

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD
VERENIGEN

© 2007 J.Joon

EEN HYPE OF EEN GOEDE VISIE?

Krista van Roode
Beverwijk, Juni 2010



Maatschappelijk Verantwoord Verenigen

EEN HYPE OF EEN GOEDE VISIE?

Een onderzoek naar de betekenis van maatschappelijk verantwoord verenigen bij hockeyverenigingen in opdracht van:



Universiteit Utrecht



KNHB

KONINKLIJKE NEDERLANDSE HOCKEY BOND

Opdracht: Afstudeerscriptie
Naam: Krista van Roode
Studentnummer: 3303608
Emailadres: K.D.vanRoode1@students.uu.nl
Universiteit: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap
Master: Sportbeleid en Sportmanagement
Bedrijf: Koninklijke Nederlandse Hockey Bond
Stagebegeleider: A. den Hartog
Coördinator: Dr. J. Boessenkool
Datum: 28 juni 2010

Samenvatting

In de veranderende sportsector zijn twee ontwikkelingen te signaleren waarop sportverenigingen moeten reageren. Ten eerste zijn de maatschappelijke ontwikkelingen zoals professionalisering, modernisering en individualisering zichtbaar. Deze drie ontwikkelingen zorgen grotendeels voor het aantasten van de verenigingscultuur door het aantrekken van betaalde krachten binnen een vereniging en door de opkomst van commerciële sportinstellingen. Ten tweede spelen politieke en bestuurlijke ontwikkelingen een grote rol. De laatste jaren is er een verschuiving zichtbaar van sport als doel naar sport als middel. De overheid ziet de sportvereniging als middel op haar beleidsdoelstellingen zoals integratie en overgewicht te realiseren. De sportvereniging is immers de plek waar mensen elkaar ontmoeten. Om de doelstellingen van de overheid te realiseren, moeten verenigingen meer doen dan alleen het organiseren van de sport. De sportverenigingen moeten een maatschappelijke sportvereniging worden. De visie maatschappelijk verantwoord verenigen kan hier een opstap naar zijn.

In 2007 is de hockeyvereniging HCOB opgericht. Deze hockeyvereniging telt drie jaar na oprichting ruim 330 leden, zestig vrijwilligers, een groot aantal actieve ouders, dertien gecertificeerde trainers en vijftien opgeleide scheidsrechters. Het verenigingsbeleid van HCOB is gebaseerd op de visie maatschappelijk verantwoord verenigen, hierna MVV te noemen. MVV staat voor 'de wijze waarop een vereniging haar kernactiviteiten uitvoert en verantwoordelijkheid neemt in haar maatschappelijke context (welzijn, duurzaamheid, milieu en sociale context)'. Dit wordt uitgedragen door Stichting Platform MVV. Deze stichting is in het leven geroepen door Jeroen Joon.

Dit onderzoek richt zich op de betekenis die voorzitters van hockeyverenigingen geven aan de visie MVV. Voorafgaand aan dit onderzoek was hier nog niets over bekend. Het doel van dit onderzoek is dan ook inzicht verkrijgen in de overeenkomsten en verschillen in betekenisgeving die de voorzitters geven aan MVV. Het onderzoek wordt uitgevoerd voor de Koninklijke Nederlandse Hockeybond, hierna KNHB te noemen. In het meerjarenbeleidsplan van de KNHB wordt de visie ondersteund. Het inzichtelijk maken van de verschillende betekenissen biedt het de KNHB de mogelijkheid te kijken of verenigingen hier open voor staan en het juist is dat zij de visie ondersteunen.

De volgende vraagstelling heeft centraal gestaan tijdens dit onderzoek:

Welke betekenissen geven voorzitters van hockeyverenigingen aan maatschappelijk verantwoord verenigen?

Deze vraag is onderzocht aan de hand van een interpretatieve benadering. Dit houdt in dat er gekeken is naar de gevoelens en emoties van de actoren en geprobeerd zo objectief mogelijk de werkelijkheid van de voorzitters naar boven te halen. Om de centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden, zijn er zeventien semi-gestructureerde interviews gehouden. Tijdens de interviews is onder andere gesproken over de huidige maatschappelijke activiteiten van de verenigingen, de bekend met MVV, de houding tegenover MVV, de voor- en nadelen van, de informatieverstrekking over MVV en tot slot over het de mate van en het nut van samenwerkingsverbanden.

Uit de interviews blijkt dat weinig voorzitters bewust ervaring met MVV hebben. Alle verenigingen zowel groot als klein organiseren maatschappelijke activiteiten. Deze activiteiten zijn bij de meeste verenigingen niet opgenomen in het beleidsplan omdat de meeste verenigingen nog geen beleidsplan hebben. Een deel van de voorzitters geeft aan onbewust toch met MVV bezig te zijn alleen niet onder deze noemer. Bijna alle

voorzitters staan positief tegenover de visie. Zij zien het als meerwaarde voor de vereniging. Het is goed om je ervan bewust te zijn dat je midden in de samenleving staat. Daarnaast zien de meeste voorzitters het als kans om als vereniging te groeien. Voorzitters geven naast deze voordelen ook nadelen aan: MVV kan zorgen voor het opleggen van regels die de sfeer van de vereniging kunnen aantasten en MVV kan zorgen voor het uit het oog verliezen van de kernactiviteit.

Lang niet alle voorzitters zijn bekend met de mogelijkheden die MVV biedt, zowel voor de vereniging als voor de leden. Dit zou volgens hen wel meer bekend moeten worden. Er blijken volgens hen niet of nauwelijks informatievoorzieningen vanuit de gemeente zijn. De enige manier waarop de voorzitters kennis hebben vernomen van MVV is van de KNHB. En zelfs vanuit de KNHB is de informatieverstrekking nog gering. Dit vinden de meeste voorzitters een gemis.

Uit bestudering van alle typen hockeyverenigingen kan geconcludeerd worden dat de belangrijkheid van en het aan de slag gaan met MVV afhangt van de doelstelling van de hockeyvereniging. Daarmee is de betekenisgeving voor MVV niet eenduidig te noemen maar is juist contextafhankelijk voor hockeyverenigingen.

Voorwoord

Voor u ligt een scriptie over de brede maatschappelijke functie van een sportvereniging. In deze scriptie wordt antwoord gegeven op de vraag welke betekenissen worden toegekend aan maatschappelijk verantwoord verenigen.

Deze scriptie is het sluitstuk van de master Sportbeleid en Sportmanagement aan de Universiteit van Utrecht. Deze master heb ik met veel plezier doorlopen en kijk terug op een geweldige tijd. Het duale karakter van de opleiding hebben mij de nodige ervaring en inzichten gegeven. Ondanks het feit dat ik leuke studietijd achter de rug heb bij de Universiteit van Utrecht ben ik blij deze af te ronden.

Middels dit voorwoord wil ik een aantal mensen bedanken zonder wie ik deze scriptie niet heb kunnen verwezenlijken. Ten eerste wil ik mijn stageorganisatie de Koninklijke Nederlandse Hockeybond bedanken. Zij hebben mij de mogelijkheid gegeven om me te verdiepen in de nieuwe visie maatschappelijk verantwoord verenigen en af te studeren op dit onderwerp. Specifiek wil ik daarbij Arno den Hartog bedanken voor alle inzichten en feedback tijdens het afstuderen. In het bijzonder wil ik Jeroen Joon bedanken voor alle inzichten, feedback en begeleiding. Dankzij hem mocht ik meelopen in zijn proces rondom MVV en ben ik in contact gekomen met verschillende partijen.

Verder wil ik mijn begeleider Jan Boessenkool bedanken. Hij heeft met waardevolle adviezen geholpen om op de juiste koers te blijven. Als ik stukliep kon ik altijd bij hem terecht. Naast Jan wil ik Michel bedanken als tweede kritische lezer. Ook mag ik alle respondenten niet vergeten te bedanken. Zonder deze respondenten was het niet mogelijk geweest dit onderzoek uit te voeren en had ik nooit de betekenissen rondom de visie MVV in kaart kunnen brengen.

Tot slot kan er geen dankwoord ontbreken richting mijn sociale omgeving door wie ik op verschillende manieren gesponsord ben tijdens mijn studietijd. Naast de beschikbaar gestelde financiële middelen hebben zij mij tijdens lastige periodes gesteund in de vorm van liefde, kennis en vertrouwen. Ik kon altijd terecht en zij hebben mij een steuntje in de rug gegeven.

Veel leesplezier met deze masterthesis die zonder alle bovengenoemde personen niet tot stand had kunnen komen.

Krista van Roode
Juni 2010

Inhoudsopgave

Samenvatting	i
Voorwoord	iii
Inhoudsopgave	iv
1. Inleiding	1
1.1 Sportverenigingen in een maatschappelijke context	1
1.2 Visie maatschappelijke verantwoord verenigen	2
1.3 Doelstelling MVV	2
1.4 Leeswijzer	5
2. De organisatorische context.....	6
2.1 De KNHB.....	6
2.2 KNHB en haar beleid.....	8
2.3 Interesse vanuit KNHB	9
3. Conceptueel kader	11
3.1 Onderzoeksperspectief.....	11
3.2 Maatschappelijke relevantie	12
3.3 Wetenschappelijke relevantie	13
3.4 Analyse kader.....	13
3.4.1 Context.....	14
3.4.2 Betekenisgeving vanuit drie perspectieven	14
3.4.3 Macht	15
4. Onderzoeksvraag en methodologie	17
4.1 Doel van het onderzoek.....	17
4.2 Vraagstelling.....	17
4.3 Onderzoekseenheden	18
4.3.1 Documenten.....	18
4.3.2 Literatuurstudie	18
4.3.3 Interviews	18
5 Literatuurstudie	21
5.1 Ontwikkelingen in het verenigingsleven	21
5.2 Maatschappelijke ontwikkelingen.....	23
5.2.1 Modernisering en professionalisering	23
5.2.2 Individualisering	23
5.3 Politieke en bestuurlijke ontwikkelingen	24
5.3.1 Veranderende overheidssturing en beleidsinitiatieven	24
5.4 Gevolgen van de ontwikkelingen	25
5.5 MVO	26
5.6 De sportvereniging maatschappelijk verantwoord.....	27
5.7 Voor- en nadelen van MVO	28
5.8 Adoptie van nieuwe initiatieven.....	29
5.9 Samenwerkingsverbanden.	30
6 De voorzitters aan het woord	32
6.1 Veranderingen bij verenigingen	33
6.2 Maatschappelijke activiteiten	34
6.3 Eigenlijk niets nieuws onder de zon!	36
6.4 MVV? Ja!	37
6.5 Bewustwording	39
6.6 Voor- en nadelen MVV	39

6.7	Beleid: iets van de lange adem.....	41
6.8	Er zelf beter van worden.....	42
7	Analyse	44
7.1	Context.....	44
7.2	Betekenissen.....	46
7.2.1	Consensus	46
7.2.2	Consensus binnen subculturen.	47
7.2.3	Ambigüiteit	47
7.4	Machtsrelaties	49
8	Conclusie	51
9	Discussie.....	54
	Bronnenlijst	56
	Bijlagen	60

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt eerst de aanleiding van het onderzoek uiteengezet. Vervolgens zal de visie maatschappelijk verantwoord verenigen nader uitgelegd worden en komt de doelstelling van deze visie aan bod.

“..., de sportvereniging van nu wordt de (maatschappelijke) onderneming van morgen” (NOC*NSF, 2002).

1.1 Sportverenigingen in een maatschappelijke context

De sportsector in Nederland telt pakweg 27.000 verenigingen, ruim vijf miljoen leden en ruim 1,2 miljoen vrijwilligers.¹ Het is dan ook niet vreemd dat de overheid aan deze sector beleidsdoelstellingen zoals integratie, gezondheid en bestrijding van overgewicht verbindt. Door de positieve effecten die het beoefenen van sporten teweeg brengt, is er een verschuiving gaande van sport als doel naar sport als middel. De maatschappelijke functie van de sportvereniging wordt steeds belangrijker, waarbij de overheid - zowel landelijk als lokaal - de sportverenigingen als belangrijke partner ziet om maatschappelijke doelen te bereiken. Hierdoor wordt de druk op sportverenigingen steeds groter. Waar voorheen de kerk, het gezin en de school golden als bindende factor in de samenleving, is het nu de sportvereniging die een grote sociale rol vervult. Het is de plek waar mensen samenkomen en vriendschappen opbouwen.

Sportverenigingen zijn per definitie dus al maatschappelijk actief maar de wens om de maatschappelijke waarde van sportverenigingen te vergroten wordt steeds begrijpelijker. Sportverenigingen worden vandaag de dag steeds meer beschouwd als maatschappelijke ondernemingen: Hetzelfde ‘pamflet’ schetst ‘Een toekomstbeeld in 2008: De vitale sportvereniging anno 2008 is een ondernemende en vraaggerichte vereniging. Eigenlijk is het een (maatschappelijke) onderneming die naast een breed scala van sportactiviteiten eveneens andersoortige diensten (kinderopvang, huiswerkbegeleiding, boodschappendienst, et cetera) aanbiedt’ (Boessenkool, Van Eekeren, Lucassen, 2008).

Omdat de maatschappelijke context waarin sportverenigingen operen steeds complexer wordt, verandert de cultuur van sportverenigingen. Waar voorheen de sportverenigingen alleen op de kernactiviteit gericht waren en draaiende werden gehouden door vrijwilligers, zijn tegenwoordig betaalde managers, kwaliteitsmodellen et cetera bijna niet meer weg te denken uit het verenigingsleven. In de sportvereniging is op veel gebieden kennis aanwezig en zijn vanwege de brede samenstelling alle mogelijke verbindingen met de maatschappij voorhanden. Verenigingen kunnen door middel van samenwerking met bijvoorbeeld de gemeente hun eigen doelstellingen verwezenlijken. De gemeente op haar beurt zet de kracht van de sport(vereniging) in om haar beleidsdoelstellingen te realiseren.

Het inzicht in de maatschappelijke waarde van sport heeft reeds geleid tot een groot aantal initiatieven om de sport instrumenteel te gebruiken voor het bereiken van maatschappelijke doelstellingen. Eén van deze initiatieven is de visie maatschappelijk verantwoord verenigen.

¹ www.noc-nsf.nl

1.2 Visie maatschappelijke verantwoord verenigen

Jeroen Joon heeft in 2007 de hockeyvereniging HCOB (Hockeyclub Overbetuwe) opgericht waarbij niet alleen het beoefenen van de hockeysport door de leden centraal staat. Van evenzeer belang in deze vereniging zijn zaken als multifunctioneel gebruik van de sportaccommodatie, buitenschoolse opvang van jeugdige sportbeoefenaars, uitdragen van een gezonde voedingslijn, gebruik van groene stroom, financiële steun aan charitatieve instellingen en relaties onderhouden met onderwijsinstellingen en overheden. De vereniging telt nu 330 leden, zestig vrijwilligers, een groot aantal actieve ouders, dertien gecertificeerde trainers en vijftien opgeleide scheidsrechters.

Maatschappelijk verantwoord verenigen, hierna MVV te noemen, staat voor 'de wijze waarop een vereniging haar kernactiviteiten uitvoert en verantwoordelijkheid neemt in haar maatschappelijke context (welzijn, duurzaamheid, milieu en sociale context)'. Dit wordt uitgedragen door Stichting Platform MVV. Deze stichting is in het leven geroepen door Jeroen Joon.

Het verenigingsbeleid van HCOB, dat gebaseerd is op de basisfilosofie van MVV, sluit aan bij de ambitie van de overheid om sport, onderwijs en cultuur met elkaar te verbinden. "Sport is het belangrijkste sociale verband in onze huidige samenleving. Maatschappelijke binding acht ik één van de belangrijkste waarden van sport", aldus mevrouw Bussemaker, staatssecretaris volksgezondheid, welzijn en sport. Het kabinet wil de intrinsieke waarde van sport als middel gebruiken om de maatschappelijke functie van de sportsector te optimaliseren. Zo zijn de breedtesportimpuls, de Buurt Onderwijs Sport impuls (ook wel BOS-impuls), de alliantie 'school en sport samen sterker', de impuls 'brede scholen, sport en cultuur' en de combinatiefunctionaris achtereenvolgens belangrijke pijlers bij het breedtesportbeleid van de overheid². Hiermee wil de rijksoverheid het lokale sportaanbod duurzaam versterken en sport beter benutten voor het oplossen van sociale en maatschappelijke problemen. Het gaat daarbij om de inzet van sportverenigingen voor het onderwijs, naschoolse opvang en de wijk; om het vergroten van het effect van sport en beweging op de volksgezondheid; om de participatie, emancipatie en integratie van achterblijvende of kwetsbare groepen in de sport, zowel in eigen land als in ontwikkelingslanden, en om de ontwikkeling van talent en het leveren van topprestaties.³ Bovenal moet sport voor iedereen een sportieve, gezonde en veilige omgeving bieden, waar negatieve (rand)verschijnselen worden aangepakt die afbreuk doen aan de kracht van sport.⁴

1.3 Doelstelling MVV

Platform MVV heeft als doelstelling de verwachte verbindingen tussen sport, bewegen en cultuur gemotiveerd, gestructureerd, duurzaam, effectief en flexibel te realiseren bij andere sportverenigingen. Naast de wijze waarop sportverenigingen haar kernactiviteiten uitvoeren, is tevens het nemen van verantwoordelijkheid in haar maatschappelijke context (welzijn, duurzaamheid, milieu en sociale context) van belang. De verbindingen tussen sport, bewegen en cultuur zijn het beste te realiseren vanuit de sportverenigingen (Bussemaker, 2009).⁵ Het doel van MVV is om verenigingen

² www.sportengemeenten.nl

³ Beleidsbrief Sport 2007

⁴ Beleidsbrief Sport 2007

⁵ Brief Betreft Voortgang Impuls brede scholen, sport en cultuur 2009

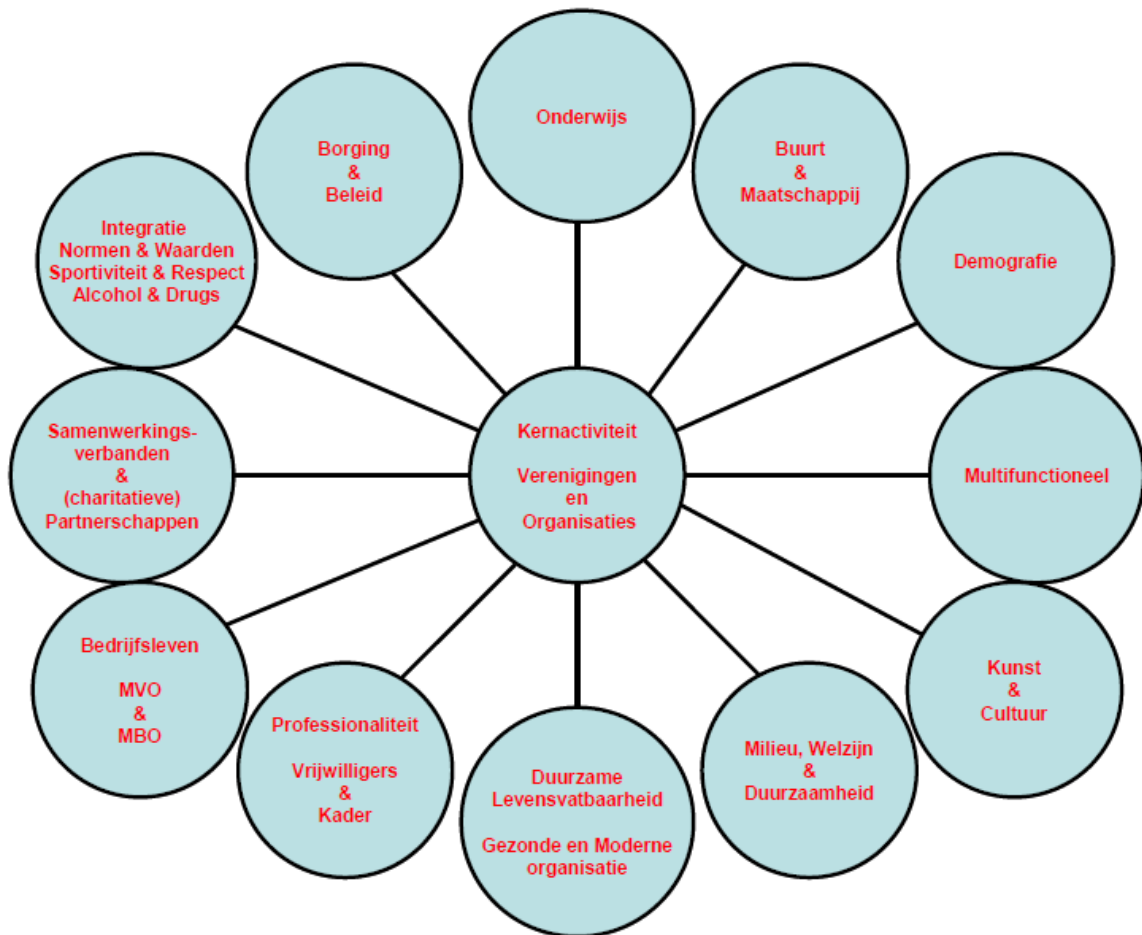
samenwerkingsverbanden en partnerschappen aan te laten gaan onder andere met scholen, instellingen, gemeenten, andere verenigingen en sponsors.

Een goede samenwerking van sportverenigingen met maatschappelijke organisaties heeft volgens Joon (2008) de volgende voordelen:

- gezamenlijk beheer van de faciliteiten
- gezamenlijke inkoop
- uitwisselen van best practices op het gebied van vrijwilligersbeleid, sportiviteit & respect campagnes
- gesprekspartner van overheden.

Het MVV-wiel geeft een overzicht van de MVV mogelijkheden. Niet iedere vereniging heeft de behoefte of kan het zich permitteren om elk element uit het wiel op te pakken. Iedere vereniging kan zelf bepalen wat wel en niet binnen de vereniging past, afhankelijk van de externe omgeving en de interne situatie waarin de vereniging zich bevindt. Alle verenigingen die dat willen, kunnen meedoen. Daarmee krijgen ook kleinere verenigingen de kans om duurzaam maatschappelijk actief te zijn (Joon, 2008).

MVV Wiel: Flexibiliteit in visie, beleid en implementatie mogelijkheden!



Figuur 1 (Joon, 2008)

Overheden verwachten dat sportverenigingen zich meer openstellen voor hun omgeving en een bijdrage leveren aan maatschappelijke vraagstukken als overgewicht, jongerenprobleem, integratie et cetera.⁶ Het introduceren van MVV kan voor verenigingen een opstap zijn naar het vervullen van deze maatschappelijke functie.

Verenigingsbestuurders dienen zich breder in te zetten door het organiseren van externe activiteiten en verenigingen zullen zich steeds meer moeten gaan houden aan kwaliteitsnormen op bestuurlijk gebied. Hierdoor wordt de drempel voor vrijwilligerswerk verhoogd wat betekent dat betaalde krachten aangetrokken moeten worden. De ene vereniging kan en wil meer betaalde krachten aan nemen dan de andere vereniging. Op den duur kan het zo zijn dat grote, meer geprofessionaliseerde verenigingen alsnog sterker worden en de kleinere verenigingen verzwakken of zelfs verdwijnen.

De steeds verdere professionalisering van de hockeysport en daarmee de maatschappelijke rol die hockeyverenigingen vervullen is vandaag de dag een hot item. Het is van groot belang dat verenigingen zich nog meer bewust worden van hun maatschappelijke rol in de samenleving (Joon, 2008). Het lijkt er soms op dat er voorbij gegaan wordt aan het feit dat sportverenigingen per definitie al maatschappelijk actief zijn. De visie MVV kijkt naar de maatschappelijke meerwaarde die verenigingen kunnen hebben naast het aanbieden van sport.

De vraag die hierbij rijst is of verenigingen wel mee willen gaan met deze ontwikkeling. Kan en wil de vereniging een maatschappelijke sportvereniging worden? Een sportvereniging is immers een autonomie waarin eigen omgangsvormen, gedragsregels en rechtsvormen bestaan waardoor zij verschilt van andere maatschappelijke sectoren. Toch staat de sport niet naast of buiten, maar in de maatschappij. De sport wordt gevormd door mensen die in de bredere samenleving zijn grootgebracht en ook in die andere sectoren actief zijn. Er is dan ook sprake van een wederzijdse beïnvloeding: de sport werkt in op de samenleving, maar de samenleving werkt ook in op de sport. Allerlei maatschappelijke problemen en ontwikkelingen — zoals individualisering, vergrijzing, sociale uitsluiting, discriminatie, regelontduiking, geweld en omkoping — zijn in een specifieke vorm in de sportwereld terug te vinden. Evenzo hebben problemen en ontwikkelingen in de sport een maatschappelijke uitwerking (Van Bottenburg & Schuyt, 1996).

De Johan Cruijff University heeft in 2008 een onderzoek uitgevoerd bij HCOB. Eén van de conclusies uit het onderzoek is dat HCOB een aanwinst is voor de Nederlandse sportbeoefening. Maar hoe denken de voorzitters van andere hockeyverenigingen over de visie MVV?

De doelstelling van dit rapport is de huidige stand van zaken over MVV te beschrijven. De centrale vraagstelling heeft betrekking op de betekenissen die voorzitters van hockeyverenigingen aan MVV geven en luidt als volgt:

'Welke betekenissen kennen hockeyverenigingen toe aan maatschappelijk verantwoord verenigen?'

Dit is onderzocht aan de hand van de interpretatieve benadering. Het doel van de interpretatieve benadering is het weergeven van de sociale werking van de onderzoekscontext door normen, rituelen en dagelijkse activiteiten binnen de hockeyverenigingen te bestuderen (Deetz, 1996). Dit perspectief past binnen de manier van onderzoek doen aangezien er op zoek is gegaan naar verklaringen, meningen en inzichten van de voorzitters van hockeyverenigingen.

⁶ Beleidsbrief Sport 2007

Voor dit onderzoek was ruim een derde van de respondenten niet bekendheid met de visie MVV. Dit onderzoek kan als leidraad dienen voor hockeyverenigingen die zich maatschappelijk in willen zetten op verschillende gebieden. De Koninklijke Nederlandse Hockeybond kan de resultaten van dit onderzoek gebruiken om hockeyverenigingen hierin te ondersteunen. Bovendien is dit onderzoek maatschappelijk relevant aangezien het inzicht geeft in de aandacht voor de maatschappelijke omgeving van hockeyverenigingen. Aangezien de eisen en verwachtingen van de overheden, NOC*NSF en de bonden de laatste tijd veranderd zijn, is het van belang te onderzoeken welke opvattingen hierover bestaan bij hockeyverenigingen.

1.4 Leeswijzer

Dit onderzoeksrapport bestaat uit tien hoofdstukken waarin de lezer mee zal worden genomen in het onderzoeksproces. Om een duidelijk beeld te krijgen van de organisatie waarvoor dit onderzoek uitgevoerd is, zal in het volgende hoofdstuk aandacht besteed worden aan de KNHB. Vervolgens zal in hoofdstuk drie het onderzoeksperspectief aan bod komen. Daarnaast wordt het analysekader uiteengezet zodat de lezer op hoogte is hoe de empirische data geanalyseerd gaan worden. Aan de hand van het onderzoeksperspectief zijn de centrale hoofdvraag en de bijbehorende deelvragen onderzocht. Deze zullen in hoofdstuk vier beschreven worden. In dit hoofdstuk is tevens ook aandacht voor de onderzoeksmethoden die gebruikt zijn en wordt duidelijk hoe de selectie van de respondenten heeft plaatsgevonden. In hoofdstuk vijf bevat de literatuur die gebruikt is om de empirische data te operationaliseren. De belangrijkste thema's rondom MVV zullen hier besproken worden. De empirische data die verzameld is aan de hand van zeventien interviews en ondersteund wordt door enkele observaties, wordt gestructureerd weergegeven in hoofdstuk zes. In het zevende hoofdstuk vindt de analyse van de bevindingen plaats. De analyse is gebaseerd op in hoofdstuk drie beschreven analysekader en de in hoofdstuk vijf beschreven theoretische concepten die zijn voortgevloeid uit de literatuurstudie. In hoofdstuk acht volgen de conclusies die op basis van alle voorgaande hoofdstukken getrokken kunnen worden. Hier wordt antwoord gegeven op de centrale vraagstelling en de bijbehorende deelvragen. Om het onderzoek af te sluiten, worden er in hoofdstuk negen een aantal vragen die tijdens het afronden van het onderzoek naar boven kwamen ter discussie gesteld.

2. De organisatorische context

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de organisatie de Koninklijke Nederlandse Hockeybond, hierna KNHB te noemen. Vervolgens zal er duidelijk worden waarom de KNHB geïnteresseerd is in de visie MVV.

2.1 De KNHB

In 1898 is de KNHB opgericht. Het is een non-profitorganisatie die hockeyverenigingen met een kwalitatief aanbod van diensten en producten ondersteunt, onder andere door middel van signalering van trends en ontwikkelingen in de (hockey)sport en het introduceren en stimuleren van nieuwe vormen van samenwerking. Het doel van de KNHB is om haar verenigingen zo optimaal mogelijk te laten functioneren. De strategie van 1999-2005 was gericht op de groei van leden. Deze groei-doelstellingen zijn ruimschoots behaald. De KNHB heeft nu 222.837 leden en streeft naar 260.000 leden in 2015. Naast de reguliere competitie is er nu ook zaalhockey, knots-hockey, trimhockey, beachhockey, bedrijfshockey, veteranenhockey en hockey voor mensen met een beperking.

Het bondsbureau van de KNHB is gevestigd in het Huis van de Sport in Nieuwegein waar nog veertien andere bonden en één stichting deel van uitmaken. Zie voor de inrichting van de KNHB het onderstaande organogram en de volgende toelichting daarop.

Op het bondsbureau werken 38 betaalde krachten op elf verschillende afdelingen (arbitrage, competitie, evenementen, tophockey, projecten, opleidingen, tuchtzaken, administratie en financiële zaken, sponsoring en dienstverlening). Zij maken deel uit van een groep medewerkers van circa 130 mensen die in de verschillende districten actief zijn. De verschillende afdelingen worden hieronder behandeld

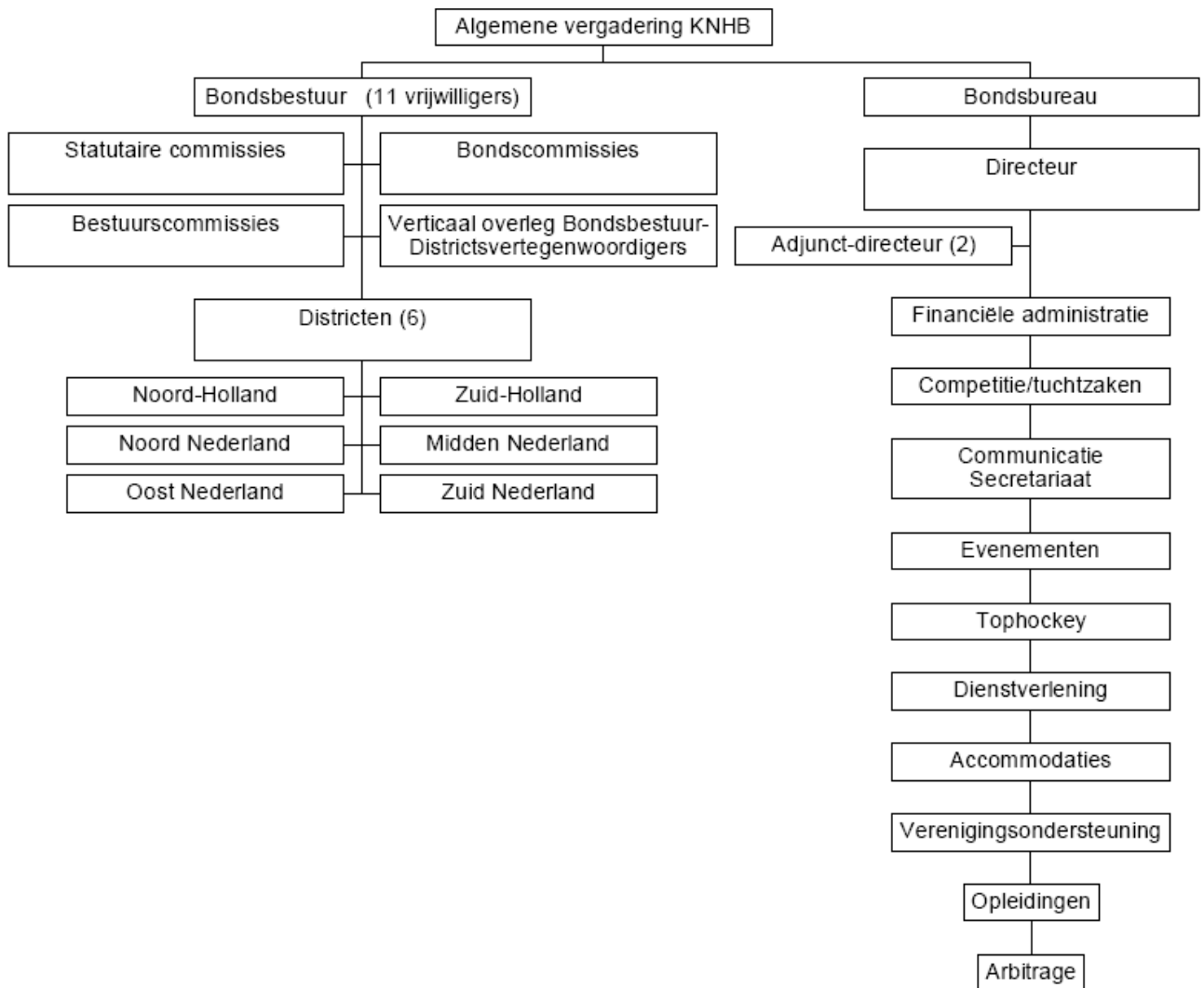
Nederland is verdeeld in zes districten, ieder district kent een ondersteunende en adviserende rol met betrekking tot de verenigingen. Deze uiten zich in de volgende taakgebieden: competitie (veld/zaal), arbitrage, districtselecties, jongste jeugd en clubbezoeken.⁷ Daarnaast zijn er nog ongeveer 1100 mensen die zich vrijwillig inzetten voor de hockeybond. Hieronder vallen ook de leden van het bondsbestuur. Het sturende orgaan binnen de organisatie is het bondsbestuur dat bestaat uit 11 leden.⁸ De KNHB voert een pro-actief beleid om tegemoet te komen aan alle hockeywensen en -behoeften van haar leden.⁹

⁷ www.knhb.nl

⁸ www.knhb.nl

⁹ www.knhb.nl

Organogram KNHB



Figuur 2: organisatieorganogram KNHB

Bij afdeling tophockey houden de twee medewerkers zich bezig met het begeleiden en ondersteunen van de nationale elftallen die uitkomen voor Nederland. De KNHB houdt zich bezig met de ontwikkelingen rondom de nationale teams en hebben daardoor veel belangstelling voor de afdeling tophockey. Omdat alle Oranje teams een voorbeeldfunctie hebben voor de hockeysport wordt er aan de taken van de afdeling veel aandacht besteed. De nationale teams moeten op Olympisch niveau presteren om de hockeysport in beeld te houden.

De afdeling evenementen houdt zich bezig met het organiseren van nationale en internationale evenementen op het gebied van alle hockeydisciplines en werkt nauw samen met de afdeling tophockey en sponsoring. Op deze afdeling zijn er drie mensen actief.

De afdeling arbitrage organiseert de volgende zaken rondom scheidsrechters: van praktisch tot strategisch; van verenigingsarbitrage tot bondsarbitrage; van opleidingen tot bijscholing; van clubniveau tot internationaal. Ook deze afdeling telt drie medewerkers.

Op de afdeling competitie organiseren zes medewerkers voor alle verschillende doelgroepen van de verenigingen de competitie en houdt de standenmotor bij (via dit systeem kunnen zowel leden als niet leden de uitslagen van wedstrijden per team volgen). Daarnaast worden er ook tuchtzaken behandeld.

Op de afdeling opleidingen technisch kader worden door drie medewerkers opleidingen en bijscholingen voor trainers en coaches verzorgd. Enerzijds worden beleid en producten ontwikkeld om de hockeytrainers en – coaches in Nederland kwalitatief te verbeteren. Anderzijds wordt administratief het proces tussen cursisten, docenten en verenigingen optimaal begeleid.

Binnen de afdeling dienstverlening zijn er twee medewerkers actief bezig met de ondersteuning van alle verenigingen. Zij richten zich voornamelijk op de invulling van de wensen en belangen van verenigingen.

De afdeling communicatie telt vier medewerkers en zij houden zich bezig met alle communicatie extern zowel naar de pers als naar verenigingen toe.

2.2 KNHB en haar beleid

De KNHB stimuleert verenigingen om samenwerkingsverbanden te realiseren met de gemeente, buitenschoolse opvangorganisaties, buurtwerk, scholen en andere (sport)verenigingen. Zo kunnen clubs inspelen op de ontwikkeling van meer brede scholen met dagarrangementen met sportieve opvang. Veel belang hecht de KNHB aan activiteiten voor de groep (al dan niet inactieve) 50- en 60-plussers, zoals knotshockey, wandelgroepen, bowls en jeu de boules. Tevens worden clubs gestimuleerd samenwerking aan te gaan met de gezondheidssector. Door een fitnesscentrum, fysiotherapeut of tandarts onderdak te bieden, neemt de exploitatie toe. Bovendien kan de buurt profiteren van deze diensten die zijn gevestigd op de hockeyaccommodatie. De KNHB faciliteert het uitwisselen van ervaringen, ondersteunt activiteiten en denkt mee over mogelijke combinaties. De ondersteuning richt zich zowel op de vereniging als de gemeente.¹⁰

Om maatschappelijke doelen te bewerkstelligen is samenwerking met stakeholders cruciaal. De KNHB en de verenigingen streven naar een optimale relatie met de overheid, provincies en gemeenten.¹¹ De overheid is een essentiële partner om de hockeysport in Nederland op een hoger niveau te brengen en de provincies en gemeenten spelen een belangrijke rol bij het vernieuwen dan wel uitbreiden van accommodaties. Daarnaast kunnen verenigingen hun kader versterken door samen te gaan werken met onderwijsinstellingen. De KNHB ondersteunt verenigingen die als erkend leerbedrijf voor het onderwijs willen fungeren. In het voortgezet onderwijs zijn vanaf 2011 maatschappelijke stages verplicht. Verenigingen kunnen hierop inspelen door stagiaires in te zetten bij het organiseren van activiteiten of het geven van trainingen. Daarnaast continueert de KNHB schoolhockeyactiviteiten waaronder de Nationale Shell Schoolhockeycompetitie. Verder stimuleert de KNHB verenigingen om na te denken over de mogelijkheid om een samenwerkingsverband aan te gaan met een organisatie voor kinderopvang.

¹⁰ KNHB Meerjarenbeleidsplan 2009-2015

¹¹ KNHB Meerjarenbeleidsplan 2009-2015

Als de hockeysport nieuwe bevolkingsgroepen wil bereiken, dan zal de hockeysport geïntroduceerd moeten worden in de wijken bij scholen en de wijkveldjes. Het doel hiervan is om elk kind in Nederland de kans te geven kennis te maken met hockey. Daarom stimuleert de KNHB de ontwikkeling en aanleg van multifunctionele kunstgrasveldjes in de wijken (de zogeheten Cruyff Courts).

Om jongeren bij de maatschappelijke doelen te betrekken stimuleert de KNHB jongeren (16 tot 25 jaar) van de hockeyvereniging een maatschappelijke taak te vervullen, door bijvoorbeeld te helpen bij de Cruyff Courts.

2.3 Interesse vanuit KNHB

De visie MVV heeft de aandacht getrokken van de KNHB. Aangezien de KNHB als vooruitstrevende bond mee wilt gaan met de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van sportbeleid is zij geïnteresseerd in de visie MVV. Eén van de tien vragen die hockeybestuurders vandaag de dag bezig houdt betreft het creëren van goede samenwerking met de omgeving.¹² De visie MVV sluit hier prima op aan aangezien het kernwoord binnen de visie verbinden is. Ook sluit de visie aan op het bovenstaande beleid van de KNHB. In het meerjarenbeleidsplan 2009-2015 wordt de visie MVV ook genoemd:

Maatschappelijk verantwoord verenigen: Veel hockeyverenigingen zijn al actief bezig met maatschappelijk verantwoord verenigen, een term die de in 2007 opgerichte hockeyclub Overbetuwe in de hockeywereld introduceerde en waar de KNHB zich bij aansluit. De KNHB stimuleert hockeyverenigingen hun verantwoordelijkheid te nemen op het gebied van welzijn, duurzaamheid, milieu en de sociale context. Het aangaan van verbindingen met lokale instanties, met name op het gebied van buurt-onderwijs-sport, is daarbij van groot belang. Samenwerking met onder meer de gemeente, buurtwerk, kinderopvangorganisaties en scholen maakt het mogelijk om maatschappelijke doelstellingen te verwezenlijken.¹³

Vanwege het feit dat een vereniging aanspraak op voorzieningen en gelden van de overheid maakt, mag daar iets tegenover staan. *‘Op het moment dat je gemeenschapsgeld vraagt voor de accommodatie dan is de terechte vraag waarom is de relatie ontstaan. Dan zie je dat de sport een belangrijk iets is om de samenleving te helpen. Als je de overheid vraagt ter ondersteuning vind ik het terecht dat de overheid iets terug vraagt’.*¹⁴

Omdat er van verenigingen steeds meer maatschappelijke taken verwacht worden, maar er nog weinig bekend is hoe de voorzitters van de verenigingen hier zelf over denken, is het vraagstuk over MVV tot stand gekomen. MVV lijkt een perfecte oplossing voor verenigingen om mee te gaan met de trend om maatschappelijk actief te worden. Weinig verenigingen zullen bereid zijn om mee te gaan met de eerder genoemde visies van de overheid als niet duidelijk is op welke manier een sportvereniging modern en maatschappelijk ondernemend kan worden. Toch hebben verschillende sportverenigingen op eigen initiatief de slag naar maatschappelijk verantwoord al gemaakt. Maar hoe wordt draagvlak gecreëerd voor deze nieuwe visie MVV? Staan verenigingen open voor MVV? Sluit het aanbod aan bij de behoefte van de verenigingen? Is dit wel een visie of is het een bevestiging van één persoon? Zijn grote

¹² in de publicatie ‘Gestructureerd (samen)werken aan succes’

¹³ KNHB Meerjarenbeleidsplan 2009-2015

¹⁴ Interview Johan Wakkie 2010

verenigingen per definitie al niet maatschappelijk en waardevol? Zo ja wat zijn de huidige maatschappelijke activiteiten van de verenigingen?

Zoals blijkt, roept het vraagstuk MVV veel vragen op die om verdere verdieping vragen. Echter is niet bekend hoe dit proces van MVV verloopt, wat de voor- en nadelen zijn en welke kennis en middelen ervoor nodig blijken te zijn. Nu de visie MVV tot stand is gekomen, is het interessant om te kijken of deze visie navolging heeft gekregen en in hoeverre het de moeite loont om de visie bij de verenigingen onder de aandacht te brengen. De betekenis die voorzitters van hockeyverenigingen aan deze visie geven is van belang zodat de KNHB de ondersteuning van verenigingen zo optimaal mogelijk kan realiseren. Dit onderzoek zal hierop een antwoord proberen te geven.

Zoals bekend is het vraagstuk onderzocht aan de hand van een interpretatieve benadering. Wat dit precies inhoudt, wat de onderzoeksmethoden zijn en hoe uiteindelijk de empirische data worden geanalyseerd, wordt in het volgende hoofdstuk beschreven.

3. Conceptueel kader

In dit hoofdstuk staat het onderzoeksperspectief dat ik als onderzoeker heb centraal. Ervan uitgaande dat iedereen een eigen werkelijkheid heeft en iedereen gebeurtenissen dus anders interpreteert, is het van belang duidelijk te stellen welk perspectief ik hanteer op de wereld om mij heen. Een onderzoeksperspectief wordt ook wel gezien als de bril waardoor je als onderzoeker kijkt. Dit wordt in paragraaf 3.1 beschreven. In paragraaf 3.2 en 3.3 zal de relevantie van het onderzoek besproken worden. Als laatste zal het analysekader uiteengezet worden. Dit analysekader vloeit voort uit het onderzoeksperspectief.

3.1 Onderzoeksperspectief

Bij het bestuderen van dit proces is het van belang om niet eerst alle gegevens te verzamelen en dan pas te analyseren maar om een wisselwerking te laten ontstaan tussen theorie en data (grounded theory). Dit heeft als voordeel dat onderzoeksresultaten onderbouwd worden door theorie (Gratton & Jones, 2004).

De leden van een sportvereniging zijn zowel producent als product van de vereniging. Dit wil zeggen dat de leden met elkaar de vereniging vorm en inhoud geven. Maar de leden zijn op hun beurt ook product van de vereniging, zij worden gevormd door de vereniging. De vereniging is op haar beurt weer producent en product van de omgeving waarin het zich bevindt, de wijk. De sportvereniging staat onder invloed van de omgeving. Zowel in de vereniging met haar leden als in de omgeving vinden interacties plaats tussen leden en bewoners. Er kan gesproken worden van een verzameling van interacties tussen de leden van de vereniging en de bewoners van de wijk. Vanuit deze interacties komen betekenissen tot stand.

Machtsverhoudingen, belangen en afhankelijkheidsrelaties hebben binnen deze interacties een sterke invloed. Aangezien mensen verschillen qua achtergrond en interesses kan er strijd ontstaan over betekenissen. Vanwege deze strijd over betekenissen kan ook wel gesproken worden van een 'arena' (Anthonissen & Boessenkool, 1998) Binnen deze arena wordt er onderhandeld over de betekenissen die men met elkaar uitwisselt. De vereniging als zijnde een arena onderhoudt relaties met het veld (taakomgeving; de context waarin de organisatie zich bevindt) en de sportsector als domein (Anthonissen & Boessenkool, 1998). Omdat de voorzitters van hockeyverenigingen de meeste contacten onderhouden met de omgeving en de meeste kennis hebben, is besloten de voorzitters te interviewen.

De onderzoeksvraag is onderzocht aan de hand van een interpretatieve benadering. Deze is kwalitatief van aard. Door deze wijze van onderzoek wordt zo goed mogelijk de objectieve werkelijkheid van de voorzitters van hockeyverenigingen weergegeven. Door hen te interviewen is getracht de betekenissen die zij geven aan MVV te achterhalen. Hoe denken zij over de visie MVV? Vervult de vereniging al een maatschappelijk rol? Wat zijn dan de huidige maatschappelijke activiteiten en waarom is er gekozen voor deze activiteiten? Hoe zien zij de voor- en nadelen van MVV? De interpretatieve benadering houdt bij deze vragen rekening met gevoelens en emoties van de actoren (Gratton & Jones, 2004).

Hierbij heb ik zowel oog voor consensus als voor verschillen. Dit omdat ik er echter van overtuigd ben dat er niet enkel gedeelde waarden ontstaan maar dat er verschillen in betekenissen kunnen optreden. Deze verschillen ontstaan omdat ieder mens vanuit eigen positie en context betekenissen construeert. Ik vind dat zowel

gedeelde waarden als ambiguïteit in betekenissen meegenomen dienen te worden om de hoofdvraag uiteindelijk te kunnen beantwoorden.

De interpretaties van de onderzoeker kunnen niet cijfermatig worden gemeten, daarvoor zijn de begrippen te complex (Gratton & Jones, 2004). De interpretaties worden 'gemeten' door het gebruik van woorden, verklaringen en andere niet-numerieke metingen. Dit betekent dat de wereld wordt gezien als een subjectieve werkelijkheid die bestaat uit een verzameling van betekenissen en meningen. Dit perspectief past binnen de manier van onderzoek doen omdat de onderzoeker op zoek is naar verklaringen, meningen en inzichten van de respondenten. Door de interpretatieve benadering is de onderzoeker in staat om het onderzoeksthema van 'binnen uit' te bekijken wat betekent dat de gebeurtenissen niet alleen waar worden genomen maar ook begrepen en uitgelegd worden. Een nadeel van deze manier van onderzoek doen is dat de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek in geding komen. De data en conclusies zijn immers voor een groot deel gebaseerd op interpretatie van de onderzoeker zelf (Gratton & Jones, 2004).

Door middel van dit onderzoeksperspectief wordt er getracht inzicht te krijgen welke betekenissen voorzitters van hockeyverenigingen geven aan MVV. Daarnaast spelen de concepten context en macht een rol in dit onderzoek. Het is interessant te kijken in hoeverre er overeenkomsten en verschillen over MVV zijn, wie er bepalend in de betekenisgeving is en waarom. De positie en macht die actoren hebben in een context zijn van invloed op de betekenissen die betrokken partijen geven aan de MVV. Deze betekenissen worden voortduren ge(her)construeerd in communicatieprocessen waarin macht en onderhandeling een belangrijke rol spelen (Parker, 2000). Dit zal nader worden uitgelegd in paragraaf 3.4.

Het hanteren van een bepaalde perspectief heeft vanzelfsprekend gevolgen voor het onderzoek. De uitkomsten van het onderzoek zijn bijvoorbeeld niet of beperkt generaliseerbaar. Het onderzoek richt zich op vijftien voorzitters van verschillende hockeyverenigingen en dus kan er iets gezegd worden over deze hockeyverenigingen. Het ligt voor de hand dat deze voorzitters een grote mate van invloed hebben op datgene wat zich afspeelt in de omgeving. Het is daarom niet mogelijk de resultaten te generaliseren naar een andere context. De uitkomsten zijn eventueel wel bruikbaar voor andere sportbonden.

3.2 Maatschappelijke relevantie

Zowel de maatschappelijke als de politieke aandacht voor sport(verenigingen) is volgens Breedveld et al. (2006) de laatste tijd sterk gegroeid. Het huidige sportbeleid staat voor een samenhangend sportaanbod in de sectoren sport, onderwijs en cultuur. Om de Nederlander in beweging te houden zal er volgens NOC*NSF nieuw sportaanbod moeten komen.¹⁵ Op dit gebied zijn er allerlei projecten in gang gezet zoals Impuls brede scholen, sport en cultuur, breedtesportimpuls en BOS-impuls. De verschillende partijen die hierbij betrokken zijn zouden door middel van onderlinge samenwerking ook maatschappelijke knelpunten als gezondheid (zoals overgewicht en alcoholgebruik) aan kunnen pakken en normen en waarden van de samenleving uit kunnen dragen. Platform MVV zal, op basis van de MVV filosofie door middel van sport, bewegen en cultuur, duurzaam verbinden en samenwerken van de stakeholders stimuleren, motiveren en inspireren. Waar voorheen de sportvereniging alleen gericht was op primaire

¹⁵ www.nocnsf.nl

sportbeoefening, ontwikkelen er tegenwoordig (maatschappelijke) nevenactiviteiten die de focus, bewust of onbewust, enigszins van de primaire activiteiten afhalen. Er is een verschuiving in het sportaanbod te zien. Naast de primaire sportbeoefening is er ruimte voor andere activiteiten.

Veel verenigingen die de noodzaak van dit sportvernieuwend aanbod inzien, zijn al onderlinge samenwerkingsverbanden aangegaan. Het is niet te verdedigen dat een sportcomplex ter waarde van miljoenen euro's er op veel momenten verlaten bij ligt. Deze complexen zijn vaak gefinancierd door een gemeente en als deze multifunctioneel worden ingezet, ontstaat er een win/win-situatie.

MVV stelt verenigingen in staat te voldoen aan het aangaan van samenwerkingsverbanden en het vervullen van een multifunctioneel karakter.

3.3 Wetenschappelijke relevantie

Naast een praktische relevantie poogt dit onderzoek ook bij te dragen aan de wetenschappelijke kennis over MVV. Sport wordt in toenemende mate gezien als middel om andere doelen te bereiken. Waar vroeger de sportvereniging alleen de sportactiviteit organiseerde en het enkel om het sporten op zich ging, 'moeten' de sportvereniging van nu bijdrage leveren aan maatschappelijke vraagstukken als bijvoorbeeld overgewicht en integratie.

Algemene studies voldoen in dit geval niet meer. Om achterliggende achtergronden en betekenissen te achterhalen op het gebied van MVV is onderzoek vereist. MVV is een nieuwe werkwijze dat steeds meer aandacht krijgt van verschillende organisaties, mede door de toenemende druk van de overheid om de sportverenigingen te versterken. Hier is nog geen literatuur over bekend. Daarnaast wordt er meer inzicht verschaft in het fenomeen sportverenigingen en hoe zij zich situeren in de maatschappij. Door middel van dit onderzoek kan er iets gezegd worden over de waarde van MVV en over de betekenis die aan deze visie gegeven wordt. Daarnaast geeft het onderzoek inzicht in de verschillende dilemma's die spelen rond MVV. De beantwoording van de centrale vraag en de deelvragen van dit onderzoek kunnen bijdragen aan de literatuur op dit gebied.

3.4 Analyse kader

Door de bevindingen aan theoretische concepten te koppelen wordt de analyse gevormd. Zoals hiervoor beschreven, richt de analyse zich op zowel overeenkomsten als verschillen in betekenissen van voorzitters van hockeyverenigingen ten aanzien van MVV. De volgende concepten fungeren derhalve als uitgangspunt om de data te verzamelen en te analyseren:

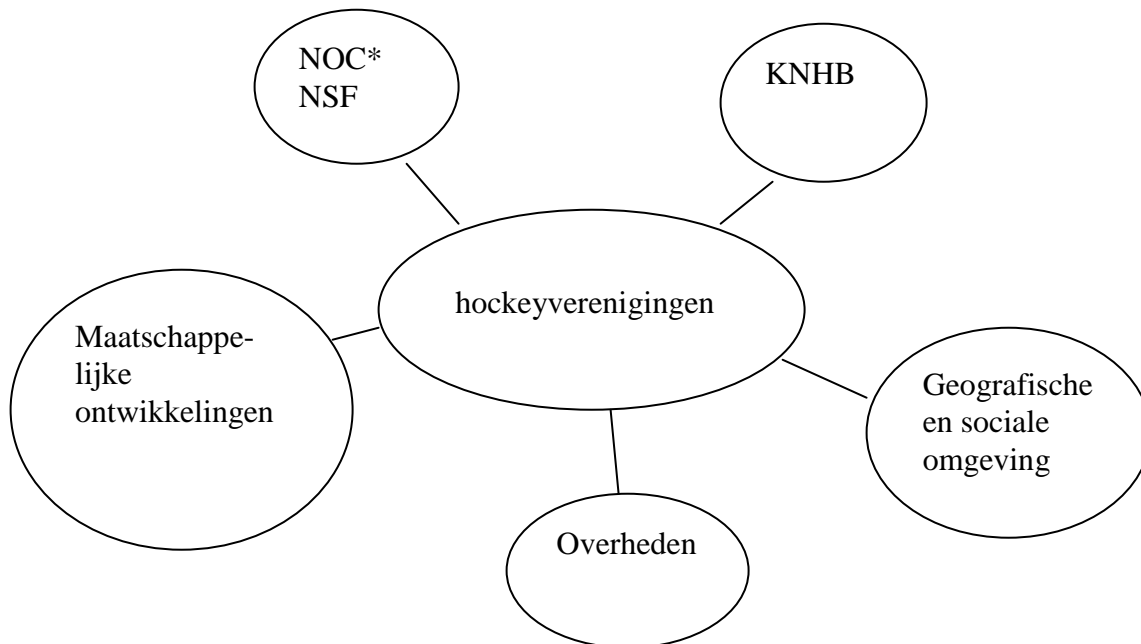
- context
- betekenisgeving
- macht

De perspectieven van deze auteurs worden gebruikt bij de analyse van de bevindingen.

3.4.1 Context

De context is de omgeving waarin iets zijn betekenis krijgt. Ook Anthonissen en Boessenkool (1998) stellen dat betekenisgeving onlosmakelijk verbonden is met context. De context is van invloed op de betekenisgeving, maar ook de context staat onder invloed van de betekenisgeving die hierin plaatsvindt. Omdat de context een belangrijke factor is, wordt hier tijdens de analyse aandacht aan besteed. Het centrale thema binnen dit onderzoek – betekenisgeving – heeft dus te maken met invloeden vanuit bepaalde contextuele situaties. In de context en tijdens interacties ontstaan en veranderen betekenissen

De context van dit onderzoek bestaat uit invloeden van bepaalde partijen. Deze worden in onderstaand figuur weergegeven.



Figuur 3: context hockeyverenigingen

3.4.2 Betekenisgeving vanuit drie perspectieven

Het begrip betekenisgeving neemt een centrale plaats in dit onderzoek in. Om deze reden is het belangrijk duidelijk te hebben op welke wijze dit begrip gedefinieerd wordt. Betekenisgeving wordt gezien als de manier waarop mensen een bepaald verschijnsel begrijpen, uitleggen, erover denken en erop reageren (Van Es, 2004). Hierbij wordt uitgegaan dat betekenissen worden uitgewisseld tijdens interacties tussen verschillende actoren. Martin en Frost (1999) maken gebruik van drie perspectieven om de data in de analyse te structureren en te interpreteren. Om de overeenkomsten en verschillen goed te achterhalen is het voor de onderzoeker van belang om deze perspectieven, te weten het integratieperspectief, het differentiatieperspectief en het fragmentatieperspectief, te gebruiken om naar organisatieprocessen te kijken en deze te begrijpen. Martin en Frost (1999) gaan ervan uit dat een onderzoeker een bepaalde positie in kan nemen om naar een organisatie te kijken. Zij onderscheiden de 'frontstage' positie, waarbij de onderzoeker van een afstand naar de organisatie kijkt, de 'backstage' positie, waarbij de

onderzoeker in dienst in van de organisatie en achter de schermen kan kijken, en de 'understage' positie, waarbij de onderzoeker in de 'kleedkamer' van de organisatie is en hierbij gaat het om informatie-uitwisselingen na werktijd. Het is echter lastig om deze informatie te verkrijgen. Hierdoor zal er veel informatie wat van invloed is op het proces niet beschikbaar zijn.

Het integratieperspectief, waarbij het uitgangspunt alle neuzen dezelfde kant op is, is gebaseerd op harmonie, consensus en homogeniteit. Er is geen sprake van machtsvraag. Ook is er geen sprake van subculturen, de formele en informele kant van de organisatie komen overeen en de leiding laat graag aan de buitenwereld zien dat er eenheid binnen de organisatie bestaat (Martin & Frost, 1999). Concreet betekent dit dat ik in de analyse van dit perspectief kijk naar de gedeelde waarden en dus de consensus die heerst binnen de onderzoekspopulatie over de betekenissen die men geeft aan MVV. De context waarbinnen deze gedeelde waarden worden gevormd is voor iedere actor gelijk.

Bij het differentiatieperspectief staan verschillende partijen en hun belangen, centraal (Martin & Frost, 1999). Bij het beschrijven van dit perspectief staan drie kenmerken centraal, te weten: inconsistentie, subculturele consensus en de aanwezigheid van ambiguïteit. Net als bij het integratieperspectief is er wel sprake van consensus, maar op een ander niveau, namelijk het niveau van subgroepen, in plaats van de gehele organisatie. Er is oog voor gedeelde waarden die ontstaan binnen groepen. Er ontstaan subculturen. Doordat gedeelde waarden een groep mensen aan elkaar verbinden, ontstaan deze subculturen. Op basis van de verschillende contexten kunnen ook verschillen in betekenisgeving ontstaan.

Bij het fragmentatieperspectief is ambiguïteit de essentie van de organisatiecultuur. Turbulentie, complexiteit en themagericht zijn kernbegrippen hierbij (Martin & Frost, 1999). Er wordt bij dit perspectief niet gekeken naar groepen maar naar individuen. Ieder individu heeft eigen belangen. Deze individuen kunnen er nog voor zorgen dat er een gezamenlijk doel is alhoewel de individuen dit wel vanuit eigen belang zien. Vanuit dit perspectief kijk ik in de analyse naar de verschillen in betekenissen die de voorzitters toekennen aan MVV.

3.4.3 Macht

Macht of machtsrelaties spelen in dit onderzoek een belangrijke rol. Betekenissen worden voortdurend ge(her)construeerd in communicatieprocessen waarin macht en onderhandeling altijd een belangrijke rol spelen. Parker (2000) noemt dit machtsspel ook wel contested meaning. Voorafgaand aan dit onderzoek is er nauwelijks iets bekend over eventuele machtsrelaties. Tijdens de interviews zal geprobeerd worden deze te herkennen.

Er zijn verschillende auteurs die het begrip macht nader hebben bestudeerd. Pfeffer (1994) beschrijft in zijn boek *"Managing with power"* de rol die macht speelt in organisaties. Volgens Pfeffer denken veel mensen negatief over macht. Hij wil dat veranderen. Pfeffer ziet macht als iets positiefs. Macht wordt gebruikt als instrument: 'get things done'. Wanneer er intensief samen wordt gewerkt tussen verschillende partijen, is macht een belangrijke factor om zaken voor elkaar te krijgen. Mensen met een formele positie zullen sneller dingen voor elkaar krijgen dan mensen zonder formele positie. Macht kan aangewend worden om meer efficiëntie en effectiviteit in een organisatie te krijgen. Mensen eigenen zich macht toe wanneer er conflicten plaatsvinden of wanneer er tegengestelde perspectieven zijn over het te bereiken doel (Pfeffer 1994: 54). Macht

wordt dan belangrijk naarmate de beslissing invloedrijker wordt. Ook zal de uitoefening van macht groter zijn bij belangrijke zaken.

Weber en Marx zien macht als iets legitiems binnen formele structuren van de organisatie. Macht wordt door hen gezien als dominantie en acties ertegen worden gezien als verzet. Waar Pfeffer macht als bezit ziet, ziet Foucault macht als strategie, alomtegenwoordig, productief en een onderdeel van het dagelijks leven. *'Volgens hem wordt macht echter niet bezeten maar uitgeoefend en wel in een uiterst complex veld van ontelbare posities die onderling op een strategische wijze met elkaar verbonden zijn en die ook voortdurend van plaats veranderen'* (IJseling, 1979). Volgens Foucault zijn verhalen niet in handen van het individu. Het individu is niet volledig autonoom en er is niemand die volledige macht over je uit kan oefenen. Iedereen is afhankelijk van elkaar.

Elias zegt dat je macht niet moet zien als een 'amulet' die de één bezit en de ander niet. Macht is een structuurkenmerk van menselijke betrekkingen (Elias 1971:81). Hij gebruikt daarbij het begrip machtsbalansen. Dit is iets wat Pfeffer achterwege laat. Machtsbalansen vormen een integraal element van menselijke betrekkingen. Partijen zijn interdependent en daardoor zijn machtsbalansen minstens twee- maar meestal meerpolig. Elias verduidelijkt dit proces door het te vergelijken met een spel. De speelsterkte speelt daarbij een belangrijke rol. Het gaat om de overwinningskansen van de één ten opzichte van de ander. De machtsverschillen kunnen groot of klein zijn, maar het is van belang dat er altijd een balans is.

Zoals hierboven beschreven is macht een veel besproken begrip. In dit onderzoek speelt macht een rol in het interactieproces tussen de overheden, de KNHB en de hockeyverenigingen. Ook binnen de hockeyvereniging is macht een bepalende factor bij het maken van beslissingen. In de analyse van dit onderzoek is alleen gekeken naar machtsverhoudingen die bestaan tussen de overheden, de KNHB en de hockeyverenigingen. Hierbij is met name van belang welke partijen maken de dienst uitmaken, hoe proberen deze partijen hun eigen belangen te behartigen en wat heeft dit voor gevolgen voor de betekenissen die betrokken partijen toekennen aan MVV?

Bovenstaande geeft inzicht in de uitgangspunten waarop het analysekader is gebaseerd welke gehanteerd zal worden in hoofdstuk zeven. In het volgende hoofdstuk zal de onderzoeksvraag en methodologie uiteengezet worden.

4. Onderzoeksvraag en methodologie

In de vorige hoofdstukken zijn de aanleiding, de organisatie, het onderzoeksperspectief en de relevantie besproken. Dit vormt de spil van het onderzoek. In dit hoofdstuk wordt het doel, de probleemstelling en de vraagstelling van het onderzoek uiteengezet. Vervolgens zullen de belangrijkste begrippen uit de centrale onderzoeksvraagstelling en de deelvragen worden gedefinieerd om een goed begrip te krijgen van de vraagstellingen.

4.1 Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de betekenissen die de voorzitters van verenigingen toekennen aan de visie MVV. Daarbij is gekeken of zij bekend zijn met MVV, of zij ervaring(en) hebben met MVV en in hoeverre zij open staan MVV op termijn te gaan toepassen binnen de vereniging. Hier zijn ook de voor- en nadelen van MVV beschouwd. Aan de hand van de toegekende betekenissen kan de KNHB beleid afstemmen in het kader van ondersteuning van verenigingen op het gebied van informatieverstrekking en implementatie van de visie MVV.

4.2 Vraagstelling

In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal:

'Welke betekenissen kennen voorzitters van hockeyverenigingen toe aan maatschappelijk verantwoord verenigen?'

Deze vraagstelling is tot stand gekomen na interne en externe gesprekken, gesprekken met de directie en medewerkers van de KNHB, de voorzitter van Platform MVV en na gesprekken met de docent. Voor de beantwoording van deze onderzoeksvraag zijn er interviews gehouden met vijftien voorzitters van hockeyverenigingen, een interview met de directeur van de KNHB en een interview met een beleidsmedewerker van NOC*NSF.

De volgende deelvragen dienen om antwoord te krijgen op de hoofdvraag:

1. *Wat is de betekenis van MVV?*
2. *Wanneer zijn verenigingen maatschappelijk verantwoord gaan verenigen en in welke mate?*
3. *Wat zijn de ervaringen met MVV?*
4. *Wat zijn de voor- en nadelen van MVV?*
5. *Wat is de mening van de KNHB over MVV? Welk beleid voeren zij en waarom?*
6. *Wat zijn de mogelijkheden voor implementatie van MVV en welke rol kan de KNHB hierbij spelen?*

4.3 Onderzoekseenheden

Binnen dit onderzoek is gebruikt gemaakt van een documentenanalyse, literatuurstudie, observaties en semi-gestructureerde diepte-interviews. Er is gekozen voor een documentenanalyse om inzicht te krijgen welk beleid verenigingen voeren. Voor de observaties is gekeken in hoeverre de theorie overeenkomt met de praktijk.

4.3.1 Documenten

De KNHB heeft een uitgebreid documentenbestand bestaande uit beleidsplannen, projectplannen en voortgangsrapporten. Ook is alle informatie van de 313 hockeyverenigingen opgeslagen. Voor de vijftien interviews heb ik de informatie van de desbetreffende verenigingen bestudeerd. Deze documenten heb ik gebruikt om de context van het onderzoek beter in beeld te krijgen.

4.3.2 Literatuurstudie

Diverse literatuur omtrent de sportvereniging, sport en de maatschappij en sport en maatschappelijke activiteiten zijn gebruikt en vormen het uitgangspunt voor de empirische dataverzameling.

4.3.3 Interviews

Om antwoord te geven op de hoofd- en deelvragen is er gebruikt gemaakt van zeventien semi-gestructureerde diepte-interviews. Ondanks het feit dat er grote verschillen kunnen bestaan tussen verenigingen zijn er ook veel parallellen te trekken. Vanuit de overeenkomsten zijn er vijf profielen van hockeyverenigingen ontstaan. Hockeyverenigingen zijn naar mate van niveau, omvang, (on)evenwichtige ledenbestand en ligging (stedelijk of dorps) ingedeeld in een van deze vijf profielen. Deze indeling is gemaakt om verenigingen gesegmenteerd te ondersteunen. Deze profielen zijn geen entiteiten op zich. Zij zijn voor de verenigingen een hulpmiddel om zich makkelijker te kunnen herkennen. Ook kan het zijn dat een vereniging niet exact binnen één profiel past. Er zijn in totaal 25 verenigingen in Nederland die niet binnen één van de vijf profielen geplaatst kunnen worden. Dit kan komen doordat een vereniging qua niveau erg hoog speelt maar relatief weinig leden heeft of doordat een vereniging qua niveau erg laag speelt maar veel leden heeft. De profielenindeling is een model waarmee de KNHB de werkelijkheid enigszins probeert te versimpelen. De KNHB meent wel dat het overgrote deel van de verenigingen in een bepaald profiel past. Hieronder worden de profielen kort besproken.

Profiel 1 (15 verenigingen):

- Niveau: hoofdklasse
- Omvang: groot (>1200 leden)
- Evenwichtige opbouw qua leden (jeugd versus senioren)
- Omgeving stedelijk

Profiel 2 (30 verenigingen):

- Niveau: overgangsklasse
- Omvang: groot/middelgroot (aantal leden)
- Evenwichtige/onevenwichtige opbouw qua leden
- Omgeving: stedelijk

Profiel 3 (96 verenigingen):

- Niveau: 1^e en 2^e klasse
- Omvang groot/middelgroot
- Evenwichtige/onevenwichtige opbouw qua leden
- Omgeving: stedelijk/dorps

Profiel 4 (62 verenigingen):

- Niveau: 3^e klasse
- Omvang: middelgroot/klein
- Onevenwichtige opbouw qua leden
- Omgeving: dorps

Profiel 5 (85 verenigingen):

- Niveau: 4^e klasse of geen H1/D1 in de standaardklasse
- Omvang: middelgroot/klein
- Onevenwichtige opbouw qua leden
- Omgeving: dorps

Bovenstaande profielindeling is alleen gebruikt voor de selectie van de onderzoekspopulatie om zowel grote als kleine verenigingen te selecteren. Voor de rest van het onderzoek is deze profielindeling niet van belang. Met behulp van deze profielindeling zijn uit ieder profiel drie verenigingen aselekt gekozen. Dit om een zo goede mogelijk afspiegeling te krijgen van alle hockeyverenigingen in Nederland. Het totaal aantal interviews uit deze populatie genereert een aan zekerheid grenzende nauwkeurigheid waardoor dit onderzoek representatief is voor alle hockeyverenigingen in Nederland.

Er is telefonisch contact gezocht met de voorzitters van de verenigingen met de vraag of zij mee willen werken aan het onderzoek. Vervolgens zijn er bij die vijftien verenigingen semi-gestructureerde diepte-interviews gehouden. Tevens heeft er een semi-gestructureerd interview met de directeur van de KNHB en een met de voorzitter van Platform MVV plaatsgevonden ter referentie. Bij dit aantal interviews is er een grote diversiteit aan onderzoeksdata.

Semi-gestructureerd houdt in dat voordat met het afnemen van interviews is begonnen, er een topiclijst is opgesteld. De topiclijst (zie de bijlagen) heeft ervoor gezorgd dat onderwerpen die relevant zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag tijdens de interviews aan de orde zijn gekomen. Verder bood de topiclijst houvast in de gevallen dat het interview vastliep. De topiclijst is opgesteld op basis van de onderzoeksvraag, de literatuurstudie en het theoretisch kader. Het interview is gehouden op een plek waar zowel de interviewer als de respondent zich prettig voelden. In eerste instantie is de keuze overgelaten aan de respondent.

De interviews zijn (na goedkeuring) opgenomen op een recorder waardoor de interviews woord voor woord uitgewerkt konden worden. Hieruit zijn vervolgens overkoepelende thema's uit gedestilleerd. Voorafgaand aan het onderzoek was een deel van de respondenten niet op de hoogte van de visie MVV. Bij deze voorzitters is er een

korte introductie gegeven zodat zij de relevante vragen van dit onderzoek toch konden beantwoorden. In de uitwerking van de interviews zijn pseudoniemen gebruikt om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen. De respondent heeft na het interview niet meer de mogelijkheid gekregen om de uitwerkingen te herzien. Dit ter voorkoming dat er sociaal wenselijke antwoorden ontstaan.

Bij semi-gestructureerde diepte-interviews heeft de onderzoeker de mogelijkheid dieper in te gaan op het onderwerp en door te vragen naar de meningen en ervaringen van respondenten omdat er met een topics gewerkt wordt in plaats van met een vaststaande vragenlijst. Daarnaast wordt er voorkomen dat er sociaal wenselijk of generaliserende antwoorden worden gegeven, iets wat een groter risico is bij het houden van een focusgroep. Omdat kwalitatief onderzoek een flexibele en open manier van onderzoek doen is, ben je afhankelijk van de informatie van de respondenten. Zowel de respondenten als de onderzoeker hebben invloed op de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Betrouwbaarheid wordt door Rubin en Rubin (2005) beschreven als: alle relevante opties worden met zorgvuldigheid en volledigheid onderzocht en daarnaast worden alle feiten gecontroleerd en discrepanties worden onderuit gehaald. Als onderzoeker is het moeilijk om bij het onderzoek je eigen meningen, ervaringen, kennis en verwachtingen uit te schakelen. Hierdoor is objectiviteit geen garantie voor het onderzoek. Wanneer je probeert hier als onderzoeker bewust van te worden, kan de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek gewaarborgd worden.

Er was een aantal problemen waar tegenaan gelopen kon worden. Voorzitters van hockeyverenigingen zijn meestal vrijwilligers die naast hun 40-urige baan een vereniging besturen. Zij waren daardoor beperkt zijn in hun tijd. Doordat de respondenten vroegtijdig op de hoogte gesteld zijn van het onderzoek, konden de interviews ruim van te voren gepland worden zodat dit probleem voorkomen werd.

In dit hoofdstuk zijn de doelstelling, de centrale vraagstelling en de bijbehorende deelvragen aan bod gekomen. Daarnaast zijn de onderzoekseenheden weergegeven. In het volgende hoofdstuk zal de literatuur een uitgezet worden die de empirische data operationaliseren. Thema's die van belang zijn zullen besproken worden. Deze thema's zijn ook aan de orde gekomen tijdens de interviews.

5 Literatuurstudie

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader geschetst voor het onderzoek. Er wordt ingegaan op thema's die nauw betrokken zijn bij de onderzoeksvraag. Allereerst worden de ontwikkelingen in het verenigingsleven, de maatschappelijke ontwikkelingen en de gevolgen van de ontwikkelingen besproken om een duidelijk beeld te krijgen van de veranderde positie van sportverenigingen in de maatschappij. Aangezien MVV analoog is aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, hierna MVO te noemen, en er nog geen literatuur bestaat op het gebied van MVV zal vervolgens MVO en de voor- en nadelen van MVO besproken worden. Omdat MVV een nieuw initiatief is, is het van belang stil te staan bij de adoptie van nieuwe initiatieven. Als laatste zullen er een aantal redenen aangedragen worden voor het aangaan van samenwerkingsverbanden. Dit omdat deze een belangrijke rol spelen bij de visie MVV.

5.1 Ontwikkelingen in het verenigingsleven

In de huidige samenleving wordt sport vaak gecombineerd met politiek, economie en media. Deze verstrengeling van sport en maatschappelijk noemt Crum (1999) 'versporting van de samenleving'. Hij onderscheidt hierbij twee kanten die gelijktijdig voorkomen: de versporting van de samenleving en de ontsporting van de sport (Crum, 2000). 'Versporting van de sport' verwijst naar de opkomst van commercialisering en mediasering. Hierdoor verschuift de amateuristische wedstrijdsport steeds meer richting de commerciële en professionele topsport. Daarnaast is te zien dat er allerlei alternatieve vormen van sport zijn ontstaan zoals fitness, surfen, wakeboarden. Bij deze sporten gaat het meer om de recreatie dan om wedijver en prestaties. Crum noemt deze ontwikkeling 'ontsporting van de sport' (Crum, 2000).

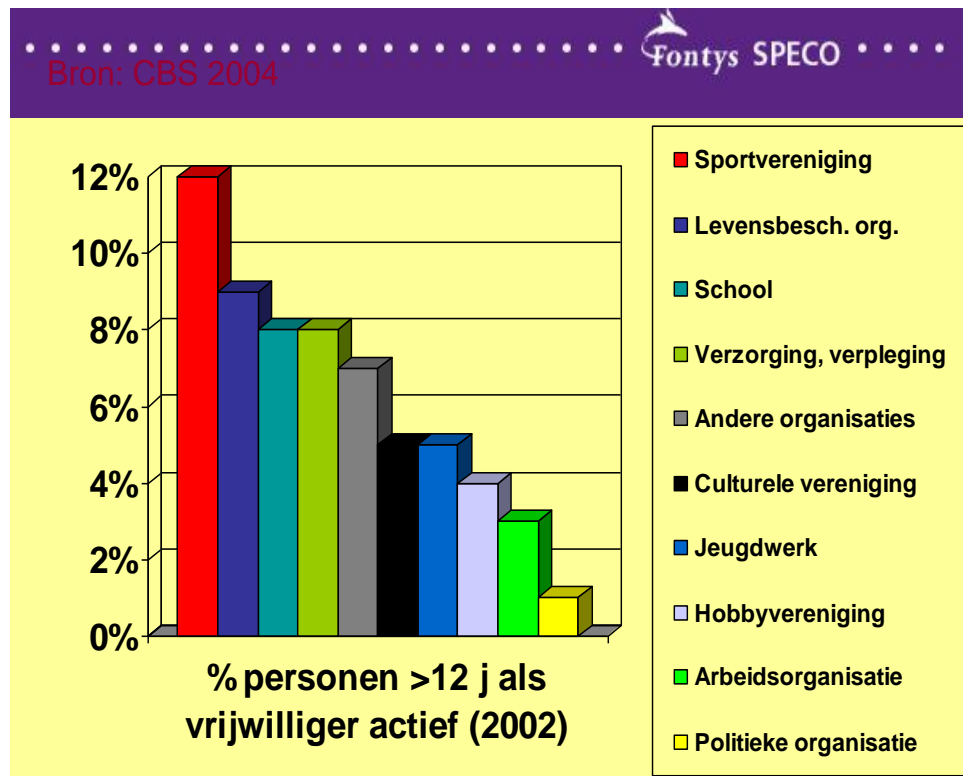
Onder druk van vernieuwingen op de markt en vernieuwingen in het beleid van de overheid vinden er veranderingen in de sportsector plaats. De veranderingen in de sportsector worden vormgegeven in figuur 4. Hierin is weergegeven dat door veranderingen in de sportsector, onder andere door de veranderende en complex wordende samenleving en de toenemende marktwerking, de sport steeds meer een maatschappelijke waarde toegekend krijgt.

Traditionele sportvereniging	Commerciële vereniging	Maatschappelijke vereniging
Gericht op continuïteit	Gericht op groei	Gericht op MVO/MVV, keurmerk
Alleen vrijwilligers	Lid=klant, inzet afkopen	Vrijwilligers, ondersteund door betaalde krachten
Intern gericht	Betaalde krachten	Maatschappelijke projecten naast sport
Sportaanbod centraal	Commercieel aanbod	Sport als middel
Sportfuncties	Sport als doel/middel	
Sport als doel		

(Figuur 4: Presentatie Van Bottenburg, 2009. Sportcongres Zuid-Holland)

Deze gecreëerde maatschappelijk waarde van de sportvereniging is de loop der jaren steeds meer in de aandacht van overheden, de sportkoepel NOC*NSF en sportbonden komen te staan. 'Achter het woord 'sport' gaat een unieke wereld schuil!' Deze uitspraak

komt van staatssecretaris Bussemaker. Actief deelnemen aan sport is een belangrijk aspect van het deel uitmaken van een samenleving. Actieve deelname aan sport kan socialiserend, integrerend, zingevend en inburgerend werken. Volgens Sam (2009) wordt sport ingezet om de wicked problems (discriminatie, uitgaansgeweld, criminaliteit, sociale uitsluiting) op te lossen. Nu blijkt dat niet meer de kerken en scholen maar de sportverenigingen de bindende factor in de samenleving vormen.



Figuur 5 (Van Bottenburg, 2009)

Vanuit dit perspectief is het begrijpelijk dat de sport talrijke en belangrijke maatschappelijke functies en betekenissen toegedicht worden (Van Bottenburg & Schuyt, 1996):

- Sport en karaktervorming. Hieronder wordt verstaan de relatie tussen sport en persoonlijkheids- en gedragskenmerken zoals doorzettingsvermogen, zelfwaardering, sociaal gedrag en prestatiestreven;
- Sport en sociale binding (zie paragraaf 5.1.2). Dit verwijst naar de invloed van sport op de sociale cohesie van groepsverbanden (integratie, emancipatie, identificatie) en op de dynamiek van groepsverbanden (sociale vaardigheden, bestuurlijk vermogen);
- Sport en gezondheid. Hierbij gaat het om de invloed van sport op de gezondheid, de fitheid en de conditie en op lichaamsbeheersing en lichaamsontwikkeling;
- Sport en economie. Hierbij gaat het om de economische waarde van de sportmarkt.

In de veranderende sportsector zijn er twee vormen van ontwikkelingen zichtbaar waarop de traditionele sportverenigingen – gewild of ongewild- moeten reageren (Boessenkool, Van Eekeren & Lucassen, 2008). Dit zijn in de eerste plaats de maatschappelijke ontwikkelingen en in de tweede plaats de politieke en bestuurlijke ontwikkelingen.

5.2 Maatschappelijke ontwikkelingen

5.2.1 Modernisering en professionalisering

De modernisering van de verenigingssport wordt vrijwel standaard gekoppeld aan (verdere) professionalisering van de verenigingen. Volgens Peij (in Besturen als Sport, 2007) is deze ontwikkeling sinds 1990 te zien in de non-profitsector en hij stelt dat één van de oorzaken de veranderende opvatting over overheidssturing is. Professionalisering heeft als doel het kader van de verenigingen kwalitatief te verbeteren door het aantrekken van betaalde krachten. Van oorsprong is de vrijwilligerscultuur het kenmerk van traditionele sportverenigingen. Onder andere door professionalisering verandert deze vrijwilligerscultuur. Professionalisering stelt verenigingen in staat om te gaan met invloeden van buitenaf en de maatschappelijke betekenis van sport te vergroten (Boessenkool, Van Eekeren & Lucassen, 2008). Uit het onderzoek van Boessenkool, Van Eekeren & Lucassen (2008) blijkt dat er zowel in het beleid als in de praktijk twee vormen van professionalisering zichtbaar zijn.

Bij de eerste vorm benadert men professionaliseren vanuit de rationaliseringsgedachte. Het gaat om het aanstellen van betaalde krachten die de 'moeilijke' delen van het takenpakket van de vrijwilligers overnemen. Dit brengt wel de vrees met zich mee dat professionalisering ten koste gaat van het hooggewaardeerde vrijwilligerswerk.

De tweede vorm gaat uit van professionele verenigingsondersteuning. Dit is een bottom-up benadering waarbij van beneden af wordt bepaald. Er wordt dus uit gegaan van de behoefte van de vereniging en de professionalisering moet ondersteunend en aanvullend plaatsvinden. De vrijwillige bestuurders worden ondersteund door betaalde krachten die in dienst zijn van sportbonden, sportraden, gemeenten of welzijnsorganisaties.

5.2.2 Individualisering

De trend tot individualisering is sterk ingegeven door de toenemende complexiteit van de samenleving, de stijging van het opleidingsniveau en de afnemende invloed van traditionele instituties (Beck, 1992). De toenemende autonomie van individuen is terug te zien in de opkomst van commerciële sportinstellingen zoals fitnesscentra die sport op individuele basis aanbieden. De sporters hebben bij deze vorm van sporten veel vrijheid want het lidmaatschap schept geen verplichtingen ten opzichte van de vereniging. Steeds minder mensen willen deze verplichtingen nog aangaan (Knop, Scheerder & Van Reusel, 2006). Dit blijkt ook uit cijfers van Rapportage Sport (2008). De sportdeelname is gestegen van 33% (1975) tot 58% (2007). Daarentegen zijn het aantal verenigingslidmaatschappen gedaald van 42% (1995) naar 39% (2007). In zijn beroemde *bowling-alone*-verhaal benadrukt Putnam (2000) dat ook sport niet aan de trend van individualisering en daarbij als gevolg de afname van sociaal kapitaal ontsnapt. De sportvereniging dient als een instrument om de verschraving van het sociale kapitaal tegen te gaan.

5.3 Politieke en bestuurlijke ontwikkelingen

5.3.1 Veranderende overheidssturing en beleidsinitiatieven

Vroeger bemoeiden overheden en beleidsmakers zich niet of nauwelijks met sportverenigingen. De afgelopen jaren hebben zij geconstateerd dat de veranderende samenleving behoefte heeft aan een bindend middel om maatschappelijke doeleinden te bereiken. Sport lijkt daarvoor het ideale middel. De maatschappelijke betekenis van sport komt steeds hoger op de agenda te staan van overheden. Overheden en beleidsmakers lijken heil te zien in sterke multifunctionele sportverenigingen die in grote mate geprofessionaliseerd zijn. Sportverenigingen moeten als maatschappelijke ondernemingen gaan operen (Besturen als Sport, 2007). 'De sportvereniging van nu wordt de (maatschappelijke) onderneming van morgen' (NOC*NSF, 2002). Naast de primaire sportactiviteit van de vereniging bieden sportverenigingen eveneens andere diensten aan als kinderopvang en huiswerkbegeleiding. Ook dienen sportverenigingen zich aan wetten en regels op het gebied van gezondheid, veiligheid en hygiëne te houden. NOC*NSF verwacht hierbij een optimale samenwerking met bedrijven in de wijk en met scholen.

Door de jaren heen zijn steeds meer sportverenigingen samenwerkingsverbanden aangegaan met organisaties zoals scholen en andere sportaanbieders in de omgeving (Voogt, 2007). Dit omdat sport en bewegen als instrument wordt gezien om gezondheidsproblemen als overgewicht en bewegingsarmoede tegen te gaan. Deze samenwerkingsverbanden zijn vaak incidenteel en kortdurend. De relatie tussen sport en school kwam met de stichting Jeugd in Beweging (JiB) voor het eerst naar voren. Het doel van de stichting was om jeugdsport te bevorderen. In 2001 werd deze stichting opgeheven.

In een aantal beleidsinitiatieven van de overheid wordt sport expliciet aangewend om samenwerking tussen verschillende partijen te bewerkstelligen. In 2004 is de BOS-impuls in werking getreden. Deze impuls is een meerjarig beleidplan waarin sportverenigingen en scholen worden gestimuleerd om samen te werken. Dit is niet het enige initiatief van de overheid om samenwerkingsverbanden te creëren. Naast het BOS-impuls is de Alliantie 'School & Sport samen sterker' een voorloper van de huidige impuls 'brede scholen'. De overheid wil met de impuls brede scholen het lokale sportaanbod duurzaam versterken en de sport beter benutten voor het oplossen van maatschappelijke problemen. De sportvereniging zal net zoals bij MVV centraal komen te staan. Het gevolg van deze ontwikkelingen is dat de vakleerkracht steeds meer een centrale rol krijgt toebedeeld. Naast het lesgeven op school is hij ook actief op sportverenigingen.

Uit deze initiatieven van de afgelopen jaren blijkt dat de overheid sportverenigingen en scholen steeds vaker stimuleert om samen te gaan werken. Waarom? Omdat sport en bewegen de fysieke, mentale en sociale vaardigheden van kinderen kan versterken. Sport draagt daarnaast ook bij aan het verbeteren van schoolprestaties en het voorkomen van schooluitval en schoolverzuim .¹⁶

¹⁶ Bussemaker in Volkskrant 28-02-2008

5.4 Gevolgen van de ontwikkelingen

Uit onderzoek van Boessenkool en De Jong (2001) blijkt dat het meer dan noodzakelijk is de sport in een maatschappelijke context te plaatsen. Toch komt uit het onderzoek ook duidelijk naar voren dat de kern van sportverenigingen het verenigingsleven en het blijven bogen op voldoende vrijwillig kader is. De auteurs pleiten dat het organiseren van sport al een maatschappelijke activiteit op zich is. Het gaat volgens de auteurs te ver om te veronderstellen dat goede sportverenigingen aan toegedachte maatschappelijke functies moeten voldoen.

In een onderzoek Van Boessenkool, Van Eekeren en Lucassen (2008) wordt verondersteld dat de huidige trend naar modernisering en professionalisering met veel nadruk op 'groot en sterk' het risico met zich meebrengt dat kleine verenigingen niet zullen overleven. Zij pleiten voor een andere benadering net als Verweel (2008). Verweel is het met Boessenkool, Van Eekeren en Lucassen eens dat traditionele sportverenigingen ten onder gaan aan de maatschappelijke en politieke ontwikkelingen. Hij legt de nadruk op individualisering en geeft aan dat de traditionele sportverenigingen ten onder zullen gaan aan de individualiseringstendens welke zich aandient in de vorm van minder binding van leden en een tekort aan vrijwilligers.

De trend tot moderniseren en professionaliseren wordt in het onderzoek van Boessenkool en Verweel (2008) aan de kaak gesteld en zij komen tot de conclusie dat de meeste verenigingen op basis van vrijwilligers draaien en niet positief tegen de komst van professionals aankijken. De auteurs pleiten voor een andere benadering: professionalisering van sportverenigingen zou zich moeten concentreren op het plezier dat vrijwilligers zoeken in sportverenigingen. Met andere woorden: vrijwilligerswerk niet ondergeschikt maken aan de sportactiviteiten maar er naast, even belangrijk (Boessenkool & Verweel, 2008).

MVV richt zich op het moderner en gezonder maken van sportverenigingen. Daarbij staat de wijze waarop een vereniging haar kernactiviteit uitvoert en de verantwoordelijkheid ten aanzien van haar maatschappelijke context centraal. Voorbeelden van het (toekomstige) aanbod naast de kernactiviteit zijn:

- buitenschoolse en kinderopvang/huiswerkbegeleiding
- sport voor lichamelijke en geestelijke gehandicapten
- hardloopvereniging
- schoolsport aanbod
- internetfaciliteiten
- sportmedische activiteiten
- senioren (sport)activiteiten
- cursussen/infoavonden
- openluchttheater voor scholen, toneel- en muziekverenigingen
- exposities (kunst)

5.5 MVO

MVV is analoog aan MVO. Tegenwoordig is MVO niet meer weg te denken uit de maatschappij. In de sport is deze term ook behoorlijk in opkomst. Het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen (hierna MVO te noemen) wordt op verschillende manieren gedefinieerd en is al zo oud als de ondernemingsgewijze productie. De term is ontstaan vanuit ethische vraagstukken gericht op de verantwoordelijkheid van bedrijven. Voorbeelden hiervan verwijzen terug naar de 19^e en 20^e eeuw waarin ondernemingen allerlei voorzieningen troffen om de werkomstandigheden voor hun werknemers te verbeteren. Zo had Philips bijvoorbeeld eigen woningen en sportclubs. Midden jaren zeventig bestond er in de ondernemerskring een opvallende consensus over het feit dat ondernemers ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid hadden (Sluyterman, 2004). MVO heeft hierdoor een specifiekere en meer proactieve invulling gekregen doordat de samenleving van ondernemingen verwacht dat zij hun verantwoording nemen.

MVO lijkt een containerbegrip omdat er veel activiteiten onder deze noemer geplaatst worden. MVO Nederland noemt de verwarring rond het begrip MVO zelfs als één van de belangrijke motieven waarom de ontwikkelingen rond MVO lijken te stikken (MVO Nederland, 2004). Maessen et al (2002) constateerden in een eerder onderzoek ook een begripsverwarring. "Het onderwerp is geagendeerd en in beweging gebracht, maar iedereen benadert de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen wel op een eigen manier (...)

Volgens Wijffels (2003) is MVO een evolutionair proces zonder vastomlijnd plan. Het is een ontwikkeling. "MVO is enerzijds een trend en anderzijds een onderdeel van het formuleren van een nieuw maatschappelijk project voor de 21e eeuw: duurzame ontwikkeling. De economie beweegt zich en maakt schommelingen door, en dit geldt ook voor MVO. In perioden van economisch hoogtij wordt er meer aandacht besteed aan MVO dan in economisch ongunstigere perioden."¹⁷

De termen duurzaam ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt veelal door elkaar heen gebruikt. Toch is dit niet helemaal juist. VROM (2002) geeft in haar rapport aan dat duurzaam ondernemen uitdrukkelijk als strategisch (bedrijfs)milieumanagement moet worden gezien. Het begrip MVO verwijst meer naar vormen van sociaal ondernemerschap die gericht zijn op de zorg voor sociale voorzieningen voor werknemers. De drie bekende aspecten van MVO zijn: *Profit* (economisch kapitaal), *People* (menselijk kapitaal) en *Planet* (ecologisch kapitaal). De SER (sociaal economisch raad) wil geen eenduidige definitie geven van MVO maar stelt twee sleutelbegrippen centraal:

- een voldoende gerichtheid van de onderneming op de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart in brede zin en op langere termijn (*Triple P bottom line*);
- de relatie met stakeholders (belanghebbenden) respectievelijk de maatschappelijke omgeving.

Een laatste element ter definiëring van MVO handelt over de vrijwilligheid van maatschappelijk verantwoorde activiteiten. MVO dient op vrijwillige basis te geschieden alhoewel op sommige gebieden wetgeving leidend zal zijn. Organisaties globaliseren, maar ook hun stakeholders. De in wetenschappelijke én maatschappelijke kring gebruikelijke benaderingen van MVO gaan veelal uit van het perspectief van de

¹⁷ OndersteBOVEN / Raderwerk, 17(2003)4
door Trinus Hoekstra en Yasna Tomala

onderneming. Daarbij staan de relaties die ondernemingen onderhouden met belanghebbenden centraal. De afgelopen paar jaar is de belangstelling voor en de betekenis van partnerships als vehikels voor maatschappelijke en wetenschappelijke innovatie mondiaal sterk gegroeid.

5.6 De sportvereniging maatschappelijk verantwoord

De term maatschappelijk verantwoord wordt steeds belangrijker binnen sportorganisaties. Zo'n tien jaar geleden speelde dit nog geen grote rol in de sport. Momenteel, hebben de meesten professionele sportorganisaties een afdeling MVO, dit kan zijn in de vorm van een stichting, om sociale problemen in hun gemeenschappen te verminderen.

Sportverenigingen hebben de taak om op een dusdanige wijze sport aan te bieden zodat het voor de sportconsumenten aantrekkelijk is om een leven lang te blijven sporten. Voor de moderne sportvereniging is sport immers niet alleen een doel, maar ook een middel om maatschappelijke vraagstukken als op te lossen (Van Bottenburg, 2009). Om bijvoorbeeld het overgewichtprobleem op te lossen zal een sportvereniging op het gebied van gezondheid steeds moeten blijven verbeteren. Adviezen omtrent gezonde voeding, hygiëne, blessures en een verantwoordelijke leefstijl zijn hierbij van groot belang. Contacten met onder andere gemeente, scholen, fysiotherapeuten, artsen en de GGD zijn essentieel. Om dit goed te laten lopen moet er binnen de vereniging één persoon verantwoordelijk zijn voor deze spilfunctie. Zo weten sportconsumenten bij wie ze terecht kunnen met hun probleem en weten zij ook dat er een gespecialiseerd team gereed staat om het probleem te proberen op te lossen. Dit is voor velen een stok achter de deur om te blijven sporten. De van oorsprong intern gerichte verenigingen zullen zich nu meer extern moeten gaan oriënteren om de maatschappelijke rol te vergroten.

Daarnaast dient de sportvereniging als een instrument om de verschraving van het sociale kapitaal tegen te gaan. Het concept sociaal kapitaal is door verschillende invloedrijke auteurs zoals Putnam en Fukuyama onderzocht. Het concept is op verschillende manieren geconceptualiseerd waardoor er tot op heden geen eenduidige definitie voor het begrip bestaat. Echter in de meeste omschrijvingen primeert het gegeven dat sociale contacten en positieve bijdrage leveren aan het individu. Volgens Putnam (2000) refereert sociaal kapitaal naar sociale netwerken en de normen van wederkerigheid en betrouwbaarheid die daarmee samenhangen. Waar Fukuyama (1995) zich richt op vertrouwen, concentreert Putnam zich op de kwaliteit van sociale relaties. Daarbij denkt hij ook aan vertrouwen maar ook aan normen van wederkerigheid en inbedding in sociale netwerken. Hij maakt hierbij onderscheid tussen twee soorten sociaal kapitaal, te weten *bonding capital* en *bridging capital*. Bij *bonding social capital* gaat het om versterking van de eigen en de groepsidentiteit. Daarnaast biedt het individuen het gevoel en de mogelijkheid mee te doen in de samenleving. Bij *bridging social capital* gaat het om het vermogen te leren omgaan met anderen en andersdenkenden. Hierbij is het doel om individuen vooruit te helpen in de samenleving door vriendschappen te sluiten met mensen uit andere groepen. Putnam stelt dat beide elkaar versterken. Met het afnemen van *bonding capital* neemt ook het *bridging capital* af en daarmee groeien de etnische tegenstellingen (Putnam, 2000). Uit de Sportermonitor 2008 blijkt dat drie vijfde van de Nederlanders een sportvereniging een belangrijke functie voor de sociale samenhang van de gemeenschap toekent.¹⁸

¹⁸ www.mulierinstituut.nl

Zowel Putnam als Fukuyama geven aan dat de belangstelling voor het fenomeen sociaal kapitaal de laatste jaren flink is toegenomen. Zij stellen beide dat er een groei van het sociale kapitaal nodig is om actuele problemen op te lossen. Meer verbinding en wederkerigheid zou de basis zijn voor het verminderen van problemen. Netwerken en organisaties met een hoge mate van vertrouwen en wederkerigheid dragen bij collectieve actie. Platform MVV wil de collectieve actie stimuleren en sportverenigingen samen laten werken met verschillende partijen in de omgeving (scholen, kinderopvang, instellingen, sponsors, andere sportverenigingen).

5.7 Voor- en nadelen van MVO

De onderzoeksresultaten van een onderzoek van Orlitzky et al (2003) wekken de suggestie dat maatschappelijk verantwoorde activiteiten positieve (financiële) prestaties in de hand werken. Daarnaast genereert MVO niet alleen positieve effecten voor mens en natuur maar het levert ook voordelen op voor de organisatie zelf, zoals een goede reputatie en de daaruit voortvloeiende externe voordelen (Van Tulder & Van der Zwart, 2003).

De (financiële) prestaties van een organisatie zijn afhankelijk van de relatie van de organisatie met de omgeving en van de capaciteiten van werknemers en het management (Van Tulder & Van der Zwart, 2003). Goede relaties met de omgeving en een goede reputatie dragen bij aan het aantrekken en behouden van klanten, werknemers en investeerders en daarmee aan de (financiële) prestaties (Branco & Rodrigues, 2006). Aanhakend op duurzame relaties kan een goed netwerk als voordeel worden genoemd. Een goed netwerk stimuleert het verantwoordelijk handelen en het uiwisselen van kennis en ervaring rond MVO (Branco & Rodrigues, 2006). Daarnaast verlagen groene initiatieven als bezuinigingen op elektriciteit en water, hergebruik en recycling van materialen de gebruikskosten en tegelijk kunnen deze initiatieven aanmoedigingssubsidies opleveren. Tot slot kan MVO een positieve bijdrage leveren aan het ontwikkelen van kennis en vaardigheden van het management (Branco & Rodrigues, 2006).

Naast bovengenoemde voordelen brengt MVO ook investeringen en dilemma's met zich mee. Grote ondernemingen omarmen MVO als een manier om de aandacht af te leiden van hun discutabele activiteiten, terwijl andere bedrijven al jaren lang hun sociale verantwoordelijkheid nemen zonder dit naar buiten te brengen. De externe communicatie over maatschappelijk verantwoorde activiteiten ligt in sommige gevallen ver uit elkaar (Van Tulder & Van der Zwart, 2003) MVO moet niet alleen een mooi verhaal zijn maar ook in de praktijk voldoende resultaat opleveren. MVO dient niet alleen in de praktijk gebracht te worden, de activiteiten op dit gebied moeten tevens ook kenbaar gemaakt worden. Een dilemma hierbij is dat er geen universeel keurmerk bestaat. Alleen al in Europa zijn er meer dan dertig keurmerken en de effectiviteit laat door de grote diversiteit en beperkte controle te wensen over. Het verschil met MVV is dat er bij MVV wel sprake is van een universeel keurmerk.

Door het ontbreken van goede coördinatie van internationale richtlijnen kunnen gedragscodes moeilijk geformuleerd worden. Het reputatiemechanisme zou ervoor moeten zorgen dat bedrijven zich maatschappelijk verantwoord gedragen, maar dat wordt bemoeilijkt doordat consumenten weinig inzicht hebben in de daadwerkelijke praktijk (Van Tulder & Van der Zwart, 2006). Een bedreiging die eveneens samenhangt met het reputatiemechanisme is de trade-off mogelijkheid tussen MVO en de kwaliteit van producten. Zo kan een slechte strategie van MVO gecompenseerd worden door

kwalitatief hooggewaardeerde producten en omgekeerd geldt dat een slechte kwaliteit gecompenseerd worden een maatschappelijk verantwoorde reputatie.

5.8 Adoptie van nieuwe initiatieven

Sommige nieuwe initiatieven worden stormachtig snel geadopteerd, andere falen of worden langzaam geadopteerd. Om deze patronen van adoptie te beschrijven en te verklaren en om te assisteren in het voorspellen van het succes van een nieuwe visie, heeft Rogers de 'Diffusion of innovations' theorie opgesteld (Rogers, 1983). Volgens deze theorie zijn bepaalde karakteristieken van een innovatie belangrijk om de adoptie te bewerkstelligen (Sanson-Fisher, 2004). Deze karakteristieken zijn:

- Relatieve voordeel: de mate waarin een innovatie als beter wordt waargenomen dan zijn voorgangers;
- Compatibiliteit: de mate waarin een innovatie als compatibel wordt ervaren met bestaande waarden, ervaringen uit het verleden en de 'nood' van potentiële gebruiker die er voor een innovatie is. Om de kans op adoptie te vergroten moet een innovatie een kwestie aangaan dat als een probleem wordt waargenomen.
- Complexiteit: de mate waarin een innovatie als moeilijk begrijpbaar en bruikbaar wordt ervaren. Een innovatie zal sneller geadopteerd worden als het goed beschreven en makkelijk te gebruiken is.
- Probeerbaarheid: de mate waarin een innovatie getest of gemodificeerd kan worden. De mogelijkheid om een innovatie op gelimiteerde basis te testen staat gebruikers toe om de implementatie procedure te verkennen en mogelijke resultaten te beoordelen.
- Waarneembaarheid: de mate waarin de resultaten van de innovatie zichtbaar zijn voor anderen. Over het algemeen worden innovaties sneller in gebruik genomen als er een perceptie is dat er nadelen kleven aan het links laten liggen van de innovatie.

Daarnaast beschrijft de theorie verschillende groepen mensen die een innovatie gaan gebruiken (Sanson-Fisher, 2004) De volgende groepen worden onderscheiden:

- Innovators: zij vormen 2,5% van de mensen en zijn degenen die de innovatie als eerst adopteren;
- Early adopters: zij vormen 13,5% van de mensen en zijn degenen die net na de innovators de innovatie adopteren. Dit veroorzaakt een sterke groei in gebruik van de innovatie;
- Early majority: zij vormen 34% van de mensen en zijn de eerste grote groep mensen die de innovatie gaan gebruiken. In deze fase wordt de innovatie door de massa geadopteerd en bereikt het zijn volwassenheid;
- Late majority: zij vormen 34% van de mensen en zijn diegenen die de innovatie gaan gebruiken als het overgrote deel van de doelpopulatie of markt bekend is met de innovatie. Ze worden hierom sceptici genoemd;
- Laggards: zij vormen 16% van de mensen en zijn diegenen die het niet adopteren of pas na geruime tijd en algemeen gebruik adopteren. Ze worden hierom traditioneel of conservatief genoemd.

5.9 Samenwerkingsverbanden

Samenwerking is een term die de laatste jaren veel wordt gebezigd in de sport. Sportverenigingen zagen elkaar vroeger als concurrenten en hadden hun eigen identiteit hoog in het vaandel staan. Pas de laatste jaren, waarin de ontwikkelingen in de sport in stroomversnelling zijn terechtgekomen, zien we vaker initiatieven ontstaan om samenwerkingsverbanden op te starten. Bovendien heeft het zakelijker worden van de samenleving het gevolg dat ook sportbestuurders rationeler aankijken tegen samenwerkingsverbanden en er de voordelen van inzien.

Samenwerken kan de volgende voordelen opleveren (NOC*NSF, 2005):

- Het maakt het voor de vereniging makkelijker om haar ambities waar te maken doordat zij meer slagkracht genereert.
- Het kan het eenvoudiger maken om oplossingen te creëren voor eenzelfde probleem bij verschillende verenigingen, zelfs wanneer de samenwerking gedwongen tot stand komt- bijvoorbeeld doordat de gemeente wil dat verschillende verenigingen van eenzelfde sportcomplex gaan gebruikmaken.
- Door vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid te bouwen aan een bepaalde activiteit of een proces wordt de lokale sport sterker. Verenigingen die gezamenlijke optrekken of andere samenwerkingspartners hebben, profiteren optimaal van elkaars mogelijkheden.

De reden voor sportverenigingen om te gaan samenwerken met bijvoorbeeld scholen, gemeente en andere instellingen kan verschillen. Samenwerking kan nagestreefd worden vanuit het oogpunt van effectiviteit: samenwerking leidt tot betere kwaliteit. Samenwerking kan ook nagestreefd worden omdat het voortvloeit uit het beleid van de overheid. Kortom, samenwerking met een grote variëteit van andere partijen kan bijdragen aan effectieve realisatie van de ambitie en doelstellingen van de vereniging (Joon, 2008). Platform MVV kan deze samenwerking bewerkstelligen door de sportvereniging te verbinden met andere partijen uit de omgeving. In paragraaf 5.2.1 zijn al eerder de actoren in beeld gebracht die bij dit onderzoek van belang zijn (zie figuur 3)

Onder samenwerking wordt in dit onderzoek de volgende definitie verstaan: verschillende actoren hebben een algemeen belang en die een bijdrage levert aan een gezamenlijk resultaat (Klijn, 1996). Omdat steeds meer organisaties afhankelijk zijn van andere partijen om doelen te realiseren, gaan organisaties noodzakelijkerwijs steeds vaker samen werken. McCutchen & Swamidass (2004) onderzochten de motieven voor samenwerking en komen tot drie theorieën:

- Strategic behavior: organisaties kiezen vanuit een strategisch oogpunt voor samenwerking. Het gaat om het behalen van eigen voordelen.
- Theory of synergy: organisaties vullen elkaar aan door de verschillende eigenschappen die zij bezitten.
- Transaction cost theory: organisaties gaan samenwerking vanuit het oogpunt van kostenbesparing. Het 'tekort' van de ene organisatie kan door een andere organisatie aan- of opgevuld worden. In deze situatie wordt er door organisaties wel een win-win situatie gecreëerd.

Er is een aantal factoren die van belang zijn bij een samenwerkingsovereenkomst. Vertrouwen is een van de belangrijkste factoren. Gajda (2004) en Wessum (1998) benadrukken het belang van vertrouwen bij een samenwerkingsovereenkomst. Zonder een vertrouwensbasis en gezonde inter-persoonlijke relaties tussen samenwerkingspartners ontbreekt dan ook de fundering voor een goede samenwerking (Gajda, 2004). Wederzijdse afhankelijkheid is ook belangrijk voor samenwerking. Op het moment dat een sportvereniging gaat samenwerken met partijen in de omgeving, zijn

deze afhankelijk van elkaar. De omvang en intensiteit kan hierbij verschillen maar de relaties worden gekenmerkt door wederzijds afhankelijkheid. Twee andere belangrijke factoren die in de literatuur naar voren komen is een gedeelde oriëntatie en overeenstemmende doelen (Kesselaar & Verbiest, 2001; Mintzberg et al., 1996).

De aanbod gekomen thema's zijn gebruikt om de interviews te operationaliseren. Hoe denken de voorzitters over de ontwikkelingen in het verenigingsleven? Ervaren zij dit als positief of negatief? Hoe ervaren zij de komst van betaalde krachten? Is de sportvereniging wel de bindende factor in de samenleving? Hoe denken de voorzitters over de maatschappelijke rol die vereniging toebedeeld krijgen? Hoe omschrijven zij MVO en het verschil tussen MVO en MVV? Welke voor- en nadelen zien zij van MVV? En welke voordelen zien zij van samenwerkingsverbanden? De literatuurstudie roept veel vragen op die vervolgens in de interviews verwerkt zijn. In de analyse zullen deze thema's terugkomen omdat er dan een vergelijking wordt gelegd tussen de empirische data en de literatuur. In het volgende hoofdstuk zal de empirische data weergegeven worden.

6 De voorzitters aan het woord

In dit hoofdstuk staan de interviews centraal. De voorzitters van de hockeyverenigingen komen nu aan het woord. Van de interviews zijn transcripties gemaakt en deze zijn vervolgens gecodeerd. De observaties en documenten zijn geanalyseerd en vervolgens ook gecodeerd. Aan de hand van de codering zijn er de volgende thema's bepaald om een overzichtelijk beeld te krijgen:

1. Veranderingen bij verenigingen
2. Maatschappelijke activiteiten
3. Eigenlijk niets nieuws onder de zon
4. MVV? Ja
5. Bewustwording
6. Voor- en nadelen MVV
7. Iets van de lange adem
8. Er zelf beter van worden

Allereerst zullen in paragraaf 6.1 de belangrijkste veranderingen van de verenigingen aan bod komen en in paragraaf 6.2 de maatschappelijke activiteiten van de verenigingen. In paragraaf 6.3 komt de bekendheid met MVV aan bod. Hierna wordt in paragraaf 6.4 iets gezegd over de houding tegenover MVV en aansluitend in paragraaf 6.5 de bewustwording die belangrijk wordt gevonden. In paragraaf 6.6 wordt MVV als iets van de lange adem beschreven. Als laatste zal ingegaan worden op het samenwerkingsproces.

In het kader van dit onderzoek is met totaal zeventien verschillende respondenten gesproken:

- vijftien voorzitters van hockeyverenigingen
- één vertegenwoordiger van de KNHB
- de voorzitter van Platform MVV

Van de geïnterviewde zijn er vijftien man en twee vrouw. Twaalf voorzitters hebben een betaalde baan, drie hebben de pensioengerechtigde leeftijd bereikt.

De inhoud van het voorzitterschap verschilt per vereniging. Van de vijftien geïnterviewde voorzitters houden negen voorzitters zich bezig met de communicatie intern, het beleid van het bestuur naar alle leden toe, en de communicatie extern met gemeente, KNHB en andere verenigingen bezig. Daarnaast geven vijf respondenten aan boegbeeld van de vereniging te zijn. Twee geïnterviewden zijn stimulator naar de mensen en de vereniging als geheel. Verder worden taken als algemene vergadering voorzitten, toespraken officiële momenten, het strategisch beleid van de club vorm geven, de verbindende factor zijn als voorzitter van het bestuur, binding tussen diverse groepen, praatpaal en richtingsveranderingen voorstellen genoemd.

Negen van de vijftien respondenten zijn één tot drie jaar actief als voorzitter van hun hockeyvereniging. Drie geïnterviewden zitten al wat langer op deze functie namelijk vijf tot acht jaar. Er zijn twee voorzitters die de functie nog maar kort bekleden te weten vier en zes maanden. Alle respondenten hebben affiniteit met hockey. Zij hockeyen zelf, hebben gehockeyd of hebben hockeyende kinderen. Daarnaast hebben vijf van de vijftien respondenten al eerder een bestuurlijke functie binnen de vereniging gehad.

De beschrijvingen van de interviews onder de thema's vormen de uiteindelijke data waaruit de analyse heeft plaatsgevonden. Aan de hand van deze analyse kunnen de hoofdvraag en de bijbehorende deelvragen beantwoord worden. In dit hoofdstuk vindt

nog geen analyse van de data plaats, daarbij worden ook nog geen conclusies getrokken. Dit hoofdstuk is een weergave van de betekenissen die de respondenten toekennen aan MVV.

6.1 Veranderingen bij verenigingen

Alle voorzitters geven aan veranderingen te hebben doorgevoerd tijdens hun voorzitterschap. De belangrijkste veranderingen worden hieronder uiteengezet.

- Communicatie verbeteren
- Binding bij de vereniging terugbrengen
- Vereniging financieel op orde brengen
- Aandacht voor de accommodatie
- Maatschappelijk arrangeren
- Jeugdkader verbeteren
- Aandacht voor (top)hockey
- Opstellen beleidsplan
- Capaciteitsgebrek aanpakken
- Professionalisering met name kwaliteitsverbetering

De meeste veranderingen worden doorgevoerd omdat de vereniging dusdanig veranderd is qua omvang dat het noodzakelijk is veranderingen door te voeren. Opvallend is dat weinig verenigingen een echt beleidsplan hebben waar onder andere deze veranderingen in staan. Weinig hockeyverenigingen besteden dan ook expliciet aandacht aan MVV in hun beleidsplan. De meeste verenigingen zijn wel bezig met het opstellen van een beleidsplan. De respondenten geven aan dat de veranderingen doorgevoerd zijn omdat er ten eerste een kloof bestond tussen het bestuur en de leden. Om deze kloof te overbruggen is het noodzakelijk om de communicatie binnen de vereniging te verbeteren. Ten tweede vinden de respondenten het belangrijk dat de vereniging financieel op orde is. Ten derde hebben veel verenigingen aandacht besteed aan de accommodatie omdat groei of het zich maatschappelijk willen arrangeren dit verlangde. Ten vierde wordt een daling van het aantal leden gezien als een probleem en hierdoor wordt het jeugdkader aangepakt. Als laatste wordt aangegeven dat de focus op hockey een belangrijk aandachtspunt is. De reden die hier voor gegeven wordt is dat de laatste tijd veel aandacht is besteed op het invullen van alle functies binnen de vereniging. De leden komen voor de kernactiviteit dus is het van belang dat goed te organiseren.

Volgens de respondenten neemt de commercialisering en professionalisering in de hockeysport toe. Net als de gehele sportwereld merkt ook de hockeysport de omslag van een amateuristische basis naar een meer geprofessionaliseerde sportbusiness. Wel blijkt dat hoe jonger de vereniging, hoe kleiner het aantal leden en vrijwilligers, hoe minder er sprake is van commercialisering en professionalisering. Op de vraag hoe het ervaren wordt dat er steeds meer betaalde krachten binnen de vereniging komen, ziet een enkele voorzitter dit als iets positiefs vanwege het grote pakket aan taken die vrijwilligers vandaag de dag hebben. Zij kunnen dan ergens anders voor ingezet worden. Echter de meeste voorzitters vinden het jammer omdat dan de traditionele sportvereniging, die draaiende wordt gehouden door een groot aantal

vrijwilligers, een ander karakter krijgt. Zij geven daarbij wel aan dat zij niet ontkomen aan het aannemen van betaalde krachten vanwege het feit dat deze mensen over meer kennis bezitten en de organisatie professioneler neer kunnen zetten. Zij zien dat hun vereniging steeds meer veranderd van een traditionele vereniging naar een meer commerciële vereniging. Dit wordt niet altijd als negatief ervaren. Wel zijn er een aantal voorzitters die hier een kritische blik op hebben.

'Ik vind deze ontwikkeling vreselijk hard gegaan. Tegenwoordig willen niet alleen eerstelijns teams tegen hoge lonen spelen, maar je ziet het ook doorzakken in andere klassen. Straks moeten wij alle leden en mankrachten gaan betalen die hier lid zijn in plaats van dat zij ons betalen om hier te spelen.'

6.2 Maatschappelijke activiteiten

Wanneer er gesproken wordt over de functie van de sportvereniging, geven alle respondenten aan dat het doel het aanbieden van sport is. Daarnaast komen het bieden van een ontmoetingsplaats en sociale cohesie als andere functies naar voren. Zoals blijkt vervullen de meeste verenigingen tegenwoordig voor veel van hun leden een bredere functie dan traditionele sportclubs. Dit blijkt ook uit de mate van maatschappelijke activiteiten die bij de verenigingen georganiseerd worden. Hieronder zullen de maatschappelijke activiteiten beschreven worden.

Maatschappelijke activiteiten	Aantal respondenten
Onderwijs	7
Buurt & Maatschappij	6
Demografie	1
Multifunctioneel	4
Kunst & Cultuur	
Milieu, Welzijn & Duurzaamheid	
Duurzame levensvatbaarheid	
Gezonde en moderne organisatie	
Professionaliteit	15
Vrijwilligers & Kader	
Bedrijfsleven	
MVO & MBO	
Samenwerkingsverbanden & (charitatieve) Partnerschappen	15
Integratie	15
Normen & Waarden	
Sportiviteit & Respect	
Alcohol & Drugs	
Borging & Beleid	4

De meeste verenigingen organiseren activiteiten die aansluiten bij de vraag van de omgeving. Als er bijvoorbeeld dicht in de buurt van de vereniging al kinderopvang is, zal er bij de vereniging geen buitenschoolse opvang georganiseerd worden. Er wordt vaak gekozen om een bepaalde groep aan de vereniging te binden. Zo is er een vereniging waar geen scholen in de buurt gevestigd zijn. Deze vereniging geeft dan ook aan dat er geen samenwerkingsverbanden met scholen zijn. Deze vereniging is echter een

uitzondering want opvallend is dat er vaak samenwerkingsverbanden worden gezocht met scholen of activiteiten worden georganiseerd voor kinderen. De activiteiten die het meeste georganiseerd worden door verenigingen zijn:

- Buitenschoolse opvang (BSO)
- Huiswerkbegeleiding
- LG hockey
- Velden beschikbaar stellen voor scholen

Sportverenigingen kunnen verschillende redenen hebben om te starten met maatschappelijke activiteiten. Financiële kwestie, de wens om te groeien, en de veranderde omgeving worden hiervoor als hoofdredenen genoemd. Andere redenen die genoemd worden voor het organiseren van maatschappelijk activiteiten zijn:

- Aansluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen
- Borging samenwerking met partners
- Borging subsidiestroom
- Cultuurontwikkeling binnen de vereniging
- Uitstraling naar buiten toe verbeteren

Er wordt door de respondenten aangegeven dat het werven van nieuwe leden ook grotendeels in eigen belang wordt gedaan. Het is voor de vereniging van belang om nieuwe leden te krijgen maar dit dient indirect ook de participatiedoelstelling van de overheid.

De meeste respondenten denken al langer na over het organiseren van maatschappelijke activiteiten maar dat heeft pas sinds een jaar of vijf vorm gekregen. De meeste verenigingen organiseren nu nog maatschappelijke activiteiten omdat dat financieel iets oplevert. Toch is er een omslag zichtbaar. Men wordt zich er steeds meer bewust van dat men midden in de maatschappij staat en dat het maatschappelijk arrangeren er bij hoort.

Van de vijftien verenigingen zijn er drie verenigingen die denken geen maatschappelijke activiteiten organiseren. De eerste reden hiervoor is financiële problemen. Zonder sponsors en zonder geld is het volgens de respondenten onmogelijk maatschappelijke activiteiten te organiseren. Een tweede reden die meespeelt is het feit dat hockey de kernactiviteit is en men daar al genoeg werk aan heeft om dat goed te organiseren. Als laatste wordt aangegeven dat het ligt aan het vorige bestuur. Als het bestuur zich niet bezig heeft gehouden met maatschappelijke activiteiten, zullen deze ook niet bij de club georganiseerd zijn. Het zit in de denk- en werkwijze van degenen die bij MVV betrokken zijn. In sommige gevallen is dit alleen het bestuur en worden leden niet of nauwelijks betrokken bij de organisatie van MVV.

‘De reden dat wij nu nog geen maatschappelijke activiteiten organiseren komt omdat het vorige bestuur zich niet structureel bezig heeft gehouden met maatschappelijke activiteiten. Men vond dit niet belangrijk genoeg.’

Bijna alle verenigingen die maatschappelijke activiteiten organiseren hebben hier positieve ervaringen mee. Eén voorzitter geeft aan hier negatieve ervaringen mee te hebben.

'Dat is niet echt positief omdat wij er een hoop werk aan hebben aan het vervullen van de maatschappelijke rol. Onze vereniging draait op vrijwilligers en het kost hun erg veel tijd. We merken dat onze klanten (scholen en BSO) weinig professioneel georganiseerd zijn zodat wij er erg veel last van hebben. Wisselende aanspreekpunten, bewuste/onbewuste vernielingen, niet nakomen van afspraken, alarm gaat vaak af etc. Ik merk dat het beperkt aantal vrijwilligers wat ermee bezig is, zijn aardig geïrriteerd is. Focus willen we op hockey leggen en dan is het zonde om de energie in dingen zoals dit te stoppen. Het vergt teveel energie wat uiteindelijk niets oplevert. Op het moment dat onze klanten ons meer respecteren als leverancier en omgaan met onze spullen zoals zij met hun eigen spullen omgaan, zou dit negatieve beeld veranderd kunnen worden. Er gaan spullen kapot omdat de begeleiding slecht is.'

6.3 Eigenlijk niets nieuws onder de zon!

Van de vijftien respondenten hebben tien voorzitters wel eens van de term MVV gehoord. Daarvan hebben zes geïnterviewden kennis vernomen van MVV via de KNHB. Zo geven twee van deze respondenten aan de term voor het eerst op het hockeycongres gehoord te hebben:

'Ik heb het vorig jaar op hockeycongres voor het eerst gehoord.'

'Ik ben er door getriggerd door het beleid van de KNHB moet ik eerlijk zeggen. Dit werd op het nationale hockeycongres door Johan Wakkie neergezet als de licence to operate.'

Een andere respondent geeft aan de term voor het eerst op de KNHB site gelezen te hebben:

'Ik heb het gelezen op de site van de KNHB en het klinkt als een open deur.'

Naast de bekendheid is er ook gekeken naar de ervaringen met MVV. Van de vijftien respondenten hebben er drie ervaring met MVV. De andere geïnterviewden geven aan geen ervaring met MVV te hebben alhoewel veel verenigingen onbewust toch met activiteiten rondom MVV bezig zijn. Dit blijkt uit de volgende uitspraken:

'Nee! Misschien doen we wel dingen maar niet onder deze term.'

'Onbewust zo redelijk wat. Maar bewust nog niets. Vorig jaar op hockeycongres voor het eerst gehoord. Toen heb ik gedacht moeten we er iets mee maar ik wist niet precies wat het was en wat het inhield. Ik zie in dit wiel al sowieso dingen staan waar je als vereniging vanzelfsprekend al mee bezig bent zoals sportiviteit en respect, alcohol en drugs. Dus als je zo kijkt, doen we heel veel dingen al maar we noemen het geen MVV.'

Alle respondenten die niet bekend met MVV waren, organiseren dus toch een enige vorm van maatschappelijke activiteiten.

6.4 MVV? Ja!

Omdat MVO analoog is aan MVV is gevraagd hoe de respondenten MVO omschrijven. De meeste respondenten omschrijven MVO als volgt:

'MVO is het ondernemen waarbij je in de hele proces rekening houdt met het gebruik van duurzame producten, dat je goede arbeidsomstandigheden hebt voor je medewerkers, voor je CAO en op een bewuste manier je producten maakt.'

'MVO? Ik denk dat je twee aspecten kunt onderscheiden. Naar je eigen organisatie kijkend je verantwoord gedraagt en omgaat met een aantal nieuwe waarden als duurzaamheid en technologie, respect naar elkaar toe. En als tweede de manier waarop je samenwerkt en naar buiten kijken. Dat eerste hoort erbij, dat moet je gewoon doen. Dat tweede is geen harde verplichting maar wel een morele verplichting in de huidige maatschappij.'

Volgens de respondenten zit het verschil tussen MVO en MVV in het feit dat bedrijven gericht zijn op het genereren van winst en continuïteit. Verenigingen zijn gericht op het organiseren van de sport.

'Het doel van organisaties is het genereren van winst en het doel van verenigingen is het mensen aan het hockeyen krijgen. Dit is op zichzelf al een maatschappelijk doel.'

Bijna alle respondenten zijn van mening dat er duidelijk verschil zit tussen MVO en MVV. MVO slaat meer op de commerciële organisatie. Bij de verenigingen is er bijna geen sprake van commerciële onderdelen Slechts één respondent geeft te kennen dat er nauwelijks meer verschil te maken is tussen MVO en MVV.

'MVO is vanuit het bedrijfsleven ontstaan en MVV vanuit het verenigingsleven. Dat zijn twee verschillende invalshoeken die tot hetzelfde leiden. Het onderscheid is nauwelijks meer te maken. Het gaat om het denken in verbindingen. Die termen maakt me allemaal niet zoveel uit.'

Van de vijftien respondenten staan er veertien positief tegenover de visie MVV.

'Ik wil dat wij een maatschappelijke vereniging worden. Omdat ik denk dat je alleen in die verbinding met de omgeving kan groeien. Ik denk dat je alleen maar kan groeien als vereniging, en dat is uiteindelijk toch de doelstelling, een professionaliseringsslag maken met elkaar, ik denk dat de prestatieve kant alleen mogelijk is als je aan de cultuurkant uitspraken durft te doen wat je voor vereniging wilt zijn.'

*'MVV gaat opgenomen worden in het beleidsplan.
Het is voor mij vanzelfsprekend dat je dat doet. Het heeft met moraal te maken
lijkt mij, hoe je dingen ziet in de maatschappij en wat je eigen rol daarin is.'*

Slechts één respondent staat negatief tegenover de visie.

*'Niet zo positief eigenlijk. Al deze dingen komen gewoon de vereniging binnen.
Hetzij omdat de leden het willen, hetzij omdat de overheid het wilt. Maar wij zijn
niet een vereniging om het maatschappelijk probleem van de overheid op te
lossen. Sport is belangrijk en leuk dus als je sport willen we dat ook goed
organiseren. Dus wij focussen ons op het goed doen van sport. Wij staan er niet
voor open om de rol van de overheid over te nemen.'*

Van de veertien geïnterviewden die positief tegenover de visie staan, heeft geen enkele voorzitter de visie geïmplementeerd binnen de vereniging. Negen van de veertien respondenten die positief tegenover de visie staan, zullen de visie willen implementeren binnen de vereniging. Wanneer deze implementatie plaats gaat vinden, kan geen van de respondenten aangeven. Op de vraag hoe deze voorzitters de visie willen implementeren binnen de verenigingen antwoorden er vier gebruik te willen maken van experts op dit gebied. De overige voorzitters willen zelf kijken met behulp van het MVV-wiel welke activiteiten passend zijn voor de vereniging en willen de activiteiten zelf gaan organiseren. Opvallend is dat door zes respondenten wordt aangegeven MVV pas te implementeren als de organisatie organisatorisch en financieel op de rit is.

*'In het stadium waarin de vereniging nu staat zou ik de kernactiviteit verkiezen
boven andere activiteiten en ons daar op richten. Wij zijn er zowel
organisatorisch als financieel nog niet aan toe.'*

Drie van de vijftien respondenten zullen de visie niet implementeren binnen de organisatie. Dit vanwege het feit dat de organisatie genoeg heeft aan de kernactiviteit. De voorzitter van Platform MVV geeft aan dat deze verenigingen in een vicieuze cirkel zitten. Juist door verder te kijken dan alleen naar de kernactiviteit hebben verenigingen doorgroeimogelijkheden. Daarnaast geven drie respondenten aan niet te weten of de visie binnen de organisatie zullen geïmplementeerd gaat worden.

6.5 Bewustwording

Op de vraag wat MVV in zou houden voor de verenigingen antwoorden negen van de vijftien voorzitters dat MVV sterk te maken heeft met bewustwording. Zij geven aan dat maatschappelijke activiteiten bijdragen aan bewustwording. Aan de ene kant bewustwording wat voor vereniging je wilt zijn en aan de andere kant bewustwording dat zowel de club als de leden zelf deel uit maken van de omgeving waarin ze fungeren.

'Ik vind het belangrijk dat je op een bewuste manier je zaken organiseert.'

'Maatschappelijke activiteiten zijn goed voor de vereniging zodat mensen zien dat je je bewust van de omgeving bent.'

'Het is goed dat hockeyende mensen zich maatschappelijk bewust worden. En wat bij gaan dragen. Voor verenigingen is het goed goed will te kweken en te laten zien dat je oog hebt voor je omgeving.'

Uit alle interviews blijkt dat de respondenten vinden dat een ieder zich ervan bewust moet zijn dat iedereen midden in de maatschappij staat. Bij het overzicht van de maatschappelijke activiteiten rijst de vraag op of een sportvereniging op zich niet al een maatschappelijk doel is. De meeste respondenten geven aan dat het de trend is die gevolgd gaat worden. De samenleving verandert en de sportverenigingen zullen hierin mee moeten gaan. Toch is er een aantal respondenten die er niet veel voor voelen om de rol van de overheid op zich te nemen. Twee van de vijftien voorzitters geven aan dat zij vinden dat het organiseren van hockey al een maatschappelijke activiteit op zich is. Zij zien geen noodzaak in het organiseren van andere activiteiten dan hockey. Opvallend is dat één van deze twee respondenten wel positief tegenover de visie staat.

'Wij zijn als sportvereniging een maatschappelijk doel op zichzelf. Wij vinden niet dat wij de taak hebben om onze leden iets leren op het gebied van voeding.'

'Wij zijn als sportvereniging een maatschappelijk verantwoord doel op zichzelf. 90% van het verhaal is er dan al in de richting van maatschappelijk verantwoord bezig zijn. Ik zou niet weten wat ik daar nog aan toe zou moeten voegen.'

6.6 Voor- en nadelen MVV

Er is gekeken naar de voordelen die voorzitters zien van de visie MVV. Uit de interviews komen naar voren dat bewustwording en groei als de voordelen van MVV worden gezien. Slechts één voorzitter geeft aan dat MVV geen groei genereert. Hieronder volgt een overzicht.

- MVV kan zorgen voor het werken aan een verbeterde maatschappij
- MVV kan zorgen voor bewustwording
- MVV kan zorgen dat mensen oog hebben voor hun omgeving
- MVV kan zorgen voor groei
- MVV kan zorgen voor kostenbesparingsmogelijkheden
- MVV kan zorgen voor sterkere clubbinding

Naast de voordelen is ook gekeken naar de nadelen van MVV. Het belangrijkste nadeel dat gezien wordt, is het uit het oog verliezen van de kernactiviteit van de vereniging. Dat is waar de leden voor naar de club komen. Een voorzitter onderbouwt dit door aan te geven dat de focus hockey is en je altijd hierop moet blijven focussen. Twee voorzitters zien geen nadelen van MVV. Hieronder worden de nadelen uiteengezet.

- MVV kan zorgen voor het opleggen van regels die de sfeer van de vereniging kunnen aantasten
- MVV kan zorgen voor het uit het oog verliezen van de kernactiviteit
- MVV kan zorgen voor een tweedeling van leden binnen de vereniging
- MVV kan zorgen voor een leegstroom van leden die alleen komen voor de kernactiviteit

Nu de voor- en nadelen van MVV bekend zijn, is er bij de respondenten gevraagd welke bedreigingen zij zien voor MVV.

- De financiële crisis kan een bedreiging zijn voor MVV
- Individualisering kan een bedreiging zijn voor MVV
- Integratie kan een bedreiging zijn voor MVV
- Het wegvallen van de subsidiestroom van de overheid kan een bedreiging zijn voor MVV
- Integratie kan een bedreiging zijn voor MVV

Op vraag of grote verenigingen niet alleen maar gezonder en moderner worden door de visie MVV en kleine verenigingen het risico hebben het niet te overleven, antwoorden drie respondenten dat kleine verenigingen het moeilijk zullen gaan krijgen. Grote verenigingen hebben qua financiën en mankracht meer mogelijkheden. De andere veertien respondenten geven aan dat zowel grote als kleine verenigingen de visie op hun eigen manier in kunnen gaan vullen en zij zien kleine verenigingen niet verdwijnen. Wel is het zo dat kleine verenigingen andere ambities hebben dan grote verenigingen. Kleine en middelgrote verenigingen maken zich meer zorgen om hun ledenbestand terwijl grote verenigingen hun kaderproblematiek en financiële problemen proberen op te lossen.

De volgende factoren spelen volgens verenigingen een rol bij de mate waarin sportverenigingen een meer actieve maatschappelijke rol kunnen vervullen:

- de omvang van de vereniging (groot kan meer dan klein);
- beschikbaarheid van kader;
- de oriëntatie van de vereniging (competitie of recreatief);
- soort sport en beschikbaarheid van eigen accommodatie (binnen of buiten; huur of eigendom);
- beschikbaarheid van ruimte (zaal of velden, overdag en 's avonds);
- ruimte binnen de begroting en beschikbaarheid van budget (subsidies, inkomsten uit kantine, sponsoring, etc.).

6.7 Beleid: iets van de lange adem

In alle interviews komt duidelijk naar voren dat de ontwikkeling van MVV binnen de hockeyverenigingen nog in de kinderschoenen staat. Veel verenigingen geven aan dat zij er financieel en organisatorisch niet aan toe zijn. Het bestuur wil de vrijwilligers niet nog meer taken opleggen. Voorzitters geven aan er in de toekomst wel naar te gaan kijken maar op dit moment is het geen prioriteit. Daarnaast denken zij dat het stadium waarin MVV nu zit nog verder ontwikkeld kan worden. Indien er meer over bekend is, wordt het makkelijker om aan de benodigde informatie te komen. De voorzitter van Platform MVV is van mening dat verenigingen niet verder komen als ze in deze visuele cirkel blijven hangen. Ze moeten gaan kijken welke mogelijkheden de vereniging heeft en daarmee aan de slag gaan.

Alle verenigingen die bij dit onderzoek betrokken zijn organiseren MVV anders. Er zijn in totaal acht verenigingen die maatschappelijke activiteiten opgenomen hebben in hun beleidsplan. Zij organiseren deze activiteiten dus structureel. Veel MVV-activiteiten worden ad hoc basis georganiseerd. Als er een vraag komt vanuit de verenigingen of vanuit de omgeving, dan kijkt de vereniging of het een activiteit is waar op ingespeeld kan worden. Een aantal verenigingen heeft nog geen beleidsplan maar zijn bezig met het opstellen van een beleidsplan. Alle zes de verenigingen geven aan bij het opstellen van een nieuw beleidsplan te kijken naar eventuele maatschappelijke activiteiten en het opnemen van de visie MVV in het beleidsplan. De voorzitters geven aan dat het goed zou zijn als verenigingen de maatschappelijke taak ook in hun doelstellingen omschrijven. Deze krijgt dan een plaats en daardoor straalt de vereniging naar buiten uit dat zij die rol wil vervullen.

De meeste verenigingen organiseren al maatschappelijke activiteiten zowel structureel als incidenteel. Daarnaast geven zij aan het wiel van de visie MVV (zie figuur 1) als handleiding te gebruiken en willen zelf bepalen wat er in de toekomst voor de vereniging van toepassing zou kunnen zijn. Slechts één vereniging geeft aan hier niet mee bezig te zijn.

Alle verenigingen documenteren de resultaten die geboekt worden door de vereniging en nemen dat mee in het (komend) beleidsplan van de vereniging.

Op de vraag of MVV een hype of echte visie is, antwoorden vijftien respondenten dat het een echte visie is omdat het volledig aansluit bij de ontwikkelingen van deze tijd. Eén respondent heeft geen idee of het een hype of een visie is.

'De tijd zal het leren. Het is betrekkelijk eenvoudig om mensen voor een idee te enthousiasmeren. Maar om dat idee vervolgens continuïteit te verschaffen, daar ligt de uitdaging.'

Een respondent geeft aan dat het zowel een hype als een echte visie kan zijn.

‘Je wilt zeggen een echte visie. Maar we hebben in het land meerdere hypes gehad en op een gegeven moment doe je er toch aan mee omdat je de voordelen ziet. Uiteindelijk blijkt dat het teveel tijd en energie kost en dan kap je er toch weer mee. Dan beperk je tot datgene waar je goed in bent. Aan de andere kant zitten er wel goede elementen in dus het is zowel een hype als een echte visie. Iets kan vanuit een goede visie toch een hype worden. Als het teveel tijd en energie kost en je ziet er weinig voor terug (kosten en baten berekening) dan zie je er achteraf toch vanaf.’

6.8 Er zelf beter van worden

Activiteiten in het kader van MVV worden nagenoeg altijd samen met organisaties uit de omgeving uitgevoerd. De haalbaarheid van activiteiten die een vereniging zou willen organiseren wordt vergroot door samenwerking te zoeken met andere sportverenigingen, onderwijsinstellingen, de gemeente of het bedrijfsleven. Daarbij moet wel de kanttekening gemaakt worden dat een en ander de sportvereniging complexer maakt en dat de voorbereidingen over het algemeen veel tijd kosten.

Veel sportbonden stellen in hun streven naar het versterken van de bij hen aangesloten verenigingen dat samenwerking een van de belangrijkste criteria is bij het bepalen van de ambitie van een vereniging. Samenwerking is bijna een must geworden. De respondenten ondersteunen dit allen. Alle vijftien verenigingen hebben samenwerkingsverbanden met onderwijsinstellingen, de gemeente, andere sportverenigingen, het bedrijfsleven of charitatieve instellingen. De reden waarom een vereniging een samenwerkingsverband aangaat kan verschillen. Zes respondenten dragen kennisuitwisseling, financiële kwestie en win-win situatie aan als redenen waarom zij een samenwerkingsverband aan zullen gaan. Drie respondenten noemen wederzijds voordeel en vanzelfsprekendheid als belangrijkste redenen.

‘Dat is toch vanzelfsprekend. Je doet de dingen niet alleen. Je doet dingen samen en ik heb het idee dat je als club alleen maar kunt groeien, en ik hou van groeien, en dan praat ik niet over groeien in aantal, of het aantal auto’s op de parkeerplaats, maar groeien in de zin van cultuur en prestaties met elkaar. Ik ben van mening dat je zo’n groei alleen maar realiseert als je integreert met je omgeving.’

Daarnaast worden kennisuitwisseling en wederzijds voordeel aangegeven voor het tot stand komen van een samenwerkingsverband tot stand zou komen. Alle respondenten geven aan het belangrijk te vinden dat zij er zelf beter van willen worden anders zien zij geen reden om een samenwerkingsverband aan te gaan. Er worden door de meeste verenigingen geen criteria gebruikt bij het selecteren van mogelijke samenwerkingspartners. In de meeste gevallen wordt er per activiteit gekeken welke organisatie geschikt zou zijn. Sommige respondenten geven aan dat er wel eens initiatieven van externe partijen komen. Zij komen dan met een voorstel bij de vereniging.

Er is hierbij ook gekeken naar het contact tussen de vereniging en de gemeente. De gemeente wordt door de respondenten namelijk vaak genoemd als belangrijke partner. De voorzitters geven aan de gemeente vaak nodig te zullen hebben in het kader

van MVV. Hetzij voor subsidies, vergunningen of accommodatie. Daarnaast kan de gemeente zorgen voor de communicatie op het gebied van MVV. De gemeente heeft immers contact met alle eventuele partners. Alle respondenten geven aan dat het contact met de gemeente goed is. Een aantal voorzitters laat toch blijken dat er vanuit de gemeente weinig support komt en men vaak niet thuis geeft als de vereniging wat nodig heeft. Toch hebben de verenigingen de gemeente nodig omdat zij degene zijn die de subsidie verstrekken. Daarnaast komt uit de interviews naar voren dat de gemeente weinig met initiatieven komt. Met name initiatieven met betrekking tot het maatschappelijke plaatje van de vereniging komen weinig tot niet tot stand vanuit de gemeente.

Als laatste is er aandacht besteed aan de rol die de KNHB zou kunnen spelen bij de visie MVV. Hierbij komen vier rollen naar voren die toebedeeld worden aan de KNHB. Als eerste wordt faciliteren genoemd. Deze rol wordt vaak genoemd in combinatie met ondersteuning.

'KNHB zou in beperkte mate moeten faciliteren en ondersteunen. Ze moeten bekend maken dat je bij hen terecht kan voor het onderwerp. Als het zich ontwikkelt, zal de KNHB ondersteuning moeten bieden. Ze zouden gek zijn dat als iets goed loopt, het niet vertellen. KNHB heeft gezag dus zij moeten er iets mee doen.'

Daarnaast wordt aangegeven dat de KNHB een stimulerende rol kan gaan spelen.

'KNHB moet een beeld hebben welke activiteiten er bij verenigingen lopen zodat verenigingen met vragen over iets wat zij willen organiseren, er naar een andere vereniging verwezen kan worden. Ontwikkelingen in de gaten houden en op het hockeycongres presenteren. Breng verenigingen met elkaar in contact.'

Toch is een aantal verenigingen dat twijfelt of de KNHB een stimulerende rol zou moeten gaan spelen.

'KNHB moet reageren op wat clubs echt willen en niet teveel daarop vooruit lopen. Of de KNHB een rol moet gaan spelen in stimulerende zin daar heb ik mijn twijfels over.'

De laatste functie die door de respondenten genoemd wordt, is een adviserende functie.

'De KNHB zou er verstandig aan doen om een paar clubs een voorbeeldfunctie toe te wijzen zodat zij de kar kunnen gaan trekken. Zodat andere clubs kunnen zien van he daar gaan zaken gebeuren die wij ook wel eens kunnen gaan doen. Dan gaat het wiel vanzelf wel draaien.'

Bovenstaand zijn de empirische bevindingen weergegeven. Deze zijn aan de hand van het eerder beschreven analysekader en het eerder beschreven theoretisch kader geanalyseerd. De uitkomsten hiervan zijn te lezen in het volgende hoofdstuk.

7 Analyse

Nadat in het vorige hoofdstuk de voorzitters van de verenigingen aan het woord zijn geweest, vindt in dit hoofdstuk de analyse plaats. De data die zijn verzameld zullen worden geanalyseerd op basis van de perspectieven die in hoofdstuk drie zijn beschreven. In de analyse is oog voor de context, de overeenkomsten en verschillen in betekenissen die worden gegeven en er wordt gekeken naar eventuele machtsrelaties. Binnen de context is het van belang om te kijken naar de positie van de respondenten en de ligging van de verenigingen waarvan de respondenten voorzitter zijn omdat zij vanuit hun positie betekenis geven aan de visie MVV. Door deze posities kunnen overeenkomsten of verschillen in betekenisgeving ontstaan. Daarnaast vindt in de analyse de koppeling met de theoretisch concepten plaats die in hoofdstuk vijf zijn beschreven.

7.1 Context

In hoofdstuk drie is aandacht besteed aan de context waarin de verenigingen zich bevinden. NOC*NSF, KNHB, geografische en sociale omgeving, overheden en maatschappelijke ontwikkelingen hebben een mate van invloed op hockeyverenigingen.

NOC*NSF en de KNHB zijn op allerlei manieren met elkaar vervlochten. NOC*NSF stelt samen met de bonden het sportbeleid op. Zo is er de beschikking over een budget dat besteed kan worden aan topsport. NOC*NSF heeft grote zeggenschap over de verdeling hiervan. De respondenten geven aan niet direct wat van de invloed van NOC*NSF te merken. Dit komt omdat de verenigingen in directe verbinding met de KNHB staan en niet met NOC*NSF. Uit de interviews blijkt dat de meeste verenigingen qua informatie grotendeels afhankelijk zijn van de KNHB. De meeste informatie verkrijgen verenigingen via de bond. Als de KNHB de visie MVV niet ondersteunt, zullen veel verenigingen er geen aandacht aan besteden.

Voorzitters geven aan dat de geografische en sociale context van de hockeyverenigingen een rol speelt. Daarbij is de ligging en de bevolkingsdichtheid van het gebied van belang. Zo liggen sommige verenigingen in een stedelijk gebied en sommige verenigingen in een dorpse omgeving. Sommige verenigingen liggen op een sportcomplex waar andere verenigingen ook deel van uit maken. In zo'n geval kan bijvoorbeeld samenwerking met andere sportverenigingen makkelijker gerealiseerd worden.

Uit de literatuurstudie is gebleken dat sport niet meer gezien wordt als doel maar als middel om problemen in de samenleving te verkleinen. Sport speelt een belangrijke rol in de maatschappij en er wordt van sportverenigingen verwacht dat zij zich steeds meer maatschappelijk in gaan zetten. Sportbonden en organisaties krijgen een grotere rol op het gebied van sociale verantwoordelijkheid, gezondheid en opvoeding. Maatschappelijke ontwikkelingen zoals deze spelen een rol in de context van de hockeyverenigingen. De meeste respondenten sluiten hier gedeeltelijk bij aan. Zij merken op dat sporten goed voor de gezondheid is en een goede actieve vrijetijdsbesteding. Wanneer er gesproken wordt over andere functies van een sportvereniging naast het aanbieden van sport, wordt door de respondenten sociale cohesie en het bieden van een ontmoetingsplaats genoemd. Vanuit de sommige voorzitters komt de kreet: 'er is meer dan hockey alleen!' Dit sluit aan bij de uitgangspunten van het Ministerie van VROM die pleit voor multifunctionele sportverenigingen.

Ondanks dat deze respondenten aangeven dat er meer is dan hockey alleen geven zij ook duidelijk aan dat het organiseren van sport het primaire doel van de

vereniging is. Ook Boessenkool en De Jong (2001) merken op dat het meer dan noodzakelijk is de sport in een maatschappelijke context te plaatsen. Toch is de sportvereniging al een maatschappelijk doel op zich door het organiseren van sport. Opvallend is dat een aantal respondenten niet mee willen gaan met de maatschappelijke ontwikkelingen. Zij vinden niet dat het de taak van een sportvereniging is om de problemen van de overheid te verkleinen.

Een ander belangrijk punt is dat veel sportverenigingen kampen met vrijwilligerstekorten. Boessenkool, Van Eekeren en Lucassen (2008) geven aan dat traditionele verenigingen ten onder zullen gaan aan de individualiseringstendens die zich aandient in de vorm van minder binding van leden en het tekort aan vrijwilligers. Dit wordt in de interviews bevestigd. Dit verklaart waarom een aantal respondenten uit dit onderzoek zich met betrekking tot de visie MVV bezig willen houden met kerntaken en niet al te veel met de extra toebedeelde taken eromheen. De sportverenigingen hebben gewoonweg niet voldoende vrijwilligers om meer taken op zich te nemen. Daarnaast zijn zij bang dat de binding van de leden afneemt.

Bijna alle hockeyverenigingen zijn afhankelijk van subsidies van de gemeente. De velden en alle faciliteiten worden aangelegd met geld van de gemeente. Het is voor de verenigingen van belang dat zij een goede relatie met de gemeente hebben. Uit de interviews blijkt dat alle voorzitters goede contacten met de gemeente hebben. De meeste voorzitters geven aan dat de gemeente vaak niet thuis geeft als ze iets nodig hebben. Als er gekeken wordt naar de stimulering van maatschappelijke activiteiten vanuit de gemeente dan is deze matig. Dit is opvallend omdat de overheden pleiten voor meer maatschappelijke verantwoordelijkheid van de verenigingen. Het kan zijn dat de gemeente op langere termijn meer eisen op dit gebied gaat stellen en pas subsidie verleent als er aan een aantal eisen voldaan is.

De respondenten zijn naast het gegeven dat ik hen gesproken heb als voorzitter van een vereniging ook individuen. Dat betekent dat hun eigen context ook van invloed is op de betekenissen die zij toekennen aan de visie MVV. Respondenten die de visie kennen, kunnen andere betekenissen geven dan de respondenten die de visie nauwelijks kennen. Dit blijkt voor een deel het geval te zijn. Respondenten die de visie MVV niet of nauwelijks kennen staat sceptischer tegenover de visie dan respondenten die bekend zijn met de visie. Daarnaast speelt de denkwijze van de voorzitter als individu een rol. De respondenten zijn van mening dat de denkwijze van een voorzitter van groot belang is in dit proces. Een adoptieve bestuurder die oog heeft voor de maatschappelijke context rondom de vereniging, zal eerder maatschappelijke activiteiten organiseren en eventueel de visie MVV implementeren.

Binnen de context kunnen machtsrelaties van invloed zijn op de betekenissen die worden toegekend. Deze machtsrelaties zijn echter niet altijd duidelijk zichtbaar. De actoren zijn zich niet altijd bewust van deze machtsrelaties of van de mogelijkheid om macht uit te oefenen. In dit onderzoek is getracht deze mogelijke machtsrelaties boven tafel te krijgen. Hier zal verder op ingegaan worden in paragraaf 7.3. Eerst zullen de betekenissen aan bod komen.

7.2 Betekenissen

Er kunnen zowel overeenkomsten als verschillen bestaan in betekenissen die worden gegeven. In deze paragraaf staan deze centraal. Eerst zal er aandacht zijn voor de overeenkomsten, de consensus in betekenisgeving. Hierna wordt stilgestaan bij de verschillen, de ambiguïteit van betekenisgeving.

7.2.1 Consensus

De meeste respondenten geven dezelfde betekenis aan MVO. Het houdt volgens hen in dat organisaties in hun hele proces rekening houden met duurzaamheid, technologie en arbeidsomstandigheden. MVO hoort bij ondernemingen die commercieel ingesteld zijn en winstdoelstellingen hebben. MVV hoort bij (sport)verenigingen die geen winstdoelstellingen hebben, aldus de voorzitters.

Alle respondenten organiseren bewust of onbewust maatschappelijke activiteiten. Alle verenigingen zijn bezig met professionaliteit, vrijwilligers & kader, samenwerkingsverbanden & (charitatieve) partnerschappen, integratie, normen & waarden, sportiviteit & respect en alcohol & drugs. Daarnaast zijn bijna de helft van alle hockeyverenigingen bezig met onderwijs en buurt & maatschappij.

Er heerst consensus over de waarde die de visie MVV kan hebben voor verenigingen. Bijna alle respondenten zijn enthousiast over de visie en zien dit als middel om als vereniging te groeien. Daarnaast zijn de meeste respondenten van mening dat er in deze moderne tijd meer is dan alleen de kernactiviteit. Hierbij speelt het bewustwordingsproces een grote rol. Men moet zich ervan bewust worden dat je midden in de maatschappij staat en oog moet hebben voor de dingen om je heen. De voorzitters geven aan dat zij zelf willen kijken wat er bij het beleid van de vereniging past. Verenigingen moeten niet gedwongen worden om maatschappelijke activiteiten te organiseren. Dit komt overeen met het onderzoek van Boessenkool en De Jong (2001) waaruit blijkt dat het meer dan noodzakelijk is om de sportvereniging in een maatschappelijke context te plaatsen. De auteurs pleiten echter dat het te ver gaat te veronderstellen dat sportverenigingen aan toegedachte maatschappelijke functies moeten voldoen.

Naast het heersende enthousiasme van de respondenten geven zij een aantal knelpunten aan: MVV kan zorgen voor het opleggen van regels die de sfeer van de vereniging kunnen aantasten en MVV kan zorgen voor het uit het oog verliezen van de kernactiviteit. De knelpunten die genoemd worden in de theorie zoals het ontbreken van een universeel keurmerk en goed geformuleerde gedragscodes komen dus niet overeen met de knelpunten uit de praktijk.

Op één voorzitter na, zien alle ondervraagden heil in deze visie. Het biedt de kans je maatschappelijk te arrangeren en je bewust te worden van de omgeving waarin je fungeert. Zij geven hierbij allen aan dat het een visie van de toekomst is. De meeste verenigingen zullen het organiseren van (meer) maatschappelijke activiteiten nog even uitstellen op korte termijn. Dit vanwege interne problemen als een tekort aan (vrijwilligers) kader. De meeste respondenten willen liever zo weinig mogelijk betaalde krachten binnen de vereniging aannemen. Er wordt gevreesd voor het weglopen van vrijwilligers. Uit het onderzoek van Boessenkool en Verweel (2008) blijkt ook dat verenigingen niet positief tegen de komst van betaalde krachten aankijken. Toch zijn de meeste respondenten van mening dat men niet ontkomt aan enige vorm van professionalisering en zijn van plan op langere termijn zich meer maatschappelijk te

arrangeren. Deze verandering zullen door alle voorzitters opgenomen worden in het beleidsplan van de vereniging.

Alle voorzitters die voorafgaand aan het onderzoek niet bekend waren met MVV, organiseren onbewust toch maatschappelijke activiteiten. Alle respondenten zijn van mening dat de mate van het organiseren van maatschappelijke activiteiten afhangt van de bekendheid met de visie en van de geografische en sociale omgeving.

Op dit moment spelen de sportbonden en de overheid een summiere rol bij de visie MVV. De ondervraagde partijen zijn allen van mening dat zowel de sportbonden als de overheid een grotere rol moeten gaan spelen in dit proces. Veel voorzitters geven aan dat de gemeente niet thuis geeft als zij iets nodig hebben. De overheid bedeeft de sportvereniging een andere rol toe en verwacht dat zij maatschappelijke taken uit gaan voeren. Echter de verenigingen krijgen weinig hulp vanuit de overheid. Er worden geen initiatieven aangedragen en de subsidiëring laat vaak te wensen over. Dit zien de respondenten graag anders. Daarnaast vinden zij dat de KNHB een actievere rol mag gaan spelen. De KNHB zou een faciliterende en ondersteunde rol op zich moeten nemen.

Er is rondom de visie MVV een context gecreëerd waarbinnen veel consensus heerst. Martin en Frost (1999) spreken bij het integratieperspectief over gedeelde waarden die het cement zijn van een organisatie. De onderzoeksvraag van dit onderzoek gaat over de betekenissen die betrokken partijen geven aan de visie MVV. Wanneer we de gedeelde betekenissen van de respondenten bekijken kunnen deze de bouwstenen of het cement vormen voor de visie in de toekomst.

7.2.2. Consensus binnen subculturen

Wanneer er gekeken wordt naar de consensus binnen subculturen, kan er geconstateerd worden dat er geen sprake is van een indeling binnen subculturen. De KNHB hanteert voor de ondersteuning van haar verenigingen een profielindeling. Deze is in paragraaf 4.3.3 uiteengezet. Deze profielindeling suggereert classificatie. Uit de empirische data blijkt dat MVV niet profielafhankelijk is. Zowel grote verenigingen als kleine verenigingen hebben kennis van MVV en zijn enigszins maatschappelijk actief. Naar verwachting zouden de grote verenigingen uit profiel één en twee verder moeten zijn met de ontwikkeling van MVV. Zij hebben immers meer middelen om dit te bewerkstelligen. Niets blijkt minder waar te zijn. Zowel de KNHB als de voorzitter van Platform MVV vinden dit niet verwonderlijk. Zij geven aan dat de grote verenigingen uit profiel één en twee nog teveel intern bezig zijn terwijl de kleine verenigingen proberen zich zoveel mogelijk extern te arrangeren.

7.2.3 Ambigüiteit

In de vorige paragraaf is aandacht besteed aan de consensus in betekenissen. Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen de overeenkomsten binnen de groep respondenten en de consensus die binnen de subculturen terug te vinden is. Om een zo goed mogelijk beeld te krijgen, dient ook gekeken te worden naar de ambigüiteit in betekenissen.

Als we kijken naar de rol van sport in de maatschappij is deze de laatste jaren veranderd. Zoals eerder besproken wordt sport gezien om maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Er bestaat verschil in betekenis of de sportvereniging deze rol op zich moet nemen. Een aantal respondenten is het met Boessenkool (2008) eens dat de sportvereniging al een maatschappelijke activiteit op zich is en dat door de rol die

toebedeeld wordt aan de vereniging de hockeycultuur verandert. Zij vinden dat verenigingen zelf moeten weten of zij zich maatschappelijk arrangeren. Andere respondenten zien deze ontwikkeling positief tegemoet. Zij vinden dat alle verenigingen maatschappelijke activiteiten zouden moeten organiseren. Men hoort iets terug te doen voor de maatschappij omdat de velden en de accommodatie ter beschikking worden gesteld door de gemeente.

In de literatuur is beschreven dat de sportvereniging de bindende factor is in de samenleving (Van Bottenburg, 2009). Sommige respondenten zijn het hier niet mee eens. Zij geven aan dat de sportvereniging een sportvereniging moet blijven en dat de sportvereniging deze rol niet toebedeeld mag krijgen. De voorzitters geven aan dat een buurthuis deze functie beter kan vervullen. De overige respondenten zijn het eens met het feit dat de sportvereniging de bindende factor in de samenleving is. Iedereen komt samen in een sportvereniging. Echter wordt aangegeven dat de sportvereniging niet als doel verheven mag worden.

Verder zit er een verschil in de maatschappelijke activiteiten die verenigingen organiseren. Iedere vereniging organiseert andere activiteiten. De grotere verenigingen organiseren meer activiteiten dan de kleinere verenigingen. Opvallend is dat er één grote vereniging is die weinig activiteiten organiseert. Financiële problemen zijn hier de reden van. Als er gekeken wordt naar de veranderingen die verenigingen doorgevoerd hebben, zien we dat de grotere verenigingen meer aandacht aan de accommodatie hebben geschonken. De kleine verenigingen hebben de focus gericht op de leden. Zij willen het enthousiasme onder de leden terug brengen.

In de literatuur is beschreven dat veel bedrijven gedwongen worden om aan MVO te doen omdat de media tegenwoordig de bedrijfsvoering van bedrijven publiceren. Dit kan reputatieschade tot gevolg hebben. Aangezien MVO analoog is aan MVV is er gekeken of verenigingen de visie MVV zullen implementeren om reputatieschade te voorkomen. Dit is bij twee verenigingen het geval. De overige respondenten geven aan dat er bij hun vereniging geen sprake is van reputatieschade.

Bij MVV staat verbinden centraal. Samenwerkingsverbanden spelen hierbij een belangrijke rol. Uit de literatuur komt naar voren dat er drie motieven zijn waarom samenwerkingsverbanden aangegaan worden:

- Strategic behavior: organisaties kiezen vanuit een strategisch oogpunt voor samenwerking. Het gaat om het behalen van eigen voordelen.
- Theory of synergy: organisaties vullen elkaar aan door de verschillende eigenschappen die zij bezitten.
- Transaction cost theory: organisaties gaan samenwerking vanuit het oogpunt van kostenbesparing. Het 'tekort' van de ene organisatie kan door een andere organisaties aan- of opgevuld worden. In deze situatie wordt door organisaties wel een win-win situatie gecreëerd.

De respondenten van de grote verenigingen dragen kennisuitwisseling (theory of synergy), financiële kwestie (transaction cost theory) en win-win situatie (strategic behavior) aan als redenen waarom zij een samenwerkingsverband aan zullen gaan. De respondenten van de middelgrote verenigingen noemen wederzijds voordeel (strategic behavior) en vanzelfsprekendheid als belangrijkste redenen.

Als we kijken naar de correlatie tussen de mate van bekendheid en de implementatie van MVV, is te zien twee verenigingen die van te voren niet bekend waren met visie, deze willen implementeren binnen de vereniging. Daarnaast zijn er twee verenigingen die bekend waren met de visie, deze niet willen implementeren binnen de vereniging. De reden die hiervoor wordt aangegeven is dat zij vinden dat de vereniging op zichzelf al een maatschappelijke rol vervult. Zij zien geen toegevoegde

waarde van de visie voor de vereniging ondanks het feit dat hun houding tegenover de visie positief is.

Er is één vereniging die bewust ervaring heeft met MVV maar de visie niet wilt implementeren binnen de vereniging. Doordat de vereniging kinderen van scholen op de velden laten gymmen, zijn het aantal vernielingen toegenomen. De voorzitter geeft aan MVV niet te willen implementeren vanwege het toegenomen vandalisme van kinderen van buitenaf.

7.4 Machtsrelaties

Machtsrelaties en onderlinge verhoudingen zijn van invloed op betekenisgeving. Volgens Parker (2000) worden betekenissen voortdurend ge(her)construeerd in communicatieprocessen waarin macht en onderhandeling altijd een belangrijke rol spelen. De machtsverhoudingen zijn van invloed op de betekenisgeving en vice versa. Parker (2000) noemt dit machtsspel *contested meaning*. Macht en het uitoefenen hiervan kan zich vertalen in de macht van geld, de macht van kennis en de macht van regelgeving.

Voorafgaand aan dit onderzoek was er niets bekend over de onderlinge machtsverhoudingen tussen verschillende partijen. Enkel in het uitgangspunt van de sportvereniging van en door de wijk viel een afhankelijkheidsrelatie te herkennen. Deze afhankelijkheidsrelatie is ook terug te zien tussen de gemeente en de sportvereniging. In hoeverre dit echter het geval is, was tot op heden niet bekend. Uit het onderzoek blijkt dat bijna alle verenigingen, op één na, afhankelijk zijn van subsidie van de gemeente omdat de grond waar de vereniging zich bevindt van de gemeente is. Er is één vereniging die de grond zelf in beheer heeft.

Tussen de vereniging onderling is sprake van machtsverhouding. Grote verenigingen hebben in de regel meer financiële middelen ter beschikking. Dit betekent dat deze verenigingen een grotere aantrekkingskracht hebben op potentiële leden. Alle respondenten geven aan dat dit aspect een rol speelt bij het organiseren van maatschappelijke activiteiten. Een vereniging met meer financiële middelen kan makkelijker maatschappelijke activiteiten organiseren dan een vereniging met minder financiële middelen.

De vertegenwoordiger van de KNHB is van mening dat de visie MVV niet opgelegd mag worden. Verenigingen moeten zelf beslissen of ze iets met de visie willen doen. Voor vereniging is het van groot belang dat zij kijken naar de omgeving waarin zij functioneren en dan kijken wat ze op zouden kunnen pakken. Een respondent merkt op dat hij via de KNHB te horen heeft gekregen dat de visie 'the licence to operate' genoemd wordt. Dit zou betekenen dat het door de KNHB wel degelijk opgelegd wordt. Aangezien de vertegenwoordiger van de KNHB stellig aangeeft dat de visie niet opgelegd moet worden, hebben de voorzitters van de verenigingen hier een verkeerd beeld over. De vraag of verenigingen wat met de visie moeten doen rijst op aangezien er vanuit de overheid en de KNHB steeds meet gattendeerd wordt op de maatschappelijke functie van sportverenigingen. Formeel hebben de sportverenigingen het voor het zeggen maar uit de praktijk blijkt dat zowel de overheid als de bond een grote mate van invloed heeft. Veel respondenten geven aan informatie te verkrijgen via de KNHB site of de gemeente. Uit het onderzoek blijkt dat de KNHB zich hier niet van bewust is. Interessant is dat de dominante rol door de verenigingen bij de KNHB wordt gelegd terwijl de KNHB aangeeft dat de verenigingen het voor het zeggen hebben.

In dit hoofdstuk is er een koppeling gemaakt tussen de theorie uit hoofdstuk vijf en de empirie uit hoofdstuk zes. Zoals hierboven beschreven zijn er een aantal gedeelde betekenissen die de voorzitters hebben over MVV. Daarnaast zijn ook de verschillen in betekenissen aan bod gekomen. Om een duidelijk beeld te hebben van de mate van invloed die verschillende partijen hebben bij deze betekenisgeving, is het begrip macht ook aan de orde gekomen. In het volgende hoofdstuk zal er antwoord worden gegeven op de hoofd- en deelvragen.

8 Conclusie

In dit onderzoeksrapport zijn de betekenissen die voorzitters van hockeyverenigingen aan MVV weergegeven. Om tot een inzicht te komen is er eerst aandacht besteed aan het ontstaan en de doelstelling van de visie MVV. Vervolgens is de KNHB aan bod gekomen en waarom zij geïnteresseerd is in de visie. Daarna zijn het onderzoeksperspectief, de relevantie, het analysekader, de onderzoeksvraag en methodologie besproken. In het theoretisch kader is aan de hand van een aantal thema's richting gegeven aan het empirisch gedeelte van dit onderzoek. Vervolgens is de data, die tijdens het empirische gedeelte van dit onderzoek is verzameld, beschreven en vanuit deze beschrijving heeft de analyse plaats gevonden. De analyse is gericht op zowel de verschillen als de overeenkomsten in de betekenissen die zijn gegeven. De analyse van de betekenissen resulteert in deze conclusie.

In hoofdstuk vier is de centrale onderzoeksvraag gesteld; *Welke betekenis(sen) kennen voorzitters van hockeyverenigingen toe aan maatschappelijk verantwoord verenigen?* Om deze vraag te beantwoorden zijn eerst de antwoorden op de deelvragen vereist. Deze worden hieronder beantwoord.

Wat is MVV?

Vanuit de documentenanalyse kan antwoord gegeven worden op deze vraag. MVV staat voor de wijze waarop een vereniging haar kernactiviteiten uitvoert en verantwoordelijkheid neemt in haar maatschappelijke context (welzijn, duurzaamheid, milieu en sociale context). De verbindingen tussen sport, bewegen en cultuur dienen zo gemotiveerd, gestructureerd, duurzaam, effectief en flexibel mogelijk gerealiseerd te worden. Hierbij speelt het aangaan van samenwerkingsverbanden en partnerschappen met onder andere scholen, instellingen, gemeente, verenigingen en sponsors een belangrijke rol. Ieder vereniging geeft hier zelf vorm aan en kijkt welke mogelijkheden er van toepassing kunnen zijn.

Wat zijn de ervaringen met MVV?

Uit de empirische resultaten blijkt dat de visie nog vele onduidelijkheden met zich meebrengt. Ondanks dat de doelstellingen en de instrumenten zijn vastgesteld, is er nog niet voldoende kennis van de visie. Vandaar dat weinig respondenten ervaring hebben met MVV. De meeste voorzitters hebben wel eens van de visie gehoord maar zijn er nog niet helemaal in thuis. Echter niet alle respondenten kennen de visie. Wel is het zo dat bijna alle verenigingen maatschappelijke activiteiten organiseren. Kortom, de verenigingen zijn onbewust al met MVV bezig alleen dit gebeurt niet onder deze noemer.

Wanneer zijn verenigingen maatschappelijk verantwoord gaan verenigen en in welke mate?

De meeste verenigingen zijn sinds een jaar of vijf bezig met het maatschappelijke plaatje van de vereniging. Sommige verenigingen denken er al langer over na maar het heeft pas sinds korte tijd vorm gekregen. Sommige verenigingen zijn er nog helemaal niet mee bezig. Dit komt doordat men eerst de interne problemen als financiën en gebrek aan kader op willen lossen.

Wat zijn de voor- en nadelen van MVV?

Wat betreft de voordelen van MVV zijn alle respondenten van mening dat MVV kan zorgen voor bewustwording en het oog hebben voor de omgeving waarin de vereniging fungeert. Daarnaast wordt de groei van de vereniging als kans gezien.

Als nadelen geven de meeste voorzitters aan het uit het oog verliezen van de kernactiviteit, het opleggen van regels die de sfeer van de vereniging kunnen aantasten en de financiële lasten. Een aantal voorzitters kan de verschillende activiteiten niet meer organiseren als de subsidiestroom wegvalt.

Wat wil de KNHB? Welk beleid voeren zij en waarom?

De vertegenwoordiger van de bond staat 100% achter de visie. Zoals eerder aangegeven is de visie MVV opgenomen in het meerjarenbeleidsplan 2009-2015 van de KNHB. Om mee te gaan met de huidige ontwikkelingen zullen verenigingen verder moeten kijken dan de kernactiviteit. Mensen van deze tijd sluiten zichzelf of hun kinderen aan bij een vereniging waar zij zich prettig in voelen. Verenigingen zullen daarom verder moeten denken. Er wordt duidelijk aangegeven dat de visie niet opgelegd moet worden. De visie zal volgens de vertegenwoordiger van de bond niet gaan werken. Laat iedere vereniging kijken wat zij kunnen doen. Kunnen of willen zij niets doen, moeten verenigingen niet gedwongen worden.

Wat zijn de mogelijkheden voor de toekomst en welke rol kan de KNHB hierbij spelen?

MVV zou een grote rol kunnen spelen binnen verenigingen. Hierbij is het van belang dat verenigingen geen verplichting voelen maar zelf langzamerhand elementen van de visie op kunnen pakken. De KNHB kan een faciliterende rol innemen en ervoor zorgen dat de verenigingen voldoende geïnformeerd worden over de visie.

Naar aanleiding van de antwoorden op de deelvragen, kan er een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag.

Welke betekenissen kennen voorzitters van hockeyverenigingen toe aan maatschappelijk verantwoord verenigen?

Tegenwoordig wordt sport als doel gezien om maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Volgens de overheid zou sport een belangrijke rol kunnen vervullen in de samenleving op het gebied van gezondheid, onderwijs en opvoeding. Hierdoor wordt de druk van buitenaf om aan MVV te gaan doen vergroot. De voorzitters voelen deze druk ook. Momenteel worden de meeste maatschappelijke activiteiten nog georganiseerd vanwege de financiële opbrengsten. Toch vinden de respondenten het belangrijk dat de hockeyvereniging midden in de samenleving staat en zijn zij van plan zich in de toekomst meer maatschappelijk te arrangeren. Bijna alle voorzitters staan positief tegenover de visie maar geven aan dat zij momenteel nog niet klaar zijn voor de implementatie. Geconcludeerd kan worden dat men vindt dat MVV een goede visie is maar door de gebrekkige kennis schuiven voorzitters het voor zich uit om de visie te implementeren binnen de vereniging. Sommige voorzitters geven zelfs aan de visie helemaal niet te implementeren binnen de vereniging. Zij willen het wiel gebruiken als handleiding om te kijken welke maatschappelijke elementen zij op kunnen pakken naast de activiteiten die zij al organiseren.

De verenigingen staan in het beginsel garant voor de positieve effecten van sportbeoefening. Als de verenigingen volstrekt ondergeschikt gemaakt worden aan de intrinsieke waarde en de maatschappelijke doelen prioriteit krijgen, zullen verenigingen aantrekkingskracht verliezen. De voorzitters zijn van mening dat de kernactiviteit het nagestreefde doel moet blijven.

Uit dit onderzoek valt te concluderen dat de mate van maatschappelijke activiteiten of het implementeren van MVV niet profielafhankelijk is. Men zou verwachten dat de grote verenigingen met de meeste middelen in een verder stadium zouden zijn met MVV dan kleine verenigingen. Niets blijkt minder waar. Zowel grote als kleine verenigingen hebben kennis van MVV en zowel grote als kleine verenigingen organiseren maatschappelijke activiteiten. De mate van belangrijkheid van MVV hangt af van de doelstelling van de vereniging. Daarmee is de betekenisgeving voor MVV niet eenduidig te noemen maar juist contextafhankelijk.

De respondenten kennen zowel voor- als nadelen aan de visie toe. Het bewerkstelligen van groei en het proces van bewustwording worden als grootste voordelen gezien. Het uit het oog verliezen van de kernactiviteit en de financiën worden als grootste nadelen gezien van de visie MVV.

De voorzitters zien een faciliterende rol voor de KNHB weggelegd waarbij informatieverstrekking bovenaan staat. Het probleem met MVV is de mate van communicatie en de bekendheid met de visie. Uit dit onderzoek blijkt dat de voorzitters momenteel weinig bekend zijn met de visie MVV waardoor er weinig aandacht is voor MVV binnen verenigingen. De meeste voorzitters hebben wel eens van de term gehoord maar hebben geen ervaring met de visie. Aansluitend op de bekendheid volgt de geringe informatieverstrekking volgens de voorzitters. Zij zien dit als gemis.

Zoals eerder aangegeven, is het voor dit onderzoek niet mogelijk geweest om met alle voorzitters te spreken. Om een toch zo volledig beeld te kunnen geven op de vraagstelling is er voor gekozen om met verschillende voorzitters te spreken in plaats van met meerdere bestuurders uit dezelfde vereniging. Gezien het tijdsbestek en het type onderzoek was het niet mogelijk om met meerdere mensen uit de vereniging te spreken. Daarom is er gekozen om te spreken met de voorzitter omdat hij/zij de vereniging vertegenwoordigt en ervan uit gaande dat het bestuur van een vereniging dezelfde mening uitdraagt. De vraag en direct ook kanttekening die hierbij gesteld kan worden, is in hoeverre de voorzitters van de verenigingen kunnen spreken voor hun achterban.

Bovenstaande kanttekening meegenomen pretendeert dat in dit onderzoek ook geen uitspraken gedaan kunnen worden over de gehele onderzoekspopulatie, alle voorzitters. Dit onderzoek verschaft inzicht in de betekenissen die de geïnterviewde voorzitters van de hockeyverenigingen geven aan MVV. Hierbij bestaat een kans dat de betekenissen die zij geven geen weerspiegeling zijn van de betekenissen die hun achterban geeft.

9 Discussie

Veel hockeyverenigingen bestaan al decennia lang en hebben een dusdanige kennis opgebouwd om zich staande te houden in de dynamische maatschappelijk omgeving. Ook blijken veel verenigingen in staat te anticiperen op de overheidsvraag om een bijdrage te leveren aan maatschappelijke vraagstukken. Maar wat blijft er bij deze krachtige wens van modernisering nog overeind van de oorspronkelijke kenmerken van de verenigingscultuur? Boessenkool, Van Eekeren en Lucassen (2008) stellen dat de huidige trend naar modernisering en professionalisering met veel nadruk op 'groot en sterk' het risico met zich meebrengt dat kleine verenigingen de overlevingsstrijd zullen opgeven en/of zich vergeten en ondergewaardeerd voelen. Uit dit onderzoek blijkt dit niet het geval te zijn. De merendeel van de respondenten zien juist mogelijkheden voor de kleine verenigingen om het hoofd boven water te houden. Ook de voorzitter van Platform MVV geeft aan dat deze visie juist de kleine verenigingen de mogelijkheid om zich maatschappelijk te arrangeren.

Sportverenigingen worden gezien als bindende factor in de samenleving. Enerzijds is dit de kracht van sportverenigingen. Anderzijds zijn er een aantal gevaren die hierbij op de loer liggen. Eén van deze gevaren waarop ik in wil gaan is het verenigingsleven. Deze staat onder druk vanwege de steeds meer toebedeelde functies die een sportvereniging krijgt. De steeds complex wordende sportvereniging vraagt om kennis van experts. De discussie die hier oplaait is of de vereniging nog wel vrijwillig in leven gehouden kan en wil worden. Het blijkt dat er niet positief tegen de komst van betaalde krachten aangekeken wordt. Toch heerst er een mate van besef dat de verenigingen er niet meer aan ontkomen hun kader te professionaliseren. Mijn inziens is MVV een goede visie die verenigingen kan helpen professioneler te worden. MVV kan hierbij als hefboom gebruikt kunnen worden om de benodigde financiële ondersteuning van de overheden te kunnen krijgen. Daarnaast staat het vrijwilligerskader bij MVV hoog in het vaandel zodat een groot deel van het verenigingsleven stand gehouden kan worden.

Naar verwachting zal deze trend van professionalisering en modernisering zich doorzetten. De overheid zet daarom mede met de sportkoepel NOC*NSF en de sportbonden in op de 'sterkere verenigingen'. Mede met het oog op de maatschappelijke ontwikkelingen die op de sport inwerken, richten de landelijke sportorganisaties hun beleid niet langer op ondersteuning van de zwakke(re) verenigingen, maar juist op sportverenigingen die ambitie hebben, ondernemend zijn, professionaliseren en met andere verenigingen en maatschappelijke organisaties een samenwerkingsverbanden aangaan (Van Bottenburg in Duyvendak & Otto, 2007). Het is belangrijk om de vereniging zelf de keuze te laten maken om hier wel of niet op aan te sluiten. Verenigingen hanteren een mate van autonomie en willen deze graag houden. De vraag is of ze aan deze ontwikkeling kunnen ontkomen? Hoogstwaarschijnlijk niet. Aan allerlei organisaties worden eisen gesteld dus waarom niet aan de sportvereniging? De doelgroepen zijn in de loop van de tijd verandert en deze nieuwe doelgroepen verwachten meer van hun sportvereniging. De sportverenigingen zullen hierop moeten anticiperen. Vervreemdt als sportvereniging niet van je omgeving maar kijk hoe je aansluiting kan vinden. MMV kan verenigingen sterker maker. Echter voorkomen moet worden dat de kernactiviteit in geding komt; dit is immers waarvoor de mensen naar de club komen.

Ook voor de ambities van het Olympisch Plan 2028, hierna OP2028 te noemen, is het van belang dat de sportbonden met elkaar gaan samenwerken om het thema MVV gezamenlijk te ondersteunen. Nederland kan een toonaangevend sportland zijn als de

sportparticipatie hoog is in een groot aantal sporten. In het OP 2028 is de ambitie gesteld dat 75% van de Nederlanders in 2016 participeert in sport. Momenteel sport 71% van de Nederlanders. Via verschillende interventies zal dit percentage in de komende zeven jaar moeten stijgen. Het doel van OP2028 is het realiseren van een Olympisch sportklimaat, dat mogelijk resulteert in een kandidaatstelling voor de Olympische en Paralympische Spelen van 2028. Nederland moet een sportland worden op Olympisch niveau (Van Eekeren & Boessenkool, 2008). Het OP 2028 bestaat uit zes bouwstenen, namelijk sportontwikkeling, sportwaarden, maatschappelijke thema's, evenementen, topsport en media, die samen het plan richting Nederland Sportland in 2016 vormen.

MVV kan een bijdrage leveren om de ontwikkeling van de bouwsteen maatschappelijke thema's te realiseren.

Bronnenlijst

Wetenschappelijke boeken en artikelen

Beck, U. (1992). *Risk Society: Towards a New Modernity*. Londen: Sage.

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

Boessenkool, J.H. & Jong, A.A. de (2001). *Sportverenigingen in de 21e eeuw: Voor en door leden?* Arnhem: NOC*NSF, pp. 76.

Boessenkool, Van Eekeren, Lucassen (2008). *Moderniseringsambities voor sportverenigingen gaan aan behoeften van driekwart van clubs voorbij: Moderniseren en professionaliseren met gevoel voor realiteit: diversiteit als uitgangspunt!*

Boessenkool, J.H. en Verweel, P. (2008). *Stop Professionalisering, Red de Sportvereniging* (9 pp)

Bottenburg, M. van & Schuyt, K. (1996), *De maatschappelijke betekenis van sport*. Arnhem: NOC*NSF

Bottenburg, M. van (2007). 'Om de sport verenigd: instituties in de sportwereld'. In: J.W. Duyvendak & M. Otto (red.) *Sociale kaart van Nederland. Over maatschappelijke instituties* (pp. 225-239). Amsterdam: Boom.

Branco, M & Rodrigues L.A., (2006). *Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives*. *Journal of Business Ethics*, Springer, vol. 69(2), pages 111-132

Breedveld et al. (2006). *Rapportage Sport 2006*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau

Crum, B.J., (2001). *Over de versporting van de samenleving; Reflecties overbewegingsculturele ontwikkelingen met het oog op sportbeleid*. Haarlem

Deetz, S. (1996). 'Describing differences in approaches to organization science: rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy'. *The Institute of Management Science, Organization Science*, 7, p. 191-207

Elchardus, M. & Smits, W. (2002). *Anatomie en oorzaken van het wantrouwen*. Brussel: VUBPress.

Elias, N. (1971). *Wat is sociologie?* Utrecht : Het Spectrum, blz.79-87

Elling, A. (2002). *Ze zijn er (niet) voor gebouwd. In- en uitsluiting in de sport naar sekse en etniciteit*. Nieuwegein: Arko Sports Media.

Elling, A. en Claringbould, I. (2004). *In- en uitsluitingmechanismen in de sport: wie kan, mag en wil er (niet) bijhoren?* In: Kunnen, R. (2004). *Sport in beweging. Transformatie, betekenis en kwaliteit*. 's Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut, p. 45-60

Enjolras, B. (2001). *Community-based economy, market and democracy. The case of Norwegian voluntary sport organisations*. Oslo: Institute for Social Research, pp. 5-13, 39-52.

- Es van, R., (2004). *Communicatie en Ethiek, Organisaties en hun publieke verantwoordelijkheid*. Uitgeverij Boom, Amsterdam
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*. NY: Free Press.
- Gajda, R. (2004). *Utilizing collaboration theory to evaluate strategic alliances*. The American journal of evaluation, vol. 25, pp 65-77
- Gratton, C. & Jones, I. (2004). *Onderzoeksmethoden voor sportstudies*. Nederlandse vertaling. Uitgeverij Routledge
- IJseling, S. (1979). *'Foucault en macht'*. In Berns, E., IJseling, S. Moyaert, P. Denken in Parijs: taal en Lacan, Foucault, althusser, Derrida, Alphen a/d Rijn: Samson blz. 70-93
- Kesselaar, B., & Verbiest, V. (2001). *Samenwerken aan leefbaarheid en veiligheid*. Openbaar bestuur, vol. 6/7, pp 23-25
- Klijn, E.H. (1996). *Regels en sturing in netwerken: de invloed van netwerkregels op de herstructurering van naoorlogse wijken*. Eburon, Delft.
- Knop, de P., Scheerder, J. & Vanreusel, B. (2006). *Sportsociologie. Het spel en de spelers*. Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg
- Maessen, R., Mostard, L. & Van Seters, P. (2002). *Stakeholders in beeld en aan het woord*. Working paper. Tilburg: Globus, Tilburg University.
- Martin, J. & Frost, P.(1999). *'The Organizational Culture War Games: a Struggle for Intellectual Dominance'*, in: Clegg, S.R. & Hardy, C. (1999), *Studying Organization. Theory & Method*, London: Sage Publications, pp. 345-367
- McCutchen, W.W., & Swamidass, P.M. (2004). *Motivations for strategic alliances in the pharmaceutical/biotech industry: some new findings*. Journal of high technology management research, vol. 5, pp. 197-214
- Mintzberg, H., Dougherty, D., Jorgensen, J. & Westley, F.R. (1996). *Samenwerking tussen organisaties*. M & O Quarterly, vol. 4, pp. 31-49
- MVO Nederland. 2004. *Het maatschappelijk verslag 2004: MVO Nederland in beweging*. Utrecht: MVO Nederland.
- NOC*NSF (2005). *Verenigingsmanagement in de Sport*. NOC*NSF Arnhem.
- Orlitzky, M., Schmidt, F., Rynes, S. (2003). *Corporate Social and Financial Performance: A Metaanalysis*. *Organisation Studies*. London: SAGE Publications.
- Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity: Unity and Division at Work*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: politics and influence in organizations*. Ney York.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster. New York.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations (3rd ed.)*. New York: Free Press.

Rubin, H.J. & Rubin J.S. (2005). *Qualitative interviewing; the art of hearing data*. Thousand Oaks: Sage publications

Sanson-Fisher, R.W. (2004). *Diffusions of innovations*. Faculty of Health, University of Newcastle, Newcastle, NSW.180 (6 Suppl): S55-S56

SER (Sociaal-Economische Raad). (2000). *De winst van waarden*. Den Haag: SER.

Sluyterman, K.E. (2004). *Gedeelde zorg. Maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen in historisch perspectief*. Utrecht: Faculteit der Letteren, Universiteit Utrecht.

Sociaal en Cultureel Planbureau en WJH Mulier Instituut, (2008). *Rapportage Sport 2008*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau;

Sociaal en Cultureel Planbureau, (2006). *Rapportage Sport 2006*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau;

Vanreusel, B. & Bulcaen, F. (1992). *De sociale betekenis van sportdeelname (Rapporten van de Onderzoekseenheid Sociaalculturele Kinantropologie 15)*. Leuven: KULeuven/Instituut voor Lichamelijke Opleiding.

Van Tulder, R., Van der Zwart, A. (2003). *Reputaties op het spel. Maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving*. Utrecht: Het Spectrum B.V.
VROM (Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer). (2002). *Duurzaam ondernemen: Een nieuwe fase in het milieumanagement*. Den Haag: VROM.

Voogt, J. (2007). *Tijdelijke commissie brede analyse*. Eindrapport, maart 2007. Enschede: tcb/slo.

Wessum, L. van (1998). *De sectie als eenheid. Samenwerking en professionaliteitsopvattingen van docenten in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: Universiteit Utrecht

Websites

- www.knhb.nl
- www.nocnsf.nl
- www.platvormmvv.nl
- www.sportengemeenten.nl
- www.sociologie.be
- http://www.sportknowhowxl.nl/index.php?pageid=nieuws_detail&catid=nieuwsberichten&cntid=3568
- http://www.sportknowhowxl.nl/index.php?pageid=nieuws_detail&catid=nieuwsberichten&cntid=3791
- <http://www.disk-arbeidspastoraat.nl/obartikel22.htm>

Documenten

- Meerjarenbeleidsplan 2009-2015: (Koninklijke Nederlandse Hockeybond)
- Documentenanalyse onderzochte verenigingen
- Onderzoek (2009) 'Gestructureerd (samen)werken aan succes' KNHB.
- Strategische visie 2015 KNHB.
- Verenigingsmonitor 2008 (Mulier Instituut), verkregen op 25-10-2009.
- Rapport Besturen als Sport. Juli 2007
- Beleidsbrief sport 2007
- Brief Betreft Voortgang Impuls brede scholen, sport en cultuur 2009

Krantenartikelen

- [Volkskrant 28-02-2008](#)

Bijlagen

Bijlage 1: topiclijst interviews voorzitters

Mijn naam is Krista van Roode. Voor mijn master sportbeleid en sportmanagement doe ik een afstudeeronderzoek voor de Koninklijke Nederlandse Hockeybond naar de invulling en betekenis van maatschappelijk verantwoord verenigen.

Ik wil graag van u weten in hoeverre er bij uw vereniging sprake is van maatschappelijk verantwoord verenigen en wat uw mening hierover is.

Dit interview zal ongeveer een uur duren. Met uw goedkeuring zal het interview opgenomen worden zodat het later beter geanalyseerd kan worden. Tijdens het onderzoek zullen alle gegevens strikt anoniem blijven en uiteraard ontvangt u de resultaten van het onderzoek.

Algemeen:

1. Wat is uw functie?
2. Wat houdt de functie precies in?
3. Hoelang bent u actief in deze functie?
4. Hoe ziet beleidsplan van uw vereniging eruit?
5. Zijn er door de jaren heen veel veranderingen doorgevoerd?
6. Wat vindt u hiervan? Positief/negatief?
7. Hoe kijkt u tegen professionalisering aan?
8. Wat zijn volgens u de functies van de sportvereniging?
9. Ziet u de sportvereniging als de bindende factor in de samenleving en zo ja waarom?

Maatschappelijke verbindingen:

10. Wat zijn volgens u motieven om een samenwerkingsverband aan te gaan?
11. Wat zijn de huidige maatschappelijke activiteiten naast de kernactiviteit van de vereniging? M.a.w. Wat doet u nu al extra buiten het aanbod van de sport?
12. Wat is de reden dat er gekozen is voor deze activiteiten?
13. Wat zijn uw ervaringen hiermee?
14. Wat zijn de positieve punten van deze activiteiten en waarom?
15. Wat zijn de negatieve punten van deze activiteiten en waarom?
16. Wat zou u anders willen zien? En waarom?
17. Hoe staat u tegenover de initiatieven zoals het BS, sport samen sterker, bos-impuls etc van de overheid?
18. Vindt u dat alle hockeyverenigingen maatschappelijke activiteiten moeten gaan organiseren? Of moeten de verenigingen zich juist alleen maar bezig moeten houden met de kernactiviteit, dus de sport zelf?

MVV:

19. Hoe zou u MVO omschrijven?
20. Heeft u kennis van MVV?
21. Wat zijn uw ervaringen met MVV?
22. Wat houdt MVV voor uw vereniging in?
23. Hoe is dat terug te zien in het beleid van de club of de activiteiten die zij organiseert?
24. Welke activiteiten organiseert de vereniging? Is dit incidenteel of structureel?

25. Wat gebeurt er met de resultaten die geboekt worden door de activiteiten?
26. Wat is de motivatie van de club om aan MVV te doen, door wie of wat is men gedreven?
27. Hoe kan MVV binnen de organisatie geïmplementeerd worden? Zijn hier alle lagen van de organisatie bij betrokken?
28. Heeft de organisatie een visie over hoe ze MVV uitvoert, ontwikkelt?
29. Hoe uit dat zich?
30. Wat zijn de kansen van MVV?
31. Wat zijn de bedreigingen van MVV?
32. Hoe ziet u de meerwaarde van MVV?
33. Denkt u dat MVV kan helpen om verenigingen moderner en gezonder te maken?
34. Waarom?
35. Kan MVV de oorspronkelijke functie van een sportvereniging teniet doen?
36. Hoe brengt de visie MVV de connectie tussen verschillende partijen?
37. Hoe verloopt de communicatie tussen de betrokken partijen?
38. Zijn er verschillende belangen? Botst dit met elkaar?
39. Hoe is het contact met de gemeente?
40. En met andere verenigingen/organisaties?

41. Welke rol kan de KNHB hierbij spelen?
42. Wat zou u eraan toe willen voegen?

Heeft u nog vragen?

Bijlage 2: topiclijst interviews ter referentie

Algemeen:

1. Wat is uw functie?
2. Wat houdt de functie precies in?
3. Hoelang bent u actief in deze functie?
4. Hoe kijkt u tegen professionalisering aan?
5. Wat zijn volgens u de functies van de sportvereniging?
6. Ziet u de sportvereniging als de bindende factor in de samenleving en zo ja waarom?

Maatschappelijke verbindingen:

7. Wat zijn volgens u motieven om een samenwerkingsverband aan te gaan?
8. Hoe staat u tegenover de initiatieven zoals het BS, sport samen sterker, bos-impuls etc van de overheid?
9. Vind u dat alle hockeyverenigingen maatschappelijke activiteiten moeten gaan organiseren? Of moeten de verenigingen zich juist alleen maar bezig moeten houden met de kernactiviteit, dus de sport zelf?

MVV:

10. Hoe zou u MVO omschrijven?
11. Waarom MVV?
12. Wat zijn uw ervaringen met MVV?
13. Wat zijn de kansen van MVV?
14. Wat zijn de bedreigingen van MVV?
15. Hoe ziet u de meerwaarde van MVV?
16. Denkt u dat MVV kan helpen om verenigingen moderner en gezonder te maken? Zo ja waarom?
17. Is er geen weerstand binnen verenigingen?
18. Moeten verenigingen zich gaan gedragen als ondernemingen?
19. Een vereniging is toch al maatschappelijk actief? Waarom die extra taken?
20. Hoe brengt de visie MVV de connectie tussen verschillende partijen?
21. Hoe verloopt de communicatie tussen de betrokken partijen?
22. Zijn er verschillende belangen? Botst dit met elkaar?
23. Hoe is het contact met andere organisaties over de visie MVV?
24. Uit de resultaten blijkt dat veel verenigingen onbewust al met MVV bezig zijn. Hoe komt dit?
25. De respondenten geven aan het een gemis te vinden dat er weinig informatieverstrekking is. Hoe komt dit?
26. Welke rol kan de KNHB hierbij spelen?
27. Wat zou u eraan toe willen voegen?

Heeft u nog vragen?