

Omnisporter in zwaar weer?



Een onderzoek naar de organisatorische en bestuurlijke dynamiek binnen omnisportverbanden

Floor Havermans: 0459895
Tim Savenije: 3166139
Bachelorscriptie
Leekring Sport in Beweging
Bestuurs- en Organisationswetenschap
April 2009

Begeleiders:
Jan Boessenkool
Maikel Waardenburg

Voorwoord

In het kader van onze studie Bestuurs- en Organiseringswetenschap hebben wij in ons derde jaar gekozen voor de leerkring 'Sport in Beweging'. In de eerste fase van Sport in Beweging zijn we aan de hand van Coakley's *Sports in Society* en Anthonissen en Knopper's *Making sense of diversity in organizing sports* uitgebreid ingegaan op de ins & outs van de continu bewegende sportsector. Daarnaast hebben we met behulp van de literatuur van Hollis ons eigen onderzoeksperspectief vormgegeven.

Met deze extra bagage waren we eindelijk voldoende voorbereid om het sportveld in te gaan. Anders dan wij gewend waren, betrof het hier geen sportveld van (kunst)gras, maar het organisatorische veld van omnisportverbanden. Beiden waren we getrokken door de dynamische omgeving waarin de omnisportverbanden zich staande moeten weten te houden, en besloten derhalve om ons bacheloronderzoek toe te spitsen op de omnisportverbanden. Door dit onderzoek hebben wij een unieke kijk kunnen krijgen in de keuken van de Utrechtse sportverenigingen.

Het resultaat van onderzoek ligt hier voor U; "Omnisporter in zwaar weer?", een onderzoek naar de betekenisgeving aan de organisatorische en bestuurlijke dynamiek binnen omnisportverbanden. Voor de totstandkoming van het onderzoek willen wij graag nog enkele mensen bedanken. Allereerst de respondenten, die bereid waren mee te werken aan onze (regelmatig niet al te kortstondige) interviews en ons alles wilden vertellen over hun ervaringen. Vervolgens willen wij onze studiegenoten bedanken, voor hun gezelschap en feedback tijdens de maandagochtenden. En als laatste, maar uiteraard zeker niet als minste, willen wij onze begeleiders Maikel Waardenburg en Jan Boessenkool bedanken. Voor twee junior-onderzoekers is het prettig om altijd terecht te kunnen bij twee ervaren onderzoekers, die ons, wanneer wij daar behoefte aan hadden, telkens van bruikbare informatie en tips hebben weten te voorzien.

Tot slot willen wij de hoop uitspreken dat het lezen van ons bacheloronderzoek voor U een prettige en vooral leerzame ervaring zal zijn!

Tim Savenije
Floor Havermans
April, 2009

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	4
2. KENNISMAKING MET ORGANISATIES	5
3. HET ONDERZOEKSPERSPECTIEF	8
3.1 HET ONDERZOEKSPERSPECTIEF	8
3.2 ANALYSEKADER	10
4. ONDERZOEKSOPZET	13
4.1 DOEL EN VRAAGSTELLING	13
4.2 DEFINIËRING BEGRIPPEN	13
4.3 ONDERZOEKSSTRATEGIE	14
5. LITERATUURSTUDIE	17
5.1 OMNISPORTVERBANDEN	17
5.2 DE OMGEVING VAN DE SPORT	20
6. THEMA'S	25
7. RESULTATEN	27
7.1 "IK BEN ECHT EEN OMNIDIER"	27
7.2 "ALS ER NIETS WAS GEBEURD, DAN HADDEN WE GEWOON BIJ DE TENNIS HET LICHT UITGEDAAN"	28
7.3 "LEG DE VERANTWOORDELIJKHEDEN WAAR ZE HOREN TE LIGGEN"	30
7.4 "HET LIJKT WEL EEN BEDRIJF"	31
7.5 "MAG IK FF VANGEN?"	32
7.6 "ZIEHIER HET WELKOME WARME BAD VAN DE OMNIVERENIGING"	33
7.7 "WIE ZIJN HIER NU HELEMAAL DE SQUASH?"	34
7.8 DE RESULTATEN SAMENGEVAT	35
8. ANALYSE	37
8.1 CONTEXT	37
8.2 BETEKENISSEN	38
8.3 MACHT	40
8.4 TOT BESLUIT	41
9. CONCLUSIE	43

10. DISCUSSIE	44
BRONVERMELDING	45
BIJLAGEN	48
BIJLAGE 1 REFLECTIE	48
BIJLAGE 2 TOPICLIJST	51

1. Inleiding

De traditionele sportvereniging staat onder druk. Boessenkool en Lucassen (2007) geven in hun stuk *'De sportvereniging tussen traditie en transitie'* aan dat de huidige sportvereniging aan meer eisen moet voldoen dan haar traditionele taak, het organiseren van sportactiviteiten. Naast de maatschappelijke ontwikkelingen, waaraan iedere organisatie zich dient aan te passen, wordt er vanuit de overheid ook steeds meer eisen gesteld.

Dit onderzoek betreft een studie naar de wijze waarop de omnisportvereniging hier mee is omgegaan. De omnisportvereniging is een type sportvereniging dat meerdere takken van sport onder dezelfde noemer aanbiedt. In de afgelopen decennia is de traditionele omnisportvereniging zich ook anders gaan organiseren.

In deze studie zal de huidige situatie van (enkele) omnisportverenigingen in de stad Utrecht onder de loep worden genomen. Aangezien de traditionele organisatievorm van een omnisportvereniging stilletjes aan is veranderd, spreken wij ook liever van een omnisportverband. Met die reden, hebben wij naast de traditionele organisatie, ook een nieuwe samenwerkingsvorm van sportverenigingen in beschouwing genomen, namelijk Stichting De Noordpunt. Dit is een federatieve samenwerkingsstructuur alleen met een stichting als rechtspersoon die de gezamenlijke taken regelt.

De focus in dit onderzoek zal liggen op de betekenissen die aan de bestuurlijke dynamiek binnen het omnisportverband gegeven worden. Hierbij zullen verschillende thema's behandeld worden uiteenlopend van de autonomie van de afdeling tot de wijze waarop de leden omgaan met de veelzijdigheid van de vereniging. Uiteindelijk hopen we de vraag te beantwoorden welke betekenissen betrokkenen geven aan de bestuurlijke en organisatorische dynamiek binnen omnisportverbanden. De relevantie van dit onderzoek is om te bepalen of het omnisportverband wel van deze tijd is en de huidige maatschappelijke ontwikkelingen het hoofd kan bieden. Is groter ook beter?

Dit onderzoek zal aanvangen met een kennismaking met de organisaties. Vervolgens zal in het daaropvolgende thema het onderzoeksperspectief van de onderzoekers benoemd worden, evenals het analysekader van het onderzoek. Het volgende gedeelte zal de onderzoeksopzet behandelen. Dan zal er een korte literatuurstudie gepresenteerd worden met aansluitend een weergave van de thematiek. Vervolgens zal er overgegaan worden op de resultaten. Na een analyse zullen we de onderzoeksvraag beantwoorden en conclusies trekken. Het onderzoek zal afgesloten worden met een korte discussie en een reflectie op het onderzoek.

2. Kennismaking met organisaties

Zoals in de inleiding te lezen viel zal dit onderzoek bij een aantal verschillende omnisportverbanden gedaan worden. In dit onderdeel zullen we de onderzochte organisaties presenteren, onderling vergelijken en het vraagstuk presenteren. We zullen beginnen met een weergave van de onderzochte organisaties.

De organisaties

We hebben voor dit onderzoek naar verschillende typen omnisportverbanden gekeken. Een van die typen was de 'traditionele' omnisportvereniging, met een hoofdbestuur en afdelingsbesturen. C.O.V. DESTO en USV Hercules zijn voorbeelden van traditionele omnisportverenigingen. De Christelijke Omni Vereniging DESTO is een christelijke omnisportvereniging welke is ontstaan in 1928. Bij deze vereniging beoefent men voetbal, tennis, jeu des boules en toneel. Momenteel heeft de vereniging om en nabij de veertienhonderd leden. DESTO kent een hoofdbestuur bestaande uit vier personen die onafhankelijk opereren van de afdelingsbesturen. De afdelingsbesturen leveren ook geen afgevaardigde voor het hoofdbestuur.

Bij de Utrechtse Sport Vereniging Hercules zit er wel een vertegenwoordiger van de afdeling in het hoofdbestuur. Ook kent Hercules een viertal van de afdelingen onafhankelijk functionerende hoofdbestuursleden. Hercules is in 1882 opgericht en daarmee een van de oudste clubs in Nederland. Hercules heeft ongeveer vijfentwintighonderd leden. Bij Hercules speelt men voetbal, futsal, tennis, cricket, badminton en goalball en Hercules kent in totaal vijfentwintighonderd leden. Op het sportcomplex van Hercules vinden naast het sporten meerdere activiteiten plaats. Zo is er een naschoolse opvang en een fysiotherapeutenpraktijk.

Een vereniging die onlangs van organisatiestructuur is gewijzigd is de Algemene Sport Vereniging UVV. Deze vereniging was tot voor kort ook de structuur van een traditionele omnisportvereniging maar is onlangs overgegaan op een federatieve structuur. De federatiestructuur is een soort samenwerkingsverband van autonome verenigingen met een vereniging die de federatie vertegenwoordigd, zowel intern als extern. Bij een federatiestructuur bepalen de sportafdelingen hun eigen beleid, want het zijn autonome verenigingen. De federatie zorgt voor gemeenschappelijke aangelegenheden, zoals het onderhoud van het paviljoen en de contacten met de Gemeente. SV Kampong is de eerste vereniging van Nederland die de federatiestructuur heeft aangenomen.

De ASV UVV is in 1902 ontstaan en kent een viertal afdelingen, te weten honk- & softbal, voetbal, tennis en (beach)volleybal. In totaal hebben zij vijftienhonderd leden. De federatie ASV UVV kent een onafhankelijk hoofdbestuur dat aangevuld wordt door een vertegenwoordiger, bij voorkeur de voorzitter, van de deelnemende verenigingen.

Zoals reeds genoemd was Sport Vereniging Kampong de eerste sportvereniging in Nederland met een federatiestructuur. Ze zijn in 1997 overgegaan op de nieuwe structuur. Kampong is, evenals UVV, in 1902 ontstaan en is met bijna vijfduizend leden de grootste

sportvereniging van Nederland. Bij Kampong kan men zes takken van sport beoefenen, namelijk hockey, voetbal, cricket, squash, tennis en jeu des boules. Kampong is met name bekend om zijn op hoog niveau uitkomende hockeytak. Naast de sporten die de federatie Kampong voortbrengt is er ook een kinderopvang, stichting Kinderopvang Kampong (KiKa), die gebruik maakt van het complex. Daarnaast wordt Kampong veel door de Gemeente benaderd mee te werken aan maatschappelijke projecten.

In 2006 is het Marco van Basten Sportpark in gebruik genomen. Op het Sportpark maken een zestal verenigingen gebruik van de faciliteiten, namelijk PVC Voetbal, PVC Tennis, UFO Frisbee, SKV Korfbal, SDV Darts en SJV Jeu de Boules. De verenigingen waren door de aanleg van de wijk Leidsche Rijn gedwongen om te verhuizen en hebben besloten om gezamenlijk op een sportpark te gaan zitten in Oog en Al. Sinds het sportpark in de wijk is gekomen is het totaal aantal leden van vijfhonderd naar achthonderdvijftig leden toegenomen.

Het Marco van Basten Sportpark kent een vergelijkbare organisatiestructuur als Kampong en UVV, alleen is het federatieorgaan ondergebracht in een stichting, stichting de Noordpunt, en niet in een vereniging. In het stichtingsbestuur zit een onafhankelijk voorzitter en penningmeester aangevuld met vertegenwoordigers van de verenigingen. De stichting neemt algemene zaken, zoals het complex- en paviljoenbeheer, voor zijn rekening; de verenigingen zijn autonoom in hun beleid.

Naast de sportieve functie die het sportpark heeft, heeft het ook een buurtfunctie. Het sportpark is vrij toegankelijk voor de jeugd en de criminaliteit als gevolg van hangjongeren is hierdoor in de wijk afgenomen. Daarnaast wordt het complex gebruikt als kinderdagverblijf en naschoolse opvang.

De kwestie

Uit het voorgaande is duidelijk geworden dat geen enkel onderzocht verband hetzelfde georganiseerd is. Zo is DESTO een omnisportvereniging met een hoofdbestuur zonder vertegenwoordiging van de afdeling, terwijl Hercules een omnisportvereniging is met een hoofdbestuur waar wel afdelingsvertegenwoordigers in plaatsnemen. Ook binnen het federatiespectrum zijn er verschillen. De structuur van het Marco van Basten sportpark lijkt in eerste instantie sterk op die van Kampong. Toch zit er (van rechtswege) wezenlijk verschil in. Ook op financieel gebied heeft iedere organisatie de zaken op zijn eigen manier geregeld. De ene vereniging kiest er voor om zijn begroting centraal te regelen, terwijl een andere de afdelingen vrij laat en om aan afdracht per lid voor de koepel vraagt.

Zodoende zijn er een hoop verschillen tussen de verbanden. De vraag is waarom de ene organisatie kiest voor een bepaalde structuur, terwijl een andere organisatie weer een hele andere structuur aanhangt. Wat maakt dat een vereniging besluit tot het al dan niet veranderen van de structuur. Welke overwegingen zijn er om samen te gaan werken, of te blijven werken? Waarom regelt een vereniging zijn financiën centraal, of juist niet?

Dat zijn de vragen waar wij bij dit onderzoek meer duidelijkheid op willen krijgen.

Wij gaan op zoek naar de overwegingen en achterliggende gedachten voor een bepaalde organisatiestructuur en zijn benieuwd naar de betekenissen die aan de organisatie gegeven worden.

Het feit dat we naar overwegingen en betekenissen gaan kijken betekent dat we mensen zullen moeten spreken. Dit doet iedere onderzoeker op zijn eigen manier en daarom zal in het volgende onderdeel het onderzoeksperspectief behandeld worden.

3. Het onderzoeksperspectief

In dit onderdeel zal het onderzoeksperspectief van de onderzoekers behandeld worden. Ieder wetenschappelijk onderzoek wordt op een bepaalde manier uitgevoerd, afhankelijk van het perspectief van de onderzoeker. Er zijn verscheidene wijzen van onderzoeken. De manier van onderzoeken beïnvloedt de resultaten die verkregen zullen worden, zo zal een onderzoek waarin gekeken wordt naar betekenissen die betrokkenen geven aan het imago van een sportvereniging andere resultaten geven dan een onderzoek naar de organisatiecultuur van een sportvereniging. Het is voor de lezer van belang om te weten vanuit welk perspectief het onderzoek is gedaan omdat dit de resultaten en de wijze van onderzoek beïnvloedt.

3.1 Het onderzoeksperspectief

In dit onderdeel zullen wij het perspectief van waaruit wij onderzoek doen presenteren. Er zal voornamelijk gebruik gemaakt worden van de onderzoeksperspectieven van Deetz (1996). Aangezien twee (junior)onderzoekers nooit precies dezelfde zienswijze hebben zullen naast de overeenkomsten ook de verschillen van ons beider perspectieven onder de loep genomen worden. Dit kan nuttig zijn om enigerlei valkuilen bij het onderzoek doen het hoofd te kunnen bieden.

Wereldbeeld

“Mensen vormen samen betekenissen over de werkelijkheid en over hoe de wereld in elkaar steekt. (...) Versies van de wereld zijn uitspraken over de wereld (...) welke niet worden getoetst aan de wereld, maar de wereld maken”,

stelde Willibrord de Graaf tijdens een van de colleges over wetenschapsfilosofie eind 2008. En deze uitspraak heeft ons aan het denken gezet. Want mensen ‘maken’ daadwerkelijk de wereld door met elkaar af te spreken wat iets is. Zo noemen we een plank met vier poten (of meer, en zelfs ook minder) eronder een ‘tafel’. Maar is dat wel zo? Wat is werkelijkheid? En wie bepaalt de werkelijkheid; het systeem of het individu?

Onze kijk op de wereld is erg rationeel. Rationeel in het denken en het dagelijks doen en laten. Bij Floor komt dit doordat hij erg is gaan nadenken over waarheid en rede sinds hij met de klassieke Griekse denkers in aanraking is gekomen. Tim heeft een vrije opvoeding gehad waardoor hij rationeel en breed is gaan denken. Deze rationele insteek komt bij onderzoek doen van pas doordat je open staat voor meerdere kanten van een verhaal. Zodoende kom je tot een breed en minder subjectief resultaat.

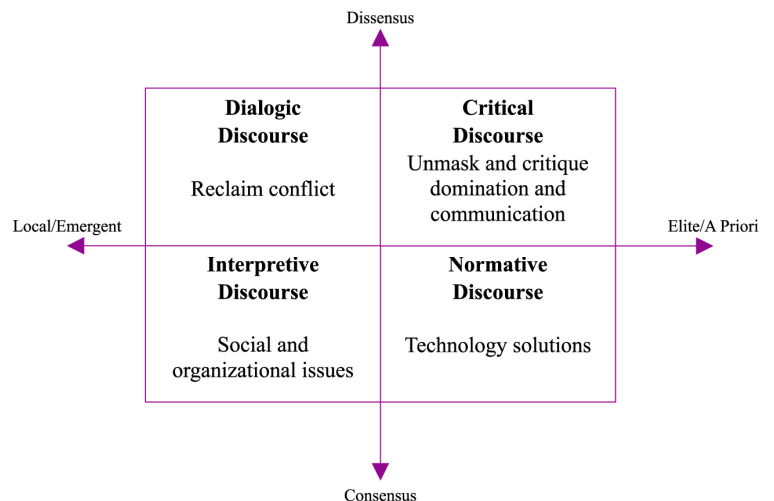
Zoals wij het zien maken wij, als individuen, deel uit van een groter geheel. De maatschappij is de afgelopen eeuw steeds meer individualistisch geworden, maar menselijk gedrag kan lang niet altijd verklaard worden vanuit een individualistische invalshoek. Elke maatschappij heeft bepaalde normen, waarden, taal, tradities en verwachtingen waar wij, als onderdeel van die maatschappij, bij onze keuzes rekening

mee (moeten) houden. Deze karakteristieken beïnvloeden ons, maar tegelijkertijd probeert de mens het systeem ook weer te beïnvloeden. Er is een dynamiek en interactie tussen het systeem en individu en de wijze waarop een onderzoeker die verhouding ziet bepaalt onder andere zijn onderzoeksperspectief.

Onze interesse ligt bij het individu. De betekenissen die het individu aan een fenomeen toekent zijn wij geïnteresseerd naar. Omdat niet ieder individu dezelfde is zijn wij van mening dat ook de context van het individu van belang is. Wij zijn geïnteresseerd in de achterliggende gedachtes van gedrag van groepen, maar dan gefocust op het individuele vlak.

Onderzoeksperspectief

In dit onderzoek staat de betekenisgeving van individuen centraal, namelijk die van betrokkenen in omnisportverenigingen. Betekenisgeving is een subjectief en individueel fenomeen en kan zodoende enkel achterhaald worden door mensen te spreken en gedrag te observeren. Dit betekent dat onze bronnen met name uit empirie zullen voortkomen. Wij zullen vooral zelf waarnemingen doen en dit vervolgens koppelen aan beschikbare literatuur. Wanneer we dit toespitsen op het kwadrant van Deetz (1996), betekent dat we aan de local/emergent-zijde van het kwadrant zitten. Deze kant van het kwadrant houdt in dat de onderzoeker meer ‘open’ het onderzoek instapt. Het is de bedoeling om samen met de onderzoekspopulatie/organisatie tot definities en betekenissen te komen. Wanneer een onderzoeker aan de elite/a priori-zijde zit dan gaat deze uit van definities uit de literatuur of eigen definities. Onderzoek zal meer van buiten het onderzoeksobject gedaan worden. Aangezien wij betekenisgeving zullen onderzoeken, zitten wij meer aan de local/emergent-zijde.



Deetz onderscheidt aan de local/emergent-zijde het dialogische discours en het interpretatieve discours. Beide perspectieven bestuderen het onderzoeksobject van onderaf, maar verschillen in de wijze waarop het onderzoeksobject wordt gepresenteerd. Het interpretatieve discours tracht de gemeenschappelijkheid in cultuur te achterhalen, terwijl het dialogisch discours ook afvallige meningen probeert weer te geven.

Beide zijn we rationeel ingesteld en nemen we niet klakkeloos aan wanneer iets geschreven staat. We willen onderzoeken wat er gebeurt en de gegevens die uit het onderzoek verkregen worden interpreteren. Uit eerder onderzoek heeft Tim gemerkt meer aan de interpretatieve zijde te zitten, terwijl Floor's onderzoeksperspectief een beetje tussen de interpretatieve en de dialogische zijde bevindt. Welke consequenties heeft deze constatering voor het onderzoek?

Verschillen

Zojuist is gesteld dat wij beide aan de local/emergent zijde zitten volgens het kwadrant van Deetz. Deetz (1996) stelt echter dat de scheiding tussen de kwadranten niet heel sterk is en dat een onderzoeker ook kenmerken van meerdere kwadranten tegelijk kan vertonen. Tim heeft de neiging om aan de consensuskant te gaan kijken en ziet conflicten vaak niet. Floor kijkt iets meer vanuit de dissensuskant, wat een goede aanvulling is want zo worden ook de stemmen van individuen met een andere mening gehoord.

Een ander verschil tussen ons is dat Floor zich interesseert in achterliggende gedachten en beweegredenen voor gedrag van individuen en groepen. Hij is geïnteresseerd in het waarom van gedrag. Tim daarentegen is meer geïnteresseerd in de context van bepaald gedrag. Wat waren de omgevingsfactoren die invloed hadden op het gedrag. Welke condities deden zich voor van waaruit het gedrag is voortgekomen.

De onderlinge verschillen vullen elkaar zodoende aan. Wij zijn dan ook van mening dat een combinatie van deze twee perspectieven tot een mooi resultaat kan leiden.

Gevaren

Er bestaan echter ook gevaren die voortkomen uit het enkel vanuit een local/emergent perspectief bestuderen van het onderzoeksobject. Zo wordt men vanuit dit perspectief veel geconfronteerd met meningen. Het gevaar schuilt hierin dat de onderzoeker wordt meegevoerd door deze meningen, en geen objectief perspectief meer kan innemen (voor zover objectiviteit al bestaat in onderzoek).

Aangezien het wereldbeeld van ons beide (vooral) binnen het interpretatieve kwadrant past, moeten we oppassen dat we niet enkel naar het overheersende discours kijken. Hier schuilt het gevaar in van generalisering en het missen van het discours afwijkende gedachten. Hierdoor krijg je als onderzoeker maar een deel van de ‘werkelijkheid’ te pakken.

3.2 Analyse kader

In het vorige hoofdstuk is het wetenschappelijk onderzoeksperspectief behandeld. In dit onderdeel zal het analysekader behandeld worden. In het analysekader wordt afgebakend naar welke resultaten gekeken wordt en welke kenmerken worden geanalyseerd. Dit analysekader valt niet los te zien van het onderzoeksperspectief. De wijze waarop het onderzoek gedaan wordt beïnvloedt de resultaten en tevens de wijze van analyseren en deze invloed moet niet buiten beschouwing gelaten worden.

Het analysekader zal bestaan uit drie factoren, te weten de context waarin de onderzochte organisaties zich bevinden, de overeenkomsten en verschillen in betekenissen die de respondenten geven en de machtsverhoudingen welke boven komen drijven. Deze analysethema's zullen respectievelijk in deze volgorde in het volgende behandeld worden.

De context van het omnisportverband

De sportwereld is de laatste decennia in toenemende mate onder druk komen te staan. De verenigingen moeten meer, maar hebben ook met meerdere zaken rekening te houden. Zo wordt er onder meer vanuit de gemeente en NOC*NSF druk op de verenigingen uitgevoerd om ook maatschappelijke taken uit te voeren. Terwijl de verenigingen vaak al moeite hebben met het beheersen van de maatschappelijke ontwikkelingen van de afgelopen decennia.

In de analyse willen we proberen een relatie te leggen tussen de in de literatuur beschreven context en de zelf verkregen informatie. Vanuit ons perspectief zijn wij benieuwd welke ontwikkelingen de respondenten signaleren. Wat zien zij als oorzaken dat het wel of niet goed gaat met een vereniging. Vervolgens willen wij de door de betrokkenen gegeven betekenissen spiegelen aan de maatschappelijke ontwikkelingen. Is het werkelijk zo dat de traditionele sportvereniging meer onder druk is komen te staan als gevolg van een veranderende omgeving? Draait een sportvereniging nog wel om de sport en plezier in de sport, of zijn er andere overheersende discoursen?

Er zijn verschillende niveaus van context te onderscheiden, van maatschappelijke ontwikkelingen tot de ervaringen van de sporter zelf. We zullen gaan kijken op welke niveaus wij dynamiek signaleren en de oorzaken ervan proberen bloot te leggen.

Overeenkomsten en verschillen in betekenissen

Als bron van informatie voor dit onderzoek zullen vooral gesprekken met betrokkenen dienen. Wij zullen gesprekken voeren met mensen uit iedere bestuurlijke laag en vertegenwoordigers van grote en kleine verenigingen. Iedere respondent heeft zijn eigen standpunten en meningen en geeft een eigen betekenis aan de situatie. Wij willen in onze analyse gaan kijken welke overeenkomsten en verschillen in betekenis er door de respondenten wordt gegeven. Dit zullen we doen aan de hand van de perspectieven van Martin (1992). Martin stelt dat leden van een organisatie om moeten gaan met verschillen in meningen en standpunten en daarvoor een drietal perspectieven gebruiken te weten differentiatie, fragmentatie en integratie. Verschillende aannames liggen ten grondslag aan ieder perspectief en leiden tot verschillende processen van inclusie en exclusie, maar allen leiden tot sociale cohesie. De perspectieven zullen in het volgende kort toegelicht worden.

Het integratieperspectief kijkt vooral naar de overeenkomsten in betekenissen. Het neemt aan dat sociale cohesie voortkomt uit het hebben van een centraal doel voor de organisatie, een hiërarchische structuur, samenwerking en cohesie.

De leden accepteren de gecentraliseerde autoriteit en hiërarchie en werken samen om consensus te bereiken over het wat en hoe van de organisatie. Hoe meer meningen gedeeld worden, hoe groter de cohesie binnen de organisatie en hoe beter het de organisatie vergaat. Verweel (in: Knoppers en Anthonissen, 2006) stelt dat dit perspectief in sportorganisaties het meest voorkomt. Het integratieperspectief neemt aan dat

(sport)organisaties duidelijke grenzen hebben, kleine of geen interne strubbelingen kent en zijn ideeën kan opdragen aan individuele leden.

Het differentiatieperspectief neemt aan dat organisaties verbanden zijn waar wordt gestreden om macht, competitie plaatsvindt tussen leden, conflicten voorkomen en verschillende belangen spelen. Organisaties bestaan uit groepen met verschillende leden, ideeën en belangen en de cohesie van de vereniging wordt bepaald door de interactie van de groepen. De organisatie is verdeeld, maar de groepen zijn dat niet. De koers van een organisatie is gebaseerd op korte en lange termijn coalities tussen subgroepen. In de sport kan dit ook spelen, met name binnen omnisportverbanden waar verschillende belangen spelen; de ene afdeling heeft andere belangen dan een andere, en, uiteindelijk, vaart de vereniging bij het gemeenschappelijk belang of het belang van de meerderheid of de sterkste (Knoppers en Anthonissen, 2006).

Het derde perspectief is het fragmentatieperspectief. Dit perspectief gaat uit van een verscheidenheid aan meningen en belangen welke binnen sociale verbanden in organisaties plaatsvinden. Consensus is niet te behalen doordat de meningen zeer verdeeld zijn. Leden van een organisatie worden verwacht een bepaalde vrijheid in denken te hebben om zich af te zetten tegen dominante gedachten van de organisatie. Hierdoor kunnen zij buiten het bestaande denkkader stappen. Wij verwachten niet dat dit een overheersend perspectief is in onze analyse.

De verhoudingen binnen een omnisportverband

Een derde factor waar we bij onze resultaten naar zullen kijken zijn machtsverhoudingen. Hoe zijn de verbanden georganiseerd? Wie heeft waarover wat te zeggen, of denkt wat te zeggen te hebben? Wat is daar de reden voor of zou dat kunnen zijn? Vanuit ons perspectief zoeken we naar achterliggende gedachten voor bepaalde fenomenen. Gedrag komt voort uit een bepaalde context en in een bepaalde context. Wij willen proberen die achterliggende redenen te verklaren. Gedrag komt vaak voort uit macht.

Zeker binnen een omnisportverband is dit een interessant thema gezien de diversiteit in belangen van de afdelingen. Zo kunnen er spanningsvelden optreden tussen zaken die een hoofdbestuur regelt en wat een afdelingsbestuur wil regelen. Of er kunnen spanningen heersen tussen de belangen van een grote afdeling en de belangen van een kleine afdeling. Allerlei zaken die kunnen bepalen hoe een omnisportverband wordt beoordeeld door betrokkenen.

Nu het onderzoeksperspectief behandeld is en we het analysekader uiteengezet hebben, kunnen we vervolgen met de onderzoeksopzet.

4. Onderzoeksopzet

In het hoofdstuk ‘Kennismaking met de organisaties’ is een vraagstuk over omnisportverbanden naar voren gekomen. Vervolgens is in het onderzoeksperspectief uiteengezet op welke manier wij tegen het doen van onderzoek aankijken. Op basis hiervan zullen we de opzet van het onderzoek presenteren. De opzet begint met de doelstelling en de vraagstelling van het onderzoek. Vervolgens zullen de begrippen uit de vraagstelling gedefinieerd worden. Tot slot behandelen we in de onderzoeksstrategie op welke wijze wij onze onderzoeksresultaten bereikt hebben.

4.1 Doel en vraagstelling

Doel van het onderzoek is te achterhalen welke betekenissen gegeven worden aan het begrip ‘omni’ en of een bepaalde organisatievorm van een omnisportverband beter gewaardeerd wordt door de ondervraagden. Met ons onderzoek hopen wij inzicht te krijgen in de processen die binnen het bestuurlijk kader plaatsvinden.

Deze inzichten kunnen relevant zijn voor andere omnisportverenigingen die soortgelijke problemen en dilemma’s tegengekomen op bestuurlijk niveau. Zij kunnen hierdoor inzien welke krachten, machten, factoren en actoren een rol spelen binnen het besturen van een vereniging en hoe zij daarmee het beste kunnen omgaan binnen hun eigen verenigings situatie. Ook zal dit onderzoek verenigingen die op het punt staan een samenwerkingsverband aan te gaan kunnen helpen bij hun inzichten.

De hoofdvraag van ons onderzoek luidt dan ook als volgt;

Welke betekenissen geven betrokkenen aan de bestuurlijke en organisatorische dynamiek binnen omnisportverbanden?

Deze hoofdvraag sluit goed aan bij ons interpretatieve perspectief. Dit perspectief kijkt naar betekenisgeving in de context van een organisatie.

4.2 Definiëring begrippen

De hoofdvraag bevat drie begrippen die nadere toelichting vereisen. Deze begrippen zullen hieronder gedefinieerd worden.

Omnisportverbanden

De definitie van het omnisportverband is grotendeels gebaseerd op de definitie van Rijnbout en van de Rijdt (1995). De definitie die wij gebruiken is;

“een omnisportverband is een georganiseerde samenwerking tussen verschillende afdelingen of verenigingen, die elk uit een tak van sport bestaan, en met een overkoepelend orgaan”

Rijnbout en van de Rijdt hanteerden de term ‘omni-sportvereniging’. Wij hebben gekozen voor het begrip ‘omnisportverband’, om te benadrukken dat de samenwerkingsvorm niet noodzakelijk onder één vereniging hoeft te vallen, maar dat het ook een samenwerking kan zijn tussen verschillende verenigingen.

Met het overkoepelende orgaan doelen wij op een bestuursvorm voor alle takken van sport uit het omnisportverband. Hoewel er diverse bestuursvormen te onderscheiden zijn binnen omnisportverbanden, zullen wij al deze vormen in dit onderzoek scharen onder de noemer ‘hoofdbestuur’. De afzonderlijke sportdisciplines zullen wij in het vervolg van dit onderzoek ‘afdelingen’ noemen.

Organisatorische en bestuurlijke dynamiek

Onder de organisatorische en bestuurlijke dynamiek verstaan wij “het geheel aan processen dat zich binnen een organisatie voltrekt en dat invloed heeft of zou kunnen hebben op het beleid van de organisatie”. Daarbij gaat het voornamelijk om processen die zich op bestuurlijk niveau afspelen, maar ook geluiden, acties en ontwikkelingen uit andere lagen van de organisatie kunnen hier onder vallen.

Operationalisering

Hierboven is weergegeven wat wij verstaan onder de definitie organisatorische en bestuurlijke dynamiek. Vervolgens moeten wij dit begrip vertalen naar meetbare termen, dimensies en indicatoren, zodat wij onze interviews en observaties kunnen structureren. Die operationalisering is terug te vinden in de topiclijst, die opgenomen is als Bijlage 2.

4.3 Onderzoeksstrategie

In de onderzoeksstrategie zullen we de gebruikte onderzoeksmethoden toelichten en verantwoorden. Allereerst zal de keuze voor kwalitatief onderzoek besproken worden. Vervolgens zal ingegaan worden op de methodes die wij gebruikt hebben om onze data te verzamelen. Tot slot zullen we ingaan op de selectie van respondenten uit onze steekproef.

Kwalitatief onderzoek

Er zijn twee soorten onderzoek te onderscheiden: kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Bij kwantitatief onderzoek gaat het vooral om meten. Een grote groep respondenten wordt onderzocht op van tevoren vastgestelde onderwerpen. De weergave van de resultaten geschiedt doorgaans op basis van objectieve statistische gegevens, zoals tabellen, grafieken en percentages (Baarde en de Goede, 2001). Kwalitatief onderzoek “beschrijft en interpreteert problemen in en van situaties, gebeurtenissen en personen, met behulp van de verzamelde kwalitatieve gegevens. Deze gegevens hebben betrekking op de aard, de waarde en de eigenschappen van het onderzochte verschijnsel” (Baarda en de Goede, 1997). Er wordt een relatief kleine groep respondenten onderzocht.

Baarda en de Goede (1997) geven in hun '*Basisboek Kwalitatief onderzoek*' aan dat kwalitatief onderzoek een geschikte en veel toegepaste onderzoeksaanpak is, als:

- het doel is de beleving of betekenisverlening van de betrokkenen te achterhalen.
- de onderwerpen betrekking hebben op processen en interacties in bestaande situaties, instituties en instellingen.

Het moge duidelijk zijn dat deze kenmerken van kwalitatief onderzoek uitstekend aansluiten bij onze kijk op onderzoek. Wij zijn namelijk vanuit ons interpretatieve perspectief geïnteresseerd in verschillen en overeenkomsten in betekenissen binnen organisaties.

Ook ons onderzoeksonderwerp leent zich bij uitstek voor kwalitatief onderzoek. In ons onderzoek ligt de focus op de organisatorische en bestuurlijke dynamiek binnen omnisportverbanden; dit zijn processen en interacties binnen bestaande instituties.

Dataverzameling

Volgende Baarde en de Goede (1997) zijn de drie meest gebruikte methodes om data te verzamelen de open en topicinterviews, de participerende observatie en het verzamelen van documenten. In ons onderzoek hebben we alledrie de methodes gebruikt. Hieronder zal uiteengezet worden hoe we dat gedaan hebben.

Interviewen

Interviewen is een goede manier van data verzamelen wanneer je op zoek bent naar attitudes, opinies, gevoelens en gedachten (Baarda en de Goede, 2001). Bovendien geniet bij kwalitatief onderzoek een methode van dataverzameling de voorkeur waarbij je flexibel in kunt spelen op de onderzoekssituatie en op de informatie die de onderzochten of respondenten geven (Baarda en de Goede, 1997). Daarom hebben wij gekozen voor halfgestructureerde interviews. Zoals eerder aangegeven, hebben wij vooraf een topiclijst opgesteld met onderwerpen die ons relevant leken voor de onderzoeksvraag (zie bijlage 2). Aan de hand van deze topics hebben wij de interviews afgenomen, zodat alle relevante facetten van de organisatorische en bestuurlijke dynamiek van het omnisportverband aan de orde kwamen. Gaandeweg het onderzoek hebben we wel meer de focus gelegd op bepaalde topics en zijn we op interessante thema's verder gaan doorvragen.

Observeren

In het onderzoeksperspectief is naar voren gekomen dat wij aan de local/emergent kant zitten van het kwadrant van Deetz (1996). Wij zullen als onderzoekers meer open een onderzoek ingaan en zelf veel waarnemingen moeten doen. Het doen van observaties valt onder deze waarnemingen. Wij zijn bij alle onderzochte omnisportverbanden op de accommodatie geweest om ons een beeld te vormen van de cultuur binnen de omnisportverenigingen. Wij hebben daarbij bijvoorbeeld gelet op de indeling van de kantines, kleedkamers en sportvelden, maar ook op de manier waarop mensen elkaar aanspreken en met elkaar omgingen. Daarnaast hebben wij hier en daar leden en

vrijwilligers informeel aangesproken en gevraagd naar de situatie van het omnisportverband. Door deze observaties hebben wij een completer inzicht gekregen over de dagelijkse gang van zaken binnen het omnisportverband.

Verzamelen van documenten

Wij hebben gedurende het onderzoek enkele relevante documenten verzameld. Het betreft hier voornamelijk niet-persoonlijke openbare documenten met een communicatieve functie, zoals notities van vergaderingen, presentaties, statuten van afdelingen en omnisportverbanden en beleidsnotities (Baarde en de Goede, 1997). Deze documenten kunnen ons vooral veel vertellen over de structuur van de omnisportverbanden.

Selectie van respondenten

Bij de selectie van de respondenten hebben wij gebruikgemaakt van een doelgerichte steekproef en hebben daarbij gestreefd naar gevallen met een maximum aan variatie (Baarda en de Goede, 1997). Dit houdt in dat wij op zoek zijn gegaan naar onderzoekseenheden die (vermoedelijk) veel van elkaar verschillen. Hierdoor kunnen veel verschillende geluiden gehoord en met elkaar vergeleken worden.

Wij hebben van de vijf onderzochte omnisportverbanden minstens twee mensen geïnterviewd, van elk omnisportverband minimaal één persoon uit het hoofdbestuur en één persoon uit het afdelingsbestuur. In de meeste gevallen hebben wij de voorzitters van die besturen gesproken. Wij hebben bij de respondenten uit de afdelingsbesturen ook gestreefd naar maximale variatie, door zowel bestuursleden uit kleine afdelingen, als uit grote afdelingen te interviewen.

Hiernaast hebben wij nog een verenigingsmanager geïnterviewd en een externe expert.

5. Literatuurstudie

In de onderzoeksopzet is uiteengezet hoe wij ons onderzoek opgezet hebben en hoe wij onze resultaten vergaard hebben. In het komende hoofdstuk zullen wij relevante literatuur behandelen die ons kan helpen om de onderzoeksresultaten te interpreteren. Deze literatuurstudie bestaat uit twee delen: het eerste deel gaat specifiek over omnisportverbanden, het tweede deel behandelt ontwikkelingen in de context die van belang kunnen zijn voor ons onderzoek.

5.1 Omnisportverbanden

Voor onze informatie over omnisportverbanden baseren wij ons onder meer op het onderzoek '*Omni-sportverenigingen; maar we doen wel alles apart hoor!*' van Van de Rijdt en Rijnbout (1995). Dit verkennende onderzoek naar de situatie van omnisportverenigingen bevat onder meer een verdiepend onderzoek naar de situatie van omnisportvereniging SV Odijk en een kwantitatief onderzoek, in de vorm van een landelijke enquête onder 89 omni-sportverenigingen in Nederland.

Structuur

Gravendijk (1989) noemt twee organisatiemodellen voor omni-sportverenigingen:

1. *Ongedeeld bestuur*: Een hoofdbestuur waarin naast het dagelijks bestuur (voorzitter, secretaris en penningmeester) ook per tak van sport een vertegenwoordiger zitting neemt. Het hoofdbestuur wordt eventueel bijgestaan door commissies, maar er zijn geen afdelingsbesturen.
2. *Gedeeld bestuur*: Een hoofdbestuur met daarnaast afdelingsbesturen. Het hoofdbestuur bevat geen afgevaardigden van de afdelingsbesturen.

Gravendijk benoemt de voor- en nadelen van de twee modellen.

Ongedeeld bestuur

Voordelen

- Korte communicatielijnen
- Verhoudingsgewijs minste mensen nodig

Nadelen

- Zware en omvangrijke bestuursportefeuilles (penningmeester moet bijvoorbeeld de contributie van alle leden innen)
- Continuïteit loopt gevaar als enkele bestuursleden tegelijk aftreden

Gedeeld bestuur

Voordelen

- Overzichtelijke werklast per bestuurslid
- Toegankelijkheid voor leden blijft intact (leden hebben alleen met de afdeling te maken)

Nadelen

- Kans op vervreemding algemeen bestuur van de activiteiten
- Gevaar voor bureaucratie en lange communicatielijnen.

Gravendijk spreekt vervolgens zijn voorkeur uit voor het gedeelde bestuur, een algemeen bestuur ondersteund door afdelingsbesturen, vanwege de eerdergenoemde nadelen van het ongedeelde bestuur. Ook Bollaert, De Knop en Gittenaere (1994) zijn deze mening toebedeeld. Het grote voordeel van dit systeem is volgens hen dat het hoofdbestuur zich bezighoudt met algemene beleidszaken en dat de afdelingsbesturen zich daardoor meer kunnen focussen op het praktische werk binnen de eigen sporttak.

Uit de landelijke enquête onder 89 omnisportverbanden is een duidelijk beeld ontstaan van de feitelijke en wenselijke organisatiestructuren. Hieruit blijkt dat bij een niet gering percentage (33,8%) van de onderzochte verenigingen de afdelingen geen eigen bestuur hebben. Bij bijna al deze verenigingen wordt echter aangegeven dat zij het hebben van afdelingsbesturen wel wenselijk achten.

Daarnaast blijkt bij de meeste omnisportverbanden (77,5%) een vertegenwoordiger van de afdelingsbesturen in het hoofdbestuur te zitten. Van de verenigingen waarbij dit niet het geval is, geeft ook nog eens het grootste gedeelte aan dat die situatie wel wenselijk is. De voorkeur van de meeste verenigingen gaat dus uit naar een bestuursvorm waarbij het hoofdbestuur niet geheel los staat van de afdelingen. De verenigingen geven aan een vertegenwoordiger van de afdeling in het hoofdbestuur erg belangrijk te vinden, om de continuïteit en de informatieoverdracht binnen het omnisportverband te waarborgen en om ervoor te zorgen dat de takken niet teveel van elkaar vervreemden.

De meest voorkomende organisatiestructuur onder omnisportverbanden zit dus tussen de twee organisatiemodellen van Gravendijk in; het vertoont overeenkomsten met het gedeelde bestuur, omdat er afdelingsbesturen aanwezig zijn. Maar er zitten ook vertegenwoordigers van de afdelingen in het hoofdbestuur, iets wat kenmerkend is voor het ongedeelde bestuur.

Gravendijk geeft tot slot aan dat onbestuurbaarheid en communicatieproblemen een probleem kunnen worden naarmate het omnisportverband alsmaar groter wordt.

“ Er moet dan ook gestreefd worden naar een organisatiestructuur waar de communicatielijnen kort en direct blijven. Er moet zodanig gedelegeerd worden dat de taakpakketten van het bestuurlijk kader werkbaar en overzichtelijk blijven”.

Samenwerking

Binnen het omnisportverband werken de verschillende sporttakken met elkaar samen. Hieronder zullen de voornaamste redenen voor die samenwerking genoemd worden zoals die in de literatuur naar voren zijn gekomen:

- Belangenbehartiging: uit de landelijke enquête blijkt dat bijna alle omnisportverbanden dit als een zeer belangrijke reden om samen te werken ervaren. Het gaat daarbij voornamelijk om communicatie met de gemeente. Van den Brink (1994) geeft aan dat de omni een invloedrijk bemiddelaar is naar de gemeente, omdat de omni meer gewicht in de schaal kan leggen dan de verschillende afdelingen apart. Hierdoor kunnen uiteindelijk de belangen van alle afdelingen beter behartigd worden en kan meer bereikt worden.

- Breder sportaanbod: Klompstra (1994) geeft aan dat door het grotere sportaanbod het gehele gezin binnen het omnisportverband kan sporten. Bovendien kunnen sporters makkelijker en goedkoper in aanraking komen met de andere sporten binnen de vereniging. Tot slot verbetert de samenwerking de mogelijkheden om een 'life-time' aan sport te doen, in dit geval bij dezelfde vereniging. Meer dan de helft van de onderzochte verenigingen uit de enquête van Van de Rijdt en Rijnboud onderschrijft het verbreden van het sportaanbod als reden voor samenwerking.
De enquête onder de leden van omnisportverband SV Odijk van Van de Rijdt en Rijnboud (1995) laat echter een tegengesteld geluid horen. Maar liefst 71 van de 85 respondenten hebben geen behoefte aan een algemeen sportpakket waarin zij kennis maken met de verschillende sporten binnen het omnisportverband van SV Odijk.
Overigens geeft 90% van de respondenten aan dat zij een basissportpakket voor *kinderen* wel leuk zouden vinden. De geïnterviewde jeugdleden geven allemaal aan dat zij dit een goed idee vinden. Het bredere sportaanbod zou zich dus voornamelijk toe moeten spitsen op de jeugd, wanneer men in wil spelen op de wensen van de leden.
- Efficiëntere verdeling van functies en taken: Binnen een omnisportverband kunnen taken van de verschillende afdelingen gebundeld worden, waardoor minder mensen nodig zijn. Klompstra (1994) heeft een onderzoek verricht naar de omvang en de aard van vrijwilligersproblemen van een omnisportverband en van drie uni-sportverenigingen. Het onderzoek wijst uit dat omnisportverenigingen minder inzet nodig hebben van functionarissen om dezelfde taken te vervullen als de functionarissen van de uni-sportverenigingen. Bovendien zijn bij de omnisportvereniging minder posities, functionarissen en tijd nodig om dezelfde resultaten te bereiken als een uni-sportvereniging. Het omnisportverband zou dus een oplossing kunnen bieden voor het tekort aan bestuursleden en vrijwilligers binnen de sportvereniging.
- Kostenspreiding: De verschillende afdelingen binnen het omnisportverband maken samen gebruik van sportvelden, kleedkamers en kantine. Er zijn gezamenlijke verenigingsblaadjes en feestjes. Door samen te werken kan men de faciliteiten efficiënter benutten en kan men de gemaakte kosten delen met de andere afdelingen (Van de Rijdt, 1995).

Verskillende (sub)culturen

Omnisportverbanden bestaan uit meerdere sportdisciplines. Stokvis (1989) geeft aan dat sporten zeer uiteenlopende sociale herkomsten hebben. Zo is voetbal is van oudsher een volkssport die met name door mensen uit lagere sociale werd beoefend, terwijl tennis lange tijd een elitesport is geweest. Daarnaast kennen we teamsporten en individuele sporten, en zijn er typische mannensporten en typische vrouwensporten. Iedere sport heeft zo zijn eigen cultuur: zijn eigen 'soort beoefenaars', zijn eigen 'soort publiek', zijn eigen kledingstijl etc.

Daarnaast stelt Van Bottenburg (1994) dat mensen kiezen voor een bepaalde sport om zich aan bepaalde mensen te binden, maar ook om zich van andere mensen te onderscheiden. Men kan zich dus afvragen of mensen wel willen integreren met sporters uit andere takken. Wellicht zijn die sporters juist de personen waarvan men zich wil onderscheiden.

Deze gedachte wordt bevestigd door de enquête onder de leden van omnisportverband SV Odijk (Rijdt, 1995). Zij kregen onder meer de volgende stelling voorgelegd:

“Ik vind het leuk om meer contact te krijgen met leden van andere afdelingen.”

Ruim driekwart (76,5%) was het niet met deze stelling eens. Zij vinden het niet leuk om contacten te leggen met leden van andere afdelingen en hebben weinig behoefte aan sociale integratie met die leden.

Het samenbrengen van sportdisciplines met een eigen cultuur kan leiden tot problemen tussen de afdelingen. De aanwezigheid van verschillende subculturen in één vereniging kan leiden tot discrepanties en spanningen en zou een nauwere samenwerking tussen de afdelingen kunnen belemmeren (Rijdt, 1995).

Autonomie

De culturele verschillen tussen de verenigingen een hechte samenwerking tussen de afdelingen in de weg. De afdelingen hebben angst om zelfstandigheid, identiteit en controle te verliezen binnen een hechter samenwerkingsverband. Hierdoor ligt een functionele indeling, waarbij de afdelingen zelfstandig en onafhankelijk van elkaar functioneren, meer voor de hand (Rijdt, 1995).

Bovendien is elke tak van sport aangesloten bij een overkoepelende sportbond. Volgens Gieben (1987) is de afdeling niet alleen onderworpen aan de statuten en reglementen van het omnisportverband, maar ook aan die van die sportbond waarbij zij aangesloten is. Tevens kent elke sporttak specifieke seizoenen, materialen en speelterreinen. Daarom is het zinvol dat de verschillende afdelingen binnen het omnisportverband hun eigen zaken regelen en zelfstandig functioneren.

5.2 De omgeving van de sport

Zojuist zijn de interne dynamiek en constructie van omnisportverbanden besproken. In dit onderdeel zullen de externe invloeden op omnisportverbanden en sportverenigingen in het algemeen geschetst worden.

Net als iedere andere organisatie ondervinden sportverenigingen ook de gevolgen van maatschappelijke ontwikkelingen. De traditionele vereniging heeft zich als gevolg van haar sterke interne gerichtheid lang aan deze ontwikkelingen kunnen onttrekken. Diverse sportauteurs signaleren echter een dynamiek binnen sportverenigingen en de fundamenteel in beweging zijnde vraagstukken voor de bestuurders. Was het denken binnen verenigingen voorheen gericht op de continuïteitsgedachte; heden ten dage signaleert Anthonissen (1998) een shift naar meer overlevend denken.

Knoppers (Knoppers en Anthonissen, 2006) onderschrijft deze ontwikkeling. Zij stelt dat menig sportclub moeite heeft om te overleven. Als oorzaak voor de toegenomen druk op de sportverenigingen ziet zij de maatschappelijke tendens van meer individualisme en rationaliteit. Maar in de literatuur worden meerdere ontwikkelingen genoemd. Voor de verenigingen is het lastige dat de ontwikkelingen tegelijkertijd plaatsvinden, op elkaar in spelen of elkaar tegen werken en invloed hebben op alle niveaus van de samenleving. Dit leidt volgens Anthonissen (1998) tot meer complexiteit en een grotere dynamiek binnen de verenigingen. In het hier volgende zullen de ontwikkelingen, alhoewel ze met elkaar zijn verweven, naar niveau waarop zij hun uitwerking hebben behandeld worden.

Externe ontwikkelingen

Anthonissen (1998) signaleert dat de verzorgingsstaat zoals Nederland die kende aan verandering onderhevig is als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen. De overheid is minder centraal gaan opereren in de samenleving om de complexere omgeving beter te beheersen. Afstemming en coördinatie worden meer en meer op meerdere niveaus en in diverse verbanden binnen de samenleving bereikt. Er vinden processen van schaalvergroting (internationalisering) en schaalverkleining (regionalisering) plaats (Siebers, 2002).

Als gevolg van globalisering zal het nationale bedrijfsleven op internationale podia moeten concurreren met andere internationale bedrijven. Anthonissen (1998) signaleert de consequenties voor de sportsector met name bij grote sportevenementen zoals de Olympische Spelen.

Ook de individualisering van de maatschappij is zichtbaar. Schnabel (2004) stelt dat mensen in grotere mate keuzes maken welke los staan van de keuzes van anderen; individuen verzelfstandigen ten opzichte van elkaar. Ook uit de sportbeoefening in Nederland is dit naar voren gekomen. Er is meer behoefte gekomen aan individuele sporten, zoals hardlopen en fitnessen. Daarnaast voelen leden van verenigingen minder betrokkenheid bij die vereniging. Waar verenigingen vroeger over genoeg vrijwilligers beschikten, moet heden ten dagen meer moeite worden gedaan om vrijwilligers te vinden en te behouden (Anthonissen, 1998). In het verlengde van de individualisering ligt de ontzuiling van de Nederlandse samenleving. Ging men vroeger enkel om met mensen die dezelfde ideeën hadden en werd men lid van een vereniging van zijn zuil; tegenwoordig wordt daar minder belang aan gehecht (Siebers, 2002).

Naast de toegenomen individualisering is de maatschappij meer multicultureel geworden. Siebers (2002) stelt dat de wereldwijde stroom aan mensen en goederen heeft op mondiaal niveau geleid tot meer homogenisering, maar meer nog tot meer diversiteit in de samenleving op lokaal niveau. Deze ontwikkeling heeft ertoe geleid dat de overheid steeds meer decentraal de samenleving is gaan sturen. De overheid kan niet meer bogen op het bestaande en dient, min of meer gedwongen, een weg te vinden in een hele reeks keuzemogelijkheden, aldus Siebers. Ook de sportvereniging dient, soms onder druk van gemeente of andere instanties, zich aan te passen aan de diversiteit van sporters, maar ook van sporten.

Ook de vergrijzing en de ontgroening in de Nederlandse samenleving is een ontwikkeling waar de sportsector mee te maken heeft. Coakley (2007) stelt dat mensen steeds ouder worden langer willen blijven sporten. Daarnaast stelt hij dat het sportaanbod door deze ontwikkeling zal moeten veranderen of verbreden aangezien de oudere sporters geen interesse hebben in fysieke sporten. Anthonissen (1998) onderschrijft dat de vergrijzing een ontwikkeling is die gevolgen kent voor het sportaanbod. De vergrijzing leidt tot meer deelname van ouderen in de sport en daarnaast ontstaat er life-time sport: mensen blijven hun leven lang dezelfde sport beoefenen. Naast de vergrijzing vraagt ook de ontgroening van de maatschappij aandacht. Het vraagstuk over hoe jongeren gemotiveerd kunnen worden tot verenigingssport wordt een steeds groter issue (Anthonissen, 1998).

Naast de meer algemene maatschappelijk ontwikkelingen in de samenleving, zijn er ook ontwikkelingen die specifiek meer op de sportsector van invloed zijn. Lokale overheden en sportbonden proberen de maatschappelijke ontwikkelingen te beheersen door schaalvergroting en privatisering.

Als gevolg van de terugtrekkende overheid krijgen ook de gemeenten minder financiële middelen. Tekorten dienen zij zelf te dichten en dikwijls proberen ze dit geld bij de lokale verenigingen te onttrekken. Anthonissen (1998) stelt dat “onder het mom van privatisering de gemeenten de subsidies verminderen en/of taken en onderhoudsaspecten worden overgeheveld naar de verenigingen. Ook willen gemeenten een efficiënter gebruik van de accommodatie, wat verenigingen min of meer dwingt tot fusies en/of samenwerking.” Dat een fusie niet automatisch leidt tot een sterkere organisatie stelt Boessenkool (in: Knoppers en Anthonissen, 2006). Een samenwerking tussen verenigingen kan, volgens hem, extern tot meer stootkracht leiden, maar intern grote spanningsvelden veroorzaken doordat onder andere de verenigingscultuur anders is.

Diezelfde Boessenkool (2007) signaleert een verschuiving van sport als doel naar sport als middel, mede onder druk van overheden. Steeds meer verenigingen doen een beroep op “externe legitimiteit” en gaan niet direct aan sport gerelateerde zaken op zich nemen. Voorbeelden die hij geeft zijn kinderopvang, naschoolse opvang en integratiebevordering. Andere voorbeelden hiervan zijn de overheidsprogramma’s ‘Tijd voor sport’ en ‘Meedoen jeugd door sport 2006-2010’ (VWS, 2005), waarbij de overheid een beroep doet op de maatschappelijke functie van sportverenigingen in samenwerking met de nationale sportbonden.

Interne ontwikkelingen

Op organisatie en verenigingsniveau signaleren onderzoekers dat de verenigingen ook de gevolgen van de maatschappelijke ontwikkelingen merken. Er wordt van sportverenigingen verwacht dat zij maatschappelijke diensten leveren, publieke taken uitvoeren en een bijdrage leveren aan het marktaandeel van hun bond. Deze politieke bemoeienis zorgt voor een breder sportaanbod en meer aandacht voor kwaliteit van bestuur, maar creëert ook hoge verwachtingen en eisen waar veel sportverenigingen niet aan kunnen of willen voldoen (van Eekeren, 2008)

De meeste verenigingen gaan zozeer gebukt onder deze druk dat zij meegaan in het proces van professionalisering. ‘Het kan nu eenmaal niet anders’, is de motivatie wanneer

zij proberen hun kader en bestuur van voldoende kwaliteit te voorzien om zich aan te passen aan de veranderende omstandigheden.

Maar van Eekeren, Boessenkool en Lucassen waarschuwen voor de risico's van professionalisering. Veel clubs kunnen en willen niet mee in de toenemende professionalisering, maar willen zich vooral blijven richten op hun traditionele doel, het organiseren van sportactiviteiten. Er ontstaat een gat tussen de gedachtes van deze clubs en de wensen van politici en beleidsmakers.

De huidige trend van professionalisering, waarbij de nadruk ligt op 'groot en sterk', heeft tot gevolg dat veel kleine verenigingen niet kunnen overleven en zullen ophouden te bestaan. Politici en beleidsmakers zullen moeten beseffen dat deze kleine verenigingen enorm bijdragen aan zaken die de laatste jaren erg belangrijk gevonden worden, zoals integratie, meer bewegen en sociale cohesie. (van Eekeren, 2008)

Knoppers (2006) ziet de gevolgen van de veranderde maatschappij terug in het feit dat algemene leden vergaderingen van sportverenigingen steeds slechter worden bezocht. Sporters komen om te sporten. Zij stelt dat de betekenissen die aan een lidmaatschap van een vereniging gegeven worden zijn veranderd. Volgens Anthonissen (1998) "zijn leden begonnen te kijken en zich meer als klanten of gebruikers gaan gedragen". Volgens hem zien zij zichzelf ook als zodanig. Plezier en ontspanningsgerichte redenen spelen een grotere rol bij de keuze voor een sport. In verenigingen ziet hij de differentiatie in motieven en sportvormen toenemen.

Verenigingen worden steeds meer geconfronteerd met een afnemend kader. Daarnaast is er het gevaar dat bestaande kaderleden overvraagd worden. Bestuursleden vervullen uitvoerende taken en commissieleden nemen vaak in meerdere commissies plaats. Dikwijls zijn het gepensioneerde leden met veel vrije tijd die bestuurstaken (Anthonissen, 1998). Toch is er een kentering waarneembaar in de vervulling van bestuursfuncties. Waren het voorheen mannen van 40 jaar en ouder, meer recentelijk is er een ontwikkeling waarneembaar dat meer jonge hoger opgeleide mannen een bestuursfunctie gaan vervullen (Anthonissen, 1998).

De verenigingen hebben ook op financieel gebied te kampen met problemen. Zij worden gedwongen om op zoek te gaan naar nieuwe manieren om de clubkas aan te vullen. Vaak komen ze daarbij uit bij vermogende leden. Deze willen echter de sport sponsoren in ruil voor meer invloed binnen de vereniging (Anthonissen, 1998). Een andere ontwikkeling die zich voordoet en welke de auteurs signaleren is dat verenigingen zich meer gaan toeleggen op aspecten die minder sporteigen zijn. Verenigingen gaan zich meer organiseren als een bedrijf. Boessenkool (2007) signaleert dat steeds meer verenigingen een kinderopvang, naschoolse opvang en integratiebevordering gaan organiseren om zo meer inkomsten te genereren uit de accommodatie.

De behandelde auteurs signaleren allen dat de sportverenigingen onder druk zijn komen te staan als gevolg van maatschappelijke, maar ook interne ontwikkelingen en druk vanuit de overheid. Maar zoals Boessenkool (2005) zegt: "De wijze waarop sportbestuurders op verenigingsniveau laveren tussen de (individuele) wensen van hun

(toekomstige) leden en de talrijke externe invloeden hangt in grote mate af van hun perspectief op en interpretatie van de ontwikkelingen en maatschappelijke veranderingen...”. Knoppers (2006) voegt daar aan toe: “*Nonprofit organizations, such as sport clubs, have to reorient themselves continually to attract and keep new members*”.

6. Thema's

In dit hoofdstuk zal weergegeven worden hoe de verkregen onderzoeksresultaten gestructureerd worden. Op basis van literatuur, interviews en observaties zijn wij gekomen tot zeven thema's waaraan wij de situatie van de omnisportverbanden op willen hangen. Hieronder zal bij elk thema kort toegelicht worden wat er precies mee bedoeld wordt.

- Betekenisgeving aan het omnisportverband door respondenten

Dit thema gaat over hoe de respondenten tegen het omnisportverband aankijken. Het gaat over het ontstaan van het omnisportverband en over de toekomst van het omnisportverband.

Welke betekenis wordt door respondenten gegeven aan 'omni'?

- Overwegingen om samen te werken

Binnen het omnisportverband werken meerdere takken van sport samen. In de loop der jaren is de samenstelling van het aantal sporttakken binnen omnisportverbanden nogal eens veranderd; er zijn nieuwe afdelingen bijgekomen en er zijn afdelingen verdwenen. In dit thema wordt onderzocht welke motivaties de verschillende afdelingen hebben om een samenwerkingsverband met elkaar aan te gaan.

Welke overwegingen hebben de afdelingen om samen te werken binnen het omnisportverband?

- Autonomie en zeggenschap van de afdelingen

Dit thema gaat in op de afstemming tussen de taken en verantwoordelijkheden van het hoofdbestuur en de taken en verantwoordelijkheden van het afdelingsbestuur. We willen weten in welke mate afdelingen een eigen koers kunnen varen en in hoeverre zij afhankelijk zijn van het hoofdbestuur bij hun beleidskeuzes.

In welke mate hebben de afdelingen autonomie en zeggenschap binnen het omnisportverband?

- Bestuurlijke verhoudingen tussen de verschillende afdelingen

De omnisportverbanden herbergen meerdere sportdisciplines. De afdelingen van die disciplines verschillen in ledenaantallen en cultuur, maar moeten wel met elkaar coöpereren binnen het samenwerkingsverband. Dit thema gaat in op de bestuurlijke verhoudingen tussen de afdelingen.

Hoe verhouden de verschillende afdelingen zich op bestuurlijk niveau tot elkaar?

- Professionalisering

In de huidige sportwereld heerst een tendens van professionalisering. Sportverenigingen pakken de zaken steeds bedrijfsmatiger aan. De vraag is of de sporters en vrijwilligers mee kunnen en willen gaan in deze professionelere aanpak. In dit thema komen de betekenissen aan bod die gegeven worden aan de professionalisering binnen het omnisportverband.

Op welke manier wordt binnen het omnisportverband omgegaan met de professionalisering van de sport?

- Financiële huishouding

In de steeds verder professionaliserende sportorganisaties gaat het beheren van de financiën een steeds grotere rol spelen. Een belangrijk issue binnen de omnisportverbanden is hoe de kosten en opbrengsten over de verschillende afdelingen verspreid dienen te worden. In dit thema zal daar nader op ingegaan worden.

Op welke wijze zijn de financiën georganiseerd binnen het omnisportverband?

- Affiniteit tussen leden van verschillende afdelingen

In de omnisportverbanden komen verschillende sportdisciplines bij elkaar. Alle leden van die sportdisciplines beoefenen hun sport op dezelfde accommodatie en komen daar dus samen. In dit thema komt aan bod in hoeverre de leden van de verschillende sportafdelingen zich verbonden voelen met leden van andere afdelingen.

In welke mate hebben leden van een omnisportverband affiniteit met leden van andere afdelingen?

7. Resultaten

In het voorgaande zijn toegelicht aan de hand van welke thema's wij onze resultaten zullen ordenen. In dit hoofdstuk zullen per thema de belangrijkste resultaten weergegeven worden. Daarbij zullen wij veelvuldig refereren aan uitspraken van respondenten. Aan het eind van het hoofdstuk worden de resultaten kort samengevat.

7.1 “Ik ben echt een omnidier”

De betekenis die gegeven wordt aan omni door geïnterviewden

Er zijn bij betrokkenen verschillende geluiden te horen over de betekenis die zij aan het omnisportverband geven. Hier een weergave van het discours.

Veelgehoord is dat de ware omni een achterhaald fenomeen is. Oorzaken die genoemd worden zijn vooral ontwikkelingen van maatschappelijke aard.

“Als je de voorzitter van toneel zou vragen wat voor hem de meerwaarde van Desto is, dan zou hij het niet weten. Hij heeft hier zijn oefenruimte en dat is het. Misschien dat hij de meerwaarde nog wel ziet omdat hij al een tijd meeloopt en een hoop mensen kent. Maar als je een tennisser of voetballer zou vragen dan zouden ze het niet weten.

Er zijn nog wel een aantal leden die zullen zeggen dat Desto echt een omnivereniging is en dat dat de reden is dat ze lid zijn. Ze voelen zich er thuis. De gemeenschappelijkheid staat voor hen centraal. Maar die lopen waarschijnlijk al een tijd mee...[...] De omni komt ook voort uit het gedachtegoed dat de vereniging voor ieder lid van de familie wat te bieden moet hebben. Zo is het ook met de jeu des boules begonnen. Dat waren voetballers die op een gegeven moment gingen tennissen en toen dat niet meer kon zijn gaan jeu des boules. Je zag trouwens vaak dat voetballers in de zomer gingen tennissen. [...] Het heeft ook wel wat dat je bij dezelfde vereniging terecht kan om meerdere sporten te doen, of dat een familielid bij dezelfde vereniging lid is maar een andere sport doet. Desto kent geen familielidmaatschap.”

“Omni is naar mijn gevoel wel iets wat traditierijk is geweest en behapbaar was en vroeger heel goed kon, maar tegenwoordig dreigt te vervagen door maatschappelijke ontwikkelingen en instroom van heel veel nieuwe mensen.”

Een minder vaak gehoord geluid is dat er wel degelijk een bepaald gevoel bij de vereniging hoort. Dit wordt echter gerelativeerd door een andere respondent door te stellen dat dit gevoel wellicht alleen in het hoofdbestuur heerst.

“We zijn allemaal lid van de vereniging Hercules. Dat zal niet bij honderd procent van de leden leven, maar dat zijn waarschijnlijk de leden die zich verder ook niet laten zien bij de club”

“Ik denk dat die omni-gedachte vooral binnen het hoofdbestuur door leeft, binnen de afzonderlijke verenigingen minder.”

Een van de respondenten benadrukt dat hij wel een taak ziet weggelegd voor het hoofdbestuur om vanuit de top een visie te bedenken die vertaald dient te worden naar de afdelingen.

“Naar mijn idee ligt er een belangrijke rol voor het hoofdbestuur om te zorgen dat de vereniging een bepaald klimaat laat zien naar buiten toe en naar haar leden toe, dat typisch des Desto’s is.”

Of er in de huidige samenleving nog een omni zou kunnen ontstaan, weet men niet.

7.2 “Als er niets was gebeurd, dan hadden we gewoon bij de tennis het licht uitgedaan”

Over overwegingen om samen te gaan werken of te blijven samenwerken.

Vier van de vijf onderzochte samenwerkingsverbanden zijn uit zichzelf voortgekomen. Dat wil zeggen dat er met één sportafdeling is begonnen en later andere afdelingen zijn toegevoegd en ook weer zijn afgevloeid. De respondenten zijn het er over eens dat de traditionele gedachte was het kunnen sporten met de gehele familie. Moeder kan een potje tennissen terwijl zoonlief tegen leeftijdgenoten een balletje aan het trappen is. De diversiteit van de vereniging wordt vergroot wat het aanbod van sporten betreft, maar ook gezien het aanbod van leden. Het bij elkaar brengen van al die disciplines kan echter ook omgekeerd werken en culturele verschillen blootleggen, aldus een betrokkene.

Naast de genoemde ideologische overweging, spelen met name bedrijfseconomische redenen een rol. Een vertegenwoordiger van een kleine afdeling stelt dat als ze geen onderdeel waren geweest van het samenwerkingsverband, ze nooit op een dergelijk mooie locatie zou zitten.

“Wij zijn een hele kleine volleybalvereniging, maar we kunnen gewoon meer bereiken omdat we andere mensen om ons heen hebben.”

Het samen gebruiken van een en dezelfde accommodatie en het hebben van een ruim paviljoen wordt door eenieder als groot voordeel gezien. Een ander wijst op de voordelen van het kunnen aantrekken van een verenigingsmanager, meer sponsorinkomsten, een beter biercontract en een gezamenlijke website.

“En dat wordt alleen maar interessanter wanneer je meer dan duizend leden hebt”.

Naast de kostenvoordelen die er zijn bij het gezamenlijk uitvoeren van de bovengenoemde punten, loopt de vereniging volgens een respondent ook minder financiële risico's door de samenwerking. Een respondent beschouwt het daardoor niet als reëel dat een afdeling zich zal afscheiden van het samenwerkingsverband.

“Word dan zelfstandig, maar dan moet je zelf een paviljoen gaan runnen met alles wat erbij komt kijken.”

Bij één onderzocht omnisportverband was er een andere situatie die tot samenwerking noopte. Zonder de samenwerking hadden de kleinere afdelingen niet kunnen blijven bestaan. Voor de grotere vereniging van het samenwerkingsverband betekende de toename van het aantal verenigingen meer stootkracht naar de gemeente. Doordat de verenigingen door de gemeente verplicht werden om te verhuizen door de aanleg van Leidsche Rijn en de accommodatie één op één werd vergoed, hebben ze een groter paviljoen kunnen bemachtigen. Volgens een respondent had de aanleg van het gezamenlijke complex ook voor de buurt en gemeente een voordeel:

“We hadden het geluk dat een heleboel wijkbewoners achter het idee gingen staan [om in de wijk een sportpark aan te leggen]. Dat waren wijkbewoners die last hadden van jongeren die in portieken hingen en overlast veroorzaakten. [...]Het park is gewoon de hele dag open, de jeugd uit de wijk kan hier de hele dag op de velden, dat is ook de filosofie er achter.”

Volgens een respondent komt de samenwerking als omnivereniging voort vanuit het idee van de multifunctionele vereniging, welke vitaler zou zijn dan verenigingen met één discipline. Hij waagt het echter te betwijfelen. Toch stelt ook hij dat het in bepaalde gevallen noodzakelijk kan zijn om tot samenwerking over te gaan.

7.3 “Leg de verantwoordelijkheden waar ze horen te liggen”

Over taken, verantwoordelijkheden, autonomie en zeggenschap

Uit de gesprekken met betrokkenen blijkt duidelijk dat er een afstemming gevonden dient te worden tussen de taken die een hoofdbestuur zou moeten uitvoeren en die een afdeling zou moeten verzorgen. Duidelijk komt naar voren dat de afdelingen zoveel mogelijk vrijheid gegeven zou moeten worden in het uitstippelen van het eigen technisch beleid. Van het hoofdbestuur wordt een faciliterende rol verwacht. Ook is de mening van de betrokkenen dat er in het hoofdbestuur gekeken dient te worden naar het algemeen belang van de vereniging of stichting.

“Je moet niet alles centraal willen regelen, maar ook niet alles door de afdelingen laten regelen. [...] Doe die dingen die niet sporteigen zijn nou gemeenschappelijk en als het direct bij een sport hoort, laat het dan de afdelingen doen. Efficiëntie en effectiviteit, maar ook financiële risico's die je loopt. Maar ook gewoon vanuit kostenoogpunt.”

Uit de gesprekken kwam naar voren dat er soms nog wel eens frictie ontstaat als gevolg van de taakverdeling. Er heerst onduidelijkheid over waar welke taken en verantwoordelijkheden liggen of men heeft moeite zich aan die verdeling te houden. Communicatie is het sleutelwoord volgens een van de respondenten.

“Dat heeft te maken met een stukje duidelijkheid en verantwoordelijkheden leggen in de organisatie waar ze horen te liggen. En daar ze dan ook laten liggen en ook vervolgens naar handelen.”

“Niet van boven naar beneden, dus als je een algemeen bestuur maakt waarvan je zegt ‘dat bewaakt de faciliteiten’ dan moet dat zich niet verlagen door zich met het contract van de trainer te bemoeien.”

Bij een van de onderzochte verenigingen is men overgegaan op een andere organisatiestructuur om de gevaren van het voeren van eigen beleid van een afdeling voor de vereniging in zijn geheel in te perken.

“Honkbal heeft plannen om binnen een paar jaar in de hoofdklasse te spelen. Dan moet je dat doen. Maar dan wel heel snel uit die ASV, want als dat een ton per jaar kost...”

Een andere vereniging heeft voor een structuur gekozen waarbij de afdeling meer autonomie heeft omdat de groei van de afdeling door andere afdelingen werd geremd.

“Dus zo zie je dat er op meerdere vlakken teams beter gingen presteren en we vonden dat je ook de groeikansen moet benutten en dat moet faciliteren. Dus toen hebben we besloten dat we gingen splitsen.”

Bij een andere vereniging is het omgekeerde het geval geweest. Enkele jaren geleden is er voor gekozen om met name op financieel gebied alles centraal te regelen. Dit kwam voort uit het feit dat er een grote kloof begon te ontstaan tussen arme en rijke afdelingen.

“De afdelingen hadden een stel inkomsten en uitgaven, en ze waren meer autonoom in dat opzicht. Je kreeg toen de situatie dat de ene afdeling rijk was en een andere afdeling met een tekort kampte. Daarom hebben we toen voor deze andere structuur gekozen, het is onzin om geld te moeten lenen voor de ene afdeling binnen de vereniging, terwijl bij de andere vereniging nog geld over is.”

7.4 “Het lijkt wel een bedrijf”

Over de tendens van professionalisering

Bij een van de onderzochte verenigingen biedt men naast sportactiviteiten ook Buitenschoolse Kinderopvang en huiswerkbegeleiding aan. Elke doordeweekse avond is het restaurant in het paviljoen geopend, waar leden tegen een schappelijke prijs een complete drie-gangenmaaltijd kunnen nuttigen. Op maandagavond worden alle hockeyvelden verhuurd aan bedrijven, waar werknemers van die bedrijven tegen elkaar spelen.

Volgende de meeste respondenten kunnen omnisportverbanden het zich niet meer permitteren om de oude ‘gezellige, kneuterige’ koers te blijven varen. Door externe druk van onder meer NOC/NSF en de gemeente worden omnisportverbanden gepusht om zichzelf steeds bedrijfsmatiger en multifunctioneler te organiseren.

Deze ontwikkelingen leiden tot meer betaalde krachten en meer regelgeving binnen het omnisportverband. Bestuurders gaan mee in deze tendens waarin ‘groter’ staat voor ‘effectiever en efficiënter’.

“In de sport is het idee van ‘het grootste’ bepalend”.

“Maar die drive [om te professionaliseren], enerzijds van buiten, sluit natuurlijk ook aan bij een stuk beleving van de bestuurders, en ik denk niet van de spelers.”

Zoals in de bovenstaande quote naar voren komt, zijn de spelers echter lang niet altijd voorstander van deze professionalisering. De angst om de verenigingscultuur te verliezen en een ‘fabriek’ te worden, is bij veel sporters en vrijwilligers aanwezig. Vrijwilligers hebben veel emotionele binding met de vereniging, en verkiezen het hebben van plezier boven het streven naar efficiëntie en effectiviteit; *‘Dan maar wat minder inkomsten’*.

Door de toenemende regelgeving gaat vrezende de respondenten dat voor veel betrokkenen binnen het omnisportverband het plezier eraf gaat. Bij het uitoefenen van hun taken moeten vrijwilligers aan een steeds ruimer wordend aantal eisen en verplichtingen voldoen; *“Je moet aan zoveel denken, dat is echt om gek van te worden”*. Hierdoor bestaat de kans dat veel vrijwilligers de binding met de vereniging verliezen: *“zo is het de hele week op mijn werk al, daar heb ik op de club geen zin meer in”*.

7.5 “Mag ik ff vangen?”

Over de financiën van het omnisportverband

Van de vijf onderzochte omnisportverbanden beschikken slechts bij één vereniging de afdelingen niet over een eigen budget. Daar gaan de contributies op een grote hoop en komen terecht bij het hoofdbestuur, dat ook de financiële verantwoording heeft. Bij de andere verenigingen worden de contributies door de afdelingen zelf geïnd.

De motivatie voor het omnisportverband om de financiën centraal te regelen, komt voort uit een periode dat er binnen de vereniging rijke en arme afdelingen ontstonden. Men heeft toen besloten om de gelden van de verschillende afdelingen in één pot te gooien.

“Het is onzin om geld te moeten lenen voor de ene afdeling binnen de vereniging, terwijl bij de andere vereniging nog geld over is.”

Volgens een bestuurslid van een afdeling van die vereniging kan dit wel de ambities van een afdeling belemmeren, want; *“Het geld vloeit ook naar de andere afdelingen”*. Het hoofdbestuur gaat ook over de sponsoring. Mocht een sponsor zich aanbieden om een bepaalde afdeling te sponsoren, dan gaat dat geld niet rechtstreeks naar die afdeling, maar komt ook een deel terecht in de algemene pot van het hoofdbestuur.

Hij geeft echter wel aan dat de huidige tendens is dat de afdelingen toch weer meer en meer over de eigen financiën kunnen beschikken en dat de functie van penningmeester van de afdeling, die de afgelopen jaren niet veel om het lijf had, steeds verder en zwaarder ingevuld wordt.

Bij de andere vier verenigingen beschikken de afdelingen over eigen financiële middelen en betalen zij een bedrag aan het overkoepelende orgaan. Dit bedrag is gereserveerd voor kosten aan het paviljoen, de accommodatie, de website en andere zaken waar alle afdelingen gebruik van maken.

“Wat je gezamenlijk deelt, daar betaal je gezamenlijk voor”

Een spanningsveld binnen het financiële gebeuren is de mate waarin afdelingen budget kunnen krijgen vanuit het overkoepelende orgaan voor extra uitgaven of onvoorziene kosten. Wanneer het overkoepelende orgaan te makkelijk gehoor geeft aan die aanvragen vanuit de afdeling, vrezen veel respondenten dat de afdelingen voor elke wissewasje hun hand ophouden bij het overkoepelend bestuur. *“En nu zijn we bezig om te kijken of we die kas leeg kunnen halen”*. Het belang van een onafhankelijke penningmeester wordt door de respondenten benadrukt, zodat een eerlijke verdeling van de aanwezige gelden gewaarborgd is.

Het inperken van het bovengenoemde spanningsveld, was voor twee omnisportverbanden één van de voornaamste redenen om hun structuur aan te passen. Door over te stappen op het federatiemodel, zijn de verschillende afdeling volledig autonoom geworden. Zij moeten hun eigen financiële huishouding op orde hebben, hun eigen broek ophouden.

“Als je het niet goed doet, ga je failliet. Als je failliet bent, wordt je opgeheven.”

Het overkoepelende orgaan is in dit model niet langer verplicht om de helpende hand te bieden wanneer een afdeling in de problemen komt.

7.6 “Ziehier het welkome warme bad van de omnivereniging”

Affiniteit leden met andere afdelingen

De leden van een bepaalde sporttak blijken weinig ‘feeling’ te hebben met de leden van andere afdelingen binnen het omnisportverband. Sporters lijken nauwelijks te integreren met leden van andere sporttakken. De verschillende sporttakken hebben vaak hun eigen tafeltjes en hoekjes in het paviljoen, waar zij voor aanvang of na afloop van de wedstrijd samenkomen. De afdelingen hebben aparte informatieborden, waar zij nieuws over de eigen afdeling presenteren, en ook een gezamenlijke prijzenkast lijkt geen voeten aan de grond te krijgen.

“Dat verhaal over cohesie binnen de vereniging, dat wordt zwaar overdreven.”

Sterker nog, veel leden zien de verschillende sporters op het sportpark niet als iets positiefs, maar meer als een potentiële bron van problemen. De aanwezigheid van een cricketkooi naast een voetbalveld of het verplaatsen van een zitbank binnen het paviljoen kan aanleiding vormen voor enorme spanningen tussen twee of meer afdelingen.

‘In de praktijk is dat lastig, al die culturen samenbrengen. Dat is de grootste zorg die we met elkaar hebben.’

Toch zijn er ook tegengestelde geluiden te horen. Sommigen zien de diversiteit van sporters binnen het omnisportverband juist als een groot voordeel. Een lid van Kampong geeft aan veel vrienden te hebben uit de andere afdelingen en dat bij feesten in het paviljoen leden uit alle takken van sport door elkaar heen staan en met elkaar een feestje bouwen.

7.7 “Wie zijn hier nu helemaal de squash?”

Verhoudingen tussen de verschillende afdeling van het omnisportverband

Bij enkele omnisportverbanden is gesteggel ontstaan over de verdeling van de paviljoenopbrengsten. De grootste afdelingen vinden dat zij recht hebben op de grootste bijdrage, omdat zij meer omzet draaien. Bij de jaarvergadering van het algemeen bestuur van een vereniging rijgen de afdelingen één stem voor elke 200 leden die zij hebben. De voorzitter van het hoofdbestuur van een andere vereniging wordt benoemd door de grootste afdeling en een bestuurslid van een afdeling ziet het omnisportverband meer als een ‘voetbalvereniging met wat sporten die er bij zijn gekomen’.

Dat de verenigingen het ook op bestuurlijk niveau niet altijd even goed met elkaar kunnen vinden, blijkt wel uit bovenstaande voorbeelden en wordt ook door de respondenten beaamd. Maar desondanks geven de besturen aan dat er zelden of nooit een dermate kloof tussen afdelingen ontstaat, dat men moet stemmen om een beslissing te nemen. Bij alle verenigingen overheerst toch het idee dat de afdelingen samen moet werken en elkaar moeten steunen.

“De verenigingen zitten daar met zijn allen, dus ze moeten de klus ook met zijn allen klaren”

“Je ziet dat er gewoon altijd een modus is waarin consensus wordt bereikt.”

Daarbij is het van belang dat alle afdelingen doordrongen zijn van genoeg gemeenschapszin. Er ligt volgens de respondenten een belangrijke taak voor het hoofdbestuur om deze gemeenschapszin te creëren. Hierbij moet zij de grote afdelingen overtuigen dat de kleinere afdelingen ook wel degelijk van waarde zijn voor de vereniging.

“de groten mogen nooit vergeten dat de kleintjes ook belangrijk zijn”

Toch lijkt dit besef niet altijd onder alle (bestuurs)leden aanwezig te zijn. Een kleine afdeling die, in de ogen van de grote afdelingen, teveel kleedkamers, veldruimte of geld toebedeeld krijgt, kan tot gemopper en irritatie leiden onder die grote afdelingen.

Veel omni-sportverbanden organiseren activiteiten waar alle afdelingen aan mee kunnen doen. Hiermee proberen zij de gemeenschapzin die zij prediken op bestuurlijk niveau, ook uit te dragen richting de leden.

7.8 De resultaten samengevat

In dit onderdeel zullen de belangrijkste resultaten kort worden weergegeven.

“Ik ben echt een omnidier”

Uit de resultaten blijkt dat de ware omnigedachte, het sporten met de hele familie bij één vereniging, achterhaald is. Met name de schaalvoordelen worden nu aan de samenwerking toegekend, en voor de rest wil men graag zoveel mogelijk autonomie voor de verenigingen. Toch bestaan er nog mensen die de charme van de ‘omni’ nog in zien. Dikwijls gaat het hier om oudere leden die al een lange geschiedenis bij de vereniging kennen.

“Als er niets was gebeurd, dan hadden we gewoon bij de tennis het licht uitgedaan”

De hoofdreden, zo bleek uit de gevoerde gesprekken, om als een geheel samen te werken hebben met name een bedrijfsmatige inslag. Door gebruik te maken van één en hetzelfde complex bespaart men zowel tijd, als geld op de bezetting van het paviljoen en het onderhoud van het complex. Een van de respondenten van een kleinere vereniging stipte aan dat zij nooit op een dergelijk mooi complex hadden kunnen zitten als ze geen onderdeel waren geweest van een dergelijk grote vereniging. Naast deze schaalvoordelen blijkt de diversiteit van sporten en sporters ook als meerwaarde gezien te worden, al wordt er ook op gewezen dat de diversiteit ook negatieve invloeden kan hebben.

“Leg de verantwoordelijkheden waar ze horen te liggen”

Uit gesprekken met betrokkenen blijkt dat er een afstemming gevonden dient te worden tussen de taken en verantwoordelijkheden die een hoofdbestuur heeft naar de afdelingen toe, en andersom. De voorkeur gaat bij de respondenten uit naar zoveel mogelijk autonomie voor de afdelingen. Het hoofdbestuur zou zich moeten bekommeren om zaken die het algemeen belang aangaan.

“Het lijkt wel een bedrijf”

De onderzochte omnisportverbanden hanteren een steeds professionelere aanpak in de organisatie. Externe druk en ambitie van bestuurders maakt dat verenigingen meer bedrijfsmatiger gaan denken. Er ontstaat meer regelgeving in de zoektocht naar een

effectievere en efficiëntere organisatie die alsmear wil groeien. Vrijwilligers en spelers moeten rekening houden met deze regelgeving en kunnen hierdoor het plezier in het spelletje verliezen.

“Mag ik ff vangen?”

Bij vier van de vijf verenigingen beschikken de afdelingen zelf over financiële middelen. Bij deze vier verenigingen betalen de afdelingen per lid een bedrag waarvan de algemene kosten op het sportpark betaald worden. Bij het andere omnisportverband verzorgt het hoofdbestuur het financiële plaatje, maar krijgen de afdelingen langzaamaan meer financiële autonomie. De grootste spanningen ontstaan wanneer de afdeling geld vraagt aan het hoofdbestuur. Verenigingen spelen daarop in door de gehele financiële verantwoording bij de afdelingen te leggen, zodat het hoofdbestuur niet meer verantwoordelijk is om de afdeling te hulp te schieten.

“Ziehier het welkome warme bad van de omnivereniging”

Binnen het omnisportverband blijken de leden van een afdeling nauwelijks te integreren met leden van de andere afdelingen. De leden gaan hun eigen gang op het sportpark en hebben geen behoefte zich te mengen met leden van andere afdelingen. Het samenbrengen van de verschillende culturen kan aanleiding geven tot spanningen binnen het omnisportverband. Er zijn ook mensen die wel degelijk banden hebben met leden van andere afdelingen en de diversiteit van verschillende sporten en culturen positief benaderen.

“Wie zijn hier nu helemaal de squash?”

Het discours dat leeft binnen de verenigingen is dat de afdelingen elkaar nodig hebben en moeten samenwerken om het sportpark zo goed mogelijk te kunnen runnen. Bij voorkeur wordt alles opgelost door consensus te bereiken, om te voorkomen dat conflicten de gemeenschapszin kunnen ondermijnen. Er zijn echter ook spanningen tussen grote en kleine afdelingen.

8. Analyse

In het voorgaande hoofdstuk zijn de onderzoeksresultaten weergegeven. In dit onderdeel zullen we aan de hand van het analysekader en de literatuurstudie de resultaten analyseren. De gebruikte thema's uit de resultaten zullen in dit onderdeel losgelaten worden. Context, de gegeven betekenissen en macht zijn de concepten waar onze analyse aan opgehangen zal worden.

8.1 Context

Uit de resultaten blijkt dat de ware omnigedachte, het sporten met de hele familie bij één vereniging, achterhaald is. De omnivereniging gaat terug tot de tijd van de verzuiling. Iedere zuil had zijn eigen omroep, kerken, tradities en ook sportverenigingen. Er heerste een grote gemeenschapszin onder de bevolking. Dit is ook de oorsprong geweest van de traditionele omnisportvereniging. Vanuit het oogpunt dat het gehele gezin bij dezelfde vereniging kon gaan sporten zijn er steeds meer afdelingen binnen de vereniging ontstaan en is de omnivereniging gevormd zoals we die nog kennen.

In de jaren '60 van de vorige eeuw is de ontzuiling opgekomen. Mensen raakten op de hoogte van andere meningen en ideeën dan die van de eigen zuil en werden, voornamelijk door de intrede van de televisie, wat vrijer in het denken. Ook de kerkelijke waarden van de sportvereniging verminderde. Men is in de loop van de jaren meer individualistisch geworden, wat betekent dat het gezin een minder centrale rol is gaan spelen in het leven (Schnabel, 2004). Dit heeft als gevolg dat voor de sportbeoefening het feit dat het gehele gezin bij dezelfde vereniging zou kunnen spelen is afgenomen. Men kiest voor een sport.

De onderzochte omnisportverbanden hanteren een steeds professionelere aanpak in de organisatie. Externe druk maakt dat verenigingen bedrijfsmatiger gaan denken. Het steeds marktgericht denken van de omnisportverbanden kan beter begrepen worden in het licht van de modernisering en professionalisering van sportverenigingen, zoals die beschreven is door Van Eekeren, Boessenkool en Lucassen. Volgens hen leidt de economisering van de samenleving ertoe dat ook sportverenigingen, van oudsher non-profitorganisaties, zich steeds meer als profit-organisaties gaan gedragen (Van Eekeren, 2008). Ook wordt van de sportvereniging verwacht dat zij steeds meer maatschappelijke taken gaat vervullen. De aanwezigheid van kinderopvang en huiswerkbegeleiding binnen de omnisportverbanden kan gezien worden als een poging om aan verwachtingen van de maatschappij te voldoen. De sport wordt steeds meer als middel gezien, in plaats van als doel.

Daarnaast is uit de resultaten naar voren gekomen dat de omnisportverbanden alsmaar willen blijven groeien. Boessenkool (in: Knoppers en Anthonissen, 2006) noemt de aanname dat een grote club meer uitstraling heeft, de toegenomen druk vanuit de nationale sportbond en de lokale overheid, en een minder sterke financiële situatie van kleine verenigingen als voornaamste redenen voor deze toegenomen druk om groter te worden.

Dat de vereniging moet blijven groeien is een must geworden. Stilstand is achteruitgang, en men is voortdurend op zoek naar manieren om de accommodatie, de geldkas en het ledenaantal te vergroten. Deze groei en toegenomen druk binnen de sportvereniging creëert hogere verwachtingen en eisen waar veel sportverenigingen niet aan kunnen of willen voldoen (Van Eekeren, 2008). Dit blijkt ook uit de resultaten van de onderzochte omnisportverbanden. Vrijwilligers en spelers moeten met zoveel zaken rekening houden dat zij het plezier in het spelletje dreigen te verliezen.

Er zijn dan ook enkele kritische kanttekeningen te plaatsen bij de professionalisering binnen sportverenigingen. De tendens van professionalisering biedt veel kansen voor omnisportverbanden, maar het belang van de sporter mag niet uit het oog verloren worden. Uiteindelijk moet het doel van het omnisportverband zijn om de sporters hun sport optimaal te laten beoefenen. Uit de resultaten kwam naar voren dat sporters nog altijd voornamelijk geïnteresseerd zijn in het trappen of slaan van een bal, en niet in het verhogen van de efficiëntie en effectiviteit van de vereniging. Professionalisering moet het middel zijn, het optimaal beoefenen van sport het doel. Niet andersom.

8.2 Betekenissen

Uit de gesprekken met betrokkenen bleek dat wat betreft de omnigedachte het differentiatieperspectief overheerste. Opvallend was dat met name de wat jongere bestuurders minder op hadden met de traditionele waarden van de omnisportvereniging. De wat oudere respondenten meenden over het algemeen wel een speciaal omnigevoel te hebben bij de waarden van de vereniging. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de oudere generatie vaak al tientallen jaren lid is van de vereniging en deze hebben meegemaakt met de tradities en waarden die voort zijn gekomen uit de tijd van de verzuiling. Daarnaast bleek uit het onderzoek dat de verenigingen vooral door mannen op middelbare leeftijd geleid worden. Het is de vraag of het in de huidige context goed is voor de verenigingen dat deze vooral geleid worden door oudere bestuurders. Een van de oudere ondervraagde bestuurders zei zelf al “in de loop van de komende jaren zou het hoofdbestuur moeten verjongen om vernieuwend te kunnen blijven”.

Onder de leden lijkt er verder weinig affiniteit met de andere afdelingen te bestaan. Op een enkeling na, blijkt dat de leden vooral met mensen van hun eigen afdeling omgaan. De gedifferentieerde visie van Martin lijkt op dit gebied te overheersen bij de leden van omnisportverbanden. Men benadrukt de culturele verschillen die aanwezig zijn tussen de afdelingen, en ziet weinig mogelijkheden om die verschillen opzij te zetten.

Het paviljoen kan gezien worden als een theater waar deze strijd met elkaar om autonomie en grenzen tot uiting komt. De ene afdeling komt er nooit, de andere heeft een apart gedeelte wat zij als ‘hun eigen plekje’ beschouwen, en weer een andere afdeling zien zichzelf als belangrijkste gebruikers ervan.

Waar onder de leden van de omnisportverbanden het differentiatieperspectief overheersend is, wordt op bestuurlijk niveau van de omnisportverbanden vooral een integratie visie gehanteerd. Hier ligt de nadruk in de interactie op consensus en samenwerking om sociale cohesie te creëren. Het besef lijkt hier aanwezig dat er

samengewerkt dient te worden. De oorzaak voor dit verschil lijkt te zitten in de verschillende betekenissen die gegeven worden aan de professionalisering. Bovenin de organisatie ziet men het als een kans om de invloed en de spanwijdte van de vereniging uit te breiden. Onderin de organisatie ziet men het meer als een bedreiging, waarbij de professionelere aanpak het plezier in het uitoefenen van de sport kan ondermijnen. Men is bang voor het verlies van zelfstandigheid en voor corrosie van de cultuur en identiteit van de vereniging (Rijdt, 1995).

De hoofdreden, zo bleek uit de gevoerde gesprekken, om als een geheel samen te werken heeft met name een bedrijfsmatige inslag. Door gebruik te maken van één en hetzelfde complex bespaart men zowel tijd als geld op de bezetting van het paviljoen en het onderhoud van het complex. Dat de grootte van een vereniging voordelen kan hebben, staat buiten kijf. Hoe meer leden er zijn, hoe grotere kantine er gerund kan worden en hoe meer inkomsten gegenereerd zullen worden. Ook kan er uit meer krachten geput worden om het complex te beheren en de bar te bemannen. Wel zal naarmate de vereniging groter wordt daarin meer afstemming gevonden moeten worden. Zo is er bij een van de onderzochte partijen wrijving ontstaan bij het bemannen van het paviljoen. De grootste vereniging vond dat zij wel erg vaak achter de bar stonden. Een gezamenlijk beleidsvoorstel om het paviljoen te beheren werd in het hoofdbestuur van tafel geveegd. Drie onderzochte partijen hebben dit probleem weten te ondervangen door het paviljoen te verpachten.

Naast de problematiek rondom het complex, betekent een grotere vereniging ook meer culturele verschillen. De diversiteit van de vereniging werd door de respondenten aangemerkt als een positief gevolg van het hebben van meerdere afdelingen. Iedere vereniging heeft zijn eigen sportcultuur en hier dient rekening mee gehouden te worden. Bij enkele verenigingen bleken er af en toe spanningen te zijn tussen afdelingen met verschillende grootte en een verschillende wijze van organiseren. Uit een onderzoek onder Belgische sportverenigingen (De Knop, 2004) bleek dat de verenigingscultuur zeer sterk was. Ook Boessenkool (2006) ontdekte in een casestudy over een sportfusie dat er wantrouwen en machtsstrijd ontstond tussen de verschillende fusiepartners. In een dergelijke situatie is een samenwerking enkel nadelig voor beide partijen. De vraag is wanneer een samenwerking wel vruchtbaar zal zijn. In een interview stelt een respondent dat de cohesie bij een kleine vereniging veel groter is dan bij verenigingen met drieduizend leden. Volgens hem kan een goede cohesie een hoop problematiek voorkomen.

Wat verder opvallend is dat bij een van de verenigingen een gedifferentieerd perspectief naar voren kwam wat betreft financiën. Bij de desbetreffende vereniging worden een hoop financiële zaken nog centraal geregeld. Volgens een respondent uit het hoofdbestuur gaat dat goed. Uit een gesprek met een bestuurslid van een afdeling van dezelfde vereniging bleek echter dat deze het als zeer lastig ervoer dat extra budget bij het hoofdbestuur gevraagd moet worden. Een oorzaak van dit verschil in perceptie zit hem waarschijnlijk in het feit dat de eerste respondent zitting neemt in het hoofdbestuur en een zo positief en ideaal mogelijk beeld probeert weer te geven.

8.3 Macht

Uit gesprekken met betrokkenen blijkt dat er een afstemming gevonden dient te worden tussen de taken en verantwoordelijkheden die een hoofdbestuur heeft naar de afdelingen toe, en andersom. De voorkeur gaat bij de respondenten uit naar zoveel mogelijk autonomie voor de afdelingen. Het hoofdbestuur zou zich moeten bekommeren om zaken die het algemeen belang aangaan.

De vraag kan gesteld worden waarom, ondanks dat het grootste deel van de respondenten hun voorkeur daar aan geeft, afdelingen van enkele onderzochte verenigingen beperkt worden in hun autonomie. De oorzaak hiervoor kan deels vanuit de rechtspersoonlijkheid verklaard worden. Rechtspersoonlijkheid betekent dat het bestuur van een vereniging zelf wettelijk aansprakelijk is in het geval van mismanagement. Bij een faillissement van een vereniging dat aan het bestuur te wijten valt kunnen zij persoonlijk aansprakelijk gesteld worden. Het is daarom een menselijk en logisch gevolg dat men de controle op de afdelingen verhoogt. Dit vergroot echter wel het spanningsveld tussen de verantwoordelijkheden en taken van het hoofdbestuur ten opzichte van de afdeling(en).

Anthonissen (1998) zegt hierover dat sportverenigingen arena's zijn waarin de actoren in voortdurende competitie met elkaar zijn om de definiëring van de werkelijkheid. Die competitie, inclusief de bijbehorende machtsstrijd, vertaalt zich in een aantal spanningsvelden. En de strijd over het enerzijds geven van meer autonomie aan de afdelingen, terwijl de verantwoordelijkheid elders ligt, is een dergelijk spanningsveld. Drie van de vijf onderzochte verenigingen hebben dit spanningsveld weten te verkleinen door een federatief model aan te nemen. Hierdoor zijn de afdelingen autonome verenigingen die een samenwerkingsovereenkomst hebben met een vereniging of stichting, die algemene zaken voor haar rekening neemt, en zodoende hun eigen beleid kunnen voeren.

Een andere verklaring is te vinden in de relatie tussen de principal en agent, welke in dit geval dualistisch is (Ferkins, 2005). Enerzijds zijn de leden van de vereniging de principal en geven zij het bestuur van de vereniging het mandaat om de vereniging te leiden, waarbij het bestuur vrijheid krijgt in het nemen van beslissingen. Meer van toepassing is de principal-agent relatie tussen het hoofdbestuur en het afdelingsbestuur. Er zijn twee gevaren in deze relatie, namelijk agent opportunism (misleiding) en adverse selection (niet capabel zijn). Het hoofdbestuur zal de afdelingen strak blijven controleren als gevolg van de agent opportunism, het gevaar van het benutten van eigen belang van de afdeling.

Ook het hebben van macht en zeggenschap ligt aan deze situatie ten grondslag, wellicht zelfs meer nog dan de rechtspersoonlijkheid. Het zitting nemen in een hoofdbestuur geeft, naast dat men van alles op de hoogte is wat er binnen de vereniging speelt, ook status aan de bestuurder zelf en macht om bepaalde beslissingen te nemen (of niet te nemen). Volgens Argyris (Bolman en Deal, 2003) streven mensen zelf-actualisatie na. Men is van nature geneigd om zoveel mogelijk te willen bereiken en zo veel mogelijk macht te verkrijgen en dit vervolgens te behouden. Een bestuurder is nu eenmaal liever voorzitter van een vereniging of afdeling van achthonderd leden, dan een van vierhonderd leden. Dat wil niet zeggen dat bestuurders enkel het eigenbelang nastreven, maar het kan wel

gebeuren dat zij de wensen van sporters, die simpelweg hun sport optimaal willen beoefenen, over het hoofd zien in hun streven naar meer naam en faam voor de vereniging.

Zodoende is er, om het heel sec te zeggen, een impasse die moeilijk te doorbreken valt zonder echte aanleiding om de structuur te wijzigen. Een voorbeeld is het feit dat uit meerdere gesprekken is gebleken dat men graag de organisatiestructuur zou willen wijzigen. Toch gebeurt dit niet. Anthonissen (1998) zegt hier over dat “verenigingsbestuurders door hun centrale positie in belangrijke mate de bestaande verhoudingen produceren en reproduceren zoals deze in de sportwereld en in de bredere samenleving historisch gegroeid zijn“. Kortom, het is makkelijk, en voor de bestuurders wellicht voordelig, om de situatie te laten zoals deze is. Dit terwijl de omgeving wellicht wel om verandering vraagt.

Naast de hierboven genoemde spanningen tussen het hoofdbestuur en de afdelingsbesturen, blijken er ook spanningen tussen de afdelingsbesturen onderling te zijn. Het ging hierbij voornamelijk om discrepanties tussen de grote en kleine afdelingen binnen het omnisportverband. Betwiste punten zijn accommodatieaangelegenheden, zoals de verdeling van kleedkamers en velden, maar vooral financiële zaken, zoals de verdeling van paviljoenbaten. Het heersende discours is dat de grote afdelingen zichzelf als belangrijker zien door hun grootte en daardoor vinden dat zij meer eisen kunnen stellen dan een kleinere afdeling. De kleine afdeling gaan hier verschillend mee om; sommige afdelingen schikken zich in de positie als underdog, anderen proberen zich te wapenen door coalities aan te gaan met andere afdelingen of beslissingen in de toekomst in hun voordeel uit te laten vallen. Hier kan de nuance in aangebracht worden dat deze geluiden niet vaak zijn gehoord in de gesprekken maar dat de gemeenschapszin overheerst.

Een andere opvallende constatering is de ontwikkeling die te zien is in de financiële huishouding van de afdelingen. Bij vier van de vijf verenigingen beschikken de afdelingen zelf over de financiële middelen. Bij het vijfde omnisportverband beheert, sinds enkele jaren, het hoofdbestuur de financiële middelen. Maar ook daar is er een ontwikkeling waar te nemen waarbij de afdelingen langzaamaan meer financiële autonomie krijgen. Het hebben van financiële middelen betekent het hebben van macht en daarmee kan gesteld worden dat de afdelingen de machtsstrijd over de zeggenschap en financiën steeds meer lijkt te winnen.

8.4 Tot besluit

In de analyse hebben we ons gefocust op context, verschillen en overeenkomsten in betekenissen en macht. Deze drie concepten hebben ons geholpen bij de interpretatie van onze resultaten. Wij denken dat de ontwikkelingen binnen de omnisportverbanden vooral verklaard kunnen worden door te kijken naar de contextuele invloeden. Een voorbeeld hiervan is de gedwongen verhuizing van een aantal sportverenigingen naar hetzelfde complex. Zonder deze samenwerking had een deel van de verenigingen niet in de huidige situatie kunnen overleven. Een voorbeeld waarbij groter, wat met name door gemeenten

wordt benadrukt, beter is. Een andere ontwikkeling die wij constateren en die volgens ons vooral door de context voortgebracht wordt, is het feit dat de sportverenigingen steeds meer taken op maatschappelijk gebied ontwikkelen. Zo wordt er bij drie van de vijf onderzochte verenigingen naschoolse opvang voor schoolkinderen georganiseerd en zitten de overige verenigingen er over te denken om dit te gaan organiseren.

Dat wij vooral de context als belangrijkste verklaring voor de dynamiek binnen omnisportverbanden zien wil overigens niet zeggen dat de andere concepten helemaal geen rol spelen. In het volgende hoofdstuk zullen we aan de hand van de analyseconcepten conclusies trekken.

9. Conclusie

In het voorgaande hoofdstuk hebben we onderzoeksresultaten geanalyseerd met behulp van de analyseconcepten context, betekenissen en macht. In dit hoofdstuk zullen we op basis van de analyse de hoofdvraag beantwoorden:

Welke betekenissen geven betrokkenen aan de bestuurlijke en organisatorische dynamiek binnen omnisportverbanden?

De sportsector krijgen in toenemende mate te maken met druk vanuit maatschappij en gemeente. Deze druk beïnvloedt ook de bestuurlijke en organisatorische dynamiek van omnisportverbanden. Bestuursleden, vrijwilligers en spelers moeten mee in een bedrijfsmatigere aanpak. Dat besef is bij betrokkenen aanwezig. Bestuursleden zien de noodzaak in van het professionaliseren van de organisatie. Zo vinden ze het noodzakelijk dat de bezettingsgraad van de accommodatie wordt opgeschroefd. Naast deze intrinsieke krachten wordt door de gemeente de maatschappelijke betrokkenheid van de verenigingen benadrukt. Het omnisportverband moet meer zijn dan alleen aanbieder van sport.

Binnen de omnisportverbanden spelen er verschillende interne dynamieken. Een opvallende constatering was dat de afdelingen binnen het verband zoveel mogelijk autonomie nastreefden, zowel op financieel als beleidsmatig gebied. De verschillende afdelingen willen zoveel mogelijk de zaken zelf regelen en eigen verantwoordelijkheid hebben. De meerwaarde van de samenwerking zit volgens de betrokkenen dan ook vooral op bedrijfsmatig vlak. Bij het uitvoeren van beleid hebben de afdelingen geen behoefte aan inmenging.

Het hoofdbestuur zou zodoende de algemene zaken moeten verzorgen. Op die manier kunnen de afdelingsbesturen hun eigen koers varen, en hebben zij in principe alleen met het hoofdbestuur te maken. De afgevaardigden van het hoofdbestuur beseffen terdege dat zij de spin in het web zijn wat betreft de samenwerking binnen het omnisportverband.

Dat de afdelingen zoveel mogelijk autonomie nastreven en minder op hebben met het geheel, sluit goed aan bij de betekenissen die leden geven aan het lid zijn van een omnisportverband. Zij zien zichzelf voornamelijk als lid van een afdeling, en hebben weinig binding met andere afdelingen. Dit roept vragen op over de voordelen van een omnisportverband voor de leden, zeker nu de omnisportverbanden ook maatschappelijke taken gaan vervullen. Het omnisportverband biedt nog veel voordelen op samenwerkingsgebied en financieel gebied, maar daar merken de sporters niet direct iets van. De ideële gedachte van het samen sporten is niet meer van deze tijd.

Er ligt een uitdaging voor omnisportverbanden in de assimilatie aan de contextuele ontwikkelingen, zonder daarbij de betekenissen van de organisatie voor de leden uit het oog te verliezen.

10. Discussie

In het voorgaande hoofdstuk hebben we de hoofdvraag beantwoord. Deze conclusie levert nog wel vragen op en ook gedurende het onderzoek kwamen we kwesties tegen die een verder discussie uitlokten. In dit hoofdstuk zullen we aandacht besteden aan deze issues.

In de conclusie hebben we geconcludeerd dat de ideële gedachte van het samen sporten momenteel geen rol meer speelt in de overwegingen om een omnisportverband te zijn dan wel op te richten. Wij zijn tot deze conclusie gekomen na een onderzoek onder betrokkenen waarbij we met name bestuursleden hebben gesproken. We hebben de affiniteit van de leden met andere afdelingen vooral afgeleid uit de gedachten die de bestuursleden daar over hadden. Het zou interessant kunnen zijn dit onderzoek onder leden te herhalen zodat de wensen van de leden nog specifiek in kaart gebracht kunnen worden.

Wat verder vragen oproept is het feit dat alle onderzochte verenigingen allemaal een verschillende organisatiestructuur hebben. Overwegingen hiervoor hebben we vrij oppervlakkig onderzocht. Het kan interessant zijn om dieper in deze materie te duiken zodat er een leidraad gemaakt kan worden met opties voor verenigingen die op het punt staan om te gaan samenwerken. De trend is momenteel dat verenigingen moeten groeien en moeten gaan samenwerken om sterk te blijven staan. Een punt dat werd aangedragen door een van de respondenten is de vraag hoe groot een omnisportvereniging kan worden zodat het nog te managen blijft.

Een andere interessante kwestie komt voort uit het feit dat bepaalde sporten beter met andere sporten overweg kunnen dan andere. Bij Kampong zagen we dat de voetballers en hockeyers bij elkaars wedstrijden gingen kijken, terwijl de interactie tussen de andere sporten veel minder was. Dit roept vragen op over in welke mate verschillende sporten niet of juist wel geschikt zijn om samen te werken binnen een omnisportverband. Individueel tegenover teamsport, zaal tegenover buitensport; vullen die verschillende vormen van sport elkaar aan, of sluiten ze elkaar juist uit? Een onderzoek hiernaar zou veel kunnen vertellen over de vruchtbaarheid van eventuele samenwerking tussen sporten binnen het omnisportverband.

Ten slotte willen we graag aan de kaak stellen of de maatschappij de sport niet aan het overvragen is. Wij hebben in ons onderzoek geconstateerd dat er ook binnen de omnisportverbanden steeds meer een beroep gedaan wordt op de maatschappelijke betrokkenheid van de verbanden. Voornamelijk vanuit de overheid wordt sport steeds meer als doel gebruikt. Het is de vraag of de verenigingen wel op die extra taken zitten te wachten, ze worden immers veelal gerund door vrijwilligers, en wat de meerwaarde is voor de sportende leden. Want dat zou nog altijd de core business van een sportclub moeten zijn; het bieden van sport.

Bronvermelding

Literatuurlijst

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

Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Teunissen, J. (1998), *Basisboek Kwalitatief onderzoek*, Stenfort Kroese: Groningen

Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, (2001), *Basisboek methoden en technieken*, Stenfort Kroese: Groningen

Boessenkool, J., Lucassen, J. (2007) *De sportvereniging tussen traditie en transitie*. Discussiedag, oktober 2007

Bollaert, L., De Knop, P., Gittenaere, M., (1994), *De omnisportvereniging als organisatievorm voor de recreatiesport*

Bolman, L.G., Deal, E.D. (2003). *Reframing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass

Bottenburg, M. van, (1994), *Verborgene competitie: over de uiteenlopende populariteit van sporten*, proefschrift. Amsterdam: Bert Bakker

Brink, C. van den, (1994), *De omnivereniging*, in: Coachen 3

Coakley, J. (2007). *Sports in Society: issues and controversies (9th ed.)*. London: McGraw Hill

Deetz, S (1996). *Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy*. Organization Science, 7, 191-207

Eekeren, F. van, Boessenkool, J., Lucassen, J. (2008), *Moderniseren en professionaliseren met gevoel voor realiteit: diversiteit als uitgangspunt!* Discussieartikel, april 2008

Ferkins, L., Shilbury, D., McDonald, G. (2005). *Role of the board in building strategic capability*. Sport Management Review, 2005, 8, 195-225

Gieben, A., (1987), *Juridische structuren van omni-verenigingen*, Leiden: Doctoraalscriptie Nederlands recht.

Gravendijk, B.,(1989), *Het besturen van een omni-vereniging*, in: Beweging 6

Hollis, M (2006) *The philosophy of social science, an introduction*, Cambridge, Cambridge University Press.

Klompstra, A.,(1994), *Schaalvergroting door bundeling: een oplossing van vrijwilligersproblemen bij uni-sportverenigingen.*

Knop, P. de, van Hoecke, J., Bosscher, V. de (2004). *Quality management in sports clubs.* Sport Management Review, 2004, 7, 57–77

Knoppers, A., Anthonissen, A. (2006). *Making sense of diversity in organizing sport.* Oxford: Meyer & Meyer Sport (UK) Ltd., 2006, 2

Martin, J. (1992). *Cultures in organizations. Three perspectives.* New York: Oxford University Press

Rijdt, van de I., Rijnbout, B., (1995) *Omni-sportverenigingen: maar we doen wel alles apart hoor!*, Arnhem

Siebers H., P. Verweel, A. de Ruijter (2002) *Het managen van diversiteit in arbeidsorganisaties*, Utrecht: Lemma

Schnabel (2004). *Individualisering & sociale integratie.* Den Haag: SCP

Stokvis, R., (1989), *De sportwereld: een sociologische indeling*, Alphen aan de Rijn: Samson

Overig bronnen

VWS, Programma 'meedoen jeugd door sport 2006-2010', 2005

VWS, Nota 'Tijd voor sport', 2005

Website C.O.V. DESTO,
<http://www.desto-utrecht.nl/>

Website USV Hercules,
<http://www.usvhercules.nl/>

Website SV Kampong,
<http://www.kampong.nl/>

Website Marco van Basten Sportpark,
<http://www.vanbasten-sportpark.nl>

Website ASV UVV,
<http://www.asvuvv.nl/>

Interviews

R. Bakker	C.O.V. DESTO
H. Bosma	USV Hercules
R. Burger	SV Kampong
M. Eijpe	ASV UVV
A. van Helden	USV Hercules
P. van Kuijk	PVC Tennis
B. Lanser	C.O.V. DESTO
P. Nowee	SKV Korfbal
G. van Schaik	ASV UVV
S. Schiphorst	Stichting Noordpunt
P. Verweel	USBO

Bijlagen

Bijlage 1 Reflectie

Het Bacheloronderzoek is nu (als alles goed is gegaan) ten einde. We hebben in een periode van tien weken ons ingespannen voor het bereiken van dit onderzoek waar we stiekem toch wel een beetje trots op zijn. In dit onderdeel zullen wij reflecteren op het onderzoeksproces, de gemaakte theoretische en empirische keuzes en onze individuele rol in het onderzoek.

Reflectie op het onderzoeksproces

Na in de tweede periode een brede theoretische verdieping behandeld te hebben, waarbij bijna alle relaties van de sport en de sociale werkelijkheid aan bod zijn gekomen, werd er in de derde periode begonnen met het bachelor eindonderzoek. We besloten het onderzoek met zijn tweeën te gaan doen, ondanks dat we elkaar niet echt kenden. Een uitdaging dus! Het onderzoek valt te vergelijken met een veteraan die de marathon loopt, maar wel volbrengt. Al is dat wellicht wat al te pessimistisch gesteld. We zullen enige nuance aanbrengen. De start van het onderzoek was traag. We vonden het lastig om een definitief onderwerp te kiezen. Na een week hadden we besloten dat we ons zouden gaan richten op de omnisportvereniging. Op dat moment hadden we nog een zeer eenzijdig beeld van de omnisportvereniging; we kenden Kampong en Hercules allebei wel, maar hadden op dat moment niet verwacht dat beide verenigingen wat organisatie betreft onderling zo verschilden.

We wilden ons eerst gaan focussen op machtsvraagstukken binnen omnisportverenigingen, want die zouden er wel veel zijn hadden we beredeneerd. Hier zijn we van af gepraat door Jan Boessenkool en uiteindelijk hebben we het onderzoek breder getrokken. Vervolgens was het een kwestie van afbakenen; wat voor onderzoek willen we doen? Waar willen we onderzoek gaan doen? Hoeveel mensen willen we spreken? Wat gaan we ze vragen? Hoe gaan we ze benaderen? Allerlei kwesties waar we over na moesten gaan denken. Dit werd bemoeilijkt doordat Tim had besloten om een week op bezoek te gaan bij zijn vriendin in Valencia. Toevalligerwijs miste Floor een groot deel van de week daarna. Dit bemoeilijkte de start allemaal, maar was nu eenmaal zo. We bleken in ieder geval allebei dezelfde werkstijl te hebben, wat erg prettig werken was. Al moesten we uitkijken dat we elkaar niet te erg versterkten in werkhouding.

Daarnaast bleek na een aantal weken dat we een iets te vrijblijvende manier hadden gekozen om de respondenten te benaderen. Van een enkeling kregen we een positieve reactie, maar van de meesten hoorden we helemaal niets of kregen we een afwijzing.

Ze kregen zoveel aanvragen, wat moesten wij wel niet denken?! Toen zijn we andere, meer directe, manieren gaan gebruiken en dat bleek zijn vruchten af te werpen. Het scheelde vaak ook wanneer we eenmaal één gesprek binnen een vereniging gehad hadden. Wanneer we dan een bekende naam lieten vallen dan was de bereidwilligheid om mee te werken al een stuk groter.

De interviews zelf verliepen vaak voorspoedig. Geen enkel gesprek, want zo hebben we de interviews aangeduid om het toegankelijker te maken, was korter dan drie kwartier met uitschieters naar over de twee uur.

De resultaten zijn we vervolgens gaan thematiseren waarbij we de thema's onderling verdeeld hebben. Vervolgens hebben we allebei een analyse op de thema's die we zelf gedaan hebben losgelaten. Daaruit hebben we gezamenlijk een analyse gemaakt en vervolgens gezamenlijk de conclusie en de discussie geformuleerd. Dit werkte voor ons beide erg goed. Zo is het, dat een veteraan die ietwat traag aan zijn marathon begint, uiteindelijk zo fit blijkt te zijn als deze twee jonge goden en toch binnen de gestelde termijn de finish haalt!

Theoretische en empirische keuzen

Het onderzoek moest in een groter naar professionalisering binnen sport vallen. Aangezien professionalisering een zeer breed thema was, hebben we in het begin wat zitten steggelen over het onderwerp. Uiteindelijk is dit het geworden. De keuzes die we gemaakt hebben gedurende het onderzoek waren deels automatisch doordat ons gevoel daar naar neigde, deels doordat ons onderzoeksperspectief dat voorschreef.

Al snel werd duidelijk dat we allebei aan de local/emergent zijde van het kwadrant van Deetz (1996) zaten. Dit betekent dat de onderzoeker zelf op onderzoek gaat en voornamelijk zelf zijn data verzameld zonder eerst te kijken naar wat er reeds over het onderwerp geschreven is. Dit wil overigens niet zeggen dat de onderzoeker helemaal blanco het onderzoek in gaat, maar de resultaten worden vergaard waarna deze met de literatuur wordt vergeleken. Bij elite/a priori wordt er eerst een uitgebreid literatuuronderzoek gedaan waarna gekeken wordt of de werkelijkheid of casus hier mee stemt.

Local/emergent dus; onderzoek doen op locatie en de vergaarde informatie interpreteren in de context waarin het plaatsvindt. Dit betekent ook interviews zoveel mogelijk op locatie houden, wat een bewuste keuze is geweest zodat de respondent in een bekende omgeving zat en makkelijker kon praten. Daarnaast was het voordeel dat we zelf de locatie konden bekijken, de sfeer konden proeven en zelf waarnemingen doen. Ook konden we op locatie leden van de verenigingen spreken, waar we uiteraard ook gebruik van hebben gemaakt.

In het begin hebben we licht theoretisch onderzoek gedaan. Vervolgens hebben we een topiclijst gemaakt en hebben we de interviews gehouden en observaties gedaan. In het begin hebben we ons strak aan de topiclijst gehouden. In de latere interviews wisten we beter wat we wilden vragen en hebben we meer uit de 'losse pols' gesprekken gevoerd. De uiteindelijke resultaten zijn we gaan analyseren vanuit de literatuur.

Individuele rol

Tim

In het begin heb ik wel wat moeite gehad doordat het onderwerp niet geheel duidelijk was. Hierdoor was het begin een beetje onwennig. Daarnaast kende ik Floor ook nog niet echt wat de onwennigheid versterkte. Nadat we een definitief onderwerp hadden gekozen en de eerste gesprekken hadden gehad begon het onderzoek beter te lopen en begon ik

ook meer feeling met het onderzoek te krijgen. Ik ben naarmate het onderzoek steeds enthousiaster geworden en vond het erg leuk om te doen. Hierdoor heb ik voor mijn doen ook relatief veel initiatief genomen bij het dit onderzoek.

Naast dat het onderzoek leuk was om te doen, is het ook een zeer leerzame ervaring geweest. Ik ben meer te weten gekomen over het doen van kwalitatief onderzoek, zoals de manier waarop je mensen benadert. Ik heb meer ervaring opgedaan met interviewen waardoor ik dat ook makkelijker op pak. Daarnaast had ik nog niet echt eerder gethematiseerd en de resultaten geanalyseerd.

Naast de ervaringen met kwalitatief onderzoek heb ik ook meer kennis over omnispportverbanden vergaard. Dit was een fenomeen waar ik nog nooit echt bij stil had gestaan, terwijl er in mijn omgeving wel aardig wat aanwezig waren.

Al met al ben ik zeer tevreden over wat we hier afgeleverd hebben en denk ik dat we ook wel trots mogen zijn. Naast dat dit onderzoek de afsluiting van de bachelor betekent en het een volgende, nieuwe, stap betekent in mijn opleiding was het ook gewoon erg leuk en leerzaam om te doen!

Floor

Doordat ik en Tim in het begin van onze onderzoeksperiode wat dagen afwezig waren, zijn we ietwat te laat begonnen met het echte actieve onderzoekswerk. Hierdoor hebben we eigenlijk vrijwel de gehele tijd achter de feiten aangelopen. Hierdoor hebben we in de laatste weken een flinke inhaalslag moeten maken. Maar dit leek voor mij, en volgens mij ook voor Tim, ons juist extra energie te geven tijdens de lange dagen dat wij aan ons project bezig waren.

De interessantste ervaringen die ik in de onderzoeksperiode opgedaan heb, zijn toch de contacten met de onderzochte sportverenigingen. Door bij de verenigingen te komen en de mensen te spreken, krijg je echt feeling met het onderwerp en met de onderzochte verenigingen.

Op het gebied van het doen van onderzoek is mij vooral veel duidelijk geworden over hoe een kwalitatief onderzoek uitgevoerd moet worden. Vooral het opstellen van en het spelen en schuiven met de resultaten en de analyses was leuk en interessant werk.

Het grootste obstakel dat ik ondervonden heb tijdens het onderzoeksproces is het grote aantal informatie, opdrachten en taken op je afkomen. Omdat we vaak op meerdere fronten bezig waren aan het onderzoek, was het af en toe lastig om overzicht te bewaren. In toekomstig onderzoek zal een betere documentatie bijgehouden moeten worden van alles wat we gedaan hebben, waar we mee bezig zijn en wat we nog moeten doen. Op die manier kunnen wij onze planning en het afstemmen van verschillende taken in de toekomst optimaliseren.

Bijlage 2 Topiclijst

Inleiding / Achtergrond

- Achtergrond geïnterviewde
- Rol geïnterviewde binnen vereniging
- Geschiedenis vereniging
- Verloop van leden (ontwikkeling van ledenaantallen etc.)

Structuur

- Wat is de huidige structuur?
- Hoe lang bestaat deze structuur?
- Wat zijn de overwegingen voor deze structuur?
- Wat zijn de overwegingen voor het omnisportverband?
- Wat zijn voor- en nadelen van omnisportverbanden voor leden?
- Wat zijn voor- en nadelen van omnisportverbanden voor het bestuurlijk kader?

Verhouding evt. koepelbestuur vs. Afdelingsbestuur

- Hoe vaak komen de besturen samen?
- Over wat voor onderwerpen spreken zij bij deze bijeenkomsten?
- Hoe worden beslissingen genomen? Wie heeft stem/beslissingsrecht?
- Op welke wijze stuurt het hoofdbestuur het afdelingsbestuur aan?
- Op welke wijze kan het afdelingsbestuur haar eigen koers varen?
- Ontstaat er wel eens frictie tussen het hoofdbestuur en het afdelingsbestuur?
- Wie is de rechtspersoon?

Overigen

- Op welke wijze kunnen leden invloed op het beleid uitoefenen?
- Is er een missie/visie? En is deze vastgelegd?
- Welke maatschappelijke ontwikkelingen zijn van invloed (geweest) op de situatie?