

‘Clustering: professionalisering voor kleine sportbonden?’

Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van de Sportagenda op de organisatieontwikkeling van 1*-bonden

In samenwerking met:



Student: Yihuan Chang
Studentnummer: 9919732
Begeleider: drs. Maikel Waardenburg
Datum: 1 juli 2010

Voorwoord

Dit rapport betekent voor mij de afsluiting van een periode van twee jaar waarin ik met veel plezier de master Sportbeleid en Sportmanagement heb genoten aan de USBO, maar zeker ook met veel enthousiasme heb gewerkt bij NOC*NSF. Ik kan dan ook met overtuiging zeggen dat de keuze voor de sport, de beste keuze in mijn leven tot nu toe is geweest.

Ten eerste ben ik veel dank verschuldigd aan mijn stagebegeleidster Marije Dippel die mij in die afgelopen twee jaar volop heeft ondersteund in mijn werkzaamheden voor NOC*NSF en in mijn zoektocht naar balans tussen werk en privé.

Ten tweede wil ik Maikel Waardenburg en Richard Kaper bedanken voor hun kostbare begeleiding tijdens het tot stand komen van dit onderzoeksrapport en ook Richard succes wensen met zijn verantwoordelijkheid om de sport te versterken in Nederland. Ik hoop hetzelfde te kunnen doen op mijn eigen manier.

Ook ben ik veel dank verschuldigd aan mijn studiegenoten van de master. Samen met hen heb ik goed kennis kunnen maken met waar de sport in Nederland, maar ook in het buitenland voor staat en wat voor rol ik hierin zou kunnen vervullen. Zonder hen zou het een minder spannende start zijn geweest. Ik ben ervan overtuigd dat wij elkaar in de toekomst zullen blijven tegenkomen in het werk en daarbuiten.

Ten slotte wil ik mijn ouders, broertje en vriendin bedanken. Hoewel zij niet altijd begrijpen waarom ik sommige dingen doe, is het altijd fijn om te weten dat ze mij in hun keuze ondersteunen.

Veel leesplezier,
Yihuan Chang

Utrecht, 1 juli 2010

Samenvatting

NOC*NSF en haar leden gebruiken de Sportagenda als beleidsnotitie om richting geven aan de ontwikkelingen binnen de georganiseerde sport. In de sportagenda staan ambities genoteerd op het gebied van breedte- en topsport. Om de doelen ervan te halen wordt ingezet op brancheversterking. Dit betekent dat de Sportagenda aanstuurt op professionalisering en clustering van sportbonden met als doel de werkorganisaties van de bonden te versterken.

Deze processen hebben invloed op met name kleine sportbonden. Dit onderzoek heeft zich gericht op deze kleine sportbonden en heeft kwalitatief onderzoek gebruikt om de betekenissen van 'decision-makers', oftewel beleidsbepalers, van professionalisering en clustering te achterhalen en wat dit betekent in relatie tot de Sportagenda en het handelen van de sportbonden hierin.

Hieruit blijkt dat alle sportbonden het erover eens zijn dat professionalisering van de sportbond een gewenste ontwikkeling is, maar dat er verschillende manieren zijn om de organisatie versterken. Het hebben van capaciteit en kennis is erg belangrijk. De capaciteit van sportbonden kan ingevuld worden door meer en betere medewerkers binnen te halen. Ook kan de structuur van de bond worden aangepast, zodat er efficiënter en effectiever gewerkt wordt. Kennis wordt gezocht in samenwerking met andere sportbonden of -organisaties.

Clustering is voor sportbonden één van die manieren van samenwerking. Voordelen van clustering, zoals het delen van kosten en kennis, worden door de kleine sportbonden erkend, maar zijn voor de meeste bonden nog niet de doorslaggevende factor om deze intensieve vorm van samenwerking te zoeken. Sterker nog, de meeste sportbonden clusteren liever niet omdat ze bang zijn dat het gevaar oplevert voor de identiteit en de bestuurlijke autonomie van de sportbond.

De Sportagenda wordt beschouwd als een externe beleidsnotitie die niet voor elke sportbond van toepassing is. Bovendien hebben de meeste kleine sportbonden niet de middelen of mankracht om de richtlijnen van Sportagenda op te pakken en te implementeren binnen hun organisatie. Kleine sportbonden en NOC*NSF zien beiden graag dat sportbonden kiezen of zij zich committeren aan het collectieve beleid of niet. Niet meedoen is prima, maar hier moeten wel consequenties aan zitten.

Clustering wordt door NOC*NSF gezien als de enige manier waarop kleine sportbonden zich kunnen versterken terwijl kleine sportbonden het zien als één van de manieren. De bonden ervaren een zekere druk van NOC*NSF om te clusteren. De grootste bepalende partij zijn de bondsbesturen. Zij beslissen uiteindelijk of een clusterproces wordt gestart, maar kunnen meerdere redenen hebben om dit proces tegen te houden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	4
Hoofdstuk 1 Inleiding op het onderzoek	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 De Sportagenda 2009-2012	7
1.3 Segmentatie: sterren en kwaliteitscriteria	8
1.4 Problemativering	10
1.5 Doelstelling	10
1.6 Vraagstelling	11
1.7 Kennismaking met de organisaties	12
1.8 Conclusie	13
Hoofdstuk 2 Onderzoeksaanpak	14
2.1 Onderzoeksperspectief	14
2.2 Onderzoeksmethode	15
2.3 Analyse kader	17
2.3.1 Context	18
2.3.2 Betekenissen	19
2.3.3 Macht	20
2.4 Conclusie	20
Hoofdstuk 3 Literatuur	21
3.1 Ontwikkelingen in de sportsector	21
3.2 Professionalisering	23
3.2.1 Professionalisering in de sport	24
3.2.2 Problemativering van professionalisering in de sport	25
3.3 Clustering	26
3.3.1 Clustering in de sport	27
3.3.2 Problemativering van clustering in de sport	28
3.4 Conclusie	29

Hoofdstuk 4 Resultaten	30
4.1 Professionalisering.....	30
4.1.1 Capaciteit.....	30
4.1.2 Structuur.....	32
4.1.3 Samenwerking.....	33
4.2 Clustering.....	35
4.2.1 Clustering als een manier van professionaliseren.....	35
4.2.2 Manieren van clustering.....	36
4.2.3 Weerstand tegen clustering.....	37
4.2.4 Gefaseerd werken.....	38
4.3 Beleidsomgeving bonden.....	39
4.3.1 NOC*NSF.....	39
4.3.2 Sportagenda.....	41
4.4 Conclusie.....	44
Hoofdstuk 5 Analyse	45
5.1 Context: waar kleine sportbonden rekening mee moeten houden.....	45
5.2 Betekenissen: consensus, dissensus en ambiguïteit.....	46
5.2.1 Integratieperspectief: consensus.....	46
5.2.2 Differentiatieperspectief: diversiteit in betekenissen.....	48
5.2.3 Fragmentatieperspectief: ambiguïteit van betekenissen.....	49
5.3: Macht: het ontstaan van dominante betekenissen in de sportsector.....	50
5.4 Conclusie.....	51
Hoofdstuk 6 Conclusie en discussie	52
6.1 Conclusie.....	52
6.2 Discussie.....	53

Literatuurlijst

Bijlagen

Hoofdstuk 1 Inleiding op het onderzoek

Sport staat midden in de samenleving en de samenleving besteedt steeds meer aandacht aan sport. Verschillende ontwikkelingen in de maatschappij hebben in de afgelopen decennia veranderingen in de sport gestimuleerd. Sport wordt bijvoorbeeld steeds meer gebruikt als een middel om maatschappelijke problemen op te lossen. Sommige sporten zoals voetbal en tennis blijven populair terwijl andere sporten zoals schaatsen en gymnastiek hun ledenaantallen terug hebben zien lopen. Topsport wordt steeds meer beschouwd als entertainment waarbij evenementen zoals het WK voetbal en de Olympische Spelen grote media en publieke aandacht trekken (Breedveld et al, 2006).

De Nederlandse sportsector kent vele sportorganisaties en andere belanghebbenden die worden geconfronteerd met deze en andere ontwikkelingen waarop zij moeten reageren. Belangrijke organisaties in de sportsector zijn de sportbonden en NOC*NSF. De sportbonden ondersteunen en sturen haar sportverenigingen aan die midden in de maatschappij staan. Tevens bieden zij ook ondersteuning aan talenten en topsporters om zich te ontwikkelen en om mee te kunnen doen aan nationale en internationale wedstrijden.

NOC*NSF behartigt de belangen van de aangesloten sportbonden en in samenwerking met elkaar stellen zij om de vier jaar de 'Sportagenda' vast: een collectief sportbeleid dat als leidraad fungeert voor waar men in de georganiseerde sport naar toe wil. De huidige Sportagenda heeft drie ambities opgesteld op het gebied van topsport, breedtesport en brancheontwikkeling. De notitie over brancheontwikkeling fungeert hierbij als fundament om de ambities van de topsport en de breedtesport te kunnen realiseren. Deze notitie stuurt aan op meer professionalisering en clustering van sportbonden. In de praktijk blijken kleine sportbonden moeilijkheden te hebben met het oppakken van de richtlijnen van de Sportagenda en bestaat er weerstand tegen het idee van clusteren van sportbonden. Dit onderzoek richt zich op die sportbonden en probeert de dynamiek en betekenis van deze vraagstukken te achterhalen.

1.1 Aanleiding van het onderzoek

Dit onderzoek is geïnitieerd door de afdeling Sportontwikkeling van NOC*NSF. In de Sportagenda 2009-2012 heeft NOC*NSF onder andere ingezet op clustering van sportbonden met als doel werkorganisaties van sportbonden te versterken. De afgelopen jaren is het aantal cluster- en samenwerkingsverbanden tussen sportbonden mede hierdoor toegenomen. Ondanks het toenemende aantal samenwerkingsverbanden ervaart NOC*NSF dat er ook sportbonden zijn die minder open staan voor clustering. Om clustering binnen de georganiseerde sport te stimuleren wil NOC*NSF graag weten wat de motieven hierachter zijn en wat de beste opties zijn om hiermee om te gaan. Vorig jaar is hiernaar bij een aantal bonden onderzoek gedaan. Het huidige onderzoek is een vervolg op dat onderzoek. Samen vormen deze de basis voor een meerjarig onderzoek dat NOC*NSF wil doen om de ontwikkelingen en opvattingen over clustering en brancheversterking te volgen en de bevindingen eventueel te gebruiken om het beleid of de implementatie ervan aan te passen.

1.2 De Sportagenda 2009-2012

De Sportagenda is een collectieve beleidsnotitie die elke vier jaar door NOC*NSF en haar leden wordt opgesteld. Goedkeuring hiervoor geschied in de Algemene Ledenvergadering. De Sportagenda heeft als doel de algemene ontwikkeling van de georganiseerde sport te stimuleren en de richtlijnen hiervoor aan te geven. De huidige Sportagenda is van kracht voor de periode 2009-2012 en kent drie ambities (NOC*NSF, 2007):

1. Meer mensen sporten een leven lang
2. Nederland bij de top-10 van de wereld
3. Bonden ontwikkelen en verzilveren kansen

Hieronder volgt een toelichting van elke ambitie.

Meer mensen sporten een leven lang

Deze ambitie heeft als doel om de sporter sterker te binden aan de georganiseerde sport door het sportaanbod te vergroten en beter af te stemmen aan de behoeftes van de sporter. Tevens wordt er ingezet op een collectieve groei van het ledenaantal waar met name de grootste sportbonden de trekkers van zijn. Om dit voor elkaar te krijgen wordt er geïnvesteerd in beter technisch en sportief kader, betere accommodaties en sterkere verenigingen. Uiteindelijk moet er sportaanbod zijn, zodat de sporter in elke fase van zijn of haar leven kan sporten of blijven sporten.

Nederland bij de top-10 van de wereld

Op het gebied van topsport is de top-10 ambitie geformuleerd. Hierbij wordt er ingezet op het ontwikkelen van een topsportklimaat. Dit met als doel om structureel bij de tien best presterende landen bij Olympische Spelen en WKs te horen.

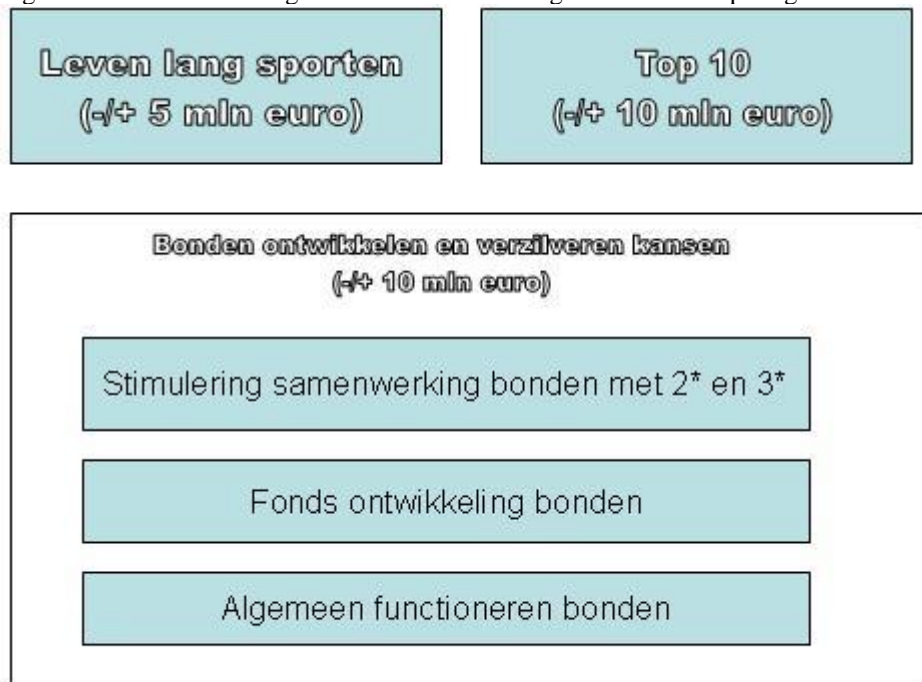
Ambitieuze sportbonden worden gestimuleerd om topsportprogramma's uit te voeren op het gebied van talentontwikkeling, training en competitie. Daarnaast wordt er geïnvesteerd in andere belangrijke zaken zoals voorzieningen voor topsporters, het hebben en behouden van topcoaches en het gebruik van kennis en innovatie. De focus ligt hierbij vooral op de sporten die reëel bij kunnen dragen aan de top-10 ambitie.

Bonden ontwikkelen en verzilveren kansen

'Bonden ontwikkelen en verzilveren kansen' is de werktitel voor de brancheversterking in de georganiseerde sport en heeft als doel de sportbonden te versterken door ze effectiever en efficiënter te laten opereren. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat sterkere sportbonden in staat zijn om bij te dragen aan de twee eerdergenoemde ambities. Bonden die hier nog niet aan kunnen bijdragen worden geacht om de eigen organisatie te versterken. Dit kan ten eerste door middel van zelfregulering, het gebruik van bijvoorbeeld: strategische scans, assessments of tools die door NOC*NSF worden aangereikt. Het kan ook door middel van samenwerking en clustering met andere sportbonden. Clustering binnen de Sportagenda wordt gezien als "het gezamenlijk gebruik maken van personeel, huisvesting, ict en overige middelen, met daarbij maximaal behoud van eigen sportidentiteit" (NOC*NSF, 2007). Dit zou een impuls geven aan de kracht, kwaliteit en uitstraling van de werkorganisaties.

Een groot verschil met voorgaande meerjarenplannen is dat de subsidiëring van NOC*NSF aan de sportbonden sterker gekoppeld is aan de ambities van de Sportagenda. Figuur 1 geeft globaal de financieringsmiddelen van de Lottogelden aan per collectief doel.

Figuur 1: Globale bestedingsmiddelen van de Lottogelden voor de Sportagenda 2012



Voor de ambitie ‘bonden ontwikkelen en verzilveren kansen’ is ongeveer 10 miljoen euro beschikbaar. Een gedeelte hiervan gaat naar het algemeen functioneren bonden, dit is een bijdrage waar elke bond recht op heeft en is gebaseerd op het aantal leden dat bij een sportbond geregistreerd staat. De rest gaat naar de ontwikkeling van bonden en het stimuleren van samenwerking tussen sportbonden.

Sportbonden kunnen aanvullend aanspraak maken op subsidiëring als ze kunnen bijdragen aan de ambities van Leven lang Sporten en de Top-10 ambitie. Dit geldt voornamelijk voor de grotere bonden. Zoals eerder gezegd worden bonden die daar nog niet toe in staat zijn geacht om eerst de eigen organisatie te versterken.

Om de differentiatie hierin van elke sportbond overzichtelijk te maken heeft NOC*NSF een systeem geïntroduceerd dat sportbonden categoriseert naar een aantal sterren. De volgende paragraaf gaat in op deze segmentering en hoe dit in relatie staat tot de Sportagenda.

1.3 Segmentatie: sterren en kwaliteitscriteria

NOC*NSF maakt gebruik van een categorisering in drie sterren voor sportbonden. Bonden krijgen sterren toegewezen op basis van hun ambities en bijdrage aan de collectieve doelen. In de praktijk betekent dit dat bonden 1, 2 of 3 sterren krijgen op het gebied van Leven Lang Sporten en de Top-10 ambitie.

De segmentering is bedoeld om betere dienstverlening en maatwerk te leveren aan sportbonden. Dit om te voorkomen dat er beleid of plannen worden gecreëerd die niet voor iedereen van toepassing is. In de Sportagenda is aangegeven dat sportbonden die niet kunnen bijdragen aan de collectieve doelen zich moeten richten op het versterken van de eigen organisatie. Dit zijn hoofdzakelijk de sportbonden die 1 ster zijn toebedeeld op het onderdeel Leven Lang Sporten. Zij mogen in het algemeen geen programma uitvoeren op dit gebied. Bonden met 2 of 3 sterren worden wel aangemoedigd om een programma Leven Lang

Sporten uit te voeren. Dit bestaat uit extra subsidiëring op basis van de plannen die de bonden voorleggen aan NOC*NSF.

Hetzelfde geldt voor de toewijzing van sterren op het gebied van de Top-10 ambitie. Een verschil hierbij is dat sportbonden met 1 ster voor Leven Lang Sporten hier wel aanspraak kunnen maken op extra subsidiëring. De Roeibond is bijvoorbeeld een 1*-bond op het gebied van Leven Lang Sporten, maar een 2*-bond op het gebied van de top-10 ambitie. Hierdoor maken zij aanspraak op extra subsidiëring voor haar topsportprogramma's.

Aan de sterren hangen enkele criteria waaraan een sportbond moet voldoen om ervoor in aanmerking te komen. Hieronder staan de belangrijkste criteria per categorie beschreven voor Leven Lang Sporten. De criteria voor de Top-10 ambitie zijn niet relevant voor dit onderzoek en worden dus buiten beschouwing gelaten.

Tabel 1: criteria voor het toewijzen van sterren aan bonden op het gebied van Leven Lang Sporten

Aantal sterren	Criteria
1	Code Goed Sportbestuur ¹ : onder andere het hebben van financiële en topsportstatuten, statuten- en reglementen van de eigen organisatie, een gedragscode, transparantie van handelen, afgesproken maximale zittingstermijn van bestuursleden, aansprakelijkheid en het hebben van een ALV.
2	<ul style="list-style-type: none">- Minimaal 40.000 geregistreerde leden;- 10 FTE binnen de werkorganisatie;- minimale begroting van €1.500.000 per jaar.
3	<ul style="list-style-type: none">- Professioneel werkapparaat: functiedifferentiatie en -specialisatie, sterk management team, bestuur op afstand;- bijdrage aan het collectief in de georganiseerde sport: deelname stuur- en werkgroepen, samenwerkingsrelaties met andere bonden;- deelname maatschappelijke projecten;- grote uitstraling binnen de sport en in de maatschappij;- bijdrage aan de groei-doelstelling of het marktaandeel in de sport.

In de rest van het onderzoek wordt naar de criteria voor 1 ster gerefereerd als de 'minimale kwaliteitseisen'. Sportbonden die niet aan deze door NOC*NSF minimale eisen voldoen moeten dit toelichten om recht te blijven houden op subsidiëring en hun lidmaatschap.

Wat uit de beschreven criteria naar voren komt is dat het hebben van meer sterren gerelateerd is aan een grotere mate van professionalisering en massa van de organisatie. Naast een minimum aantal leden is een minimum aantal medewerkers en een functiedifferentiatie vereist en gewenst om in de dienstverlening van de sportbond te voorzien. Het sterrenstelsel en de Sportagenda sturen hierop aan door bonden te stimuleren zich te ontwikkelen en eventueel door te groeien naar een bond met een hoger aantal sterren.

Dit onderzoek richt zich op het proces van professionalisering en clustering dat door de Sportagenda en het sterrenstelsel in beweging is gebracht. In de Sportagenda staat dat voor het realiseren van de doelen er een sterke en efficiënt opererende sportsector nodig is. Om hiertoe in staat te zijn moeten de werkorganisaties van sportbonden versterkt worden.

De Sportagenda zet in op meer samenwerking van sportbonden, omdat deze leiden tot schaalvergroting, efficiency en effectiviteit. Samenwerking tussen verschillende bonden en sportorganisaties moet leiden tot professionalisering. Clustering is hierbij een oplossing voor de bonden die niet in staat zijn om zelf de organisatie te versterken. Een versterking van de branche maakt het beter mogelijk voor de sportsector om zich verder te ontwikkelen en de doelen van het collectief te behalen.

¹ 13 aanbevelingen voor goed sportbestuur bij sportbonden zoals opgesteld door de commissie Goed Sportbestuur in 2004 (NOC*NSF commissie Goed Sportbestuur, 2004).

1.4 Problematisering

De Sportagenda stuurt aan op meer professionalisering van kleine sportbonden door middel van clustering. Dit brengt echter problemen met zich mee. Het ontwikkelen van een bondsbureau, het samenwerken met andere sportbonden en het aannemen van betaalde krachten in een sector die traditioneel door vrijwilligers wordt bestuurd zijn veranderingen die een grote impact kunnen hebben op de sportbonden.

Een eerste belangrijke vraag is of het clusteren van bonden de juiste oplossing is. Ontwikkelen sportbonden zich daardoor daadwerkelijk beter of is het juist de verkeerde richting voor een sportbond? Misschien dat er andere manieren zijn die beter werken om hun organisatie te versterken.

Een volgend probleem zit in de context en historie van de sportsector. Het stimuleren van professionalisering in een sector waar traditioneel gezien veel vrijwilligers actief zijn kan nieuwe mogelijkheden, maar ook problemen met zich meebrengen. De gevolgen van professionalisering en clustering hoeven niet gelijk een positief resultaat op te leveren. Ook negatieve effecten kunnen immers ontstaan in het proces of in het eindresultaat. Het is belangrijk om de veronderstellingen en opvattingen waar de Sportagenda op is gebaseerd na te gaan. Belangrijk hierbij is het bepalen van de factoren en motieven die een rol spelen als sportbonden wel of niet willen samenwerken. Het onderzoek moet inzicht hierin bieden en veronderstellingen ontkrachten daar waar ze niet kloppen.

Ten slotte kan men zich afvragen of de richtlijnen van de Sportagenda voor alle sportbonden van toepassing zijn. Vorig jaar hebben Bodt en Notté (2009) al een verkennend onderzoek gedaan naar professionalisering bij sportbonden die samenwerkingsverbanden zijn aangegaan². Een belangrijk resultaat dat hierbij naar voren is gekomen, is dat kleine sportbonden beseffen dat professionalisering nodig is, maar dat ze liever zelf bepalen hoe zij dat vraagstuk oplossen. Kleine sportbonden hebben relatief weinig invloed op het beleidsvormingsproces, omdat ze minder betrokken zijn bij het proces waar inhoud ervoor geleverd wordt. Er wordt dus getwijfeld of een beleidsnotitie zoals de Sportagenda daardoor van toepassing of van toegevoegde waarde is voor een kleine bond. Daarnaast hebben zij moeite met de top-downimplementatie van NOC*NSF en de grotere bonden. Hier is ook de vraag of de druk die ervaren wordt leidt tot het gewenste resultaat.

1.5 Doelstelling

De vraag is hoe er bij sportbonden gekeken wordt naar de ontwikkelingen op het gebied van professionalisering en wat belangrijke factoren en belemmeringen zijn in de keuze voor het wel of niet samenwerken of clusteren met andere bonden. Hierbij ligt de focus op sportbonden die de minste ambities tonen om samen te gaan werken met andere sportorganisaties. Deze zijn interessant, omdat zij wel lid zijn van NOC*NSF en officieel de Sportagenda volgen, maar weinig bijdragen aan de collectieve doelen ervan. Resultaten en bevindingen van het onderzoek worden ter beschikking gesteld aan NOC*NSF als input voor nieuw sportbeleid en verandering in aanpak van de huidige implementatie van de Sportagenda. Tevens wordt het onderzoek publiekelijk beschikbaar met als doel input te leveren voor de discussie van de gewenste effecten van professionalisering en clustering in de sportsector.

² Bodt M. & R. Notté (2009) *Scoren met een één-tweetje*. USBO: Universiteit Utrecht.

Uiteindelijk is het doel het verbeteren van sportbeleid met betrekking tot de sportbonden op het gebied van professionalisering.

Onderzoek hiernaar is maatschappelijk relevant omdat de resultaten een bijdrage kunnen leveren aan het formuleren van beter beleid met betrekking tot de Nederlandse sportbranche in het algemeen en voor sportbonden op het gebied van professionalisering in het bijzonder. Wetenschappelijk is het relevant omdat het onderzoek kan bijdragen aan het verrijken van concepten en theorieën op het gebied van professionalisering en samenwerking van organisaties. Er kan meer inzicht geboden worden in de rol van verschillende bonden in relatie tot de ontwikkeling van de sportsector, de veranderingen binnen de sportsector zelf en wat voor gevolgen dit heeft voor de stakeholders in de sport.

1.6 Vraagstelling

De Sportagenda 2012 benoemt specifiek professionalisering en clustering als gewenste ontwikkelingen om de georganiseerde sport te versterken. Professionalisering en clustering kunnen een grote impact hebben op met name kleine sportbonden. Het is belangrijk om duidelijk te krijgen wat deze sportbonden hiervan vinden en hoe zij hun rol zien binnen de georganiseerde sport en de Sportagenda. Bij dit onderzoek is daarom de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Welke betekenissen geven ‘decision-makers’ van 1-sportbonden aan professionalisering en clustering en hoe staan deze in relatie tot de Sportagenda 2012?*

In de onderzoeksvraag is aangegeven dat ‘decision-makers’ zijn gevraagd om hun betekenissen te geven. De term ‘decision-makers’ is een term die gebruikt wordt door NOC*NSF om personen bij sportbonden aan te duiden die de autoriteit en de mogelijkheden hebben om besluiten en beleid te ontwikkelen en/of door te voeren. Ten eerste gaat het hier om de directeur en de bestuursleden van de sportbonden. Ook managers en beleidsmedewerkers met belangrijke invloed en kennis zijn in dit onderzoek ondervraagd. Omdat de opdrachtgever voor dit onderzoek NOC*NSF is, is gekozen om de term ‘decision-makers’ te blijven gebruiken.

Met ‘1*-sportbonden’ zijn sportbonden bedoeld die door NOC*NSF op de ambitie Leven lang sporten één ster zijn toebedeeld. Hoofdzakelijk zijn dit kleine sportbonden met minder dan 40.000 leden.

Om tot een antwoord op de onderzoeksvraag te komen is gebruik gemaakt van een drietal deelvragen. Deze zijn hieronder weergegeven:

1. Welke betekenissen geven decision-makers van 1-sportbonden aan professionalisering?* Professionalisering is net als clustering een hoofdthema in dit onderzoek. Door middel van interviews met decision-makers van sportbonden is bepaald welke betekenissen en opvattingen dominant en minder dominant zijn. Aan de hand daarvan is er een invulling gegeven aan deze deelvraag.

2. Welke betekenissen geven decision-makers van 1*-sportbonden aan clustering?

Net als de eerste deelvraag zijn interviews met decision-makers leidend voor de beantwoording van deze deelvraag. Clustering is echter een gevoeliger onderwerp dan professionalisering, omdat het raakt aan de identiteiten van sportbonden. Samenwerking is een neutraler begrip dat ter inleiding van clustering is gebruikt om emotionele aspecten te voorkomen en de betekenissen achter clustering te achterhalen.

3. Hoe kunnen de betekenissen van 1*-sportbonden gerelateerd worden aan de Sportagenda 2012?

Om deze deelvraag te beantwoorden zijn naast de decision-makers van sportbonden ook decision-makers van NOC*NSF geïnterviewd. De reden hiervoor is om de overeenkomsten en verschillen van betekenissen aan te kunnen geven tussen de sportkoepel die het beleid implementeert en haar leden voor wie het bedoeld is.

Ook is er een onafhankelijk expert geïnterviewd. Omdat deze geen belangen heeft bij de betrokken partijen kan het perspectief van de expert belangrijke zaken aanwijzen die door de partijen gekleurd worden benoemd. Een dergelijk perspectief verrijkt de resultaten en de analyse.

Ten slotte zijn er ook documenten van diverse partijen gebruikt om de meningen over de Sportagenda vast te stellen.

1.7 Kennismaking van de organisaties

Deze paragraaf geeft een korte introductie van de organisaties waar het in dit onderzoek hoofdzakelijk over gaat. Dit wordt vervolgd door een beschrijving van de geschiedenis en relatie tussen deze organisaties.

De sportbonden

In Nederland zijn er 72 sportbonden lid van NOC*NSF. Op het gebied van Leven Lang Sporten hebben drie bonden hiervan de status van 3 sterren gekregen. Achttien sportbonden hebben 2 sterren en de overige 51 bonden hebben 1 ster.

Het gemiddelde ledenaantal van de 1*-bonden bedraagt ongeveer 11.000 leden. Verder hebben slechts 34 van deze bonden een werkorganisatie met een gemiddelde van 5 FTE. De overige 1*-bonden hebben geen werkorganisatie.

In contrast, de 2*-bonden hebben gemiddeld 107.000 leden. Het gemiddeld aantal FTE in de werkorganisatie is niet bekend, maar elke 2*-bond heeft in ieder geval een ondersteunende werkorganisatie. De drie 3*-bonden: de KNVB (voetbal), KNLTB (tennis) en KNHB (hockey) hebben respectievelijk 1.076.000, 709.000 en 172.000 leden. Zij hebben ieder meer dan 100 mensen op de loonlijst staan, de KNVB zelfs ruim 400. Gemiddeld meer dan 35 mensen werken er daarvan op de bondsbureaus.

Het verschil tussen 1*-bonden en de andere bonden is groot. Slechts 15% van de totale sportpopulatie wordt vertegenwoordigd door de 1*-bonden.

*NOC*NSF*

Het Nederlands Olympisch Comité*Nederlandse Sport Federatie is de sportkoepel van de georganiseerde sport in Nederland. NOC*NSF heeft ongeveer 90 leden, waarvan 72 sportbonden. Bij die sportbonden horen ongeveer 27.000 sportverenigingen waar bijna 5 miljoen sporters bij zijn aangesloten (Breedveld et al, 2006).

NOC*NSF staat in dienst van haar leden, maar is ook trekker op het gebied van de ontwikkeling in de sportbranche. Daarnaast is NOC*NSF verantwoordelijk voor het afvaardigen van teams naar Olympische en Paralympische Spelen.

Relatie

NOC*NSF bestond voorheen uit de organisaties NOC en NSF. NOC was van oudsher de organisatie die verantwoordelijk was voor de uitzending van teams naar Olympische en Paralympische Spelen. De sportbonden met olympische disciplines waren hierbij aangesloten. In 1959 werd NSF opgericht om de niet-Olympische sportbonden van dienst te zijn. In 1993 gingen beide organisaties samen in NOC*NSF met als doel haar leden te ondersteunen en de sport in Nederland te promoten.

NOC*NSF werd nog meer als trekker van de sportsector gezien toen eind jaren '90 de verdeling van de subsidiegelden richting sportbonden van het ministerie van VWS werd overgeheveld naar NOC*NSF. Tijdens de jaren '90 was er een beleid van VWS van kracht dat elke sport gerepresenteerd moest worden door één sportbond. Verscheidene bonden zijn als gevolg van de druk van het verliezen van subsidie toen samengegaan met andere bonden.

NOC*NSF is in het afgelopen decennium in haar activiteiten gegroeid en heeft een sterkere sturende rol gekregen richting haar leden. Niet alle sportbonden zijn daar even blij mee geweest wat heeft geresulteerd in een kerntakendiscussie over de organisatie. Deze actuele discussie stuurt aan op dat NOC*NSF zich weer meer in dienst stelt van haar leden en dat activiteiten die minder direct daarmee te maken hebben worden afgestoten.

1.8 Conclusie

In dit inleidende hoofdstuk is de aanleiding en achtergrond van het onderzoek geschetst. Aan de hand daarvan zijn er onderzoeksvragen opgesteld die de rode draad vormen in de rest van het onderzoek. Hoofdstuk 2 gaat hierop verder in door de methode en perspectieven te behandelen die gebruikt zijn in dit onderzoek om tot resultaten en conclusies te komen. In het hoofdstuk wordt de keuze voor kwalitatief onderzoek, het gebruik van interviews, de keuze voor onderzoekseenheden en het analysekader nader toegelicht.

Hoofdstuk 3 verdiept zich in de literatuur die er bestaat over de twee kernbegrippen in dit onderzoek, namelijk 'professionalisering' en 'clustering'. Daarbij wordt er eerst ingegaan op mogelijk ontwikkelingen in de sport en de maatschappij die de oorzaak zijn van professionalisering en clustering. Tevens wordt de toepasbaarheid van deze begrippen binnen de sport en de problemen die erbij komen kijken uitgebreid behandeld.

Hoofdstuk 4 geeft een overzicht van de belangrijkste en meest opvallende resultaten die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen. De resultaten zijn geordend naar drie thema's: professionalisering, clustering en de beleidsomgeving van kleine sportbonden.

In hoofdstuk 5 wordt een analyse gegeven van de resultaten. De empirie wordt hierbij gekoppeld aan de behandelde literatuur. Aan de hand van het analysekader wordt er ingegaan op welke betekenissen er heersen in de sportsector, in welke context deze betekenissen tot stand zijn gekomen en welke processen en machtsrelaties ervoor zorgen dat er richting wordt gegeven aan handelen.

Hoofdstuk 6 geeft aan de hand van de resultaten en de analyse een antwoord op de onderzoeksvragen. Er wordt afgesloten met een discussie over wat de relevantie en waarde is van de bevindingen in dit onderzoek voor de wetenschap en de maatschappij. Tevens worden er aanbevelingen of verbeterpunten gegeven voor vervolgonderzoek en het verbeteren van de Sportagenda.

Hoofdstuk 2 Onderzoeksaanpak

Dit hoofdstuk beschrijft hoe het onderzoek is opgezet en welke keuzes daarin zijn gemaakt. Als eerste wordt het onderzoeksperspectief beschreven waarin de keuze voor een interpretatieve benadering en de verdere focus ervan wordt toegelicht. Daarna wordt de gehanteerde onderzoeksmethode beschreven. In deze paragraaf wordt aandacht geschonken aan de keuze voor interviews en de onderzoekseenheden. Vervolgens komt de analyse aan bod waarin de verantwoording van het gebruikte softwareprogramma MAXQDA ter discussie staat en ingeleid wordt op het gebruik van het theoretisch perspectief. Het theoretisch perspectief wordt daarna behandeld waarin het arenamodel en de perspectieven van Martin centraal staan. Het hoofdstuk sluit af met een conclusie waarin de belangrijkste zaken nog een keer op een rijtje worden gezet.

2.1 Onderzoeksperspectief

Het onderzoeksperspectief dient als leidraad in het onderzoek. Hieruit vloeien keuzes en controles in het onderzoek voort die passen bij de overtuiging van de onderzoeker en hoe deze zijn keuzes en resultaten legitimeert.

Het wetenschappelijk onderzoek en de bijbehorende onderzoeker hanteren een aantal veronderstellingen die de basis vormen van het onderzoeksperspectief. Deze kunnen worden onderverdeeld in veronderstellingen die voortkomen vanuit de ontologie (zijnsleer) en de epistemologie (kennisleer). Ontologie betreft de kennis die men bezit over hoe men denkt dat de wereld werkt. De onderzoeker is ervan overtuigd dat de realiteit subjectief is en dat meningen en opvattingen de kern vormen van hoe men over de wereld denkt. Gebeurtenissen kunnen daarom voor de één iets anders betekenen dan voor de ander.

De epistemologie betreft het achterhalen en onderzoeken van de aard van kennis. Veel van ons handelen is gebaseerd op veronderstellingen en kennis die wij hebben. Door onderzoek kan gekeken worden of deze kloppen of misschien veranderd zijn. Nieuwe kennis kan op deze manier leiden tot een verandering van handelen (Glesne, 2006).

De onderzoeker maakt in het onderzoek gebruik van bovengenoemde overtuigingen. De nadruk ligt daardoor op de waarde van de meningen en opvattingen van mensen en hoe dit tot een proces leidt waarin activiteiten in beweging worden gebracht. Een perspectief dat hierbij aansluit is de interpretatieve benadering. Deze benadering wordt in kwalitatief onderzoek veel gebruikt en legt de focus op hoe een individu in een bepaalde context betekenis geeft aan een gebeurtenis of idee.

Deze benadering is in dit onderzoek gebruikt, omdat het ruimte biedt aan interpretatie en betekenisgeving van zowel de doelgroep, als de onderzoeker. Dit sluit aan bij de overtuiging van de onderzoeker dat de waarheid niet alleen in feiten zit, maar voor een gedeelte ook in opvattingen en meningen van personen en de interpretatie ervan in interactie met mensen in de omgeving. Dit proces is dynamisch: meningen kunnen veranderen waardoor een nieuw proces ontstaat waarin nieuwe opvattingen en betekenissen van kracht worden.

Dit onderzoek hecht veel waarde aan de meningen van respondenten. Het is daarom belangrijk voor de onderzoeker om zo neutraal mogelijk hierin te staan. Volledige objectiviteit is echter onmogelijk, maar het is belangrijk om kritisch te zijn op de aannames die organisaties, anderen en de onderzoeker zelf gebruiken (Rubin en Rubin, 2005).

Dit onderzoek richt zich op de overeenkomsten en verschillen van betekenissen tussen verschillende mensen. De perceptie van het individu verschilt per persoon. Iedereen geeft zijn eigen betekenis aan zijn of haar ervaringen. Omdat er sprake is van een grote diversiteit in

mensen en ervaringen binnen de sportsector, probeert de onderzoeker recht te doen aan de verschillende betekenissen die hieruit voortvloeien.

De onderzoeker heeft echter een wetenschappelijke achtergrond die meer de nadruk legt op het bekijken van overeenkomsten en de gebieden waar *consensus* bestaat. De focus op consensus in combinatie met het *local/emergent* perspectief noemt Deetz (2000) een interpretatieve studie. Met *local/emergent* wordt bedoeld dat de onderzoeker open staat voor meningen en opvattingen op basis van interactie en los van vooringenomen veronderstellingen en claims die van toepassing zijn.

Om naast de focus op consensus ook recht te doen aan verschillen en ambiguïteit van betekenissen is gekozen voor het arenamodel van De Ruijter en Verweel (2000) en de perspectieven van Martin (1992). Een nadere toelichting hiervan wordt gegeven in paragraaf 2.4. Eerst wordt de onderzoeksmethode behandeld die vanuit het onderzoeksperspectief is voortgevloeid.

2.2 Onderzoeksmethode

Er is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. De keuze voor kwalitatief onderzoek ligt voor de hand, omdat er sprake is van een proces met verschillende actoren en invloedsstructuren dat moeilijk te beschrijven is met een andere manier van onderzoek. Er zijn interviews met respondenten afgenomen. Deze interviews zijn opgenomen en vervolgens getranscribeerd naar tekstbestanden. Het gebruik van interviews heeft als voordeel dat het leidt tot resultaten en bevindingen met diepgang en emotionele aspecten die van belang zijn in het analyseren van het probleem. Daarnaast is het gebruik van documenten belangrijk geweest voor het vaststellen van relevante thema's voor de interviews.

Aan de hand van documenten en gesprekken met kennisdragende mensen zijn er topics opgesteld die gebruikt zijn voor de interviews. Interviews zijn daarna omgezet naar transcripties van waaruit de belangrijkste resultaten zijn bepaald. Aan de hand van het analysekader dat behandeld wordt in 2.4 zijn vervolgens de resultaten geanalyseerd. De analyse van de resultaten is gebruikt om een antwoord op de onderzoeksvraag te formuleren en te komen tot een conclusie.

Semi-gestructureerde interviews

Er is gewerkt met semi-gestructureerde interviews. Dit betekent dat aan de hand van een topiclijst interviews zijn afgenomen. Deze manier heeft als voordeel dat er ruimte gelaten wordt aan de respondent om vrij te antwoorden binnen een breed thema. In vergelijking tot een vragenlijst wordt de respondent niet beperkt in zijn of haar antwoord waardoor belangrijke informatie naar voren kan komen.

Een ander voordeel is dat tijdens de interviews nieuwe topics aan het licht komen die relevant zijn om in het vervolg van het onderzoek mee te nemen. Tevens bieden de topics een kader en houvast tijdens het interview om te focussen op de belangrijkste onderwerpen in dit onderzoek. Deze sturing bevordert het vinden van belangrijke resultaten en bevindingen tijdens en na interviews.

De topics zijn bepaald aan de hand van eerder onderzoek en een literatuurstudie. Daarnaast zijn er gesprekken geweest met verschillende mensen met relevante sportkennis die topics hebben genoemd die gebruikt zijn in het onderzoek. In bijlage 1 staat een overzicht van de topics die gebruikt zijn tijdens de interviews.

Resultaten uit interviews zijn gecodeerd naar thema's om de data te ordenen. Het werken met thema's en codes heeft als voordeel dat concepten en informatie makkelijker in relatie tot elkaar kunnen worden gebracht wat tot een betere analyse leidt.

Documentenanalyse

Naast interviews zijn ook documenten gebruikt om een beeld te krijgen bij de onderwerpen. Er bestaan veel rapporten, memo's en werkverslagen over de Sportagenda. Ook tijdens interviews hebben respondenten documenten aan de onderzoeker overhandigd waarin hun formele positie over de Sportagenda en andere onderwerpen staat geschreven. Relevante informatie uit de documenten is gebruikt voor het bepalen van topics, het aangaan van een gesprek hierover tijdens interviews en ter aanvulling van de resultaten.

Een voordeel hiervan is dat informatie in documenten vergeleken kan worden met de betekenissen die respondenten geven. Dit leidt tot betere resultaten en biedt meer perspectief in het analyseren ervan. Een nadeel van documenten kan zijn dat de inhoud ervan verouderd of minder van toepassing is, omdat de omstandigheden zijn veranderd.

Selectie onderzoekseenheden

In het onderzoek zijn 'decision-makers' van 1*-sportbonden geïnterviewd. Dit zijn de belangrijkste personen wanneer het gaat om het hebben van invloed op het besluitvormingsproces van beleid en hebben de meeste kennis van de onderwerpen in dit onderzoek.

Vorig jaar is er al verkennend onderzoek geweest naar sportbonden die samenwerken met andere bonden. Dit jaar heeft een andere student van de Universiteit Utrecht tegelijkertijd met dit onderzoek een onderzoek gedaan naar bestaande clusters van sportbonden. Daarom is er gekozen om sportbonden te onderzoeken waarvan bekend is dat ze niet geclusterd zijn met een andere sportbond.

Een andere keuze is dat alleen 1*-bonden zijn onderzocht. Dit zijn kleine bonden die relatief afhankelijk zijn van de subsidie van NOC*NSF en van oudsher weinig bijdragen aan de doelen van collectief sportbeleid. Het vraagstuk van professionalisering is bij hen het meest urgent wat het interessant maakt om te onderzoeken in welke mate deze bonden hiermee bezig zijn.

De Sportagenda bestaat naast de ambitie op het gebied van brancheversterking ook uit de ambities Leven Lang Sport en de Top-10. Op basis hiervan is verwacht dat er een verschil in respons kan zijn tussen bonden die gefocused zijn op topsport en bonden die gefocused zijn op breedtesport. Tijdens de selectie is daarom gekozen voor een gelijke verdeling tussen sportbonden die een Olympische sport en een niet-Olympische sport vertegenwoordigen.

Bovenstaande keuzes hebben geleid tot de selectie van de volgende sportbonden:

Tabel 2: geselecteerde 1*-bonden voor dit onderzoek

Sportbonden	Olympische discipline
Nederlandse IJshockeybond (NIJB)	Ja
Nederlandse Triathlonbond (NTB)	Ja
Koninklijke Nederlandse Roeibond (KNRB)	Ja
Koninklijke Nederlandse Wielren Unie (KNWU)	Ja
KNBLO-Wandelsportorganisatie	Nee
Knac Nationale Autosport Federatie (KNAF)	Nee
Algemene Nederlandse Sjoelbond (ANS)	Nee
Koninklijke Nederlandse Cricketbond (KNCB)	Nee

Naast de decision-makers van bovenstaande bonden zijn ook interviews afgenomen met decision-makers van NOC*NSF en een onafhankelijk expert die vanuit hun perspectief hun betekenissen hebben gegeven over de onderwerpen.

Analyse

Voor de analyse is er gebruikt gemaakt van het programma MAXQDA. Interviews zijn uitgeschreven en als tekstbestanden ingevoerd in het programma MAXQDA. Binnen dit programma zijn codes en subcodes toegewezen aan stukken tekst. Aan de hand van deze codes zijn de belangrijkste thema's bepaald en hiernaar geordend. Het toewijzen van codes en subcodes heeft de onderzoeker zelf gedaan. Door de grote hoeveelheid codes en subcodes die zijn toegekend is het mogelijk om andere thema's naar voren te laten komen dan waarvoor in dit onderzoek gekozen is. Het gebruik van MAXQDA heeft als voordeel dat het gemakkelijk is om selecties te maken op bijvoorbeeld kernwoorden, respondenten of vragen. Dit stelt de onderzoeker in staat om een groot gedeelte van de data te ordenen en te lezen. Een nadeel van het programma is dat de gebruiksvriendelijkheid de onderzoeker verleidt om minder belangrijke data toch aan te wijzen als code waardoor de data vervuild raakt.

De onderzoeker is er echter van overtuigd dat de drie thema's die aan de hand van de data bepaald zijn goed recht doen aan de betekenissen van de respondenten. Hoofdstuk 4 behandelt de resultaten die in deze thema's naar voren komen. Voor de analyse hiervan is gebruik gemaakt van het arenamodel en de perspectieven van Martin. De kern van deze theorieën richt zich op de context, macht en betekenissen die van toepassing zijn in de sportsector. Door te kijken naar waar groepen het over eens zijn en waar er verschil of ambiguïteit bestaat wordt er een overzicht gevormd van waar processen beginnen en stoppen. Dit analysekader komt nu uitgebreid aan bod.

2.3 Analyse kader

Het theoretisch framework dat in dit onderzoek gebruikt is, begint vanuit het arenamodel van Verweel (De Ruijter en Verweel, 2002). Sportbonden zitten in een complexe sector waarin verenigingen, sportkoepels, internationale federaties en andere partijen invloed op elkaar uitoefenen. Er is sprake van sociale arena's waar strijd en samenwerking plaats vinden (De Ruijter en Verweel, 2000).

Partijen in een arena zijn niet gelijkwaardig aan elkaar en hebben verschillende belangen. Het bereiken van doelen is afhankelijk van macht. Ook de historie van eerdere strijd en de momenten waar partijen de arena betreden zijn van invloed op het bepalen van de positie en de status van mensen en partijen. Niet elke partij zal hierdoor haar doelen kunnen bereiken (Anthonissen & Boessenkool, 1998, p. 212). Partijen zijn ook afhankelijk van elkaar, maar hebben verschillende visies. Bij samenwerking vindt hierin ook strijd plaats.

Anthonissen en Boessenkool (1998) benoemen in totaal zes verschillende interacties. Naast strijd en samenwerking zijn contextualiteit, multidimensionaliteit, meerdere perspectieven en gelaagdheid van belang. Deze interacties vormen betekenissen die richting geven aan het handelen van mensen. Contextualiteit en de verschillende perspectieven hebben een prominente rol in het theoretisch kader en worden verderop nader toegelicht.

Met multidimensionaliteit wordt bedoeld dat organisaties op verschillende gebieden actief zijn en ze op die dimensies bekeken kunnen worden. Als de focus ligt op de politieke aspecten van sport levert dit andere nuances en betekenissen op dan wanneer men naar de economische of culturele dimensies ervan kijkt.

Ook bestaat er een gelaagdheid waardoor verschillende zaken wel of niet gezien worden. De De Ruijter en Verweel (2000) zien een organisatie als theater en onderscheidt hierin drie lagen: het podium, de coulissen en de kleedkamers. Op het podium ziet men formele rollen en functies. In de coulissen is dit niet meer van toepassing. Dynamiek krijgt daar betekenis door middel van onderhandse ruil: onderhandeling en lobby waarbij actoren hun belangen

uitwisselen met anderen die kunnen helpen. In de kleedkamers heersen de roddels en wordt er vertrouwen gekweekt op basis waarvan men kan handelen.

Dit onderzoek maakt gebruik van een analyse in drie stappen. Als eerste is de context bepaald waarin sportbonden handelen. Hierbij is naast het arenamodel gebruik gemaakt van de institutionele theorie. Ten tweede is gekeken naar de betekenissen. De perspectieven van Martin zijn hier gebruikt om te kijken waar consensus, verschil of ambiguïteit bestaat. Ten slotte is gekeken naar de machtsverhoudingen tussen groepen en individuen. Centraal hierin staat welke betekenissen dominant zijn en op welke manier dit gebeurt.

2.3.1 Context

Anthonissen en Boessenkool (1998) beschouwen organisaties als halfopen systemen. De omgeving kan hierbij druk leggen op het handelen binnen de organisatie. Andersom als een organisatie groot is en een belangrijke functie heeft binnen de lokale gemeenschap of daarbuiten, kan invloed van binnen ook naar de omgeving worden gegeven. Een theorie die hier dieper op in gaat is de institutionele theorie.

Institutionele theorie

In de institutionele theorie worden sportbonden gezien als instituten. Kenmerken die bij instituten horen zijn onder andere het formuleren van regels, het controleren van deze regels en het standaardiseren van vaardigheden door kader te ontwikkelen (Coakley, 1994). Selznick (1957) geeft aan dat beleid hierop in de loop van de tijd belangrijke waarde krijgt en het instituut zijn bestaansrecht eraan ontleent.

De institutionele theorie richt zich sterk op de relatie tussen de organisatie en haar omgeving. Bovendien wordt in deze theorie ruimte gelaten voor de waarde van traditie en emotie binnen een organisatie. Dit is van toepassing op sportbonden die zich vaak kenmerken met veel vrijwilligers en dienstverlenende activiteiten ten opzichte van haar leden. Sturing van en naar de bond toe heeft daardoor ook sterke emotionele en culture aspecten naast rationele redenen. De 'oude' institutionele benadering vindt zich in de definitie van een organisatie als een mechanisch instrument dat ontwikkeld is om bepaalde doelen te bereiken. Hierin is de organisatie van de sociale eigenschappen van haar werknemers en de omgeving bepalend voor de werkwijze van de organisatie (Selznick, 1948 in Koole, 2008).

De organisatie ontwikkelt in de loop van tijd sociale waarde, dit zijn gebeurtenissen en relaties die van waarde zijn voor de werknemers van de organisatie. Een organisatie past zich hierdoor aan de naaste omgeving en krijgt daarin ook een plek waar het van waarde is. Een organisatie verandert dan in een institutie (Koole, 2008).

De 'nieuwe' benadering legt de nadruk op de cognitieve en culturele inzichten van de mensen binnen de organisatie. Deze inzichten vormen de sociale werkelijkheid en betekenisgeving van de organisatie en geven hierdoor richting aan het gedrag van mensen binnen het instituut en haar omgeving (DiMaggio en Powell, 1991). Door sociale interactie en de betekenisgeving die hieraan gegeven wordt ontstaat een sociale orde. Dit leidt tot cognitieve, normatieve en regulatieve structuren. Deze structuren ontstaan op verschillende niveaus binnen de organisatie en in haar omgeving en geven richting aan activiteiten. De institutionele theorie kan hierdoor op verschillende niveaus worden gebruikt voor onderzoek: op individueel, organisatie- en interorganisationeel niveau (Koole, 2008).

Het individuele niveau focust zich op normen, waarden en tradities van mensen binnen de organisatie en hoe hierdoor activiteiten ontstaan en beïnvloedt worden. Het organisatieniveau bekijkt meer de bedrijfscultuur en politieke processen van verschillende groepen en structuren die in de organisatie bestaan. Het interorganisationele niveau bekijkt de invloed van

verschillende organisaties en partijen op elkaar en hoe dit tot de gewenste of niet gewenste effecten leidt. Hierin is vaak een rol weggelegd voor druk van de maatschappij en de overheid die ervoor zorgt dat veel organisaties zich op dezelfde manier ontwikkelen tot een instituut dat betekenis en richting geeft aan sociaal gedrag in de maatschappij.

De institutionele theorie kan goed gebruikt worden om de context waarin sportbonden handelen te bepalen. Sportbonden worden beïnvloedt door de overheid en ontwikkelingen in de sportsector waardoor ze een kant worden opgestuurd. Het professionaliseren en clusteren van sportbonden past in dit verhaal als mogelijkheid om om te kunnen gaan met de druk en verwachtingen van andere organisaties en bijbehorende maatschappelijke ontwikkelingen.

2.3.2 Betekenissen

Voor het analyseren van de betekenissen is naast het arenamodel gebruik gemaakt van de perspectieven van Martin (1992): het integratieperspectief, differentiatieperspectief en fragmentatieperspectief.

Het integratieperspectief legt de nadruk op harmonie en homogeniteit. De nadruk ligt op consensus. Een organisatie wordt bijvoorbeeld hierin als één geheel gezien waarin individuen en partijen allemaal dezelfde kant op gaan en handelen. Binnen een sector wordt er gekeken naar 'shared values'. Een voorbeeld van beiden wordt gegeven door Knoppers en Anthonissen (2006). Hierin geven ze aan dat bedrijven missies en strategieën ontwikkelen om één richting te geven aan het handelen van medewerkers. Vooral binnen de teamsporten conformeren de medewerkers of atleten zich hieraan. Niet altijd hoeven zij het hiermee eens te zijn, maar doen ze het omdat het gebruikelijk is om het management te volgen. Het integratieperspectief is dus gebruikt om te kijken op welke gebieden er consensus bestaat binnen de sportsector.

Het differentiatieperspectief richt zich op de verschillende subculturen en groepen binnen de organisatie. Deze kennen conflicten en zorgen op deze manier voor betekenisgeving en richting aan handelen. Differentiatie kan bestaan terwijl het doel eenduidig is. Sport wordt beschouwd als een middel om de gezondheid van mensen te verbeteren of om aandacht te geven aan maatschappelijke vraagstukken. Binnen de consensus van dat sport op deze manier gebruikt wordt kan er differentiatie bestaan in de benadering naar verschillende groepen. Jongeren moeten wellicht anders benaderd worden dan gepensioneerden. Aziatische vrouwen hebben andere behoeftes dan Oost-Europese vrouwen. Ook binnen sportverenigingen kunnen er verschillen in meningen ontstaan over bijvoorbeeld de rechten en plichten van de selectieteams of de recreatieteams. Het differentiatieperspectief is gebruikt om te kijken naar de verschillen in betekenissen en daar waar handelen afwijkt van het algemene.

Ten slotte is het fragmentatieperspectief gebruikt. Het fragmentatieperspectief kijkt naar ambiguïteit. Verschillen in betekenissen bestaan niet alleen tussen groepen, maar ook binnen groepen en dwars door de sector heen op individueel niveau. Betekenissen zijn ambigue: iets wat het één betekent voor iemand kan tegelijkertijd iets anders betekenen voor een ander. Een sportvereniging kan voor de één een tweede thuis zijn waar veel waarde wordt gehecht aan vriendschappen en vertrouwen. Voor een ander kan dezelfde vereniging dat uurtje meetrainen per week zijn om fit te blijven. Sommigen vinden bedrijfssport van waarde op het werk, anderen vinden het geldverspilling. De ambiguïteit komt voort vanuit de historie en doelen van individuen. Dit perspectief kijkt naar de totstandkoming van deze constructies.

Hoewel de perspectieven door Martin vooral worden gebruikt om naar culturen binnen organisaties te kijken zijn de gedachtes achter het gebruik ervan ook van toepassing op andere niveaus. De sportsector leent zich hier ook goed voor. Formeel gezien zijn er allerlei partijen die het in meer of mindere mate met elkaar eens zijn over de richting in de sport. Dit hoeft niet altijd te betekenen dat elke partij het intern met elkaar eens is of dat er culturen bestaan die sterk richting geven hieraan.

In dit onderzoek worden de perspectieven daarom iets anders gebruikt. Het is juist interessant om te kijken naar waar betekenissen elkaar wel of niet raken en te kijken of er gemeenschappelijk kenmerken, groepen of subculturen in de sportsector bestaan die in eerste instantie minder logisch zijn. De kern van de perspectieven is duidelijk: kijk naar consensus, verschil en ambiguïteit. Door sectoroverstijgend en binnen groepen te kijken wordt er een completer plaatje geschetst van de dwarsverbanden. Dit levert rijkere data op dat bruikbaar is voor het onderzoek en de doelstelling ervan om beter sportbeleid te kunnen formuleren.

De onderzoeker heeft vanwege zijn achtergrond de voorkeur om te kijken naar consensus en overeenkomsten. Het dominante perspectief dat hierbij past is het integratieperspectief. De onderzoeker erkent echter dat de andere perspectieven essentieel zijn om een diepere analyse van de data te kunnen doen. Hiermee is de onderzoeker het eens met Martin (1992) dat elke onderzoeker zijn of haar dominante perspectief heeft, maar dat de andere perspectieven juist daarom gebruikt kunnen worden om de data te bekijken die minder aan het licht komen.

2.3.3 Macht

Macht binnen het arenamodel wordt gezien als de manier waarop betekenissen van individuen en groepen doorgedrukt worden. Binnen de sportsector zijn er betekenissen die dominantanter zijn dan anderen en daardoor een grotere invloed krijgen op het handelen van mensen en groepen. Het is erg belangrijk om te kijken naar de macht die individuen of groepen hebben en hoe ze die gebruiken. Processen en resultaten worden ingeleid door de dominante betekenissen die gelden. Niet altijd hebben deze de beste uitwerking op het gewenste resultaat. Binnen de sport is het belangrijk om te kijken waar processen beginnen en eindigen. Een individu of groep kan door middel van het gebruik van macht activiteiten initiëren, veranderen of beëindigen met allerlei gevolgen. Hiervan is een analyse gemaakt om een beter inzicht te geven in hoe professionalisering en clustering gebruikt worden en hoe organisaties er mee om kunnen gaan.

2.4 Conclusie

In dit hoofdstuk is de onderzoeksaanpak beschreven. Vanuit de interpretatieve benadering is gekozen voor kwalitatief onderzoek op basis van interviews. Voor de analyse van de resultaten is gebruikt gemaakt van het arenamodel. Hierbij is gekeken naar de context, betekenissen en macht die voor 1*bonden van toepassing zijn. Voor de analyse van de context is aanvullend gebruik gemaakt van de institutionele theorie dat zich richt op de interactie van sportbonden en haar omgeving. Voor de ordening van betekenissen is gewerkt met de perspectieven van Martin. Ten slotte is de analyse van macht belangrijk om te kijken welke betekenissen dominant zijn en hoe deze tot stand zijn gekomen.

Professionalisering en clustering zijn belangrijke begrippen die in de interviews en de rest van het onderzoek terugkomen. Om hier een beter begrip en gevoel van te krijgen wordt in hoofdstuk 3 uitgebreid aandacht besteed aan deze begrippen en wat ze betekenen in de sportsector. Tevens worden de krachten beschreven die de oorzaak zijn van deze processen.

Hoofdstuk 3 Literatuur

In dit onderzoek staan de begrippen ‘professionalisering’ en ‘clustering’ centraal. In dit hoofdstuk worden eerst de ontwikkelingen beschreven die ten grondslag liggen aan deze processen. Daarna wordt er uitgebreid ingegaan op wat er in de literatuur gezegd wordt over professionalisering en clustering, wat dit betekent in de sportsector en waarom het relevant is om te onderzoeken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie waarin de belangrijkste literatuur nog eens kort behandeld wordt en uitgelegd wordt hoe deze is gebruikt in het onderzoek.

3.1 Ontwikkelingen in de sportsector

De roep naar professionalisering en clustering komt niet uit het niets. Hier liggen verschillende ontwikkelingen in de maatschappij en de sportsector aan ten grondslag. Professionalisering is een manier voor organisaties om met deze ontwikkelingen om te kunnen gaan. Voordat we daarop verder gaan is het belangrijk om te beschouwen welke veranderingen dit zijn en wat voor effecten zij hebben op de Nederlandse sportsector. Hieronder volgt een opsomming van de verschillende ontwikkelingen.

Individualisering

De sport heeft steeds meer te maken met een maatschappij waarbij ideologieën meer op individueel niveau ontstaan in plaats van op groepsniveau (Baatenburg de Jonge et al, 2007; Hartmann-Tews, 1999). Mensen maken eerder eigen keuzes en groepen hebben hierop minder invloed. Een gevolg hiervan is dat mensen minder bereid zijn om zich aan te sluiten bij maatschappelijke verenigingen, zo ook sportverenigingen. Een reden hiervoor is omdat dit verplichtingen en verantwoordelijkheden met zich mee meebrengt die niet gecombineerd kunnen worden met de eigen activiteiten. Dit is van invloed op het vrijwilligerskarakter van verenigingen. Omdat de sociale binding met de vereniging zwakker is zijn mensen minder snel bereid om vrijwilliger te worden (Baatenburg de Jonge et al, 2007).

Nichols et al (2005) geven aan dat vooral individuele sporten het steeds meer winnen van het sporten in verenigingsverband. Voorbeelden hiervan zijn fitness, hardlopen en klimmen. Ook Baatenburg de Jonge et al (2007) signaleren het proces dat er minder collectief gesport wordt en er een toename is van sport op individuele basis.

De statistieken in Nederland sluiten hierbij aan. In 1991 was respectievelijk 50%, 19% en 19% van de sportende bevolking tussen 6-79 jaar actief in een solosport, duosport en teamsport. In 2003 is het aandeel voornamelijk verschoven naar de solosporten met een aandeel van 58%. De aandelen duosporten en teamsporten bleven ongeveer gelijk met respectievelijk 22% en 19%.

Van 1991 tot 2003 is verder te zien dat het percentage leden van recreatieve organisaties gedaald is van 42% naar 39% van de bevolking. Voor de georganiseerde sport is het vooral zorgelijk dat de sportdeelname in de afgelopen jaren wel is toegenomen (van 50% van de bevolking in 1983 tot ruim 60% van de bevolking in 2004), maar het aantal leden bij verenigingen daarbij is achtergebleven (van 27% in 1983 tot 29% in 2005).

Ook het aantal mensen dat aan vrijwilligerswerk deed is gedaald van 45% van de bevolking in 1999 naar 42% tot 43% in de jaren daarna. De sportsector heeft dezelfde trend gevolgd. In 2003 waren er 532.000 vrijwilligers in vergelijking met 548.000 vrijwilligers in 2000: een relatieve daling van 3% (Breedveld en Tiessen-Raaphorst, 2006).

Meer aanbod in de vrijetijdssector

Vanaf 1979 tot 2003 ziet men een stijging in het aantal sportlidmaatschappen bij verenigingen van 30% naar 36% van de bevolking. Wat echter wel opvalt is dat in dezelfde periode een daling valt te zien onder de groep 'sportende bevolking' van het aantal lidmaatschappen van 57% naar 53%. Dit laatste valt deels te verklaren door het groeiende aanbod in de vrijetijdssector. Breedveld en Tiessen-Raaphorst (2006) spreken over meer aanbod en schaalvergroting. Andere auteurs hebben het over *diversificatie* en *plurificatie*.

Bij diversificatie ontstaan er *nieuwe* vormen van vrijetijdsactiviteiten (Bayle & Robinson, 2009; Baatenburg de Jonge et al, 2007; Enjolras, 2002; Nichols, 2005). Voorbeelden hiervan zijn nieuwe activiteiten als voetgolf, racketlon, gaming en ultimate frisbee: vrijetijdsactiviteiten die de laatste jaren steeds meer populariteit genieten maar niet altijd binnen een vereniging georganiseerd worden.

Daarnaast bestaat er ook plurificatie: er zijn *meer* mogelijkheden voor vrijetijdsbesteding (Enjolras, 2002; Hartmann-Tews, 1999). Voorbeelden hiervan zijn de fitness- en wellnesscentra, grote sportcomplexen en moderne winkelcentra. Deze bestaan al lang maar de laatste jaren worden deze populairder omdat bijvoorbeeld de openingstijden zijn verruimd en er veel activiteiten of entertainment wordt aangeboden die mensen aantrekken (Baatenburg de Jonge, 2007).

Commercialisering

Commercialisering is het proces waarin een activiteit omgezet wordt tot een product of dienst waarvan profijt wordt getrokken door de aanbieder (Enjolras, 2002). Commercialisering in de sport betekent dat steeds meer transacties die eerst gebaseerd waren op wederkerigheid veranderen in transacties van compensatie. Een voorbeeld hiervan is dat een vereniging geld gaat vragen voor de wedstrijden van het eerste team om een bezoek aantrekkelijker te maken door voor en na de wedstrijd entertainment aan te bieden.

De stijgende vraag naar betere faciliteiten van leden en de zoektocht van de sportorganisaties naar financiële middelen zijn twee oorzaken die de commercialisering hebben gestimuleerd (Hartmann-Tews, 1999). Commercialisering heeft gevolgen voor de vraag naar gespecialiseerde kennis. Ten eerste is de vraag naar sportgoederen en diensten gestegen die moeten aansluiten bij de behoeften van de mensen. De ontwikkeling van commerciële activiteiten, betere voorzieningen en faciliteiten is nodig om te blijven concurreren met andere activiteiten in de vrijetijdssector (Hartmann-Tews, 1999). Nichols et al (2005) bekijken commercialisering vanuit de aanbodkant en beargumenteren dat commerciële activiteiten en het verbeteren van de kwaliteit van diensten de vraag naar gespecialiseerde en geprofessionaliseerde mensen vergroot.

Een graadmeter voor commercialisering in sport zijn de bestedingen in de sport. Particuliere huishoudens besteedden in 1990 zo'n 1,5 miljard euro terwijl dit in 2003 ongeveer 3,4 miljard euro was (Breedveld en Tiessen-Raaphorst, 2006). De laatste paar decennia heeft ook de groeiende aandacht voor topsport ervoor gezorgd dat er meer sprake is van commercialisering. Er wordt meer naar sport gekeken, erover gelezen en naar geluisterd. Dit ziet men onder andere aan stijgingen van oplages van sporttijdschriften: tussen 1999 en 2004 is dit gestegen van ongeveer 2,1 naar 2,4 miljoen (+14%). Tussen 2001 en 2005 is de zendtijd van sport op tv gestegen met 4% terwijl de kijktijd van consumenten met 18% is gestegen. Als er gekeken wordt naar bezoekersaantallen bij sportevenementen en -wedstrijden dan is het aantal in de periode tussen 2000 en 2005 zelfs ruim verdubbeld van 2,4 naar 5,1 miljoen bezoekers. Er is steeds meer aandacht voor sport en topsport in het bijzonder (Breedveld en Tiessen-Raaphorst, 2006).

De behoefte naar steeds meer geld om topsport te ondersteunen heeft geleid tot het ontwikkelen van alternatieve manieren door sportorganisaties voor het genereren van inkomsten. Sponsoring, evenementen en lobbies naar subsidiegelden zijn hiervan enkele voorbeelden. Het ontwikkelen en uitvoeren van dergelijke activiteiten vraagt om mensen met gespecialiseerde kennis. Commercialisering vergroot op deze manier de vraag naar professionalisering, clustering of andere manieren om dit uit te kunnen voeren (Baatenburg de Jonge et al, 2007).

Regelgeving

De laatste jaren is de maatschappelijke vraag naar meer transparantie en verantwoording van de besteding van publieke middelen gestegen. Dit geldt ook voor de sportsector (Bayle & Robinson, 2009; Bloyce et al, 2008; Bodt & Notté, 2009; Nichols et al, 2005). Dit heeft als gevolg dat sportkoepelorganisaties en overheden meer voorwaarden scheppen aan de activiteiten van sportorganisaties. Voorbeeld hiervan zijn strengere monitoringsregels bij de aanvraag en het gebruik van subsidies.

Sportbonden hebben daarnaast ook nog te maken met hun IFs (internationale federaties) die regels en voorwaarden stellen, willen ze hier lid van zijn. Meer regelgeving maakt het besturen van een organisatie complexer waardoor de vraag stijgt naar geprofessionaliseerde mensen en een betere bedrijfsvoering (Baatenburg de Jonge et al, 2007).

Ontwikkelingen zoals individualisering, commercialisering, meer concurrentie en scherpere regelgeving leggen een druk bij sportbonden neer. Om met deze ontwikkelingen om te gaan verlangen sportbonden meer en betere mensen of een betere bedrijfsvoering. Dit proces van professionalisering kent verschillende aspecten waar de sportbond mee te maken krijgt. De volgende paragrafen gaan hier dieper op in waarbij ook de problemen ervan worden benoemd.

3.2 Professionalisering

In de literatuur bestaan verschillende definities van professionalisering. Seippel (2002) gebruikt de volgende definitie voor professionalisering: *'We have a profession where a specific, enduring, formal education is taken by people oriented toward achieving specific occupations which according to social norms may not be fulfilled by people without this specific education'*. In deze definitie gaat het over mensen die geleerd hebben op een bepaald gebied en erkend worden door anderen als expert. Er wordt dus onderscheid gemaakt tussen 'experts' en anderen die vertrouwen op de kennis en vaardigheden van deze experts. Een goed voorbeeld hiervan zijn artsen en andere medici.

Op een hoger abstractieniveau wordt professionalisering beschreven als een proces waarin een organisatie professioneel wordt. Dit gaat gepaard met het hebben van meer betaalde krachten en een toename van de deskundigheid (Bodt & Notté, 2009; Baatenburg de Jonge et al, 2007). Anthonissen en Boessenkool (1998) zien professionalisering als de standaardisatie van werkzaamheden, het formuleren van een missie en het vastleggen van procedures en verantwoordelijkheden. Door dit duidelijk neer te zetten binnen de organisatie wordt het mogelijk om beter te reageren op de ontwikkelingen binnen een sector. Ook omdat dit meer transparantie oplevert wordt de organisatie aantrekkelijker om mee samen te werken. Volgens Anthonissen en Boessenkool moeten sportbonden professionaliseren en een meer bedrijfsmatige aanpak gaan hanteren om goed te blijven functioneren.

3.2.1 Professionalisering in de sport

Sportorganisaties hebben te maken met breedtesport en topsport. Het overgrote gedeelte van de sporters in Nederland zijn amateurs die zich bezighouden met breedtesport. Daarnaast is er een select aantal sportbeoefenaars die nationaal of internationaal op hoog niveau competitief sporten. Dit vereist een levenswijze die daarop focust. Sommige van deze sporters beschouwen dit als een carrière en leggen zich volledig toe op hun sport. Slechts weinigen kunnen financieel gezien van hun sport leven en zijn afhankelijk van andere inkomsten zoals sponsoring en een baan (Baatenburg de Jonge et al, 2007).

Sportbonden stimuleren de ontwikkelingen van zowel de breedte- als de topsport, maar op beide gebieden liggen verschillende belangen ten grondslag. Breedtesport betreft vaak het neerzetten van een structuur waarmee verenigingen goed ondersteund worden op gebieden zoals het organiseren van een competitie, het afhandelen van tuchtzaken en het kunnen aanbieden van kennis en materiaal. Bij topsport ligt de focus bij individuen en teams in plaats van verenigingen. Getalenteerde sporters en al bewezen topsporters worden ondersteund, zodat zij zich kunnen toeleggen op trainen en presteren. Hier komen zaken als talentontwikkeling en -herkenning bij kijken en het hebben van goede coaches en trainers. Om meer exposure en middelen voor een bond of een atleet te verkrijgen wordt gekeken naar mogelijkheden binnen sponsoring en marketing.

Als een sportbond deze activiteiten wil ontwikkelen dan heeft het de juiste mensen nodig die hiervan kennis hebben. Deze functies bij sportorganisaties vergen speciale kennis, affiniteit en vaardigheden, maar er is geen sprake van een groep met functies die uitsluitend door specialisten uitgevoerd kunnen worden zoals Seippel (2002) eerder aangeeft. De functies die het meeste aan de definitie van Seippel raken zijn coaches en trainers van topsporters.

Professionalisering binnen de sport wordt hoofdzakelijk gezien als een verschuiving binnen de organisatie naar een bedrijfsmatige instelling. Deze verandering is belangrijk om in te kunnen spelen op de dynamische omgeving van de sport (Baatenburg de Jonge et al, 2007, Bayle & Robinson, 2009; Seippel, 2002; Ferkins, Shilbury & McDonald, 2005).

De ontwikkelingen in de sportsector bieden natuurlijk ook kansen waardoor verschuivingen optreden die de positie en het bestaan van sporten kan veranderen. Professionalisering in de sport wordt in dit licht als belangrijk gezien, omdat het een mogelijkheid biedt om beter om te gaan met de veranderingen en om de kwaliteit van sportbonden te verbeteren (Bodt en Notté, 2007; Breedveld en Tiessen-Raaphorst, 2006). Meloen (2000) stelt dat het hebben en aantrekken van betaalde krachten erg belangrijk is voor het proces van professionalisering. Dit geldt zowel voor sportorganisaties die uitsluitend vrijwilligers hebben en organisaties die al betaalde krachten in dienst hebben. Bij organisaties met uitsluitend vrijwilligers is er een hiërarchie tot stand gekomen door middel van onderlinge afstemming. Betaalde krachten hebben een afgebakend werkterrein, zodat het duidelijk is wat deze doen. Dit werkt door naar de vrijwilligers binnen dezelfde organisatie. Omdat is afgestemd welke activiteiten de betaalde krachten doen, kunnen vrijwilligers zich ook meer toeleggen op de andere gebieden. Hierdoor vindt automatisch een duidelijkere rolverdeling en specialisatie plaats wat het proces van professionalisering bevordert.

Baatenburg de Jonge et al (2007) voegen hierbij aan toe dat het hebben van 'deskundige' mensen ook bijdraagt aan professionalisering. Zowel betaalde krachten als vrijwilligers kunnen beschouwd worden als deskundige mensen als zij over de kennis en vaardigheden beschikken waar een sportbond sterk van afhankelijk is om te kunnen functioneren.

3.2.2 Problematisering van professionalisering in de sport

Professionalisering brengt ontwikkelingen met zich mee waar niet alle sportorganisaties even blij mee zijn. Veelgenoemd hierin zijn het verliezen van de eigen identiteit en mogelijke conflicten tussen de vrijwilligers en professionele krachten. Nichols et al (2005) en Skinner et al (1999) geven aan dat binnen organisaties verschillende groepen zijn met verschillende belangen die elkaar kunnen tegenwerken. Een belangrijke groep in de sportsector zijn de vrijwilligers die bij de bond en verenigingen belangrijke werkzaamheden verrichten. Bij professionalisering ontstaat het probleem dat er meer professionals bij organisaties komen werken waarvan de taken kunnen overlappen of raken aan die van de vrijwilligers.

Professioneel versus vrijwillig

Bayle en Robinson (2009) en Nichols et al (2005) maken een driedelig onderscheid tussen vrijwilligers en professionals: vrijwilligers, vrijwilligers met gespecialiseerde kennis en betaalde krachten. Hiermee geven ze aan dat gespecialiseerde kennis niet uitsluitend bij professionals hoeft te zitten. Seippel (2002) concludeert uit zijn onderzoek dat de verhouding vrijwilligers-professionals geen *zero-sum game* is en dat er tussenvormen bestaan tussen deze uitersten.

Bayle en Robinson redeneren dat veel sportorganisaties draaien op enkele 'key-volunteers' en dat grotere organisaties met een mix van vrijwilligers en betaalde krachten alleen kunnen presteren als er een balans is tussen deze partijen. Balans zal er echter bijna nooit zijn omdat belangen tussen de partijen met de tijd verschillen. De voorzitter heeft meestal het mandaat van de organisatie. Bij organisaties die zich professionaliseren ziet men vaak één of meerdere directeuren aangesteld worden. Deze personen hebben het vertrouwen van het bestuur, maar genieten niet direct het mandaat van de rest van de organisatie. Hier kan een conflict ontstaan omdat vrijwilligers niet graag de controle willen weggeven aan betaalde krachten (Ferkins et al, 2005).

Volgens Baatenburg de Jonge et al (2007) kunnen zich problemen voordoen als betaalde krachten vrijwilligers gaan aansturen en de inhoud en uitvoering van de werkzaamheden bepalen. Een verenigings- of bondsbestuur stelt vaak betaalde krachten aan voor de coördinatie en uitvoering van de werkzaamheden. Zij sturen dan de vrijwilligers aan. Deze vrijwilligers stellen op hun beurt weer het bestuur aan en bepalen of deze geschikt zijn. Dit kan spanningen opleveren als de vrijwilligers het niet eens zijn met hun werkzaamheden, de inhoud of de manier van aansturing.

Bij een organisatie die eerst uitsluitend draaide op vrijwilligers en overgaat naar een organisatie met een betaald werkapparaat moet rekening worden gehouden met het verschuiven van de taken en besluitvorming van bepaalde mensen. Een bestuur zal vaak veel bevoegdheden en macht hebben als de organisatie geen betaald werkapparaat heeft, ook omdat zij vaak in de uitvoering actief zijn. Zodra deze er wel is worden bevoegdheden en taken duidelijker afgebakend en komt een bestuur idealiter meer op afstand te staan. Deze verschuiving vereist een verandering van denken en doen van het bestuur. Binnen een bestuur zullen er voor- en tegenstanders zijn van een dergelijke verandering.

De identiteit van de sportorganisatie

De Nederlandse sportsector is van oudsher een verzuilde sector waarin protestantse, katholieke en andere verenigingen de mogelijkheid van sport aanbieden aan gezinnen van de bijbehorende zuil. Hoewel door de jaren heen de verzuiling is vervaagd en de diversiteit van mensen bij de verenigingen is toegenomen, wordt er nog steeds veel waarde gehecht aan het vrijwillige en vrijblijvende karakter. Zo ook bij de meeste bonden en verenigingen. Veel van

de besturen van deze organisaties blijven belang hechten aan het vertrouwde imago van hun sport(organisatie). Professionalisering kan volgens hen veranderingen teweeg brengen die de identiteit van de organisatie in gevaar brengt. Vraag is of dit echt zo is en wat voor gevolgen dit heeft.

Bodt en Notté (2009) concludeerden dat de sportbonden die ze hadden onderzocht van mening waren dat er een bedrijfsmatigere aanpak nodig was, maar dat de diversiteit van de sport daarbij gewaarborgd moest worden. Bonden stonden positief tegenover professionalisering maar konden dat niet altijd zelf. Bonden zoeken daarom soms de samenwerking met andere bonden. Bij samenwerking kan de eigen identiteit onder druk raken, omdat het activiteiten en projecten betreft die worden gedaan door organisaties met verschillende culturen, filosofieën of werkwijzen. Sportbonden kunnen hier conservatief tegenover staan, zeker als het gaat om clustering. Clustering wordt gezien als een intensieve vorm van samenwerking. De volgende paragraaf gaat hier dieper op in.

3.3 Clustering

Een ‘cluster’ komt in vele sectoren voor en heeft verschillende kenmerken. Broeksma en Van Bochove (2003, p.18) geven een bruikbare definitie hiervan:

“networks of interdependent firms, knowledge institutions, bridging institutions and customers, linked in a value added creating production chain.”

Clustering is het proces waarin dit netwerk ontstaat. Wat ook belangrijk is in deze definitie is het gebruik van de term ‘value added’. Het fysiek dicht bij elkaar zitten van organisaties stimuleert het aangaan van samenwerkingsrelaties en veroorzaakt ook andere voordelen. Soms loopt het andersom: een samenwerkingsrelatie is de reden om organisaties fysiek dicht bij elkaar neer te zetten. Naarmate het samenwerken in een cluster zich verder ontwikkelt, wordt het cluster aantrekkelijker voor andere organisaties om zich daarbij aan te sluiten. Zo kan een sneeuwbaaleffect ontstaan waarbij een cluster groter en groter wordt (Boschma et al, 2002; Carlsson et al, 2002). Het ontstaan van een cluster kost tijd. Een cluster voldoet volgens Boschma et al (2002) aan de volgende kenmerken:

- Absorberend vermogen: individuele organisaties zijn minder gevoelig voor externe invloeden en veranderingen omdat het cluster dit als geheel kan opvangen.
- Een mix van grote en kleine organisaties waarbij de kleine spelers door middel van hulp van de grote organisaties kunnen groeien.
- Variatie: een mix van verschillende soorten organisaties en kennis.
- Management, er is een mechanisme die het collectief in het cluster stuurt en gezamenlijke belangen nastreeft.

In de literatuur worden enkele voor- en nadelen van clustervorming onderscheiden die hier verder worden behandeld.

Voordelen van clustering

De voordelen van clustervorming hebben te maken met de nabijheid van bedrijven en andere organisaties die actief zijn in de sector. ‘Verwante’ organisaties kunnen complementaire activiteiten en voorzieningen hebben. Het netwerk dat ontstaat door de nabijheid van organisaties die in dezelfde sector actief zijn is belangrijk. Als binnen een netwerk veel vertrouwen is, dan kunnen hulpbronnen beschikbaar worden die normaal niet toegankelijk zijn, bijvoorbeeld meer toegang tot kapitaal en kennis. Met name de toegang en het kunnen delen van kennis en informatie is belangrijk voor organisaties om te kunnen handelen (Carlsson et al, 2002). Kennis en informatie is de basis waarop beleid gevoerd wordt en beslissingen worden gemaakt. Binnen het cluster kan informatie uitgewisseld worden tussen alle partners en eventuele leveranciers. Samen kan men bovendien meer informatie en kennis

bij elkaar verzamelen dan een organisatie in haar eentje. Ook verloopt de diffusie van kennis op deze manier sneller (Broeksma & Van Bochove, 2003). In de praktijk kunnen organisaties echter nog altijd kennis en hulpbronnen halen van andere organisaties buiten het cluster. Belangrijke partners of samenwerkingsverbanden met bijvoorbeeld moederbedrijven of organisaties in het buitenland kunnen ook voor de nodige kennis en hulpbronnen zorgen. Soms zijn deze belangrijker dan datgene wat het cluster voor een organisatie kan betekenen.

Bedrijven en organisaties in een cluster kunnen samenwerken en gezamenlijke projecten opzetten. Hierbij kunnen kosten worden bespaard en worden de risico's van een project gedeeld. Bij minder risico zullen meerdere projecten ondersteund en uitgevoerd worden en daardoor kan er meer innovatieve activiteit worden ontplooid. Mensen die in een project komen, moeten onttrokken worden aan de activiteiten voor hun eigen organisatie. Het is belangrijk om activiteiten goed af te stemmen en goed naar organisaties te communiceren dat het project iets substantieels oplevert.

“Samen staan we sterk”, is een mooie uitdrukking die past bij het volgende voordeel van clustervorming. Organisaties binnen een sector hebben over het algemeen overeenkomstige behoeftes. Samen kan men bijvoorbeeld meer druk zetten om subsidies te verkrijgen. Samen kan men ook beleid uitzetten om te bepalen hoe men zich wil ontwikkelen.

De schaalvoordelen en de kosten zijn ten slotte ook een belangrijk voordeel van clustervorming. Organisaties hebben bepaalde taken zoals de administratie, huisvesting, wet- en regelgeving die door clustering verzameld kunnen worden in een facilitaire of ondersteunende afdeling. Op deze manier worden kosten bespaard die elders gebruikt kunnen worden om een organisatie beter te laten functioneren. Het opzetten van een dergelijke ondersteuning kost echter tijd en geld waar partijen zich aan moeten committeren (Boschma et al, 2002; Broeksma en Van Bochove, 2003; Carlsson et al, 2002).

Nadelen van clustervorming

Als een cluster vol raakt dan worden voorzieningen schaarser. Dat betekent dat de prijzen ervan kunnen stijgen. Dit heeft als gevolg dat een cluster minder aantrekkelijk wordt voor nieuwe organisaties. De toevoer van nieuwe kennis en diversiteit komt daardoor in gevaar. Er moet rekening gehouden worden met de ontwikkeling van bedrijven zelf. Een oplossing hiervoor is om de structuur van een cluster aan te passen of een tweede cluster ergens anders te starten waarmee samengewerkt kan worden.

Ten slotte bestaat er het gevaar dat het netwerk te verweven raakt en daardoor het cluster niet meer snel en flexibel genoeg is om te functioneren. Door het sterker worden van een netwerk worden relaties onderling afhankelijker van elkaar. Beslissingen worden minder snel doorgevoerd met het gevaar dat minder goede beslissingen worden genomen of kansen worden gemist. Een bijkomend gevaar is het verlies van autonomie. Omdat er meerdere organisaties in een cluster zitten kunnen er conflicten ontstaan door de verschillende identiteiten en belangen die met de tijd kunnen veranderen (Boschma et al, 2002; Broeksma & Van Bochove, 2003; Ferkins et al, 2005).

3.3.1 Clustering in de sport

Veel van de voor- en nadelen van clustervorming zijn van toepassing in de sportsector. Er zijn echter belangrijke nuances en kenmerken te benoemen die onderscheidend zijn voor de sport. Sportbonden en -verenigingen hebben in Nederland over het algemeen te maken met dezelfde ontwikkelingen en problemen, met als gevolg dat er overeenkomstige behoeftes zijn om hiermee om te kunnen gaan. Door samenwerking komen er hulpbronnen beschikbaar waar organisaties van kunnen profiteren (Bodt en Notté, 2009; Baatenburg de Jonge et al, 2007).

Clustering wordt gestimuleerd door NOC*NSF en haar bonden door meer financiële middelen beschikbaar te stellen aan bonden met meer leden en grotere werkorganisaties die gedeeld mogen worden met andere bonden (NOC*NSF, 2009). Ook hierin wordt samenwerking gezien als een stimulans voor het opzetten van meer gezamenlijke projecten en impulsen. Het opnemen van kennis en informatie en de diffusie hiervan in een cluster is wellicht minder van toepassing op sportorganisaties dan bijvoorbeeld een cluster van universiteiten en hogescholen, maar is zeker bruikbaar. Bestuurders en managers van sportorganisaties hebben te maken met een complexe omgeving waarin veel informatie verwerkt moet worden. De mogelijkheid om dit te overleggen of hierop te kunnen sturen met partners biedt ruimere mogelijkheden om hiermee om te gaan, wat de sportorganisaties ten goede komt.

Een belangrijk voordeel voor met name de kleine bonden zijn de schaalvoordelen en het kunnen reduceren van vaste kosten door activiteiten en voorzieningen te delen. Vaste kosten drukken vaak relatief sterk op de begroting van kleine sportorganisaties. Door clustering wordt financiële ruimte vrijgemaakt welke besteedt kan worden aan het nastreven van de doelen van de sportorganisatie (Breedveld et al, 2006, NOC*NSF, 2009).

Bodt en Notté (2009) beschrijven dat sportbonden de samenwerking vooral zien als een versterking van de werkorganisatie en een goede manier om de efficiëntie toe te laten nemen. Zij identificeren twee soorten samenwerking: één waarin een kleinere bond diensten afneemt bij een grotere bond en een andere waarin twee bonden op gelijkwaardig niveau met elkaar samenwerken.

Ook in de sport moet er rekening gehouden worden met de ontwikkeling van sommige sportorganisaties. Bonden kunnen binnen relatief korte tijd in ledenaantal groeien waardoor de behoeftes veranderen van de organisatie. Het nadeel van de kans op meer conflicten tussen sportbonden is een reden die vaak genoemd wordt als sportbonden niet willen samenwerken. Hierbij wordt er vaak gewezen op de verschillen tussen culturen en dat de belangen van verschillende groepen hierdoor niet verenigbaar zijn.

3.3.2 Problematisering van clustering in de sport

Clustering van sportorganisaties brengt specifieke problemen waar bonden en verenigingen sterke meningen over hebben. Eerder is de eigen identiteit al genoemd als probleem voor sportorganisaties om te professionaliseren. Vooral als een kleine sportbond gaat clusteren met een grote sportbond bestaat er het gevaar dat de kleine bond de clustering als een overname ervaart (Bodt en Notté, 2009). Dit hangt nauw samen met de bestuurlijke autonomie en dat sportorganisaties niet afhankelijk willen zijn van andere organisaties. Seippel (2002) benadrukt het gevaar van het verliezen van autonomie als de afhankelijkheid van de markt of ondersteuningsorganisaties te groot wordt.

Clustering wordt net als professionalisering beschouwd als een manier om om te gaan met de complexe veranderingen in de sector. Echter niet alle sportorganisaties willen of zijn in staat om aan dit proces mee te doen. Clustering als oplossing geeft geen garantie op een goed resultaat. Bovendien bestaat er de angst op het verlies van autonomie, identiteit en de kans op conflicten binnen organisaties. Sportbonden en verenigingen hebben een traditie en cultuur die ze willen behouden en zoveel mogelijk zelf willen besturen.

3.4 Conclusie

Individualisering en meer aanbod in de vrijetijdssector zijn veelgenoemde ontwikkelingen die oorzaak zijn voor minder vrijwilligers en leden in de georganiseerde sport. Dit legt druk op de sport om gebruik te maken van nieuwe en alternatieve manieren om leden te werven. Nichols et al (2005) geven aan dat vooral ‘individuele sport(gerelateerde)’ activiteiten een substituuft vormen voor het sporten in verenigingsverband.

Commercialisering is gerelateerd aan deze ontwikkelingen en de opkomst van commerciële activiteiten vergt nieuwe expertise van medewerkers (Baatenburg de Jonge et al, 2007; Seippel, 2002). Enjolras (2002) vindt overigens dat ook vrijwilligers in staat zijn om commerciële activiteiten uit te voeren en dat betaalde krachten hiervoor niet noodzakelijk zijn. In dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat bovengenoemde ontwikkelingen druk leggen op sportorganisaties om te professionaliseren. Uit onderzoek van Bodt en Notté (2009) is bekend dat bonden erkennen dat ze te maken hebben met een veranderende maatschappij en een afnemende hoeveelheid van vrijwilligers en leden. Hierbij wordt vanuit het onderzoek aansluiting gezocht bij de beschrijving van Hartmann-Tews (1999) dat er zowel een demand-pull als supply-push plaats vindt. Er is meer vraag naar verschillende activiteiten die passen bij de wensen en de tijdsplanning van mensen. Tegelijkertijd hebben aanbieders te maken met meer concurrentie in de vrijetijdssector en moeten zij nieuwe commerciële activiteiten ontwikkelen en de kwaliteiten van diensten en voorzieningen verbeteren om mensen aan te trekken.

Regelgeving en besluitvormingsproces van het beleid zijn invloeden die voornamelijk binnen de sport worden opgelegd op sportorganisaties. Hoewel regelgeving wordt beschouwd als een maatschappelijke druk, zijn het de overheid en de koepelorganisaties die regels hierover implementeren (Bayle & Robinson, 2009; Bloyce et al, 2008; Bodt & Notté, 2009; Nichols et al, 2005). Implementatie is onderdeel van beleid waar kleine bonden weinig invloed op kunnen uitoefenen omdat ze weinig kennis hebben binnen de eigen organisatie en weinig stemmen hebben in het stemproces (Baatenburg de Jonge et al, 2009).

In dit onderzoek wordt ‘professionalisering’ gebruikt als een samenstelling van de definities van Baatenburg de Jonge et al (2007) en Anthonissen en Boessenkool (1998). Professionalisering wordt dus beschouwd als het hebben van deskundige mensen binnen de organisatie en het standaardiseren van werkzaamheden en processen om een organisatie beter te laten functioneren.

Bodt en Notté (2009) vonden in hun onderzoek naar professionalisering bij kleine bonden resultaten die verzameld zijn in de beschreven paragrafen over samenwerking en professioneel versus vrijwillig. Daarom is in dit onderzoek de keuze gemaakt om die thema’s te volgen en te integreren in het begrip professionalisering.

Bij professionalisering wordt dus gekeken naar het toenemen van deskundigheid binnen de organisatie, meer samenwerkingsverbanden en de samenstelling van de medewerkers. Hierbij wordt aansluiting gezocht bij Seippel (2002) en Bayle en Robinson (2009) dat er verschillende stadia zijn van professionalisering en samenwerking en ook bij Nichols et al (2005) dat er onderscheid moet worden gemaakt tussen vrijwilligers, specialisten, betaalde krachten en andere tussenvormen die er bestaan. Clustering wordt gezien als een proces waarin organisaties delen van hun activiteiten samenvoegen om toegevoegde waarde te creëren. Dit gaat verder dan alleen samenwerking en kent weerstand van sportbonden.

De inzichten uit de literatuur zijn gebruikt als topics voor de interviews (zie bijlage 1). Het volgende hoofdstuk gaat uitgebreid in op de resultaten die uit de interviews zijn voortgekomen.

Hoofdstuk 4 Resultaten

Dit hoofdstuk behandelt de resultaten die relevant zijn voor dit onderzoek. Deze zijn geordend naar enkele thema's die het sterkste naar voren zijn gekomen: professionalisering, clustering, en de beleidsomgeving bonden. Binnen het thema professionalisering wordt de betekenis van professionalisering van respondenten behandeld en worden de manieren die erbij horen beschreven. Dit is op dezelfde manier gedaan bij het thema clustering. Bij het thema beleidsomgeving bonden komen naast decision-makers van sportbonden ook de interviews met NOC*NSF en een onafhankelijk expert meer naar voren. Dit maakt een vergelijking mogelijk, die meer duidelijkheid geeft over de spanningen die tussen groepen bestaan. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie.

4.1 Professionalisering

In dit onderzoek is alleen gekeken naar 1*-bonden. De meeste respondenten geven aan dat er onder deze groep veel diversiteit bestaat. Elke bond kent verschillende vraagstukken die leidend zijn voor de activiteiten van het bondsbestuur en -bureau. Niet altijd hebben ze de middelen of de tijd voor om dit actief op te pakken. Enkele respondenten geven aan dat ze bij de bonden meer met 'de waan van de dag' bezig zijn, dan dat ze toekomen aan het ontwikkelen van een structurele oplossing voor het verbeteren van de eigen organisatie. Sommige respondenten geven aan dat er veel gedaan wordt om de leden te ondersteunen, maar dat de organisatie desondanks 'amateuristisch' blijft. Professionalisering is een oplossing waar alle respondenten voorstanders van zijn. Wel geven ze verschillende betekenissen aan dit begrip. Het begint bij de meeste respondenten met het hebben van capaciteit.

4.1.1 Capaciteit

Waar het bij professionalisering volgens de meeste respondenten om gaat is het hebben van voldoende en goede capaciteit.

Dan is professionalisering deskundige capaciteit aan je binden, of dat dan wel of niet in dienstverband is of een financiële compensatie is. Deskundigheid aan je binden of uitvoeringscapaciteit aan je binden om ervoor te zorgen dat er een plan is en dat dan ook goed gebeurt.

(Respondent Koninklijke Nederlandse Roeibond)

Met capaciteit bedoelen de meeste respondenten het aantal mensen dat een bond ter beschikking heeft om activiteiten uit te voeren. Er wordt onderscheid gemaakt tussen deskundige capaciteit en uitvoerende capaciteit. Dit kan volgens de meeste respondenten ingevuld worden door zowel betaalde krachten en vrijwilligers.

De meeste respondenten geven aan dat de vrijwilligers erg belangrijk zijn binnen de sportbond en de verenigingen. Het vrijwillige karakter van de Nederlandse sport wordt zelfs beschouwd als één van haar grootste krachten. Vrijwilligers moeten daarom een belangrijk onderdeel van de organisatie blijven mochten er meer betaalde krachten in een organisatie bijkomen.

Ja, in dat plan staat dat wij dan gaan toegroeien van 10 naar 4 regio's. En dat in elke regio op termijn in ieder geval 1 betaalde ondersteunende kracht komt, maar die zal dat hele spel met die vrijwilligers moeten ondersteunen en aansturen. Die vrijwilligers blijven heel erg belangrijk. Dat zal de komende jaren ook niet veranderen, dat moet je ook niet eens willen vind ik. Dat is ook de kracht.

(Respondent KNBLO-wandelsportorganisatie)

In dit citaat wordt duidelijk aangegeven dat vrijwilligers erg belangrijk zijn voor de KNBLO-wandelsportorganisatie, maar dat ze best aangestuurd kunnen worden door een betaalde kracht. De meeste respondenten zien geen problemen in het samenwerken tussen betaalde krachten en vrijwilligers binnen de organisatie. Sommige vrijwilligers worden als deskundig en professioneel beschouwd, ook al worden ze niet betaald.

In aanvulling hierop wijzen respondenten op het feit dat bestuurders ook vrijwilligers zijn die naast hun dagelijks werk het bestuur erbij doen. Enkele respondenten vinden wel dat het bestuur van hun sportbond te dicht bij de werkorganisatie staat en te veel activiteiten op zich neemt. De leden zien dat deze vorm van besturen erg veel tijd kost. Dit schrikt af, zodat het moeilijk is voor een bond om nieuwe bestuurders te vinden. De meeste respondenten geven aan dat er waardering is voor de bestuurders, omdat ze zoveel tijd en energie in hun functie steken, maar beseffen ook dat ze hierdoor minder tijd hebben voor het ontwikkelen van een visie en strategie om de sportbond vooruit te helpen. Ook de belangen en relaties tussen de werkorganisatie en het bestuur worden door de nauwe betrokkenheid van de sportbestuurders minder zuiver.

*Wij staan véél te dichtbij de mensen. We komen niet toe aan het besturen. Iedereen vindt dat zij zich tegen het bondsbestuur aan kunnen bemoeien. Dat mag ook, maar dat is nu zo verstikkend dat je niet toekomt aan visie. Dat doen wij gewoon niet. We doen het wel, we schrijven het netjes neer in een jaarplan maar dan komt het aan op uitvoering en daar hebben wij niemand voor. Dat deed het bestuur voorheen, maar daar heb ik gezegd dat gaat niet gebeuren. We zijn aan de goden overgeleverd als wij dat gaan doen.
(Respondent Algemene Nederlandse Sjoelbond)*

Uit bovenstaand citaat blijkt dat een bestuur weinig tijd heeft om een visie of strategie op te stellen, maar dat daarnaast een gebrek aan mankracht debet is aan het kunnen uitvoeren van strategische activiteiten. Bestuurders zijn vanwege hun betrokkenheid en passie geneigd om zelf de activiteiten op te pakken. Hierdoor ontstaat in feite een vicieuze cirkel. Doordat er geen tijd is om een visie en strategie te ontwikkelen of deze uit te voeren, ontstaat er ook geen oplossing om de bestuurders van hun activiteiten bij de bond te onttrekken en ze op afstand te laten besturen. Het hebben van capaciteit is voor een sportbond belangrijk om zich te kunnen ontwikkelen. Het hebben van deskundige capaciteit heeft hierbij de voorkeur.

Deskundige capaciteit

Het hebben van deskundige capaciteit is volgens de meeste respondenten erg belangrijk om te kunnen professionaliseren. Bepaalde functies en werkzaamheden moeten volgens hen alleen door mensen met deskundige kennis worden uitgevoerd. Deze functies worden hoofdzakelijk door betaalde krachten ingevuld in plaats van vrijwilligers. De meest genoemde functies hebben betrekking op het technische en sportspecifieke vlak, vooral de functie van een manager of directeur zou ingevuld moeten worden door iemand met speciale vaardigheden.

*Ik denk dat het iemand moet zijn die goed is in managen. De aanlevering van kennis van het sjoelen daar kunnen wij wel voor zorgen. Daar is het niet van afhankelijk. Het moet een echte regelneef zijn. Die duidelijk kan neerzetten waar wij heen bewegen. Gevoed door een bestuur dat zich ook bezighoudt met visie.
(Respondent Algemene Nederlandse Sjoelbond)*

Hieruit blijkt dat een bond behalve een bestuur iemand nodig heeft die de lijnen kan uitzetten. Een goede directeur is belangrijk voor de implementatie van de plannen van de bond en is volgens de meeste respondenten van essentieel belang voor organisatieontwikkeling.

Met deskundige capaciteit bedoelen sommige respondenten naast managers ook topcoaches of trainers die de topsporttak van de bond op niveau kan houden of omhoog kan tillen. Dit geldt met name voor de bonden die een focus hebben op topsport. De respondenten hiervan geloven

dat goede topprestaties of het hebben van enkele topsportbeelden ervoor zorgt dat de sport meer in de aandacht komt. Dat zorgt weer voor het aantrekken van nieuwe leden en het creëren van sponsoring- en marketingmogelijkheden die een sportbond vooruit kunnen helpen in hun ambities en plannen.

Uitvoerende capaciteit

Naast deskundige capaciteit draagt het überhaupt hebben van capaciteit volgens de respondenten bij aan professionalisering. Extra uitvoerende krachten zorgen ervoor dat een bondsbestuur zich niet meer hoeft bezig te houden met de waan van de dag. Omdat dagelijkse zaken zoals ledenadministratie, competitiezaken en tuchtzaken door medewerkers gedaan kunnen worden, kunnen anderen zich focussen op de sportinhoudelijke en organisatorische zaken die de ontwikkeling van de organisatie ten goede komen. Een grote belemmering die hierbij echter genoemd wordt is een tekort aan middelen, met name geld:

*Wij zijn als triathlonbond best ambitieus, willen een hele hoop, maar wij hebben een bepaalde grens van wat wij aankunnen, in middelen, in menskracht, in tijd, in scope wat wij kunnen handelen.
(Respondent Nederlandse Triathlonbond)*

Het gebrek aan middelen geldt volgens de meeste respondenten als een serieuze beperking voor bonden. De acquisitie van gelden, contributie en subsidies wordt hierdoor erg belangrijk. Veel 1*-bonden zijn hier druk mee bezig, waarbij de focus ten eerste ligt op het kunnen blijven uitvoeren van de kernactiviteiten van de bond. Dit zijn activiteiten die het bestaansrecht van de sportbond legitimeert. Over het algemeen zijn dit het opzetten van een competitie en het hebben van verenigingsondersteuning. Het hebben van meer uitvoerende capaciteit wordt als eerste ingezet op deze kernactiviteiten.

Professionalisering wordt door de meeste respondenten gezien als het binnenhalen van capaciteit. Hierdoor komt er meer kennis in de organisatie beschikbaar en de uitvoerende mogelijkheden worden groter. Een bond kan hierdoor haar activiteiten uitbreiden en bij genoeg capaciteit zichzelf verder ontwikkelen. Respondenten noemen echter ook belangrijke voorwaarden en andere mogelijkheden om dit te doen. De behoefte aan kennis en uitvoerende capaciteit kunnen ook vergroot worden door het neerzetten van een goede structuur van de organisatie en het samenwerken met andere (sport)organisaties.

4.1.2 Structuur

Sportbonden zijn organisaties die bestaan bij de gratie van hun leden. Eén van de belangrijkste kerntaken die door de respondenten wordt genoemd is het hebben van een goede verenigingsondersteuning. De structuren van kleine sportbonden verschillen onderling. De Nederlandse Triathlonbond heeft bijvoorbeeld een ledenvergadering die bestaat uit vertegenwoordigers van vijf regio's die rechtstreeks door de verenigingen worden gekozen. De KNAF stuurt maar liefst zeven verschillende autosportdisciplines aan. Het neerzetten of aanpassen van de structuur is iets waar de sportbonden actief mee bezig zijn.

*Het begint met een goede structuur, begin met het duidelijk neerzetten van goede structuur want onze ervaring is de afgelopen jaren is dat als je een goede structuur neerzet met een heldere opdracht per functie dat je dan ook goede mensen gaat werven.
(Respondent KNBLO-wandelsportorganisatie)*

Een goede structuur maakt het makkelijker voor sportbonden om hun verenigingen te bedienen. Daarnaast helpt het ook om heldere functies te definiëren waarmee vrijwilligers en

eventueel betaalde krachten aangetrokken kunnen worden die de juiste kennis en vaardigheden met zich meebrengen waar een bond iets aan heeft. Door een duidelijke structuur worden de middelen en mankracht waar de sportbonden over beschikken op een efficiëntere manier ingezet. Dit is een manier om het gebrek aan uitvoeringscapaciteit op te vangen.

Een ander pluspunt hiervan is volgens enkele respondenten dat de bereikbaarheid en daardoor het imago van de sportbond duidelijker wordt voor de sporter. Sommige sporters weten op dit moment nog niet waar ze naar toe moeten als ze een vraag hebben over hun sport. Door een duidelijkere structuur weet de sporter bij wie ze als eerste hun vraag kunnen stellen. De relatie met de achterban wordt hierdoor intensiever waardoor de samenwerking tussen de leden wordt bevorderd. Het samenwerken komt het proces van professionalisering ten goede omdat meer mensen bereid zijn om zich in te zetten voor de bond.

Naast het samenwerken tussen de bonden en hun leden is er ook een andere manier van samenwerking die voorziet in de behoefte van sportbonden. Naast capaciteit hebben bonden ook kennis nodig. Samenwerking met andere sportorganisaties biedt hierin een uitkomst.

4.1.3 Samenwerking

Sportbonden werken samen met verschillende partijen zoals andere sportbonden, publieke organisaties, private bedrijven en overheden. De respondenten noemen verschillende motieven om samen te werken met andere organisaties. Voor sponsoring en geld worden meestal de connecties met het bedrijfsleven gebruikt, maar op technisch, facilitair en sportinhoudelijk gebied zijn vooral andere sportbonden interessant.

Technisch kader en opleidingen

Op technisch gebied wordt door respondenten aangestipt dat de kennis van coaches en trainers door verwante sporten gedeeld kan worden. Op het gebied van topsport kunnen mental coaches en fitnesscoaches ook bijdragen. Daarnaast zien enkele respondenten de mogelijkheid om opleidingstrajecten in elkaar te schuiven, omdat de inhoud van modules met elkaar overlappen.

*Ja, op een aantal gebieden kan het. Op opleidingsgebied en technisch kader zou je samen kunnen werken.
(Respondent Nederlandse IJshockeybond)*

Bovenstaand citaat refereert naar een mogelijke samenwerking tussen de Nederlandse IJshockey Bond en de Nederlandse tafeltennisbond. Hoewel de disciplines van elkaar verschillen is gezegd dat de mogelijkheid er is om op die gebieden te kunnen samenwerken. Sommige respondenten geven aan dat dit lastig is bij hun tak van sport. De KNAF kan bijvoorbeeld alleen hun talenten opleiden via het karten, omdat je in Nederland pas vanaf je 18e jaar je rijbewijs mag halen om in auto's te kunnen rijden. De KNWU focust zich op topsport. Opleidingen en technische functies zijn daardoor erg sportspecifiek waardoor het lastig wordt om zelfs met andere topsportdisciplines op dit gebied te gaan samenwerken. Toch zien de meeste respondenten mogelijkheden voor samenwerking op het gebied van bijvoorbeeld sportbegeleiders, trainers en coaches.

Facilitair en dienstverlening

Een andere manier van samenwerking is op facilitair en dienstverleningsgebied. De meeste respondenten zeggen dat sportbonden al diensten inkopen of uitwisselen met andere bonden. Zo gebruiken enkele sportbonden de diensten van de KNVB of de Nederlandse Hockeybond

om hun salarisadministratie op orde te houden. De Nederlandse Rugbybond heeft bijvoorbeeld een directeur die in dienst is van de KNVB. Eén respondent benoemt dat er op het gebied van werving en selectie van medewerkers wordt samengewerkt met een andere bond door P&O-medewerkers bij elkaar uit te wisselen. Het belang van goed HR-beleid wordt onderschreven doordat er vanuit de collectieve sport aangestuurd wordt op meer investering hierin. Ook is er een werkgroep van bonden, vakbonden, NOC*NSF en partners bezig om naar de mogelijkheden van een HR-dienstencentrum te kijken die de sportbonden van dienst kan zijn (NOC*NSF, 2008).

De meeste respondenten erkennen de voordelen van het delen van facilitaire zaken. Vooral het Huis van de Sport in Nieuwegein is een voorbeeld dat veel gebruikt wordt.

*Nou in de Huis van de Sport werken we goed samen, beginnen we goed samen te werken. Dat is dan wel automatisering, we beginnen met contractmanagement, personeelszaken, dat soort dingen en dat werkt gewoon goed. De formule Huis van de Sport voor kleinere bonden is natuurlijk fantastisch, omdat je daar in een Huis van de Sport een aantal van de basisfuncties als Wielrenbond of welke bond dan ook, geen zorgen over hoeft te hebben... Dat is allemaal geregeld. Een paar kleine dingen, maar vanaf daar hebben we het over: balie, personeelszaken, contractbeheer, salarisadministratie, dan begin je langzaam naar ledenadministratie te gaan.
(Respondent Koninklijke Nederlandse Wielren Unie)*

Sommige respondenten nuanceren hierbij de kostenbesparing die het delen van facilitaire zaken oplevert. Het Huis van de Sport is bijvoorbeeld een relatief dure locatie waarvan de kosten hoger zijn dan waar de bonden eerst hun bureau hadden. De respondenten vinden echter dat er meer werk gedaan kan worden, omdat ze geen energie meer hoeven te steken in het regelen van de randvoorwaarden voor de bedrijfsvoering. Toch is de belangrijkste reden om te samenwerken niet de kostenbesparing. Dit ligt op het gebied van kennisdeling.

Kennisdeling

De reden die door respondenten het meest werd benadrukt waarom ze samenwerken of willen samenwerken met andere sportbonden zit op het inhoudelijk vlak. Bonden zoeken elkaar bijvoorbeeld op omdat de ene bond verder is met het ontwikkelen van een digitaal platform, een marketingplan of een evenementenbeleid. Sommige bonden weten zelf andere partijen hiervoor te benaderen, maar andere bonden weten soms nog niet wat ze nodig hebben of hoe ze het moeten aanpakken om een samenwerking vorm te geven.

*[De reden om in het Huis van de Sport te zitten] is met name de aansluiting bij andere bonden. Het leren van elkaar. Ik kan mezelf blijven proberen uit te vinden. Heb ik 20 jaar gedaan, maar ja als ik twee deuren verder een deurtje opendoe en iemand heeft een oplossing voor me dan hoef ik dat niet zelf te doen. Dat heeft enorm veel voordelen.
(Respondent Koninklijke Nederlandse Cricketbond)*

De cricketbond ziet bijvoorbeeld dezelfde taken die uitgevoerd moeten worden bij een cricket- en hockeywedstrijd. De KNBLO-wandelsportorganisatie ziet op het gebied van evenementen overlap met hardloop- of wielervedstrijden. De roeibond deelt hun kennis van een succesvol bid voor het WK roeien met andere sportbonden en gaat op bezoek bij de Nederlandse hockeybond om hun marketingmodel te bekijken. Sportbonden zoeken elkaar op en zoeken vooral de samenwerking op inhoudelijk gebied. Deze activiteiten zijn gericht op de sporter en zijn daarom van toegevoegde waarde voor het bestaan van de bond.

Veel respondenten geven aan dat zij graag hun leden willen behouden en nieuwe leden willen aantrekken. Daarom is het belangrijk dat men veel kennis heeft van sportspecifieke zaken om hieromtrent activiteiten te organiseren. Voor veel van de respondenten geldt echter dat ze beseffen dat ze een kleine bond zijn en qua inhoud niet veel te bieden hebben aan andere bonden. Het is vooral halen en niet brengen. Kennis wordt vooral gezocht bij grote

sportbonden. Enkele grote bonden zijn hierbij erg populair zoals de Nederlandse Hockeybond en de KNVB. Enkele respondenten geven echter aan dat ook de grote bonden druk genoeg zijn met hun eigen kernactiviteiten en niet altijd de capaciteit hebben om de kleine bonden op een goed niveau van dienst te zijn. De samenwerking hoeft volgens sommigen ook niet bij andere sportbonden gezocht te worden. Ook andere organisaties zoals sponsors, sportkoepels, scholen of dienstverleners kunnen benaderd worden om vraagstukken op te lossen of de organisatie verder te helpen.

Er zijn verschillende motieven en manieren waarom sportbonden elkaar opzoeken en samenwerkingsrelaties met elkaar aangaan. Eén manier van samenwerken is nog niet nader genoemd, namelijk clustering. Hierover bestaan sterke opvattingen en meningen omdat deze manier van samenwerking aan de kern en identiteit kan raken van de sportbonden. Clustering is hier als een apart thema behandeld, omdat het één van de kernbegrippen is binnen het onderzoek en ook sterk als een speciale manier van samenwerking naar voren komt.

4.2 Clustering

Clustering is net als professionalisering een breed begrip dat verschillende opvattingen oproept bij de respondent. Het volgende citaat beschrijft een aantal aspecten die de meeste respondenten geven aan het begrip clustering:

Over clusteren, dat is het andere deel, dat is dat je zegt van we gaan dus onze werkorganisatie onderbrengen in een andere werkorganisatie. Dat betekent dat wij als bond wel autonoom blijven met een eigen rechtspersoon, bestuur, ledenvergadering, maar de werkorganisatie schuiven wij in een andere werkorganisatie. Dat is wat mij betreft clusteren. (Respondent Nederlandse Triathlonbond)

Zoals de Sportagenda ook beschrijft, wordt clustering gezien als het in elkaar schuiven van de werkorganisaties van bonden. Belangrijk hierbij is dat de rechtspersonen, het bestuur en de achterban intact blijven als aparte entiteiten. Clustering wordt door de meeste respondenten gezien als een manier om tot professionalisering te komen. Ook benoemen ze verschillende manieren waarop geclusterd kan worden. De meeste respondenten benadrukken dat er veel weerstand is voor clustering, omdat men vreest voor het verliezen van de identiteit en autonomie van de sportbond. Om een dergelijk pad succesvol in te zetten zou er volgens sommigen gefaseerd gewerkt moeten worden om de weerstand ervoor te verminderen.

4.2.1 Clustering als een manier van professionaliseren

Clusteren en samenwerken worden door de respondenten veel door elkaar gebruikt. Hierbij vinden de meeste respondenten het samenwerken met andere bonden prima, maar clustering zou volgens hen niet hoeven. Clustering wordt gezien als een manier om te kunnen professionaliseren, maar niet iedereen is ervan overtuigd of deze manier echt werkt.

... daar pas ik mijn organisatie op aan om dat te bereiken. En dan vind ik het te makkelijk om te zeggen, onder de 40.000, cluster nou. Als je naar de Huis van de Sport gaat... hoeveel overlegstructuur er nodig is om die hele groep bij elkaar te houden. Over P&O, financiën en allemaal van dat soort zaken, heel veel coördinatieoverleg over. Kost allemaal tijd. Ik zeg niet dat je dat niet moet doen, zit ook weer voordelen aan, maar ik heb nog niet de doorslaggevende factor kunnen ontdekken om en masse bij elkaar te gaan zitten conform dat model. Ik heb dat nog niet gevonden... dan nog is de vraag van wat levert het nou daadwerkelijk straks op? Wat kost het proces? (Respondent Koninklijke Nederlandse Roeibond)

Uit bovenstaand citaat komt duidelijk de twijfel naar voren of clustering nou echt toegevoegde waarde oplevert voor de organisatie. Toch erkennen de meeste respondenten de voordelen die clustering met zich meebrengt. Veel van deze voordelen zijn gerelateerd aan de eerder genoemde redenen om te gaan samenwerken met andere sportbonden. Ook hier spelen het delen van kennis en de facilitaire diensten een grote rol. Andere voordelen die genoemd zijn, zijn de schaalvergroting en het elimineren van concurrentie. Door clustering wordt de achterban van een bond groter. Hierdoor kan de bond zich herkenbaarder en sterker maken voor de sporter. Sommige sportbonden vertegenwoordigen dezelfde tak van sport en beconcurreren op elkaars sporters. Door clustering verdwijnt de concurrentie, omdat één werkorganisatie dan de belangen gaat behartigen van de totale achterban.

De meeste respondenten vinden dat kleine sportbonden niet in staat zijn om zelf te professionaliseren. Daarom wordt er gezocht naar samenwerking en clustering. Dit wordt door de meeste respondenten gezien als de enige manier om op dit gebied vooruit te kunnen. Dit onderwerp is minder actueel binnen een organisatie zolang het financieel goed gaat. De discussie om te clusteren wordt actiever naarmate er meer moeilijkheden binnen een sportbond zijn waarbij ze andere partijen nodig hebben om het op te lossen.

Want op zich draait de triathlonbond, we draaien goed. We hebben een goed bureau, zijn financieel gezond. Het is niet zo omdat wij uit zwakte moeten samenwerken. Wij willen samenwerken om meer kwaliteit te krijgen. En ook wel, dat is pragmatisch, dat je minder kwetsbaar bent. Voor de continuïteit is het beter als je de organisaties in elkaar schuift.
(Respondent Nederlandse Triathlonbond)

Het bovenstaande citaat sluit aan bij de opvatting van de meeste respondenten dat clustering en samenwerking deels gestimuleerd wordt uit noodzaak en zwakte. Zolang het naar wens gaat, wil een sportbond meestal geen externen binnen de organisatie. Een aantal respondenten geeft wel aan dat er verschillende manieren van clustering zijn die voor de één wenselijker is dan de ander.

4.2.2 Manieren van clustering

De respondenten hebben verschillende manieren van clustering benoemd. De differentiatie bestaat uit het clusteren op verwante sporten, lokale partijen, op basis van historie, facilitaire zaken en een grote met een kleine bond.

Je kan er op verschillende niveaus naar kijken hè. Naar de sport die je doet. Als ik kijk naar sjoelen op zich, dan is sjoelen een oog-hand coördinatiesport. Dat is boogschieten, dat is biljarten, kegelen, bowlen, al dat soort behendigheid dan zou je kunnen denken met één van die bonden of een cluster. Daar zou het sjoelen zich thuis kunnen voelen. Als je kijkt cultuur, historie dan is sjoelen meer een volksspel dan een sport. Dan kom je meer bij klootschieten, kaatsen, dat soort sporten terecht. Als je kijkt, wij willen een stap hogerop maken, dan moet je helemaal niet daar naar kijken.
(Respondent Algemene Nederlandse Sjoelbond)

Uit dit citaat blijkt dat er geclusterd kan worden tussen verwante sporten. Veelgenoemde combinaties die volgens sommige respondenten vanzelfsprekend zijn is één cluster voor wandelen, één cluster voor fietsen, Noord-Amerikaanse sporten, racketsporten. Een ander onderscheid dat gemaakt wordt is tussen 'sporten en volksporten'. Volgens sommige respondenten zijn er enkele sporten die slechts heel lokaal en van oudsher beoefend worden door een relatief klein aantal mensen. Deze 'volksporten' zou men kunnen beschouwen als een aparte groep die in aanmerking komt voor clustering of juist buiten beschouwing gelaten moet worden. Uit het citaat blijkt ook dat het voor sommige sportbonden niet interessant is om te clusteren met andere kleine sportbonden, omdat daar weinig te halen valt. De kennis en

de schaalvergroting zitten volgens hen bij een samenwerking of clustering met een grotere bond.

Enkele respondenten geven aan dat clusteren aan de achterkant van de organisatie altijd kan. Hiermee worden onder andere facilitaire zaken bedoeld. De voorkant van de organisatie bestaat uit de sportinhoudelijke kernactiviteiten en de identiteit van de sportbond. Die zou volgens hen bij clustering altijd intact gehouden moeten worden.

De voorkeur voor het soort clustering verschilt per respondent. Het moet altijd inhoudelijk goed te verantwoorden zijn richting de achterban. Veel respondenten geven aan dat ze liever niet clusteren. Er bestaat weerstand binnen de organisatie. Bovendien zijn er andere partijen en personen waar een sportbond van afhankelijk is in haar functioneren.

4.2.3 Weerstand tegen clustering

Er zijn verschillende soorten van weerstand genoemd tegen clustering. Wat als zeer belangrijk wordt beschouwd, is dat de identiteit van de sportbond gewaarborgd blijft. Hierin schuilt volgens de meeste respondenten de grootste weerstand.

Ik bedoel, de identiteit van de bond zou je altijd willen bewaren, maar tegelijkertijd begrijp ik dat je op algemene zaken dat je op bepaalde gebieden kan clusteren omdat het simpeler is om daarbij aan te sluiten.

...

*Dat is hier hetzelfde mee, in het groot. Als je maar clustert dan krijg je op een gegeven moment een soort fabriek. Die identiteit is dan weg.
(Respondent Koninklijke Nederlandse Wielren Unie)*

Dit is van toepassing op zowel het bestuursniveau, de werkorganisatie als bij de achterban. Besturen kunnen door hun mandaat het proces van clusteren voorkomen of tegenhouden. Tegelijkertijd bestaat er weerstand op alle niveaus omdat de culturen tussen sportbonden botsen.

Besturen

Bondsbesturen kunnen de toenadering naar andere bonden afhouden. Dit gebeurt bij enkele sportbonden. Hierbij speelt in sommige gevallen het eigenbelang een rol. Omdat bestuursleden soms erg betrokken zijn bij de dagelijkse activiteiten van kleine sportbonden, willen ze dit vaak niet opgeven door de organisatie aan te passen. Volgens sommige respondenten komt daar een stuk politiek en gebruik van macht bij kijken die de status quo in stand houden waarbij niet altijd het belang van de sporter het belangrijkste is.

Een aantal respondenten zegt dat de klik tussen directeuren, maar vooral tussen besturen erg belangrijk is om de mogelijkheid tot clustering te bespreken. Zolang er een bestuur is dat niet wil, zal het volgens hen niet gebeuren. Dan is het wachten op een nieuw bestuur dat er wel open voor staat.

Verschillen in cultuur

Op het niveau van de leden en de verenigingen wordt door de meeste respondenten gewezen op de verschillen van culturen tussen bonden dat bij een clustering een belemmering is. Ook wordt er door de respondenten aangegeven dat er gekeken moet worden naar de historie van sportbonden. Sommige bonden zijn afgescheiden van andere bonden en om ze dan weer bij elkaar te brengen is volgens hen voorlopig niet mogelijk. Deze verschillen zijn moeilijk overkoombaar.

Waar je dan al niet zo bij moet voorbijgaan is dat alle bonden met dat soort argumenten zijn ontstaan. Ik kan me voorstellen dat er ooit eens een schaatsbond is ontstaan, die gingen hard schaatsen, zacht schaatsen, kunstschaatsen, hockeyen. Alles zat erbij. Totdat ze zeggen... dat willen wij niet. Als dat maar lang genoeg duurt dan gaan wij ons afscheiden dan

*gaan wij onze kunstschaatsbond oprichten. Om daar nou tegen, als NOC*NSF te gaan roepen. Jullie moeten er gewoon weer erbij, want dat is onzin. Dan schop je tegen culturen aan. (Respondent Knac Nationale Autosport Federatie)*

Het verschil in culturen en de onwelwillendheid van besturen zouden volgens een onafhankelijk expert vooral van toepassing zijn bij bonden met verwante sporten. Bonden die qua soort sport minder met elkaar te maken hebben, hebben onderling ook geen concurrentie of een verleden dat een rol kan spelen. Op basis van deze gedachte is het voor sommige sportbonden wellicht makkelijker om te clusteren met sportbonden die geen verwante sport zijn.

Afhankelijkheid andere partijen

Volgens sommige respondenten moet er rekening gehouden worden met andere belangrijke partners behalve sportbonden. Sommige sportbonden zijn namelijk erg afhankelijk van de samenwerking van een andere organisatie of de historische of praktische band met de locatie en de achterban van de sportbond.

...wij zullen niet zo snel uit Nijmegen weggaan. Als het gaat om huisvesting, wij zullen niet zo snel weggaan. De reden daarvoor is dat wij heel nauw verbonden zijn met de Vierdaagse. Wij zitten ook samen met de stichting Vierdaagse in één pand. Sterker nog, wij hebben net het afgelopen jaar een nieuw pand gekocht. Voor ons is, als je heel reëel bent, is de Vierdaagse qua samenwerking verreweg de belangrijkste samenwerkingspartner. (Respondent KNBLO-wandelsportorganisatie)

De belangrijkste partner van een bond hoeft niet altijd een andere bond te zijn. De belangrijkste samenwerking is leidend en deze kan tegenstrijdig zijn met de richting van clustering. De Vierdaagse is het belangrijkste evenement voor de KNBLO-wandelsportorganisatie doordat het elk jaar duizenden nieuwe leden oplevert voor hen. De samenwerking met de stichting Vierdaagse is daarom leidend voor de bond.

4.2.4 Gefaseerd werken

Enkele respondenten geven aan dat ze achter het idee van clustering en professionalisering staan, maar dat de tijd genomen moet worden om de weerstand ervan te verminderen. Onderdelen die hierin worden genoemd zijn het verkennen van de behoeftes van de sportbond, een ruime aanloop nemen en het uitproberen van gezamenlijk projecten en activiteiten.

We hebben niet voor gekozen om dat snel te doen. We hebben gekozen van laten we 1 jaar, we hebben een intentieovereenkomst getekend, daar hebben we dit jaar op een aantal werkvelden kijken vanwaar kunnen we samenwerken, waar kunnen we elkaar verbeteren en waar kunnen we meerwaarde creëren. (Respondent Nederlandse Triathlonbond)

Door gefaseerd te werken en op een aantal gebieden eerst samen te werken wennen medewerkers en de achterban aan dit idee en wordt de weerstand kleiner. Als de samenwerking goed verloopt en van toegevoegde waarde is, opent dit de mogelijkheid om de samenwerking te intensiveren of uiteindelijk te praten over clusteren. Belangrijk is in ieder geval dat de tijd genomen wordt voor het traject en dat er tussentijdse momenten zijn waar resultaten en verdere acties besproken kunnen worden.

Clustering in de sport is volgens de respondenten vooral het in elkaar schuiven van onderdelen van de werkorganisatie. Een dergelijke samenwerking levert voordelen op als het delen van kennis, kosten en het hebben van een grotere achterban. Clustering is vooral aantrekkelijk voor kleine sportbonden, omdat zij weinig of geen andere manieren zien om de organisatie te versterken. Er bestaat echter weerstand tegen clustering. De weerstand zit vooral in de angst om de identiteit van de sportbond te verliezen. Ook zien sommige besturen

en medewerkers in het bondsbureau liever geen verandering of zijn sportbonden sterk afhankelijk van de samenwerking met andere partijen. Gefaseerd werken zou volgens sommige respondenten een manier zijn om de weerstand te verminderen en het proces vooruit te helpen.

4.3 Beleidsomgeving bonden

Sportbonden begeven zich in een omgeving waarin andere organisaties belangen hebben in de sportbonden en vice versa. Het beleid van de bonden ontstaat in wisselwerking met verschillende partijen zoals de rijksoverheid, de lokale overheden, internationale federaties, sportkoepels en verenigingen. Met name de rol van NOC*NSF en de betekenis van de Sportagenda is hierin actief benoemd. Respondenten van NOC*NSF en een onafhankelijk expert hebben ook sterke meningen hierover die in dit thema zijn afgezet tegen die van de sportbonden.

4.3.1 NOC*NSF

Veel respondenten geven aan dat de rol van NOC*NSF niet altijd duidelijk is voor hun sportbond, behalve dat ze subsidie verstrekken. Bovendien wordt ervaren dat de sportkoepel te veel dingen doet die minder van toepassing zijn voor haar leden en te veel dingen aan de leden oplegt die niet altijd van toepassing zijn voor elke bond.

*... ik denk als je veel mensen vraagt van NOC*NSF ... wat is nou de rol van de koepel? Wat wij ook doen he, elke dag vraag ik me af wat is nou de rol van de bond richting de verenigingen. Ga ik nou in de achtertuin staan of in de voortuin of bij het hekje of doe ik niks? Dat moet je per thema bekijken.*

*... Ik heb geen vaste rol voor NOC*NSF, ik zou het wel beter vinden als NOC*NSF meer zou ontvlechten.*

(Respondent Koninklijke Nederlandse Roeibond)

Uit dit citaat komt de twijfel over de functie en de manier van werken van NOC*NSF sterk naar voren. Een herziening van de rol van de sportkoepel is volgens de meeste respondenten wenselijk. NOC*NSF kan volgens sommigen goed als kenniscentrum fungeren waar sportbonden informatie en dergelijke kunnen halen. Ook twijfelen enkele respondenten over de toegevoegde waarde van het lidmaatschap bij NOC*NSF in relatie tot wat ze ervoor terug krijgen. Hierbij wordt wel eens de vraag gesteld of het beter is om lid af te zijn. Het actief oppakken van collectief beleid, zoals de Sportagenda, en andere notities die vanuit NOC*NSF worden geïnitieerd, landen door deze situatie minder goed volgens de meeste respondenten.

De respondenten van NOC*NSF geven aan dat ze vaker horen dat kleine sportbonden twijfelen over de toegevoegde waarde van hun lidmaatschap en de functie van de sportkoepel. Het maakt volgens hen minder uit als een kleine bond niet meedoet met het collectieve beleid of zelfs lid is zolang de sportbond er zelf maar achter staat.

*Dan kun je twee dingen doen, of je gaat je contributie verhogen en je gaat meedoen of je gaat niet meedoen. Voor mij even goede vrienden. Het is ook niet dat daarmee het lidmaatschap van NOC*NSF onder druk komt te staan. Ze blijven gewoon lid alleen spreken we samen af dat zij niet zoveel hoeven, maar ook niet zoveel krijgen.*

*(Respondent NOC*NSF Breedtesport)*

Wat betreft de taken van de sportkoepel zijn de respondenten van NOC*NSF het eens dat ze kunnen begrijpen dat sommige bonden niet altijd de functie zien van NOC*NSF. Deels komt dit volgens hen door het amateurisme dat bestaat bij kleine sportbonden, dat ze daarom niet precies weten hoe ze de ondersteuning kunnen vinden. Tevens zijn ze eigenlijk wel blij met

de discussie over de taken van de sportkoepel. Ze geven aan dat het goed is om af en toe naar zichzelf te kijken en te herijken waar de organisatie voor staat.

Internationale Federaties

Sommige respondenten geven aan dat niet alleen NOC*NSF maar ook hun IFs (internationale federaties) richtlijnen uitzetten bij de sportbonden. Internationale federaties zijn volgens de cricket- en ijshockeybond een belangrijke bron van kennis maar ook invloed op het handelen van de bond.

*Ja dat klopt. Kijk wij krijgen vanuit de internationale bond allerlei richtlijnen en eisen opgesteld zoals bijvoorbeeld dat je als cricketbond of dat nou België, Nederland of India is, een eigen CEO moet hebben. Nou dat staat al loodrecht op wat NOC*NSF wil. Die willen dat bonden gaan clusteren en dat alle kleintjes bij elkaar gaan zitten.
(Respondent Koninklijke Nederlandse Cricketbond)*

Er wordt aangegeven dat het belangrijk is om te beseffen dat er ook invloed en regelgeving komt vanuit de internationale sportfederaties richting de sportbonden en bovendien dat de internationale federaties in sommige gevallen leidend zijn in plaats van het collectieve sportbeleid van NOC*NSF en de bonden.

De respondenten van NOC*NSF erkennen de belangrijke invloed van internationale federaties en geven aan dat hier met name in de Sportagenda geen rekening mee is gehouden. Op sommige gebieden zien zij een concurrentiestrijd tussen de IFs en NOC*NSF zoals op het gebied van het uitzenden van atleten naar Olympische Spelen, maar ook op het gebied van professionalisering.

*Als je nou naar de case van de cricketbond kijkt zou je dat kunnen vergelijken. Dat wij als NOC ons druk maken over de organisatieontwikkeling van hun bond. Jullie moeten dit en dit anders krijgen jullie geen fondsen meer. Terwijl de IF zegt, die heel groot en machtig en sterk is, zegt van 'wij gaan in de cricketlanden die eigenlijk nog niet zo goed maar dicht tegen de subtop zitten gaan we meehelpen om de organisatie te ontwikkelen'. Dus je bent concurrent op organisatieontwikkeling geworden. Dus eigenlijk is het een luxeprobleem.
(Respondent NOC*NSF Breedtesport)*

Ze geven aan dat het belangrijk is om te beseffen dat IFs normaal leidend zijn in de normale gang van zaken bij sportbonden, maar dat NOC*NSF eigenlijk alleen leidend is als het gaat om Olympische Spelen. Ook wordt er aangegeven dat op het gebied van clustering nog niet gekeken is naar de internationale situatie. IFs zijn internationaal op een bepaalde manier geclusterd dat afwijkt van de Nederlandse situatie. Ze geven aan dat ook hier nog gekeken moet worden of de internationale situatie belangrijk is om mee te nemen in het clusteren van bonden in Nederland.

Internationale federaties en NOC*NSF spelen een grote rol binnen de beleidsomgeving van de meeste sportbonden waarbij de rol van de internationale federaties in sommige gevallen leidend is. Het collectieve beleid van NOC*NSF en haar leden raakt hierdoor op de achtergrond. Ook omdat de rol van de sportkoepel voor sommige sportbonden onduidelijk is. Sommige kleine sportbonden twijfelen over de toegevoegde waarde van hun lidmaatschap bij NOC*NSF. De sportkoepel vindt de reden voor het lidmaatschap van een sportbond minder relevant zolang de sportbond maar zelf tevreden is met hun eigen organisatie.

4.3.2 Sportagenda

De Sportagenda is officieel een collectief sportbeleid dat door de leden van NOC*NSF is goedgekeurd. Zo ook door de kleine sportbonden. Er bestaan echter verschillen in betekenis van de respondenten met betrekking tot wat de Sportagenda voor invloed heeft op de activiteiten van hun sportbonden. Of het een sterke impuls geeft aan professionalisering en clustering wordt betwijfeld.

Dat is niet echt, heb je het document wel, maar daarmee is het nog geen levend iets in je organisatie geworden. Het moet nog wel geïmplementeerd worden. Daar moet nog wel aandacht voor komen. Leuk dat jullie op alle 17 vragen zeggen van ja, ja, ja. Maar hoe zit dat in de praktijk?

(Respondent Nederlandse Triathlonbond)

De implementatie van de Sportagenda brengt veel vraagstukken met zich mee die actief benoemd zijn. De meeste respondenten vinden de Sportagenda vooral toegespitst op de grote bonden en hebben moeite met de manier waarop het wordt doorgedrukt. Hierbij rijst de vraag of sommige sportbonden zich überhaupt willen committeren aan de doelen van dit collectieve beleid. Ook de indeling in sterren van sportbonden en de minimale kwaliteitseisen die gerelateerd zijn aan de Sportagenda genieten kritiek.

Wel of niet meedoen aan de Sportagenda

Sommige respondenten vragen zich sterk af of kleine sportbonden moeten meedoen aan de richtlijnen van de Sportagenda. Er wordt door enkelen aangestipt dat het beleid vooral voor en door de grote bonden is en dat het inhoudelijk minder van toepassing is voor kleine bonden. NOC*NSF gebruikt onder andere het sterrenstelsel om te differentiëren in het soort bonden waarmee ze de collectieve doelen van de Sportagenda willen bereiken. Onder de 1*-bonden bestaat er volgens de respondenten nog een grote diversiteit aan sportbonden en niet voor elke sportbond is het logisch om ervan te verlangen dat zij een grote bijdrage kunnen leveren aan de collectieve doelen. Niet meedoen is dan een reële optie en de sportbonden zouden volgens sommige respondenten zich daarvoor uit moeten spreken.

... als je een Sportagenda hebt en je vraagt organisaties om zich daaraan te committeren, dan moet zou je op een gegeven moment ook een keuze moeten maken: heb je het liefst een moment een keuze te maken om vanuit die Sportagenda te zeggen dan kies ik voor die en die organisatie en dan zitten er consequenties aan. Wij zijn best bereid om die discussie te voeren. Wie volgt nu de agenda? Wat verwacht de koepel? En zet ons maar aan tafel... Als je een Sportagenda heb, dat je dan bonden moet vragen om zich actief aan te committeren en daar een deel onder regie van de koepel vorm en inhoud aan te geven.

(Respondent KNBLO-wandelsportorganisatie)

Sommigen vinden dat er meer differentiatie aangebracht kan worden tussen grote en kleine bonden, tussen Olympische en niet-Olympische sporten en tussen sport en folklore. Met name kleine bonden die een volkssport zijn zouden minimaal ondersteund moeten worden om alleen hun bestaan en daarmee de diversiteit van het sportaanbod te behouden.

Als een sportbond blij is met haar eigen organisatie, dan hoeft deze volgens de meeste respondenten niet overtuigd te worden om aan de Sportagenda mee te doen. Wel vinden ze dat de bonden moeten begrijpen dat het consequenties heeft voor de aanspraak op middelen die ze hebben.

De respondenten van NOC*NSF en de onafhankelijke expert zijn het eens met de sportbonden dat het niet meedoen aan de Sportagenda niet beschouwd moeten worden als iets slechts. Ze vinden dat dit moet kunnen en vinden het ook logisch dat het consequenties heeft als een sportbond hier niet aan meedoet.

Waar ik wel voor ben is dat iedereen een basisbedrag krijgt zodat je in ieder geval die diversiteit ook waardeert. Maar naarmate je meer aanspraak doet op collectieve middelen is het ook volstrekt begrijpelijk dat daar wat tegenover staat, op z'n minst een verantwoording, op z'n minst een visie wat je met het geld gaat doen en een plan van hoe je dat gaat besteden.

(Onafhankelijk expert)

De gelden die NOC*NSF aan haar leden tot beschikking stelt, zijn collectieve middelen die effectief besteedt moeten worden. Bijna iedereen is het er over eens dat het terecht is dat er voorwaarden gesteld zijn aan subsidies en dat daar minimale kwaliteitscriteria aan worden gesteld.

Dwang

De meeste respondenten geven aan dat er bij sportbonden intern vaak nog genoeg werk te verrichten is. Hierdoor is er geen tijd om externe beleidsdocumenten, zoals de Sportagenda, op te pakken of de nodige aandacht te geven. De Sportagenda wordt echter wel door de meeste respondenten ervaren als iets dat afgedwongen wordt bij de sportbonden.

*Maar anders worden wij niet meer ondersteund door het NOC*NSF en dan is er helemaal niks meer over van de eisen van de sportmonitor of van de subsidies... NOC stelt voor dat wij er 10 moeten hebben, 40.000 leden is niet realiseerbaar dus dan moet je wel gaan samenwerken.*

(Respondent Nederlandse IJshockeybond)

De Sportbonden hebben ook veel weerstand tegen voorbedachte clusters die door NOC*NSF worden genoemd. Ze bepalen liever zelf met wie ze wel of niet willen clusteren. Bij de meeste sportbonden zijn er wel gesprekken geweest met andere sportbonden over clustering. Soms is dit geïnitieerd door NOC*NSF. Als een bond niet wil blijft het bij deze gesprekken. Ook NOC*NSF maakt volgens de respondenten hier verder geen aanstalten om het proces verder te helpen. Hier houdt de druk eigenlijk op.

Een paar respondenten kijkt iets anders tegen de Sportagenda aan. Ze geven aan dat ze ermee omgaan alsof het richtlijnen zijn en kijken van daaruit wat er uit de notitie te halen valt wat van toepassing is voor hen.

De druk en de dwang komt volgens de onafhankelijke expert ook voort uit dat de uitvoering van de Sportagenda niet heel concreet is. Het gevoel van dwang ontstaat door de gesprekken tussen medewerkers van bonden en de sportkoepel.

Het is vooral impliciet, maar dat is ook het lucratieve want het staat nog veel krachtiger dan dat je het expliciteert, want dan is iedereen ervan doordrongen terwijl nu veel meer tussen de regels en in de wandelgangen die druk en verandering plaats vindt. Het is toch wel naar mijn idee dat als je niet meedoet dan hoef je ook niet meer te rekenen op steun. Dat is toch wel impliciet druk.

(Onafhankelijk expert)

De respondenten van NOC*NSF geven aan dat ze graag zouden zien dat sportbonden met hun eigen ideeën en plannen komen, omdat volgens hen de bedoeling van de Sportagenda wel duidelijk is. Dat dit overkomt als dwang is volgens hen niet de bedoeling en moet er gekeken worden hoe dit kan worden veranderd. Dat de meeste sportbonden de Sportagenda en de gestelde kwaliteitscriteria zien als harde eisen in plaats van richtlijnen komt volgens een respondent van NOC*NSF door het niveau van de bestuurders bij sportbonden. Het verkrijgen van sterke bestuurders bij bonden is volgens deze respondent daarom erg belangrijk om een kwaliteitsslag te kunnen maken in de sportsector.

Segmentatie door sterren

Ook de indeling van sportbonden in 1, 2 of 3 sterren staat volgens de meeste respondenten in sterke relatie tot de Sportagenda. Sommigen zien de segmentering als stimulans om duidelijk te maken wat de stap is om van een 1* naar een 2*-bond te groeien. Anderen zien het juist als de bevestiging van de huidige machtsstructuur van bonden en vinden de eisen te hoog voor een volgende ster. Dit heeft als gevolg dat 1*-bonden ontmoedigd worden om te groeien. Ook wordt het systeem gezien als een differentiatie in het plan van aanpak waarmee NOC*NSF de branche wil versterken.

[de indeling in sterren] is een pragmatische oplossing voor het verzoek tot clusteren, want dat is in feite de problematiek, je wilt iedereen gelijk behandelen maar dat kan niet. ... Dus dan kan je zeggen ik wil clusteren of pragmatisch ik maak gewoon een splitsing. Nu hebben ze dat een beetje gedaan met die 1, 2, 3-sterrenbonden denk ik. Op zich is dat geen hele slechte methodiek denk ik.
(Respondent Koninklijke Nederlandse Wielren Unie)

Veel respondenten wijzen op het grote aantal 1*-bonden en vinden dat daar meer in gedifferentieerd moet worden. De indeling zorgt er ook voor dat sommige bonden die net onder grens van 2 sterren zitten zich buitengesloten voelen. Ook schuilt het gevaar volgens sommige respondenten erin dat 1*-bonden gezien worden als niet-gezonde bonden of bonden die niet goed genoeg zijn voor NOC*NSF. Ook in de Sportagenda is geschreven dat 1*-bonden ‘onder auspiciën’ staan. Dit wekt de indruk dat 1*-bonden niet goed genoeg zijn.

Volgens de respondenten van NOC*NSF moet de nadruk veel meer gelegd worden op dat de Sportagenda er is om de organisatie te versterken en niet om sportbonden te frustreren dat ze ergens aan moeten voldoen omdat ze anders geen geld meer krijgen. De nadruk op het eerste ontbreekt volgens hen nog in de Sportagenda. Of dat nou op basis van een sterrenstelsel moet gebeuren of door het gebruik van profielen of strategische scans maakt dan niet zoveel uit. Het segmenteren in sterren is voor NOC*NSF gemakkelijker om te differentiëren in welke plannen ze met welke bonden kunnen aangaan. Dat de subsidiëring er ook aan is gekoppeld had volgens hen niet gehoeven. Ze willen graag naar een democratischer verdelingsmodel waarin de grote bonden wat inleveren, zodat de kleine bonden meer mogelijkheden krijgen om zichzelf te ontwikkelen.

Minimale kwaliteitseisen

Aan de indeling in sterren hangen enkele criteria. De minimale kwaliteitseisen en de criteria die gelden voor een 2*-sterbond worden nogal eens door elkaar gebruikt. Enkele respondenten denken dat hun sportbond eind 2011 minimaal 40.000 leden moet hebben met 10 FTE in de werkorganisatie. Deze criteria gelden echter alleen als men door wil groeien naar een 2*-bond.

Deze criteria zijn wel erg blijven hangen bij de respondenten en is een bron van frustratie van sommigen, omdat ze vinden dat het onmogelijk is voor hun sportbond om dit te realiseren.

*Vervolgens zou ik denken als NOC*NSF, als meer dan de helft niet aan de kwalificatie-eisen doet, zouden wij dan niet meer moeten differentiëren? ... Dat je een grens trekt ok, maar ze moeten voor het overgrote deel van de leden haalbaar zijn.*
(Respondent Knac Autosport Federatie)

Ook hier beschouwen sommige respondenten deze criteria als richtlijnen. Zij geloven in een minimale kwaliteit aan de onderkant, omdat zij ook zien dat sommige zaken bij kleine sportbonden niet zuiver geregeld zijn. De richtlijnen voor Goed Sportbestuur zijn volgens enkele respondenten moeilijk te realiseren, omdat het überhaupt al moeilijk is om bestuursleden te vinden.

De respondenten van NOC*NSF en de onafhankelijke expert vinden het een logische gedachte dat er aan de onderkant een minimum aantal eisen aan bonden wordt gesteld om een bepaalde kwaliteit te kunnen waarborgen.

*... die minimale kwaliteitseisen is bijna om van te bepalen of je überhaupt voor geld in aanmerking komt. Dat is eigenlijk duwen aan de onderkant terwijl iedereen dat allang moet hebben. We gaan proberen om degene die het nog niet hebben dwingen om dat te doen. Kun je met minimale kwaliteitseisen doen, kan ook met scan, komt iets uit en dan ga je helpen en ondersteunen van wat moet er allemaal bijna jullie nog gebeuren. Moet je dan meteen gaan sturen op en als dat niet gebeurt krijgen jullie het jaar erop geen geld.
(Respondent NOC*NSF Topsport)*

Bovenstaand citaat wordt wel genuanceerd dat ook bonden die nog niet aan de minimale eisen wel hun geld zullen krijgen. De eisen zijn om een zekere mate van druk uit te oefenen zodat bonden gaan realiseren dat subsidies niet vrijblijvend zijn. Bonden moeten volgens hen wel steeds meer uitleggen waarom iets niet gedaan wordt terwijl het gewenst wordt.

4.4 Conclusie

Binnen de drie genoemde thema's komen belangrijke resultaten naar voren. Professionalisering is voor de meeste respondenten een manier van organisatieontwikkeling waarin de vraag naar kennis en capaciteit wordt voorzien. Door middel van het aanpassen van de structuur of het samenwerken met andere sportbonden kan men hieraan komen. Clustering is een manier van samenwerken met andere sportbonden waarvan de meeste bonden niet zeker zijn of het het juiste resultaat oplevert. Bovendien kiezen ze liever niet voor clustering, omdat het raakt aan de kernactiviteiten en identiteit van de sportbond. Zolang een sportbond zichzelf of in samenwerking met andere bonden kan ontwikkelen, dan is clustering een niet gewenste optie. De Sportagenda is een beleidsinstrument van NOC*NSF dat door de sportbonden erkend wordt, maar waar niet altijd de middelen of tijd voor is om het actief op te pakken. Bovendien zijn soms de richtlijnen van internationale federaties leidend die niet overeen komen met die van de Sportagenda. Respondenten zouden graag willen zien dat sommige kleine sportbonden zich uitspreken voor dat ze niet willen meedoen aan de Sportagenda. Wel vinden ze het logisch dat hieraan consequenties hangen. De segmentatie in sterren en de minimale kwaliteitscriteria zijn voor sommige sportbonden frustrerend, omdat ze vinden dat ze niet van toepassing zijn voor hun bond of niet realiseerbaar. NOC*NSF is van mening dat de bedoeling en de richtlijnen van de Sportagenda duidelijk zijn en dat sportbonden zelf met ideeën en activiteiten moeten komen om de aangegeven richting in te gaan. Wel geven ze aan dat sommige aspecten in de Sportagenda verder uitgewerkt moeten of onderzocht moeten worden. Het volgende hoofdstuk geeft een analyse van de beschreven resultaten en is hopelijk van waarde voor een gewenste verdere uitwerking van de Sportagenda.

Hoofdstuk 5 Analyse

In dit hoofdstuk worden de in hoofdstuk 4 behandelde resultaten gekoppeld aan de theorie en het kader dat in dit onderzoek gebruikt is. Eerst wordt er aan de hand van het arenamodel en de institutionele theorie gekeken naar de context waarin kleine sportbonden handelen. Vervolgens worden het integratie-, differentiatie- en fragmentatieperspectief gebruikt om te kijken naar de betekenissen die gegeven zijn en waar de overeenkomsten, verschillen en ambiguïteit zitten. Ten slotte wordt er gekeken naar de machtsverhoudingen die bepalen welke betekenissen er dominant zijn en hoe dit tot stand komt.

5.1 Context: waar kleine sportbonden rekening mee moeten houden

De sportsector waarin kleine sportbonden zich bewegen kan gezien worden als een arena waarin strijd bestaat tussen bonden, sportkoepels en andere partijen. Volgens Anthonissen en Boessenkool (1998) kunnen sportbonden in dit licht gezien worden als halfopen systemen waar naast partijen binnen de sector ook externe invloeden een rol spelen. Daarom is het ten eerste belangrijk dat er gekeken wordt naar de context waarin partijen strijd leveren.

De institutionele theorie richt zich op de interactie tussen instituut en omgeving. Vanuit deze theorie kan er gekeken worden op drie niveaus: individueel, organisatie- en interorganisatie-niveau (Koole, 2008).

Op het individuele niveau blijkt dat bestuurders, medewerkers en achterban veel waarde hechten aan de historie en traditie van de sportbond. Ze hebben een sterke band met een bepaalde regio, trainingscentrum of evenement. Dit speelt mee in de beslissing van sportbonden om hun organisatie aan te passen en zeker als er sprake is van verhuizing in het geval van clustering. Niet altijd hoeft dit een belemmering te zijn, maar sportbonden bestaan per definitie bij de gratie van haar leden en vaak bestaat er weerstand om een locatie te verlaten vanwege de traditionele waarde ervan. De wisselwerking tussen de bond en haar achterban is erg belangrijk voor haar functioneren.

Op organisatieniveau bestaat er soms strijd tussen de bond en haar achterban. Niet altijd vinden leden het nodig om te professionaliseren of veranderingen door te voeren bij de bond. De behoeftes van de leden verschillen per bond. Sommigen willen alleen dat er een competitie wordt georganiseerd. Anderen hebben behoeftes aan veel evenementen en verenigingsondersteuning. Zolang een bond geen problemen heeft om in die wensen te voorzien, is het minder noodzakelijk om te professionaliseren.

Op interorganisatie-niveau zien we dat 1*-bonden niet sterk verenigd zijn. Bestuurders en directeuren kennen elkaar wel steeds beter via werkgroepen of overleggen, maar iedere bond is hoofdzakelijk met haar eigen zaken bezig en zoekt op de gebieden waar het ondersteuning nodig heeft soms de samenwerking met een andere organisatie. De bonden ervaren druk van NOC*NSF wat betreft de Sportagenda, maar dit is nog niet zo sterk dat veel van hen activiteiten ontplooiën om de Sportagenda te volgen of om er weerstand tegen te bieden.

Sportbonden hebben te maken met verschillende partijen. Leidende partijen zijn naast de eigen leden, soms de internationale federatie. NOC*NSF en het collectief is niet primair leidend voor het beleid van kleine sportbonden. Kleine sportbonden beschouwen verenigingsondersteuning als één van hun belangrijkste kernactiviteiten en hechten een groot belang aan de functie van verenigingen. Commercialisering zoals dat genoemd wordt door Enjolras (2002) en Hartmann-Tews (1999) vormt hierop een bedreiging, omdat men vreest dat de relaties in sport richting een consumptiegoed gaan. In plaats van professionalisering om

de commercialisering op te vangen kan dit als effect hebben dat er juist weerstand ontstaat om in die richting te gaan.

Naast verenigingsondersteuning geldt topsport voor sommige sportbonden als speerpunt. Een kleine sportbond concentreert zich op de activiteiten die nodig zijn om de verenigingsondersteuning of de topsport op orde te krijgen en te houden. Hiervoor zijn verschillende manieren zoals het aanpassen van de eigen organisatie- of servicestructuur, het concentreren van gelden op topsport of de samenwerking zoeken met andere organisaties. Professionalisering volgens Anthonissen en Boessenkool (1998) als de standaardisatie van werkzaamheden is dus niet de enige manier voor sportbonden om aan organisatieontwikkeling te doen. De Sportagenda stuurt aan op deze organisatieontwikkeling en naast NOC*NSF en de bonden sturen internationale federaties daar ook op aan. Deze belangen van deze partijen zijn wel eens verstrikt op andere gebieden, maar kunnen hier samen optrekken omdat ze dezelfde doelen nastreven bij de sportbonden.

De Sportagenda straalt vanuit NOC*NSF een impliciete druk uit op sportbonden om te clusteren. De Sportbonden zoeken elkaar op om te spreken hierover en sluiten ook coalities om zich op bepaalde onderwerpen te verenigen. Doordat directeuren, besturen en andere mensen op deze manier elkaar beter leren kennen wordt er onderhands veel gehandeld en vertrouwen opgebouwd om inhoudelijk in werkgroepen nieuwe samenwerkingsvormen te initiëren. Sportbonden willen graag meedoen aan de doelen van de Sportagenda en eventueel hun internationale federatie, maar zijn ten eerste gebonden aan de wensen van hun leden. Kleine sportbonden hebben te maken met leden en verenigingen die soms alleen verlangen naar basisvoorzieningen zoals een competitie en materiaal. Bijkomende zaken zoals clustering wordt slecht gedragen door de achterban omdat ze het niet nodig vinden. Sportbonden hebben dus te maken met verschillende wensen en eisen van hun leden en van de collectieve sport.

5.2 Betekenissen: consensus, dissensus en ambiguïteit

De betekenissen die zijn gegeven vertonen kenmerken die met elkaar overeenkomen, verschillen en ambigue zijn. De perspectieven van Martin zijn gebruikt om deze betekenissen te ordenen en te analyseren.

5.2.1 Integratieperspectief: consensus

Het integratieperspectief is gebruikt om te kijken naar waar de respondenten het over eens zijn. De nadruk ligt hierbij op consensus en 'shared values' die de sportsector dezelfde kant op sturen.

Zoals in Bodt en Notté (2009) ook naar voren kwam zijn alle sportbonden voorstander van professionalisering of in bredere zin organisatieontwikkeling. Iedere sportbond wil de eigen organisatie verbeteren of uitbreiden om hun kernactiviteiten beter te kunnen uitvoeren. Dit gaat ten eerste door deskundige capaciteit binnen te halen, meestal in de vorm van betaalde krachten. Vrijwillige krachten blijven echter een belangrijk onderdeel van de organisatie die zeker betrokkenen moeten worden in dit proces. Vrijwilligers worden in sommige gevallen gezien als kennisdragend. Dit sluit aan op de indeling die Bayle en Robinson (2009) en Nichols et al (2005) maken in drie groepen: vrijwilligers, betaalde krachten en vrijwilligers met gespecialiseerde kennis.

Uit dit laatste blijkt ook dat professionalisering verschilt van hoe Seippel (2002) ertegenaan kijkt. Seippel beschrijft dat slechts professionals met een speciaal genoten opleiding gezien kunnen worden als degenen die de professionalisering in een organisatie brengen. Professionalisering in de betekenis van de respondenten sluit beter aan bij de definitie van

Anthonissen en Boessenkool (1998) die de nadruk leggen op de standaardisatie van activiteiten en het vastleggen van procedures en een missie.

Alle sportbonden willen de werkorganisatie uitbreiden. Het professionaliseren richt zich ten eerste op een betere ondersteuning van de eigen leden. De meeste kleine sportbonden hebben beperkte middelen en mankracht die in eerste instantie logischerwijs worden ingezet op het uitvoeren hiervan. De Sportagenda wordt beschouwd als een externe beleidsnotitie. Omdat de eigen kernactiviteiten voorgaan, is er minder aandacht en zijn minder middelen beschikbaar om de Sportagenda een onderdeel te maken van de organisatie. Soms zijn er überhaupt geen middelen om de beleidsnotitie actief op te pakken en zaken ervan te implementeren in de eigen beleidsvoering.

Voor verenigingsondersteuning wordt er vaak gekeken naar de structuur die de bond het beste in staat stelt om het uit te voeren. Zowel de bonden als NOC*NSF zijn het eens over de richting hiervan. Veel sportbonden verkleinen het aantal regio's of districten waar ze mee werken. De gedachte hierachter is dat het verminderen van de bestuurslagen leidt tot het vergroten van de implementatiekracht van de sportbonden.

Professionalisering om nieuwe werkgebieden te ontwikkelen zoals commercialisering en sponsoring hebben minder betrekking op de leden. De focus van professionalisering ligt erg op de eigen organisatie en haar directe omgeving. De kansen en risico's die liggen bij de eigen werkorganisatie en haar verenigingen zijn directe aanleiding voor het vinden van oplossingen. Dit verschilt met literatuur van onder andere Bayle en Robinson (2009), Seippel (2002), Ferkins, Shilbury en McDonald, (2005) die professionalisering als breed middel zien om met alle ontwikkelingen in de sportsector om te gaan. Tevens speelt commercialisering door dezelfde reden bij kleine sportbonden een kleinere rol dan dat er beschreven wordt door Hartman-Tewes (1999). Hartman-Tewes wijst erop dat de zoektocht naar financiële middelen steeds groter wordt omdat bonden de sport aantrekkelijker willen maken. Uit dit onderzoek blijkt dat sportbonden wel bezig zijn met nieuwe of verbeterde vormen van sportaanbod, maar dat dit past binnen de organisatie door activiteiten op andere gebieden te beperken of uit te faseren. Kleine sportbonden zijn niet geneigd om heel snel nieuwe inkomstbronnen aan te boren, maar te werken met het beschikbare budget.

Alle partijen zijn het erover eens dat samenwerking tussen sportbonden en -organisaties als wenselijk wordt beschouwd. Op verschillende gebieden valt er van elkaar iets te leren of over te nemen. Kennisdeling, schaalvergroting en kostenreductie zijn genoemde voordelen die aansluiten bij de literatuur zoals beschreven door Broeksma en Boelhove (2003) en Boschma et al (2002). Ook erg belangrijk is dat de identiteit van de sportbond bij samenwerking of clustering gewaarborgd moet blijven. Het imago richting de sporter en de bestuurlijke autonomie is zeer belangrijk voor de organisatie. Het sterke belang hiervan sluit aan bij de conclusies van Bodt en Notté (2009) en Baatenburg de Jonge et al (2007) dat het intact blijven van de identiteit en bestuurlijke autonomie essentieel is voor kleine sportbonden.

Op het gebied van de Sportagenda zijn de bonden en NOC*NSF het erover eens dat kleine sportbonden zich niet hoeven te committeren aan het collectieve beleid, maar ook moeten beseffen dat dit consequenties met zich meebrengt. Omdat de subsidiëring van de Sportagenda bestaat uit collectieve middelen vindt iedereen het alleen logisch dat daar kwaliteitseisen aan vastzitten.

5.2.2 Differentiatieperspectief: diversiteit in betekenissen

In het differentiatieperspectief staan de verschillen in betekenissen centraal. Dissensus zorgt voor issues waarop strijd wordt gevoerd door belanghebbenden. Dit uit zich vooral op de betekenis van clustering.

Daar waar iedereen het eens is met de wenselijkheid van professionalisering is clustering een gevoeliger onderwerp. Ten eerste zijn sportbonden niet overtuigd van wat clustering met andere sportbonden zal opleveren. Voordelen als kennisdeling, schaalvergroting en kostenreductie worden erkend, maar zijn minder doorslaggevend omdat dit middels samenwerking ook bewerkstelligd kan worden. Het voordeel van kostenreductie zoals genoemd door Boschma et al (2002) en Baatenburg de Jonge et al (2007) valt mee voor kleine sportbonden. Kleine sportbonden hebben meestal al relatief weinig overheadkosten omdat ze bij de mensen thuis zitten of slechts beperkte huisvesting en faciliteiten nodig hebben.

Sportbonden die financieel gezond zijn en waar de dienstverlening naar wens gaat willen liever niet clusteren. Sportbonden die wel in de problemen zitten grijpen sneller naar clustering als oplossing hiervoor. Sommige sportbonden zien clustering daarom ook als een teken van zwakte. Een groot verschil bestaat er op dit gebied ook tussen NOC*NSF en de kleine sportbonden. Kleine sportbonden zien clustering als een manier van professionaliseren waar ze liever niet aan beginnen, omdat ze bang zijn dat het invloed heeft op hun identiteit of bestuurlijke autonomie. Behalve clustering vinden zij ook dat er andere manieren zijn om te professionaliseren zoals het aanpassen van de structuur of het samenwerken met grote sportbonden. NOC*NSF ziet clustering als de enige manier waarop kleine bonden kunnen professionaliseren. Ruimte voor andere mogelijkheden zien zij niet. Zij beschouwen de 1*-bonden als bonden die niet zelf in staat zijn om zich te ontwikkelen en benoemen clustering als dé manier voor hen om vooruit te komen.

Sommige sportbonden zoeken vooral de clustering op het sportinhoudelijke. Anderen willen alleen aan de achterkant op de facilitaire zaken clusteren. Belangrijk is dat de herkenbaarheid en de competitive advantage van een sportbond intact blijft. Dit sluit aan bij Boschma et al (2002), Broeksma en van Bochove (2003) en Ferkins et al (2005) die wijzen op het ontstaan van mogelijke conflicten en verlies van identiteit bij clustering.

Ook de keuze voor wat voor soort clustering verschilt. Sommige sportbonden hebben de voorkeur om te clusteren met verwante sporten, andere bonden juist niet omdat de historie gevoelig ligt of de cultuurverschillen te groot zijn. Sommigen zien ook de mogelijkheid om met niet-verwante sportbonden te clusteren.

Wat betreft de Sportagenda vragen sommige sportbonden zich af of zij aan dit collectieve beleid moeten meedoen. Dit zijn vooral bonden die twijfelen over de toegevoegde waarde van het lidmaatschap van NOC*NSF. Anderen willen graag meedoen zodra ze eraan toe zijn en daar de tijd voor krijgen. Het inbouwen van een moment van commitment wordt genoemd als oplossing, omdat de beleidsnotities volgens sommigen niet voor alle sportbonden van toepassing is.

Enkele bonden willen graag meer impulsen of gedwongen voorwaarden vanuit de Sportagenda zien die meer druk uitoefenen om clusters tot stand te brengen. De sportbonden die weinig potentie zien in hun groei of dit niet als doel hebben, hebben echter moeite met de al opgelegde kwaliteitseisen die hangen aan de sterrenindeling en vinden deze eisen in vele gevallen onmogelijk te behalen op korte termijn. NOC*NSF vindt dat sportbonden de kwaliteitseisen als richtlijnen moet zien en dat de sportbonden vanwege een tekort aan professionaliteit niet in staat zijn om de vertaalslag te kunnen maken.

5.2.3 Fragmentatieperspectief: ambiguïteit van betekenissen

Het fragmentatieperspectief richt zich op de ambiguïteit van betekenissen en beschouwt dit als een belangrijk gegeven. Ambiguïteit ontstaat doordat individuen vanwege hun achtergrond of context verschillende betekenissen geven aan hetzelfde gegeven of onderwerp. Niets is goed of fout, ambiguïteit bestaat nu eenmaal en is interessant omdat er verschillende richtingen worden gegeven aan het handelen terwijl de bron hetzelfde is.

Het begrip professionalisering is voor kleine sportbonden ambigue. Ten eerste gaat het om organisatieontwikkeling. Dit gaat in de breedte om het verbeteren van de verschillende gebieden waar een sportbond mee bezig is. De kernactiviteiten van de bonden verschillen echter van elkaar alhoewel het neerzetten van een competitie en het hebben van verenigingsondersteuning hier meestal onder vallen. Voor sommige kleine sportbonden is het het krijgen van meer of betere medewerkers professionalisering. Voor andere kleine sportbonden is het juist het verbeteren van het topsportprogramma of het evenementenbeleid zonder dat daar nieuwe krachten bij hoeven komen. Voor NOC*NSF betekent het genoeg mensen in de werkorganisatie hebben, zodat er functiespecialisatie –en differentiatie toegepast kan worden om de verschillende activiteiten van een sportbond uit te kunnen voeren.

Er zijn ook verschillende manieren om middelen en mankracht te verkrijgen of vrij te krijgen om deze gebieden te versterken. Clustering is één oplossing daarvoor, maar wordt door sommige sportbonden gezien als de enige oplossing vooralsnog. Sommige kleine sportbonden met problemen zien zichzelf niet in staat om zelfstandig de bond te versterken. Samenwerking of clustering met een andere sportbond is een oplossing dat gewenst wordt door hen. Clustering wordt door sommige bonden gezien als een zwakgebod, iets wat noodzakelijk is omdat een bond niet anders kan. Andere kleine sportbonden zien de voordelen van clustering en zijn bereid om trajecten met andere bonden aan te gaan om te kijken hoe dat verloopt en om alvast aan elkaar te wennen wat helpt bij een eventuele intensivering van de samenwerking.

Voor sommige bonden geldt clustering nog steeds als een vorm van samenwerking waarbij er alleen facilitaire zaken worden gedeeld zoals in de Huis van de Sport het geval is. Clustering is voor NOC*NSF en enkele andere sportbonden echter het in elkaar schuiven van de werkorganisaties en concentreert zich minder op de voordelen van het delen van faciliteiten.

Wat betreft de Sportagenda ervaren de meeste sportbonden dat de notitie sterk wordt afgedwongen door NOC*NSF. Slechts een enkeling beschouwt de notitie als richtlijn die gebruikt kan worden om de organisatie te versterken. Dit geldt ook voor het sterrenstelsel en de kwaliteitseisen die aan de sterren en aan het lid zijn van NOC*NSF hangen.

Het sterrenstelsel geldt voor sommigen als een bevestiging van de rol van de eigen sportbond binnen de branche. Dit kan ervoor zorgen dat deze bonden alleen aan de bijbehorende verwachtingen gaan voldoen. Andere sportbonden zien de criteria voor een hogere ster als concrete doelen waar ze naartoe kunnen werken.

Ten slotte vindt een gedeelte van de kleine sportbonden dat de Sportagenda niet van toepassing is voor hen terwijl anderen het bruikbaar vinden. Het doel om het ledenaantal van de collectieve sport te laten groeien zou volgens sommigen niet moeten betekenen dat alle sportbonden daaraan gaan bijdragen, zolang het collectief maar groeit en Nederland gaat sporten. De Sportagenda wordt door de meeste kleine sportbonden gezien als een beleidsnotitie voor de grote bonden terwijl ze bij NOC*NSF blijven wijzen dat het juist voor de kleine sportbonden van toepassing, met name op het gebied van clustering.

Sommigen zien een rol hierin weggelegd voor grote bonden en willen graag dat zij de kleine bonden op sleeptouw nemen. Ze zien graag initiatieven zoals een kleine-bondenoverleg of werkgroepen met andere bonden om op de hoogte te blijven van elkaars ontwikkelingen en om hun stem te laten horen als groep richting anderen. Andere bonden vinden dat ze het zelf moeten initiëren, omdat de grote bonden zelf weinig middelen en tijd over hebben en omdat ze zelf als kleine bond weinig te bieden hebben aan anderen om samenwerking interessant te maken.

Er bestaan dus verschillende visies tussen de beleidsbepalers van de sportbonden en dat van het collectief. Allen willen ze vooruit, maar de doelen van de organisaties verschillen terwijl de richting wel dezelfde kant op ligt.

5.3 Macht: het ontstaan van dominante betekenissen in de sportsector

Macht speelt een interessante rol als er meerdere partijen in de arena zijn die invloed op elkaar oefenen. Hiervoor is de context geschetst waarin betekenissen tot stand komen. Vervolgens zijn de betekenissen op drie manieren geordend. De vraag is dan welke betekenissen dominant worden en invloed hebben op het handelen van de organisaties. Dominante betekenissen komen tot stand doordat actoren hun machtsrelaties gebruiken om hun betekenis door te drukken om richting te geven aan ontwikkelingen.

Clustering is hierbij het meest besproken topic. Clustering is volgens NOC*NSF en de meeste bonden het in elkaar schuiven van werkorganisaties. Dit gaat verder dan de definitie van Broeksma en Van Bochhove (2003) die het beschrijven als het ontstaan van een netwerk van organisaties dat toegevoegde waarde oplevert. De meeste sportbonden ervaren de clustering vanuit de Sportagenda over het algemeen als dwang, omdat ze bang zijn dat als ze niet meedoen hieraan ook minder toegang hebben tot andere diensten en middelen van NOC*NSF. NOC*NSF wil een bepaalde mate van dwang vanuit de notitie en de dagelijkse activiteiten laten blijken, omdat men wil aangeven dat het gebruik van collectieve middelen niet vrijblijvend is. Dit dient verantwoord te worden door de sportbonden.

Samenwerking of clustering moet van twee kanten komen. Kleine sportbonden zoeken de samenwerking vooral bij de grote bonden, maar hebben zelf weinig te bieden. Sommige kleine sportbonden cijferen zichzelf een beetje weg hierdoor, omdat ze denken niet interessant te zijn voor andere partijen. Grote bonden willen de middelen waarover ze beschikken voor hun eigen organisatie inzetten in plaats van capaciteit in te zetten om samen te werken met een kleine bond.

Het functioneren van kleine sportbonden is van oudsher gebaseerd op hun historie en traditie. De normen en waarden die daaruit vloeien zitten in elke laag van de organisatie en haar achterban. Weerstand tegen verandering komt voort uit de sterke emotie die de bond vanuit haar historie voelt. Processen vinden geen doorgang, omdat emotionele aspecten ten grondslag liggen aan het tegenwerken ervan.

De grootste bepalende factor die clustering van kleine sportbonden kunnen initiëren of tegenhouden zijn de bondsbesturen. Er zijn een aantal redenen die bondsbesturen hebben om niet te kiezen voor clustering.

Ten eerste bestaat er het risico van het verlies van de identiteit van de bond. Behalve het bestuur, de werkorganisatie is ook de achterban bepalend hierbij. Een bondsbestuur die bij voorbaat weet dat het idee van clustering niet landt of geaccepteerd wordt door de achterban, zal dit ook niet aan de leden voorstellen.

Ten tweede moeten er überhaupt andere sportbonden zijn die openstaan voor samenwerken of clusteren. Het vinden van een geschikte partner is lastig omdat de culturen van bonden en

sporters met elkaar kunnen botsen. Ook Bodt en Notté (2009) onderschreven het verschil in culturen als een barrière. Een belangrijke toevoeging hierbij is dat de historie van bonden ook een belangrijke rol kan spelen. Sommige bonden zijn van andere bonden afgesplitst, omdat de disciplines en bijbehorende mensen niet meer op dezelfde lijn zaten. Tussen sommige bonden bestaat nog veel oud zeer. Samenwerken is in dit soort gevallen al moeilijk, laat staan te clusteren. Het clusteren van bijvoorbeeld de fiets- of de wandelsporten lijkt hierdoor op korte termijn onmogelijk. Bondsbesturen houden het proces hier ook al tegen, omdat ze weten dat hun achterbannen niet bij elkaar passen.

Ten derde wil een goed functionerende bond niet te veel aanpassingen maken. Het bondsbestuur beschikt over de macht van de agenda en sturen zelf aan op of ze verandering willen. Bondsbesturen die de status quo in stand willen houden zetten clustering niet op de agenda van Algemene ledenvergaderingen. Een bond in problemen presenteert de mogelijkheden tot clustering eerder als er problemen zijn bij de bond en een urgente oplossing gezocht moet worden.

Ten slotte willen bondsbestuurders hun eigen positie beschermen. Ze zijn bang om hun bestuurlijke autonomie te verliezen bij clustering. Soms zitten bestuurders dicht bij de organisatie en hebben zij zelf activiteiten op zich genomen. Als de organisatie verandert moeten zij wellicht hun activiteiten aanpassen of overdragen. Sommige bestuurders willen simpelweg geen macht uit handen geven. Bestuurders willen hun eigen positie binnen de bond beschermen door de organisatie te houden zoals deze is.

NOC*NSF oefent een bepaalde mate van druk uit op de kleine sportbonden. De meeste bonden ervaren de Sportagenda daadwerkelijk als iets dat doorgedrukt wordt en zijn ook bang dat ze de toegang tot andere middelen kwijtraken als ze zich hier niet aan committeren.

Er bestaat wrijving tussen de gedachte van de Sportagenda en de aard van kleine sportbonden. Sportbonden zijn van oudsher organisaties die ten dienste staan van haar verenigingen en die bestaan doordat vrijwilligers activiteiten uitvoeren vanuit hun passie voor de sport. De Sportagenda is een rationeel beleidsinstrument die het beste voor heeft met de sportbonden, maar niet direct rekening houdt met de sympathieën en tradities die bij elke sportbond van toepassing zijn.

Het daadwerkelijk starten van het proces van clustering is mede daardoor in grote mate afhankelijk van of bondsbesturen ervoor openstaan. Als een bondsbestuur door eerdergenoemde redenen niet wil dan zal het ook niet gebeuren.

5.4 Conclusie

De rol van NOC*NSF en de Sportagenda is voor de meeste kleine sportbonden niet geheel duidelijk. De bonden concentreren zich vooral op de eigen kernactiviteiten en hebben daardoor minder aandacht of de middelen om in te zetten op de doelen van de Sportagenda. Professionalisering wordt door alle partijen gezien als een gewenste ontwikkeling. Voor sportbonden verschilt de manier waarop dit gebeurt, sommigen richten zich op het verbeteren van de verenigingsondersteuning terwijl anderen zich richten op de topsport. Clustering is voor de meeste sportbonden één van de manieren waarmee de organisatie ontwikkeld kan worden. Deze geniet echter niet de voorkeur, omdat ze het zelfstandig willen blijven doen. NOC*NSF ziet clustering echter als de enige manier waarop kleine sportbonden zichzelf kunnen versterken. De bonden ervaren ook een bepaalde mate van druk van NOC*NSF om aan het collectieve beleid mee te doen, omdat ze anders middelen of zelfs hun lidmaatschap kunnen verliezen. De macht om het proces van clustering in gang te zetten ligt echter bij de bondsbesturen die verscheidene redenen kunnen hebben om het tegen te houden.

Hoofdstuk 6 Conclusie en discussie

Hoofdstuk 6 geeft een algemene conclusie van dit onderzoek aan de hand van de geformuleerde onderzoeksvragen. Vervolgens wordt er in de discussie ingegaan op de waarde en toepassingen van de conclusies die in dit onderzoek zijn getrokken.

6.1. Conclusie

Dit onderzoek heeft inzicht gegeven in de complexe omgeving waar kleine sportbonden mee te maken hebben. De Sportagenda dient er om richting te geven, maar is een beleidsnotitie dat geïmplementeerd wordt in een dynamische sector met een grote diversiteit aan bonden en andere organisaties. Professionalisering en clustering wekken saamhorige en tegenstrijdige betekenissen op bij sportbonden en NOC*NSF. Deze paragraaf is bedoeld om de conclusies omtrent deze onderwerpen te formuleren. Dit wordt gedaan door het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag in dit onderzoek. Om daar toe te komen worden eerst de deelvragen beantwoord.

Welke betekenissen geven decision-makers van 1-sportbonden aan professionalisering?*

Uit het onderzoek is gebleken dat alle respondenten voorstander zijn van professionalisering. Het doel van bonden is dat ze mogelijkheden ontwikkelen om de organisatie te versterken. Ze zoeken eerst versterking voor hun kernactiviteiten. Deze varieert bij bonden van verenigingsondersteuning tot het verbeteren van hun topsportbeleid. De meeste bonden hebben hierbij behoefte aan capaciteit en kennis. Capaciteit kan worden verkregen door het aannemen van deskundige of uitvoerende medewerkers. De meeste bonden hebben hier echter de middelen niet voor. De meeste bonden concentreren zich dan ook op het aanpassen van de structuur om efficiënter en effectiever te werk kunnen gaan. Het verkrijgen van kennis wordt naast het aannemen van deskundige medewerkers ingevuld door samen te werken met andere sportbonden. Sportbonden zien mogelijkheden om samen te werken op het gebied van opleidingen, technisch kader en dienstuitwisseling. Kennisdeling op het gebied van sportspecifieke zaken is voor de bonden het belangrijkste. Hiermee wordt de toegevoegde waarde van de sportbond namelijk meteen duidelijk voor hun leden.

Welke betekenissen geven decision-makers van 1-sportbonden aan clustering?*

Clustering is voor kleine sportbonden een manier om tot professionalisering te komen. Het liefst clusteren ze niet, omdat ze bang zijn om de identiteit en bestuurlijke autonomie van de bond te verliezen. Clustering wordt een aantrekkelijkere oplossing als een sportbond in financiële problemen zit. Alhoewel de bonden de voordelen erkennen van clustering zoals het delen van strategische risico's, facilitaire zaken en kennis, kiezen weinig bonden voor clustering zolang het niet nodig is. Het liefst blijven ze zelfstandig opereren. Andere vormen van samenwerking met bonden vormen hierbij geen probleem en zijn zelfs gewenst.

Hoe kunnen de betekenissen van 1-sportbonden gerelateerd worden aan de Sportagenda 2012?*

Professionalisering komt volgens de Sportagenda en de bonden op hetzelfde neer. Het gaat om het versterken van de werkorganisaties. De Sportagenda en het sterrenstelsel van NOC*NSF benoemt 1*-bonden als bonden die niet in staat zijn om dit zelf te doen en wijst clustering aan als dé manier om deze bonden te ontwikkelen.

Kleine bonden zien clustering als één van de manieren om te professionaliseren. Zij hebben moeite met de dwang die zij ervaren van NOC*NSF en de impliciete druk die voortvloeit uit de doelen van de Sportagenda en het handelen van de sportkoepel. NOC*NSF ziet graag dat

de Sportagenda wordt gezien als richtlijn binnen de sport waarbij bonden best ervoor mogen kiezen om zich niet te committeren aan het collectieve beleid. Wel hangen hier consequenties aan, omdat het geld dat ervoor beschikbaar is bestaat uit collectieve middelen die verantwoord moeten worden.

Aan de hand van deze deelvragen kan de centrale onderzoeksvraag worden beantwoord.

Welke betekenissen geven ‘decision-makers’ van 1-sportbonden aan professionalisering en clustering en hoe staan deze in relatie tot de Sportagenda 2012?*

Decision-makers zien clustering als een manier van samenwerking om tot professionalisering te komen. Zonder de richtlijnen van de Sportagenda zoeken sportbonden elkaar sowieso op om kennis te delen en om eventuele samenwerkingsrelaties aan te gaan. De Sportagenda geldt voor hen als een notitie die sterke nadruk legt op clustering als dé manier voor kleine sportbonden om zichzelf te ontwikkelen. De bonden weten over het algemeen wel waar hun behoeftes liggen en waar ze versterking nodig hebben. Ze twijfelen eraan of de Sportagenda voor hen van toepassing is en ervaren de druk van de gestelde criteria van de Sportagenda en NOC*NSF als frustrerend. De focus van de Sportagenda komt dan te liggen op de frustratie van de richtlijnen en het kunnen voldoen aan de gestelde eisen, terwijl de focus van de Sportagenda eigenlijk het versterken van de werkorganisaties is. De Sportagenda en de gevolgen van het proces van clustering voor professionalisering is voor de kleine bonden niet duidelijk genoeg en geeft voor de meeste bonden niet genoeg impuls om hierop in te zetten.

6.2 Discussie

In deze paragraaf wordt ingegaan op de waarde van de resultaten en conclusies van dit onderzoek waarbij de doelstelling van dit onderzoek in ogenschouw genomen moet worden. Ook worden er aanbevelingen gegeven met betrekking tot het onderzoek en de opdrachtgever. Het doel van dit onderzoek was informatie te verkrijgen die als input gebruikt kan worden voor de discussie over professionalisering en clustering in de sportsector. Dit richt zich ten eerste op de Sportagenda, maar ook tot het verbeteren van sportbeleid in het algemeen op deze gebieden.

Ten eerste kan de context waarin dit onderzoek heeft plaatsgevonden van invloed zijn geweest op de resultaten van dit onderzoek. Halverwege het onderzoek kwam een kerntakendiscussie op gang over de rol van NOC*NSF ten opzichte van hun leden. Deze werd ingeleid door een ALV van NOC*NSF waar er vraagtekens werden gezet door de sportbonden bij de investeringen en activiteiten die NOC*NSF doet. Een onderdeel van deze discussie was dat NOC*NSF niet goed genoeg op de hoogte zou zijn van de ontwikkelingen bij de bonden en beleid ontwikkelt die niet door de bonden werd gevraagd. De Sportagenda past in deze discussie. Enkele respondenten zijn aangesloten bij bonden die een actieve rol hebben in de kerntakendiscussie. Dit heeft wellicht ertoe geleid dat tijdens interviews er relatief veel gericht is geweest op de rol van NOC*NSF binnen de sportsector in plaats van de bredere inzet van dit onderzoek. De onderzoeker heeft hier op proberen te sturen, maar vindt het opvallend dat de rol van NOC*NSF in dit licht vaak genoemd is.

Ten tweede zijn relatief veel mensen uit de werkorganisaties van sportbonden in dit onderzoek geïnterviewd. Bestuurders zijn minder aan het woord gekomen, omdat gedurende het interview bleek dat de meeste bestuurders weinig of niets van het onderwerp af wisten. Het perspectief van bestuurders is wat dat betreft ondervertegenwoordigd in dit onderzoek.

Het betrekken van bondsbestuurders in een volgend onderzoek kan wellicht aanvullende relevante informatie opleveren. Zeker omdat uit dit onderzoek blijkt dat bondsbestuurders een bepalende rol hebben in het proces van clustering van sportbonden.

Ten derde is in dit onderzoek aangegeven dat er misschien verschillen in betekenissen kunnen zijn tussen bonden die zich primair richten op topsport en bonden waar dat minder van toepassing is. Bij de selectie is daarom rekening gehouden met een gelijke verdeling in bonden met Olympische disciplines en niet-Olympische disciplines. Uit de resultaten bleek er niet veel significant verschil te zijn in de betekenissen of opvattingen tussen beide categorieën. Niet-Olympische bonden hadden soms een focus op topsport terwijl Olympische bonden zich ook sterk richtten op de ontwikkelingen van de breedtesport. Sommige respondenten gaven aan dat topsport pas een speerpunt in het beleid wordt als er atleten of teams zijn die meedraaien in de absolute top van de internationale sport. Een Olympische discipline helpt hierin mee omdat het een extra evenement betreft waar een resultaat behaald kan worden, maar is geen bepalende factor in de focus van beleid op topsport.

De onderzoekspopulatie in dit onderzoek was erg divers terwijl dit allemaal 1*-bonden waren. De Sportagenda is geaccordeerd en effectief gemaakt voor 72 sportbonden. Enige differentiëring is aangebracht door aan te geven dat bonden op basis van zelfregulering of clustering de organisaties moeten versterken. Twee manieren om de werkorganisatie te versterken voor 72 bonden geeft niet genoeg mogelijkheden ten opzichte van de diversiteit die er tussen sportbonden bestaat. Een verdere uitwerking van zelfregulering en vooral clustering sluit beter aan bij de diversiteit van de sportbonden. Hierin is het handig om te differentiëren in bonden die willen en bonden die kunnen meedoen aan de ambities van de Sportagenda. Per segment zou een plan van aanpak geformuleerd kunnen worden waar bonden mee aan de slag kunnen gaan.

Ook andere delen in de Sportagenda kunnen meer gespecificeerd of beter gecommuniceerd worden. De kwaliteitscriteria van de sterren worden bijvoorbeeld door de kleine sportbonden door elkaar gebruikt. Veel bonden gaan ervan uit dat bij clustering er automatisch één directeur komt en dat de werkorganisatie van de kleine bond opgaat in de grotere. Mogelijkheden als het werken met een managementteam of het gefaseerd integreren van werkorganisaties kwam bij sommige bonden niet op. Het moet duidelijker worden dat de Sportagenda als richtlijn geldt en dat wanneer sportbonden niet eraan mee kunnen doen, dit uit moeten kunnen leggen of zelf met goede initiatieven kunnen komen. De druk die sportbonden ervaren kan worden weggenomen door zaken te specificeren voor de bonden. Hierbij kan gedacht worden aan het opstellen van functieprofielen die bij activiteiten horen die bonden willen ontplooien, het geven van enkele voorbeeldmodellen van clustering die succesvol hebben gewerkt of waar het idee bij geformuleerd staat, het aangeven van de consequenties als een bond ervoor kiest om niet of pas op termijn mee te doen aan de doelstellingen van de Sportagenda. Het gesprek aangaan met kleine bonden is essentieel om te kijken waar de behoeftes van de sportbonden liggen.

Bovendien is het verstandig om sowieso het gesprek aan te gaan met bonden wil er clustering plaats vinden. Bepalend in het proces van clustering zijn de bondsbesturen. Daar moet het gesprek worden aangegaan om de winst en barrières van clustering te bespreken. Het accountmanagement van NOC*NSF kan hier een sterk begeleidende rol in spelen.

Kleine bonden zijn nog niet overtuigd van de toegevoegde waarde van clustering. Er zijn al wel enkele succesverhalen van clustering bekend zoals het Huis van de Sport en het cluster Landjuweel. In de loop der jaren kunnen er meer succesvolle initiatieven verwacht worden.

NOC*NSF doet er goed aan om de best practises van deze clusters naar de kleine bonden te brengen die er open voor staan, maar nog overtuigd moeten worden.

De Sportagenda moet gespecificeerd worden op gebieden waar het nog niet duidelijk is voor kleine sportbonden wat dit voor hen betekent. Op het gebied van clustering en het versterken van de werkorganisaties moeten er meerdere plannen van aanpak worden gecreëerd die aansluiten bij de diversiteit van kleine bonden. Belangrijk is dat bondsbesturen bekend raken met de mogelijkheden en beperkingen in de Sportagenda en dat ze zelf aangeven of ze wel of niet aan het proces mee willen doen. Het accent moet gelegd worden op dat de Sportagenda er voor staat om werkorganisaties te verbeteren in plaats van dat men het ervaart als het voldoen aan eisen om subsidie te blijven ontvangen.

Ten slotte blijft het belangrijk om te kijken welke maatschappelijke ontwikkelingen druk blijven uitoefenen op de sportsector. De meeste respondenten geven aan dat de sport steeds meer richting een consumptiegoed gaat en dat de rol van verenigingen in de maatschappij daarbij kan veranderen. Professionalisering en clustering worden gezien als processen die in meer of mindere mate een causale relatie met die ontwikkelingen vertonen. Uit de bevindingen van dit onderzoek komt echter nog niet naar voren dat de rol van verenigingen zo sterk veranderd is. Clustering en professionalisering kunnen misschien zelfs gebruikt worden om vrijwilligers en verenigingen een prominentere rol te geven in de maatschappij.

Professionalisering bestaat meer dan alleen uit de dimensies van betaalde krachten en vrijwilligers. Op organisatieniveau en zelfs op hoger abstractieniveau zijn er tal van mogelijkheden voor sportbonden en gerelateerde partijen om hun processen beter in te richten door middel van het aanpassen van structuur, kennis zoeken bij internationale partijen of niet-rendabele activiteiten af te stoten. Clustering is slechts één oplossing. Met de juiste keuzes en partijen wellicht zelfs een goede oplossing. Het blijft echter belangrijk om te beseffen dat men zich niet blind moet staren hierop en andere mogelijkheden die er zijn of ontstaan daardoor gaat missen.

De complexiteit die in dit onderzoek over professionalisering en clustering in de sportsector is voortgekomen is in de literatuur nog niet sterk ter sprake gekomen. Dit betekent dat de sportsector haar eigen dynamiek en identiteit kent die specifieke dimensies geeft aan de tweegenomde begrippen. Door onderzoek kan de discussie hierover vergroot worden om meer inzicht te bieden in de mogelijkheden die professionalisering en clustering bieden voor sportorganisaties. De toegevoegde waarde van dit onderzoek is wellicht dat het aantoont dat kleine sportbonden graag dezelfde richting van de Sportagenda op willen gaan, maar niet allemaal dezelfde snelheid hebben, ballast hebben of obstakels in het proces tegenkomen waardoor ze allemaal kunnen aanhaken. In de nieuwe Sportagenda moet hier rekening mee worden gehouden.

Literatuurlijst

Anthonissen, A. & Boessenkool, J. (1998). *Betekenis van besturen. Variaties in bestuurlijk handelen in amateursportorganisaties*. Utrecht: ISOR.

Anthonissen, A. & Boessenkool, J. (1998). 'Betekenisconstructie en handelen in de arena', in: *Betekenis van besturen*, Utrecht: ISOR, pp. 207-239.

Baatenburg de Jonge, R., Bekker, G., Löwik, S. & Wardenaar, R. (2007). *Besturen als sport: een onderzoek naar competenties van besturen in de Nederlandse sportsector*, Universiteit Leiden/Campus 2007.

Bodt, M. & Notté, R. (2009) *Scoren met een één-tweetje*. USBO: Universiteit Utrecht.

Bayle, E. & Robinson, L. (2009). A Framework for Understanding the Performance of National Governing Bodies of Sport. *European Sport Management Quarterly*, 7:3, pp. 249 -268.

Bloyce, D., Smith, A., Mead, R., & Morris, J. (2008). 'Playing the Game (Plan)': A Figural Analysis of Organizational Change in Sports Development in England. *European Sport Management Quarterly*, 8: 4, pp. 359 – 378.

Bolman, L.G. & T.E. Deal (2003). *Reframing Organizations. Artistry, Choice and Leadership*. Third Edition, Jossey-Bass, San Francisco.

Boschma, R., Frenken, K. & Lambooy, J. (2002). *Evolutionaire Economie*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Breedveld, K., Kamphuis, C. & Tiessen-Raaphorst, A. (2006). *Rapportage Sport*, Den Haag: SCP.

Broeksma, C. & A. van Bochove (2003). *Life Sciences en Regio-identiteit; De business case Leiden oktober 2003*. Bureau Blaauberg/Kamer van koophandel Rijnland.

Carlsson, B., S. Jacobsson, M. Holmén & A. Rickne (2002). *Innovation systems: analytical and methodological issues*. Research Policy 31, pp. 233-245.

Coakley, J. (1994). *Sport in society, issues and controversies*. Missouri: Mosby Yearbook.

Deetz, S. (2000), 'Describing Differences in Approaches to Organization Science', in *Talking About Organization Science*. London: Sage 2000 Publications, pp. 123-152

DiMaggio, P.J. & W.W. Powell (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Enjolras, B. (2002). The Commercialization of Voluntary Sport Organization in Norway. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31, p. 352.

Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2005). The Role of the Board in Building Strategic Capability: Towards an Integrated Model of Sport Governance Research. *Sport Management Review*, Vol. 8, pp. 195-225.

Glesne, C. (2006). *Becoming qualitative researchers* (3rd ed). Boston: Allyn & Bacon

-
- Hartmann-Tews, I. (1999). The idea of Sport for All and the development of organised sport in Germany and Great Britain. *Journal of European Area Studies*, 7 : 2, pp. 145 – 156.
- Koole, S. (2008). *Scoren zonder aanval*. Sociale Wetenschappen VU Amsterdam: Amsterdam.
- Knoppers, A. & Anthonissen, A. (2006). Organizing viewpoint diversity and/or organizing social diversity? In: Knoppers, A. & Anthonissen, A., *Making sense of diversity?* Oxford, Meyer & Meyer, pp. 96 -110.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.
- Meloen, J. (2000). *Sportvereniging: Koning voetbal en koning klant. Organisatievernieuwing in non-profitorganisaties: Een case-studie van het amateurvoetbal in Nederland*. Leiden: Bestuurskunde/Sociologie, Universiteit Leiden.
- Nichols, G., Taylor, P., James, M., Holmes, K., King, L. & Garrett, R. (2005). Pressures on the UK Voluntary Sport Sector. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16 : 1, pp. 33 – 49.
- NOC*NSF (2007). *Sport groeit: Sportagenda 2012, Vastgesteld tijdens Algemene Vergadering 20 november 2007*.
- NOC*NSF (2008). *Realisatieplan: Sportagenda 2012, Vastgesteld tijdens AV 18 november 2008*.
- NOC*NSF Commissie Goed Sportbestuur (2004). *Code Goed Sportbestuur*. Arnhem: NOC*NSF
- NOC*NSF Sportassist (2007) *Eindrapport evaluatie samenwerking cluster Rosmalen*. Arnhem: NOC*NSF.
- Oliver, C. (1997). ‘Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views.’ *Strategic Management Journal*, Vol. 18:9, pp. 697-713.
- Rubin, H. & Rubin, I. (2005). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. London: Sage.
- Seippel, O. (2002). Volunteers and Professionals in Norwegian Sport Organizations. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 13 : 3, pp. 253 – 270.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. New York: Harper & Row.
- Skinner, J., Stewart, B., & Edwards, A. (1999). Amateurism to Professionalism: Modelling Organisational Change in Sporting Organisations. *Sport Management Review*, 2, pp. 173 – 192.
- Ven, A.H. van de & T.J. Hargrave (2004). “Social, technical, and institutional change: A literature review and synthesis.” In: M.S. Poole en A.H. van de Ven, *Handbook of organizational change and innovation*. New York: Oxford University Press, pp. 259-303.
- Ruijter, A. de & Verweel, P. (2000). “Perspectives on organization and society.” In Knoppers, A.E. (Ed.) *The construction of meaning in sport organizations: management of diversity*. Maastricht: Shaker, pp. 27-43.

Bijlage 1 Gebruikte topics voor de interviews

Topiclijst tijdens de eerste 3 interviews:

Organisatie

- Achtergrond en historie
- Belangrijke ontwikkelingen
- Doelen en ambities
- Visie en strategie

Sportagenda

- NOC*NSF
- Brancheversterking
- Geld

Professionalisering

- Professionalisering
- Vrijwilligers

Clustering

- Andere sportbonden
- Soorten clustering
- Problemen
- Stimulerende factoren
- Toegevoegde waarde

Samenwerking

- Vertrouwen
- Communicatie met andere bonden

Topiclijst na het 3^e interview:

Professionalisering

- Professionalisering
- Verenigingsondersteuning
- Topsport
- Organisatieontwikkeling
- Samenwerking

Clustering

- Weerstand
- Oplossingen
- Andere manieren
- Identiteit

Sportagenda

- NOC*NSF
- Sterrensystematiek
- Kwaliteitseisen
- Dwang