelvragen. Hieronder worden deze per paragraaf beantwoord:

7.1 Welke inzichten biedt de wetenschappelijke literatuur in de kenmerken van sportorganisaties en de vertaling en implementatie van beleid in de sport?

Er bestaat een discrepantie tussen bestaansredenen van sportverenigingen en maatschappelijke overheidsdoelen. Uit de literatuur over beleidsvertaling blijkt dat generiek beleid dat door overkoepelende organisaties zoals NOC*NSF en sportbonden ontwikkeld wordt, niet één op één over te nemen is door aangesloten sportverenigingen. Dit heeft te maken met het feit dat elke vereniging zijn eigen interne en externe lokale context heeft waar het zich toe dient te verhouden. Binnen dat kader zijn verenigingen autonoom om hun eigen beleid vorm te geven en te implementeren. Als het gaat over beleidsvertaling kunnen sportverenigingen dit op verschillende manieren doen. Zo behoort kopiëren, toevoegen, weglaten en aanpassen tot de mogelijkheden om beleid passend te maken. Er zullen altijd verschillende uitkomsten van de beleidsvertaling en implementatie zijn in de lokale praktijk. Dus er is nooit een 'one size fits all' homogeen beleid voor sociale inclusie in de sport. Daarom is een zachte manier van beleidsbeïnvloeding nodig, door middel van het verspreiden van ideeën, ideologieën en concepten. Er kan ook aan hardere manieren gedacht worden om beleid lokaal te vertalen, zoals het verstrekken van subsidies waarbij voldaan moet worden aan bepaalde voorwaarden. Sportverenigingen zijn autonoom, maar zij opereren niet op een eiland. Ze hebben altijd te maken met verwachtingen en eisen uit de omgeving, of zij hierop ingaan beslissen zij zelf. Daarom is het implementeren van nationaal beleid op lokaal niveau een uitdaging.

7.2 Hoe ziet het beleidsontwerp op het gebied van sociale inclusie van NOC*NSF en de KNRB eruit?

NOC*NSF en de KNRB willen beide de sociale inclusie in de (roei)sport vergroten. Om dit te bereiken zetten ze allebei in op een moreel appèl, het uitdragen van het belang van sociale inclusie en het vraaggestuurd faciliteren van verenigingen op dit thema. Het staat verenigingen vrij om daar gebruik van te maken. Er is geen sprake van inzet van sancties en/of (financiële) beloningen.

Het streven van NOC*NSF is dat 100% van de mensen zich welkom voelt in een sociaal veilige, gezonde en inclusieve sportomgeving. NOC*NSF richt zich voor de implementatie van deze doelstelling op kennisoverdracht naar bonden en verenigingen en het in positie brengen van de KNRB (en andere sportbonden) om eigen beleid binnen dit thema vorm te geven en beschikbaar te stellen aan verenigingen. De KNRB streeft er ook naar dat de roeisport toegankelijk is voor iedereen op basis van gelijkwaardigheid en stelt daarbij dat sociale inclusie niet alleen een doel is, maar ook een middel kan zijn om andere doelen te bereiken. Zoals groei van het aantal leden door instroom van junioren, verbreden en vergroten van het roeiaanbod en het oprichten van nieuwe verenigingen. Dit zijn geen conflicterende doelen tussen NOC*NSF en de KNRB.

De KNRB is niet in de positie om sociaal inclusiebeleid eigenstandig bij verenigingen te implementeren. Zij informeert, enthousiasmeert, motiveert en faciliteert om met het thema sociale inclusie aan de slag te gaan. De KNRB wordt hiervoor financieel ondersteund door NOC*NSF. NOC*NSF en de KNRB werken vraaggestuurd, het is aan de verenigingen om ondersteuning in te roepen. Dit betekent dat NOC*NSF en de KNRB niet top-down een implementatieplan aan verenigingen kunnen opleggen en dus afhankelijk zijn van het op gang komen van hulpvragen van



verenigingen. De KNRB biedt handreikingen, toolkits, een community of practice, onderzoeksrapporten over diversiteit en inclusie, organiseert campagnes en workshops om het denken over het thema op gang te brengen en biedt desgevraagd ondersteuning op maat bij beleidsontwikkeling en -implementatie.

7.3 Hoe vertalen studentenroeiverenigingen beleid op het gebied van sociale inclusie?

NOC*NSF en de KNRB stellen allerhande informatie beschikbaar als basis voor het ontwikkelen van een eigen diversiteit en inclusie beleid door roeiverenigingen. Uit dit onderzoek blijkt dat studentenroeiverenigingen daarnaast ook proactief te rade gaan bij de eigen leden en andere roeiverenigingen met de vraag hoe zij sociale inclusie (zouden willen) vormgeven. Uit het materiaal dat zij verzamelen kopiëren ze voorstellen voor beleid en voegen ze eigen aanpak op maat toe. Vervolgens wordt planmatig te werk gegaan door het beleid te formaliseren, dit te vertalen in uitvoeringsprogramma's en ermee aan de slag te gaan. Tijdens de uitvoering blijven studentenroeiverenigingen op zoek naar verdieping. Ze maken hierbij gebruik van het aanbod van de KNRB.

7.4 Hoe vertalen algemene roeiverenigingen beleid op het gebied van sociale inclusie?

Uit dit onderzoek blijkt dat er bij algemene roeiverenigingen een vraag op gang komt op het moment dat zich een situatie voordoet die ongewenst is. Op dat moment gaan zij op zoek naar informatie en een oplossing voor die concrete situatie. Voor de oplossingen gaan zij te raden bij NOC*NSF, de KNRB, andere verenigingen, stichtingen, gemeenten etc. De algemene roeiverenigingen kopiëren de beleidsformulering die zij van toepassing vinden op hun situatie, de overige inhoud wordt weggelaten. Dit gebeurt ad hoc en reactief, waarbij stand beleid geüpdatet en aangevuld wordt. Het onderwerp sociale inclusie heeft weliswaar de aandacht van de bestuurders, maar er wordt nog niet actief nieuw beleid of aanpak ontwikkeld. Soms heeft dit te maken met andere prioriteiten of er wordt bewust voor gekozen om dit niet te doen, vanuit de gedachte dat iedereen al welkom is.

7.5 Hoe verschilt de aanpak om aan sociale inclusie te werken van studentenroeiverenigingen en algemene roeiverenigingen?

De verschillen in aanpak om aan sociale inclusie te werken op de roeivereniging, naar type, zijn hieronder in tabel 2 weergegeven:

Studentenroeiverenigingen	Algemene roeiverenigingen
Pro actief sociaal inclusiebeleid	Reactief sociaal inclusiebeleid
Planmatige implementatie van sociaal inclusiebeleid	Ad hoc aanpak sociale inclusie vraagstukken
Beleidsvertaling door middel van: <ul style="list-style-type: none"> - Kopiëren - Toevoegen 	Beleidsvertaling door middel van: <ul style="list-style-type: none"> - Kopiëren - Weglaten
Agendering van het thema door leden en KNRB	Agendering van het thema door voorvallen en KNRB
Aandacht voor sociale inclusie bij bestuurders en leden (verenigd in een werkgroep of commissie)	Aandacht voor sociale inclusie bij bestuurders
Behoefte aan ondersteuning op maat en verdieping op het thema sociale inclusie	Behoefte aan op maat ondersteuning bij ad hoc voorvallen

Tabel 2: verschillen tussen studentenroeiverenigingen en algemene roeiverenigingen op het gebied van beleid over sociale inclusie.



7.6 Hoe kan de KNRB (beide type) roeiverenigingen ondersteunen in het implementatieproces van sociaal inclusiebeleid?

De ondersteuning die studentenroeiverenigingen aangeven te willen ontvangen van de KNRB om te werken aan het thema sociale inclusie, zijn de volgende:

- gestructureerde en voorbereekte informatie, formats en handreikingen
- voorbeelden over best practices of deelname aan een community of practice
- ondersteuning bij het jaarlijks wegwijs maken van nieuwe bestuurders in de overdracht
- nieuwsbrieven
- kennisbijeenkomsten
- stappenplannen voor beleidsontwikkeling en beleidsimplementatie

De ondersteuning die algemene roeiverenigingen aangeven te willen ontvangen van de KNRB om te werken aan het thema sociale inclusie, zijn de volgende:

- webinars
- best practices
- enquête naar de beleving van diversiteit en inclusie binnen de vereniging, uitgevoerd door de KNRB
- snelle reactie door de KNRB bij ad hoc vraagstukken
- geen ondersteuning

Om als KNRB te voldoen aan de ondersteuningsvragen van verenigingen is het van belang om in het beleidsontwerp het ontwerpelement over sociale constructen van verenigingen uit te werken. Wanneer de KNRB een beter beeld creëert van de context waarin roeiverenigingen zich bevinden en hoe zij naar de wereld kijken, zal de juiste snaar eerder bij verenigingen geraakt worden om met het thema sociale inclusie aan de slag te gaan.



Hoofdstuk 8: Aanbevelingen en discussie

In dit hoofdstuk worden beleidsaanbevelingen, suggesties voor vervolgonderzoek en een reflectie op het onderzoek uitgevoerd.

8.1 Beleidsaanbevelingen

Het is aan de KNRB om wel of niet iets met de aanbevelingen te doen. De exacte inhoud is geschreven aan het bestuur van de KNRB.

8.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Het is aan de KNRB om wel of niet iets met de aanbevelingen te doen. De exacte inhoud is geschreven aan het bestuur van de KNRB.

8.3 Reflectie

In dit onderzoek zijn de beleidsontwerpen van NOC*NSF en de KNRB om sociale inclusie in de (roei)sportwereld te bevorderen geanalyseerd en is onderzocht op wat voor manier studenten- en algemene roeiverenigingen de beleidsontwerpen vertalen naar hun eigen praktijk. De analyse van de beleidsontwerpen zijn voor alle sportbonden die aan het bevorderen van sociale inclusie werken relevant en kan gebruikt worden om eigen beleidsontwerpen aan te scherpen. Wel moet bij de vergelijking tussen studenten- en algemene verenigingen de kanttekening worden gemaakt dat roeien een sport is met een groot aandeel studenten. Niet alle sporten zijn hetzelfde georganiseerd, waardoor de gekozen vergelijking in dit onderzoek niet voor alle sportbonden even relevant is.

Ook is het belangrijk om te reflecteren op de totstandkoming van de respondentenpoule. Zo is een bewuste keuze gemaakt om uitsluitend verenigingen in het onderzoek te betrekken die aangaven bezig te zijn met het bevorderen van het thema sociale inclusie, zodat lering getrokken kon worden uit de ervaringen van verenigingen die de stap van intentie naar praktijk reeds maken of gemaakt hebben. Uit het onderzoek is gebleken dat ook deze selecte groep verenigingen die aan sociale inclusie werken, nog zoekende zijn in de voor hen best passende aanpak. Ook bij deze “voorlopers” is de gewenste inclusieve roeiomgeving dus nog niet (volledig) een feit. Daar waar de roeivereniging inclusiever is geworden behoeft de nieuwe situatie blijvend onderhoud en aandacht om in stand te blijven. Ondanks de stappen die de respondenten reeds gemaakt hebben is het van belang te beseffen dat het overgrote deel van de roeiverenigingen (die niet betrokken zijn in dit onderzoek) zich (nog) niet met sociale inclusie bezig houdt. Dit onderstreept dat er nog een lange adem nodig is om tot de gewenste inclusieve omgeving te komen waarin iedereen, ongeacht sekse, leeftijd, opleidingsniveau, inkomen, afkomst, religie, geaardheid, of andere aspecten waarop mensen verschillen, kan deelnemen aan de roeisport.

Literatuurlijst

- Benson, D., & Jordan, A. (2011). What have we learned from policy transfer research? Dolowitz and Marsh revisited. *Political studies review*, 9(3), 366-378.
- Boessenkool, J., Lukassen, J., & Waardenburg, M. (2011). Inleiding. In: Boessenkool, J., J. Lukassen, M. Waardenburg en F. Kemper. *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko sports media
- Bottenburg, M. Van, Duyvendak, J. W., & Otto, M. (2007). *Om de sport verenigd: instituties in de sportwereld*.
- Bottenburg, M. Van (2013). *Om de sport verenigd*. Instituties en organisaties in de sportwereld. In: Duyvendak, J.W., Bouw, C., Gërkhani, K. en Velthuis, O. (red.) *Sociale kaart van Nederland. Over instituties en organisaties* (pp. 223-238). Den Haag: Boom Lemma
- Breedveld, K., Elling, A., Hoekman, R., & Schaars, D. (2016). *Maatschappelijke betekenissen van sport: wetenschappelijke onderbouwing en weerslag in lokaal beleid*. Geraadpleegd van: <https://repository.uibn.ru.nl/bitstream/handle/2066/161265/161265.pdf>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford university press.
- Bulmer S., Dolowitz D., Humphreys P., Padgett S. (2007) *Policy Transfer in the European Union*. London: Routledge.
- Chapman, S., Wright, P., & Pascoe, R. (2018). Arts curriculum implementation: “Adopt and adapt” as policy translation. *Arts Education Policy Review*, 119(1), 12–24. <https://doi.org/10.1080/10632913.2016.1201031>
- Cunningham, G. B. (2019). *Diversity and Inclusion in Sport Organizations*. In *Routledge eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9780429504310>
- Dolowitz, D. P., & Marsh, D. (1996). Who Learns What from Whom? A Review of the Policy Transfer Literature. *Political Studies*, 44(2), 343–357. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb00334.x>
- Dolowitz, D. P. (2003). The Europeanization of Policy Transfer: The EU as a Policy Mediator. In *Internationalisation and Policy Transfer* (pp. 11-12). New Orleans: University of Tulane.
- Donina, D., & Hasanefendic, S. (2019). Higher Education institutional governance reforms in the Netherlands, Portugal and Italy: A policy translation perspective addressing the homogeneous/heterogeneous dilemma. *Higher Education Quarterly*, 73(1), 29–44. <https://doi.org/10.1111/hequ.12183>
- Enjolras, B. and Waldahl, R. (2007) ‘Policy-making in Sport: The Norwegian Case’, *International Review for the Sociology of Sport*, 42(2): 201–16
- Freeman, R. (2009). What is “translation”? Evidence & Policy: *A Journal of Research, Debate and Practice*, 5(4), 429–447. <https://doi.org/10.1332/174426409x478770>
- Frisby, W., & Ponc, P. (2013). Sport and social inclusion. *Sport policy in Canada*, 381-403.



- Furusten, S. (2023). *The institutional environment and organizational change*. In Edward Elgar Publishing eBooks (pp. 115–136). <https://doi.org/10.4337/9781035307210.00011>
- Grix, J., & Phillpots, L. (2011). *Revisiting the 'Governance Narrative'*. *Public Policy and Administration*, 26(1), 3–19. <https://doi.org/10.1177/0952076710365423>
- Harris, S., Mori, K., & Collins, M. (2009). Great Expectations: Voluntary Sports Clubs and Their Role in Delivering National Policy for English Sport. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Non profit Organizations*, 20(4), 405–423. <https://doi.org/10.1007/s11266-009-9095-y>
- Hoeijmakers, R. (2022). *Sportverenigingen in transitie*. Mulier Instituut.
- Holvino, E., & Kamp, A. (2009). Diversity management: Are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the North Atlantic. *Scandinavian Journal of Management*, 25(4): 395-403.
- Hudson, B., Hunter, D., & Peckham, S. (2019). Policy failure and the policy-implementation gap: can policy support programs help?. *Policy design and practice*, 2(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1540378>
- Jiao, W., & Boons, F. (2017). Policy durability of Circular Economy in China: A process analysis of policy translation. *Resources, Conservation and Recycling*, 117, 12–24. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2015.10.010>
- Jones, T., & Newburn, T. (2006). Understanding plural policing. In *Plural policing* (pp. 1-11). Routledge.
- Jones, R., Pykett, J., & Whitehead, M. (2013). The Geographies of Policy Translation: How Nudge Became the Default Policy Option. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 32(1), 54–69. <https://doi.org/10.1068/c1252>
- KNRB. (2022). Opweg naar een moderne, meer professionele roeibond. *KNRB.nl*. https://storage.knrb.nl/2022/11/cf9f3eaf-knrb_jaarplan-2023-v3.pdf
- KNRB. (2022b). DIVERSITEIT & INCLUSIE in de Nederlandse roeisport. *KNRB.nl*. <https://storage.knrb.nl/2022/04/b4e1ec1d-knrb-rapport-diversiteit-inclusie.pdf>
- KNRB. (2022c). Meerjarenplan 2023-2028: Naar een moderne, meer professionele roeibond. *KNRB.nl*. https://storage.knrb.nl/2022/11/52545d90-knrb_mjp-2028-v2.pdf
- KNRB. (2023). Hoe doet jullie vereniging het in vergelijking tot 64 andere roeiverenigingen en 703 sportverenigingen in Nederland? [Presentatieslides]. Regiobijeenkomsten. <https://storage.knrb.nl/2021/11/0f9a14ec-regiobijeenkomsten-vm-powerpoint-def2-gecomprimeerd.pdf>
- KNRB. (2023). Jaarplan 2024. <https://storage.knrb.nl/2023/11/ae612c96-7a.-knrb-jaarplan-2024.pdf>
- KNRB. (2024). Onze club is van iedereen (OCIVI). *KNRB.nl*. <https://knrb.nl/nieuws/diversiteit-inclusie-trajectbegeleiding-onze-club-is-van-iedereen/>
- KNRB. (u.p.). *Missie, visie en strategie*. Commissie Diversiteit & Inclusie.



- KNRB. (u.p.-a). *Meerjarenplan 2024-2026*. Commissie Diversiteit & Inclusie.
- KNRB. (z.d.). *Intentieverklaring*. <https://knrb.nl/artikel/intentieverklaring/>
- KNRB. (z.d.-b). *(WEER) BEGINNEN MET ROEIEN*. KNRB.nl. <https://knrb.nl/roeisport/mastersroeien/>
- Latour, B. (1986). The powers of association. In J. Law (Ed.), *Power, action and belief*. London: Routledge.
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, 52(1), 31–60. <https://doi.org/10.3102/00346543052001031>
- Lendvai, N. and Stubbs, P., 2007. Policies as translation: situating transnational social policies. In: S. Hodgson and Z. Irving, eds. *Policy reconsidered: meanings, politics and practices*. Bristol: The Policy Press, 173190.
- Lipsky, M. 1980. *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.
- March, J. G. (1981). Decisions in organizations and theories of choice. *Perspectives on organization design and behavior*, 205, 44.
- Meijerhof, M. (2022). *Sociale veiligheid: harde eis of zachte vraag?* (Master's thesis).
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2020). *Sport verenigt Nederland* (Sportakkoord). VWS.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2022). Hoofdpijnen Sportakkoord II. *Sport versterkt* (Sportakkoord). VWS.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2023). Gezond en actief leven akkoord. In *Gemeenten en GGD'en, Zorgverzekeraars en VWS Zetten Gezamenlijk in op een Gezond en Actief Leven met een Stevige Sociale Basis*. <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-e8e739b2e77bf92b7bfed78d4569ae4ecbce8dac/pdf>
- Molster, C., Maxwell, S., Youngs, L., Potts, A., Kyne, G., Hope, F., Dawkins, H., & O'Leary, P. (2012). An Australian Approach to the Policy Translation of Deliberated Citizen Perspectives on Biobanking. *Public Health Genomics*, 15(2), 82–91. <https://doi.org/10.1159/000334104>
- Mukhtarov, F. (2014). Rethinking the travel of ideas: policy translation in the water sector. *Policy & Politics*, 42(1), 71–88. <https://doi.org/10.1332/030557312x655459>
- NOC*NSF. (2022). *Nederland. Het sportiefste land ter wereld*. <https://sportagenda-2032.pdf>
- NOC*NSF. (2022b). *Reglement toelatingseisen*. Geraadpleegd op 1 juni 2024, van <https://nocnsf.nl/media/1305/reglement-toelatingseisen-nocnsf.pdf>
- NOC*NSF. (2023). *Handreiking gender- en seksediverse personen*. https://nocnsf.nl/media/6903/handreiking_genderensekseindesport_online.pdf
- NOC*NSF. (2023b). *Onze Club Is Van Iedereen gaat van start*.



<https://nocnsf.nl/nieuws/2023/11/onze-club-is-van-iedereen-gaat-van-start>

- Ocasio, W., & Gai, S. L. (2020). *Institutions: Everywhere but not everything*. *Journal of Management Inquiry*, 29(3), 262-271.
- Ontario Women's Health Network. (2009). Inclusion research handbook. Toronto, ON. Retrieved from <http://www.echo-ontario.ca/echo/en/echos-workin-strengthening-communities/inclusion-guide.html>
- Pegg, S., & Compton, D.M. (2004). Creating opportunities and ensuring access to leisure and recreation services through inclusion in the global community. *Leisure/Loisir*, 28(1-2), 5-26.
- Ponic, P. (2007). Embracing complexity in community-based health promotion: Inclusion, power and women's health. Unpublished doctoral dissertation, University of British Columbia, Canada.
- Puwar, N. (2004). *Space invaders: Race, Gender and Bodies Out of Place*. Berg Publishers.
- Rottenburg, R. (1996). *When organization travels*. On intercultural translation. In B. Czarniawska & G. Sévon (Eds.), *Translating Organizational Change* (pp. 191-240). De Gruyter, Inc.
- Sabel, C. and Zeitlan, J. (2012). Experimentalist governance. In: D. Levi-Faur, ed. *The Oxford handbook of governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Salter, P. (2014). Knowing Asia: creative policy translation in an Australian school setting. *Journal of Education Policy*, 29(2), 145-164. <https://doi.org/10.1080/02680939.2013.794303>
- Sausman, C., Oborn, E., & Barrett, M. (2016). Policy translation through localisation: implementing national policy in the UK. *Policy & Politics*, 44(4), 563-589.
- Schein, E. H., & Tromp, T. H. (2008). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: zin en onzin over cultuurverandering*. Scriptum.
- Schneider, A., & Sidney, M. (2009). What is next for policy design and social construction theory? 1. *Policy studies journal*, 37(1), 103-119.
- Shakir, U. (2004). Role of settlement houses and neighbourhood centres. Geraadpleegd via <http://inclusion.ifsnetwork.org/role.index.asp>
- Skille, E. (2008). Understanding Sport Clubs as Sport Policy Implementers. *International Review for the Sociology of Sport*, 43(2), 181-200. <https://doi.org/10.1177/1012690208096035>
- Skille, E. (2011). Change and isomorphism—A case study of translation processes in a Norwegian sport club. *Sport Management Review*, 14(1), 79-88. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.03.002>
- Stenling, C. (2015). *The drive for change: Putting the means and ends of sport at stake in the organizing of Swedish voluntary sport* (Doctoral dissertation, Umeå University).
- Stone D. (2010) 'Private Philanthropy or Policy Transfer? The Transnational Norms of the Open Society Institute', *Policy & Politics*, 38 (2), 269-87. <http://dx.doi.org/10.1332/030557309X458416>



- 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>
- Waardenburg, M. (2016). Which wider social roles? An analysis of social roles ascribed to voluntary sports clubs. *European journal for sport and society*, 13(1), 38-54.
- Wæraas, A., & Sataøen, H. L. (2014). Trapped in conformity? Translating reputation management into practice. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2), 242–253.
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.05.002>
- Walker J. (1969) 'The Diffusion of Innovations among the American States', *American Political Science Review*, 33 (3), 880–99. <https://doi.org/10.2307/1954434>



Bijlagen

Topiclijsten

KNRB – NOC*NSF

Topics	Vragen
Beleidsprobleem	<ul style="list-style-type: none">- Wat is voor jullie sociale inclusie- Wat verstaan jullie onder inclusie- Is dit volgens jullie een maatschappelijk probleem?- Waarom moet NOC*NSF/de KNRB hier iets aan doen?- Wat is het beleidsvraagstuk?
Beleidsdoelstelling	<ul style="list-style-type: none">- Wat is het doel van beleid rondom sociale inclusie- Hoe ziet de ideale situatie eruit?
Doelgroep	<ul style="list-style-type: none">- Welke actoren zijn er volgens jullie te onderscheiden bij sociale inclusie?- Over wie gaat het beleid?
Beleidsrichtlijnen	<ul style="list-style-type: none">- Wie werken er mee aan het beleid?- Welke partijen heb je nodig om beleid door te voeren?- Welke middelen worden aangewend om beleid te laten slagen?
Beleidsinstrumenten	<p>Welke beleidsinstrumenten worden gebruikt?</p> <ul style="list-style-type: none">- Incentives (stimulerende en ontmoedigende maatregelen, zoals subsidies of andere voordelen, en sancties)- Regels en wetten (in hoeverre móeten sportclubs zich conformeren aan het beleid?)- Feiten (verstrekken van informatie om sportclubs te overtuigen)- Rechten (toekennen van rechten aan bepaalde actoren)- Macht (in hoeverre krijgen sportclubs ook macht om het beleid te vormen?)- Wat is het effect van deze beleidsinstrumenten?
Implementatiestructuur	<ul style="list-style-type: none">- Hoe pakken jullie de implementatie van het beleid aan?- Hoe wordt gecommuniceerd over het beleid?- Wie spelen een rol in het implementeren van het beleid?- Welke rol spelen de roeiverenigingen in het implementeren van het beleid?
Praktijk	<ul style="list-style-type: none">- Waar lopen jullie in de praktijk tegenaan?- Wat gaat er goed- Wat kan er beter?

Tabel 3: topiclijst KNRB & NOC*NSF

Verenigingen

Topics	Vragen
De vereniging	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe zou je de vereniging omschrijven <ul style="list-style-type: none"> o Leeftijdsgroepen o Organisatie bestuur o Organisatie uitvoering o Cultuur op de vereniging - Hoe zou je een lid van de vereniging omschrijven?
Betekenis	<ul style="list-style-type: none"> - Wat wordt er verstaan onder inclusie binnen de vereniging? - Wat is de visie op inclusie? - Welke rol spelen druk vanuit de KNRB, NOC*NSF, leden of de omgeving (andere roeiverenigingen) om concreet met inclusie aan de slag te gaan op de vereniging?
Beleid binnen de vereniging	<ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre maakt de vereniging beleid, of heeft het een visie op het thema sociale inclusie? (bijvoorbeeld:) <ul style="list-style-type: none"> • Heeft de vereniging een beleidsdocument/visie over dit thema? • Is er binnen het bestuur iemand verantwoordelijk voor het thema? • Heeft de vereniging een commissie of werkgroep die zich bezighoudt met het thema?
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe zou de huidige aanpak van de vereniging om inclusie te bevorderen omschreven kunnen worden? - Wat is de ambitie van de vereniging met betrekking tot inclusie? - Welke doelen en resultaten moeten er worden behaald? <ul style="list-style-type: none"> o In welk tijdsbestek? - In hoeverre maakt de vereniging gebruik van informatievoorziening en richtlijnen over het thema van NOC*NSF, de KNRB en/of de diversiteit en inclusie commissie van de KNRB? - In hoeverre wijkt de concrete implementatie hiervan af? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kopiëren ▪ Toevoegen ▪ Weglaten ▪ wijzigen - Aan welke/wat voor ondersteuning vanuit de KNRB is gewenst om inclusie te bevorderen op de vereniging?
Communicatie extern	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe raakte de vereniging op de hoogte van de urgentie van het thema inclusie? - In hoeverre zijn jullie bekend met beleidsdoelen over inclusie van NOC*NSF en de KNRB? - In hoeverre zijn deze doelen passend bij de vereniging? Sluit dit aan bij de context van de vereniging? <ul style="list-style-type: none"> o Hoe maak je inclusiebeleid passend bij de vereniging? o Waar moet op de vereniging allemaal rekening mee worden gehouden bij het implementeren van inclusiebeleid? - Hoe verhouden de wensen van de leden zich ten opzichte van de inclusiedoelen van NOC*NSF en de KNRB? - Wat is volgens de vereniging passend beleid voor inclusie

	<ul style="list-style-type: none"> - Heeft de vereniging wel eens contact gehad met NOC*NSF, de KNRB, de diversiteit en inclusie commissie van de KNRB? - Heeft de vereniging wel eens gebruik gemaakt van ondersteuning van NOC*NSF, de KNRB en/of de diversiteit en inclusie commissie van de KNRB?
Communicatie intern	<ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre betreft de vereniging (nieuwe) leden bij het thema sociale inclusie? - Hoe wordt op de website over het thema gecommuniceerd? - Wordt er op (andere) manieren over het thema gecommuniceerd met leden?

Tabel 4: Topiclijst roeiverenigingen

Overzicht gedeelde documenten verenigingen

Respondent	Gedeelde documenten
KNRB	Jaarplan 2023 Jaarplan 2024 Meerjarenplan 2028
NOC*NSF	Handreiking GDI in de sport Sportagenda 2032 Sportakkoord II
Bestuurder Algemene roeivereniging 1	Huishoudelijk Reglement Jaarverslag 2022 Missie, visie en strategie Statuten
Bestuurder studenten roeivereniging 2	Gedragscode Huishoudelijk reglement
Bestuurder Algemene roeivereniging 3	Huishoudelijk reglement Verbindingsverslag
Bestuurder studenten roeivereniging 4	Gedragsregels
Bestuurder studenten roeivereniging 5	Besloten niet te delen
Bestuurder studenten roeivereniging 6	Gedragsreglement
Bestuurder algemene roeivereniging 7	Huishoudelijk reglement Statuten
Bestuurder algemene roeivereniging 8	Projectplan aangepast sporten

Tabel 5: gedeelde documenten roeiverenigingen