



# Op onze manier

---

EEN KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR DE DEMOCRATISCHE  
LEGITIMITEIT VAN DE NOC\*NSF AFDELING  
SPORTPARTICIPATIE

Youri Geurds

STUDENTNUMMER: 6320066

MASTER SPORTBELEID EN SPORTMANAGEMENT, UNIVERSITEIT UTRECHT

PRODUCT: MASTERTHESIS

BEGELEIDEND DOCENT: INGE CLARINGBOULD

TWEDE LEZER: MICHEL VAN SLOBBE

BEGELEIDING NOC\*NSF: MAARTEN VAN YPEREN & ROEL BOEKEL

## Voorwoord

Op dit moment leest u mijn masterthesis die ik heb voorzien van de volgende titel: 'Op onze manier'. Verwijzend naar de processen van beleidsvorming die worden uitgevoerd door NOC\*NSF én de aangesloten sportbonden. Het document behelst een kwalitatief onderzoek naar de democratische legitimiteit van de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie. Met de oplevering van dit document sluit ik de duale masteropleiding Sportbeleid & Sportmanagement af met een voldaan gevoel.

Wanneer u dit document leest betekent dit dat ik mijn studententijd achter mij heb gelaten. Sport heeft in mijn leven altijd een grote rol gespeeld. Naast dat ik zelf fanatiek beoefenaar ben van diverse sporten heb ik er jaren geleden ook voor gekozen om Sport, Gezondheid en Management te gaan studeren aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Tijdens deze studie heb ik de liefde voor sportbestuur en sportbeleid ontwikkeld. Toen ik in aanraking kwam met de duale master heb ik geen moment getwijfeld en mezelf ingeschreven.

Gedurende de twee jaar dat ik de master aan de Universiteit Utrecht volgde heb ik daarnaast stage gelopen bij NOC\*NSF. Hierbij heb ik de gelegenheid gekregen om de sportwereld te leren kennen en mijn eerste stappen te zetten richting een professional in de sport. Deze droom is een stap dichterbij gekomen door de leerzame ervaringen die ik gedurende het stagetraject heb opgedaan. Hiervoor wil ik al mijn collega's en andere mensen waarmee heb samengewerkt graag bedanken!

Ik wil hierbij ook enkele belangrijke personen bedanken voor hun begeleiding. Allereerst Inge Claringbould. Inge heeft mij in haar begeleiding enorm geholpen door kritisch te zijn en vooral te sparren over mijn onderzoek. Ik heb enorm veel geleerd van haar kennis, feedback en bruikbare tips. Daarnaast wil ik Maarten van Yperen en Roel Boekel graag bedanken voor hun begeleiding vanuit NOC\*NSF. Beide heren hebben enorm fanatiek meegedacht en mij bij de juiste mensen gebracht. Zonder jullie was het nooit gelukt!

Als laatste wil ik mijn vrienden en familie graag bedanken voor de steun en motivatie in de afgelopen maanden. Ondanks alles wat er de afgelopen maanden speelde met corona hebben we samen toch een mooi resultaat opgeleverd.

Dit is mijn eerste grote bijdrage aan sportend Nederland. Ik hoop dat ik de komende jaren een bijdrage kan blijven leveren aan een gezonder, vitaler en gelukkiger Nederland.

Veel leesplezier!

Youri Geurds

Zevenaar, augustus 2021.

## Samenvatting

In september 2020 vond er een verenigingsconferentie plaats die NOC\*NSF met haar leden organiseerde. Deze conferentie moest leiden naar een manier van werken waarmee er in Nederland sportaanbod wordt gecreëerd wat aansluit bij de wensen en behoeften van de hedendaagse sporter. Hierbij is er geconstateerd dat NOC\*NSF een belangrijke verbindende rol heeft in het Nederlandse sportlandschap. Daarnaast heeft de conferentie ook geleid tot een andere rol voor NOC\*NSF. NOC\*NSF zal zich gaan opstellen als faciliterende organisatie. Of zoals de werkgroep verenigingsorganisatie het formuleerde: 'van bepalend voor, naar faciliterend aan.' Deze verandering, gevat in een manifest, moet uiteindelijk leiden tot een eigentijdse vereniging van bonden die verantwoordelijk zijn voor de verdere ontwikkeling van de sport in Nederland.

In 2020 is er onder de aangesloten sportbonden een vragenlijst uitgezet waar uitvraag werd gedaan naar de rol van NOC\*NSF in het bevorderen van sportparticipatie in Nederland. NOC\*NSF heeft de ambitie uitgesproken om deze beoordeling te verhogen. Om dit te kunnen bewerkstelligen wordt er een analyse gemaakt aan de hand van het begrip 'democratische legitimiteit'. Hierbij is het doel van het onderzoek om in kaart te brengen hoe de bij NOC\*NSF aangesloten sportbonden de democratische legitimiteit van de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie beoordelen. De volgende vraag zal centraal staan in dit onderzoek:

*Hoe ervaren de bij NOC\*NSF aangesloten sportbonden de democratische legitimiteit van de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie?*

Het verbeteren van de samenwerking tussen NOC\*NSF en haar leden is van maatschappelijk belang, aangezien deze partijen tezamen 5,2 miljoen sporters bereiken. Er zijn onderzoeken uitgevoerd naar democratische legitimiteit van de Europese Unie en het Noorse NIF, maar binnen de Nederlandse context is er nog een kennishiaat op het gebied van de democratische legitimiteit van de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie.

Democratische legitimiteit is, door Hendriks (2006), als volgt omschreven: *beleidsvoering die wordt gedragen door betrokkenen en die legaal, controleerbaar, efficiënt en effectief zijn*. Dit betekent dus dat de beleidsvoering democratisch legitiem is wanneer het wettelijk gezien correct is, wanneer de betrokkenen inzicht hebben de besluitvorming en daarnaast moet de beleidsvorming efficiënt en effectief worden vormgegeven. Democratische legitimiteit bestaat uit vier facetten, namelijk: input legitimiteit, throughput legitimiteit, output legitimiteit en feedback legitimiteit.

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn er twaalf eindverantwoordelijken voor sportparticipatie bij de sportbonden, middels semigestructureerde interviews, bevraagd naar de democratische legitimiteit van de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie. De respondenten waren werkzaam bij vier grote- en acht kleine sportbonden.

De resultaten tonen aan dat de input legitimiteit positief wordt beoordeeld, ondanks dat kleine en grote sportbonden op andere manieren input leveren en anders tegen de faciliterende rol van NOC\*NSF aankijken. Op het gebied van throughput legitimiteit dient NOC\*NSF nog werk te verrichten aangezien er een gebrek is aan transparantie. De bonden reageren wisselend op het beoordelen van de output legitimiteit aangezien ze tevreden zijn over het werken in allianties, maar er blijkt nog steeds sprake van een gebrek aan samenhang. De bonden beoordelen de feedback legitimiteit unaniem negatief omdat er geen mogelijkheid wordt geboden tot het geven van feedback. Concluderend kan er worden gesteld dat er op de gebieden van transparantie en feedback nog verbeterlagen te maken zijn voor NOC\*NSF sportparticipatie.

## Inhoud

|   |    |
|---|----|
| Voorwoord .....   | 1  |
| Samenvatting.....   | 2  |
| 1. Introductie.....   | 6  |
| 1.1 Probleemstelling.....   | 7  |
| 1.2 Doel- vraagstelling.....  | 9  |
| 1.3 Verantwoording.....   | 9  |
| 1.3.1 Maatschappelijke relevantie .....   | 9  |
| 1.3.2 Wetenschappelijke relevantie.....   | 10 |
| 1.4 Leeswijzer .....  | 10 |
| 2. Theoretisch kader.....   | 12 |
| 2.1 Democratie .....  | 12 |
| 2.2 Legitimiteit.....   | 12 |
| 2.3 Democratische legitimiteit .....  | 13 |
| 2.3.1 Input legitimiteit.....   | 14 |
| 2.3.2 Throughput legitimiteit .....   | 15 |
| 2.3.3 Output legitimiteit.....  | 16 |
| 2.3.4 Feedback legitimiteit .....   | 16 |
| 2.3.5 Operationalisering elementen van democratische legitimiteit .....             | 17 |
| 3. Literatuurstudie.....  | 19 |
| 3.1 Democratische legitimiteit op Europese schaal.....                              | 19 |
| 3.2 Democratie en legitimiteit bij een vergelijkbare sportkoepel.....               | 20 |
| 3.3 Nationaal (sport)beleid .....   | 21 |
| 3.3.1 Nationale (sport-)projecten.....  | 21 |
| 3.3.2 Sportagenda 2017+ .....   | 22 |
| 3.3.3 Kritische blik op de literatuur over nationaal (sport)beleid .....            | 22 |
| 3.4 De verenigingsorganisatie NOC*NSF.....  | 22 |
| 3.4.1 De relatie tussen de sportbonden en NOC*NSF .....                             | 23 |
| 3.4.2 De afdeling sportparticipatie.....  | 23 |
| 3.4.3 Financiële rol van NOC*NSF .....  | 24 |
| 3.4.4 Het belang van democratische legitimiteit voor NOC*NSF sportparticipatie..... | 24 |
| 3.5 De democratische werking van een verenigingsorganisatie.....                    | 25 |
| 3.6 Wat betekent dit nu? .....  | 26 |
| 4. Methodologie.....  | 27 |
| 4.1 Case selectie .....   | 27 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.2   | Dataverzameling.....  | 28 |
| 4.2.1 | ‘Coronaproof’ interviewen .....                                   | 28 |
| 4.3   | Data-analyse.....   | 28 |
| 4.4   | Kwaliteitscriteria.....   | 29 |
| 4.4.1 | Betrouwbaarheid.....  | 29 |
| 4.4.2 | Validiteit .....  | 29 |
| 4.5   | Planning onderzoek.....   | 30 |
| 5.    | Resultaten.....   | 31 |
| 5.1   | De rol van NOC*NSF binnen sportparticipatie .....                 | 31 |
| 5.1.1 | De faciliterende rol .....  | 31 |
| 5.1.2 | De informerende rol.....  | 32 |
| 5.1.3 | De financiële rol.....  | 33 |
| 5.2   | Input legitimiteit.....   | 33 |
| 5.2.1 | De rol van de accountmanager .....                                | 33 |
| 5.2.2 | Proactief handelen van de sportbond.....                          | 34 |
| 5.2.3 | De rol van de allianties en andere groepen .....                  | 35 |
| 5.3   | Throughput legitimiteit .....                                     | 36 |
| 5.3.1 | De rol van capaciteit binnen democratische besluitvorming.....    | 36 |
| 5.3.2 | Het omzetten van input naar output .....                          | 37 |
| 5.4   | Output legitimiteit.....  | 38 |
| 5.4.1 | Aansluitend bij de ‘core business’ van de sportbonden .....       | 38 |
| 5.4.2 | Het creëren van samenhang .....                                   | 39 |
| 5.5   | Feedback legitimiteit .....                                       | 40 |
| 5.5.1 | De uitvraag van feedback .....                                    | 40 |
| 6.    | Analyse .....   | 41 |
| 6.1   | Analyse input legitimiteit .....                                  | 41 |
| 6.1.1 | Steun van betrokkenen voor de regels van het systeem .....        | 41 |
| 6.1.2 | Participatie van partijen om hun voorkeuren uit te spreken .....  | 41 |
| 6.1.3 | Representatie .....   | 42 |
| 6.2   | Analyse throughput legitimiteit .....                             | 42 |
| 6.2.1 | Deelname van betrokken partijen aan de besluitvorming.....        | 42 |
| 6.2.2 | Besluitvorming via stemmingen dan wel argumenten van belang ..... | 43 |
| 6.2.3 | Bescherming van de minderheid.....                                | 43 |
| 6.3   | Analyse output legitimiteit.....                                  | 43 |
| 6.3.1 | Responsiviteit van beleid.....                                    | 43 |
| 6.4   | Analyse feedback legitimiteit .....                               | 44 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 6.4.1 | Verantwoording van (tussen-) resultaten en de terugkoppeling van publiekelijke oordelen van de resultaten ..... | 44 |
| 7.    | Conclusie .....   | 45 |
| 7.1   | Het antwoord op de deelvragen .....   | 45 |
| 7.2   | Het antwoord op de hoofdvraag.....  | 48 |
| 8.    | Discussie .....   | 51 |
| 8.1   | De rol van de onderzoeker .....   | 51 |
| 8.2   | De definities van grote en kleine sportbonden.....  | 51 |
| 8.3   | De respondenten.....  | 52 |
| 9.    | Aanbevelingen.....  | 53 |
| 9.1   | Breng sportbonden proactief bij elkaar .....  | 53 |
| 9.2   | Categoriseer bonden op basis van personele inzet .....  | 53 |
| 9.3   | Bouw feedback momenten in .....   | 54 |
| 9.4   | Een jaarlijkse meting .....   | 54 |
| 10.   | Bibliografie.....   | 55 |
| 11.   | Bijlagen .....  | 59 |
| 11.1  | Bijlage 1: Planning onderzoek .....   | 59 |
| 11.2  | Bijlage 2: Topiclist.....   | 61 |
| 11.3  | Bijlage 3: Codeboom.....  | 62 |

## 1. Introductie

In september 2020 vond de eerste verenigingsconferentie plaats die NOC\*NSF (Nederlands Olympische Comité\*Nederlandse Sport Federatie) samen met haar 77 aangesloten sportbonden organiseerde. Deze conferentie moest uiteindelijk een belangrijke stap zetten naar een vraaggerichte manier van werken waarbij het sportaanbod aansluit bij de wensen van hedendaagse sporters (Dielessen, 2020). De noodzaak tot verandering wordt tevens gevoed door het gegeven dat de Nederlandse sport meer divers is geworden. Het aantal sportclubs is gegroeid en het sportaanbod is meer divers geworden. Het is aan de gezamenlijke sport om te zorgen dat de sportinfrastructuur ook tegemoet kan komen aan de veranderende vraag van de sporters om zo de maatschappelijke functie van sport kan blijven vervullen en vergroten (Kenniscentrum Sport & Bewegen, 2020). In deze verandering staat de sportende Nederlander dus centraal. Deze beweging, die ook regelmatig wordt beschreven als *'de transitie in de sport'*, is een product van een samenwerking tussen NOC\*NSF en de aangesloten sportbonden, ook wel NLsport genoemd. Door het aanjagen, verbinden en het realiseren van projecten vervult NLsport een belangrijke functie in deze verandering (NOC\*NSF, z.d.-a). Op de verenigingsconferentie werd de belangrijke rol van NOC\*NSF uitgesproken: *"Gezien de sterke positie van NOC\*NSF in het sportlandschap mag van haar verwacht worden dat zij het initiatief neemt om de sportsector in zijn volle breedte te verbinden"* (Dielessen, 2020.). Daarnaast zal NOC\*NSF veel meer gaan opereren als 'mogelijkmaker', wat betekent dat NOC\*NSF zich meer zal gaan opstellen als faciliterende organisatie. Of zoals de werkgroep verenigingsorganisatie het formuleerde: 'van bepalend voor, naar faciliterend aan.' Deze verandering, ondertekend in een manifest, moet uiteindelijk leiden tot een eigentijdse vereniging van bonden die verantwoordelijk zijn voor de verdere ontwikkeling van de sport in Nederland (Dielessen, 2020). Dit betekent tevens dat middelen als tijd, geld en energie optimaal ingezet dienen te worden (NOC\*NSF, Z.D.-a). Hierbij kan NOC\*NSF, vanuit haar rol als verbinder, het initiatief nemen in het vormen en faciliteren van de samenwerkingen en allianties die nodig zijn om uiteindelijk meer mensen in Nederland aan het sporten en bewegen te krijgen. Momenteel is NOC\*NSF, volgens haar leden, te veel met processen bezig, terwijl er juist meer behoefte is aan inhoudelijke dialoog (Kenniscentrum Sport & Bewegen, 2020).

De hierboven benoemde vormen van samenwerking leiden uiteindelijk tot een grotere maatschappelijke impact omdat een sterker sportlandschap het mogelijk maakt om meer mensen te stimuleren om te gaan sporten en bewegen (NOC\*NSF, 2016). Deze veranderingen van de rol, de scope en de governance van de vereniging NOC\*NSF worden benoemd in De Veranderagenda (Kenniscentrum Sport & Bewegen, 2020).

Een belangrijke uitkomst van het overleg tussen NOC\*NSF en haar aangesloten bonden is dat er binnen de huidige structuur van bonden en verenigingen meer allianties gesmeed zouden moeten worden om uiteindelijk meer mensen in Nederland aan het sporten en bewegen te krijgen (Dielessen, 2020). Dit is ook weergegeven in het manifest wat NOC\*NSF en de aangesloten sportbonden hebben ondertekend. Het manifest zegt het volgende:

*'Gezien de sterke positie van NOC\*NSF in het sportlandschap mag van haar verwacht worden dat zij het initiatief neemt om de sportsector in zijn volle breedte te verbinden. NOC\*NSF heeft daarin ook een verantwoordelijkheid. Andere partijen zoals ondernemende sportaanbieders, goede doelenorganisaties op het gebied van sport, overheden, hebben allemaal een plek in de sportsector. NOC\*NSF heeft samen met de bonden de opdracht om proactief een volwaardig netwerk te bouwen met alle relevante partijen in de sportsector. Het verder ontwikkelen en uitbouwen van de*

*geassocieerden-structuur en andere bindingsvormen gaat hier invulling aan geven (Dielessen, 2020, p. 1).'*

De afdeling 'sportparticipatie', binnen NOC\*NSF, gaat als vanzelfsprekend mee in de belangrijke rol die NOC\*NSF toebedeeld heeft gekregen, maar worstelt ook met deze fase die men zou kunnen typeren als een tijdperk van heroriëntatie.

## 1.1 Probleemstelling

De centrale ambitie van NOC\*NSF afdeling sportparticipatie is om meer Nederlanders langer en met meer plezier aan het sporten te krijgen. Het woord 'samen' is daarbij belangrijk. Samen kan de gezamenlijke sport, dus niet alleen NOC\*NSF, de kracht van sport en bewegen beter stimuleren en benutten. Door het versterken van sportbonden, sportbedrijven en overige sportservice organisaties wil men graag de interactie tussen de sporter en de sportclub optimaliseren. Uiteindelijk is het doel om aanbod te genereren wat aansluit op de vraag van de potentiële sporter (NOC\*NSF, 2019).

NOC\*NSF en haar 77 aangesloten sportbonden (de leden) zijn, zoals beschreven in het manifest, tot de conclusie gekomen dat NOC\*NSF haar rol moet gaan veranderen: 'van bepalend voor, naar faciliterend aan.' Deze verandering is nodig omdat de sportbranche in Nederland de afgelopen jaren is gegroeid en meer divers is geworden (Dielessen, 2020). Het aantal sportaanbieders is toegenomen en sporters kunnen kiezen uit een steeds breder aanbod. Als gezamenlijke sport is het de taak van, onder andere, de sportbonden en NOC\*NSF om in te spelen op de veranderende vraag om zo de functie van sport op goede wijze te positioneren en haar invloed te blijven vergroten (Kenniscentrum Sport & Bewegen, 2020). Vanaf 2016 is met '*de transitie in de sport*' een start gemaakt om veranderingen te kunnen bewerkstelligen (NOC\*NSF, z.d.-a). Vanaf dat moment hebben sportbonden en NOC\*NSF diverse acties ondernomen gericht op de innovatie van aanbod, het ontwikkelen van meer flexibiliteit en het creëren van effectievere samenwerking. Hier gaan deze partijen mee door, maar er is wel vraag naar een duidelijke transitie gericht op het borgen en versterken van de organisatie in de sport (Kenniscentrum Sport & Bewegen, 2020). In 2020 is er onder de aangesloten bonden een vragenlijst uitgezet over het beoordelen van de rol van NOC\*NSF in het bevorderen van sportparticipatie in Nederland. NOC\*NSF heeft de uitgesproken ambitie om deze beoordeling te verhogen (R. Kaper, persoonlijke communicatie, Januari 7, 2021).

De veranderingen in het Nederlandse sportlandschap zorgen er dus voor dat NOC\*NSF anders zal gaan samenwerken met de sportbonden. Dit brengt uitdagingen met zich mee. NOC\*NSF en haar aangesloten bonden zien zichzelf immers als belangrijke spelers op het '*Nederlandse sportveld*', leidend in het organiseren van optimale omstandigheden voor breedte- en topsport. De aangesloten sportbonden zitten, volgens Gerard Dielessen, algemeen directeur van NOC\*NSF, nog niet op één lijn met NOC\*NSF wanneer het over beleid gaat: "*Er is een noodzaak voor een (meer) gedragen verbinding tussen landelijk en bondsbeleid*" (Dielessen, 2020). De sportbonden en NOC\*NSF zijn zich bewust dat alleen een samenwerking het mogelijk maakt om grote (internationale) sportevenementen te organiseren, onze topsporters te laten excelleren en om sport alledag voor iedereen mogelijk te maken (NOC\*NSF, 2016). NOC\*NSF heeft haar leden dus nodig om het Nederlandse sportlandschap samen te kunnen versterken.

Maar hoe kan NOC\*NSF, en in dit document dan de afdeling sportparticipatie, de samenwerking met de aangesloten bonden dan versterken? Hoe verhoogt NOC\*NSF de beoordeling van de rol van NOC\*NSF in het bevorderen van sportparticipatie in Nederland? Om hier duidelijkheid in te kunnen



verschaffen wordt het begrip ‘democratische legitimiteit’ gebruikt. Het beschikken over legitieme bedrijfsvoering is, voor de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie, belangrijk om, samen met de aangesloten sportbonden, sportparticipatie in Nederland te bevorderen.

Organisationele legitimiteit, wat de legitimiteit van een organisatie beschrijft, wordt door Deephouse et al. (2017) namelijk als volgt omschreven: *Organizational legitimacy is the perceived appropriateness of an organization to a social system in terms of rules, values, norms, and definitions*. Dit betekent dat wanneer NOC\*NSF als legitiem zou worden beoordeeld dat de aangesloten sportbonden vinden dat NOC\*NSF haar rol zo invult dat er geen twijfels bestaan onder de sportbonden over de rol die NOC\*NSF inneemt. Indien de aangesloten sportbonden de processen van NOC\*NSF als illegitiem ervaren is er geen draagvlak en dit maakt samenwerking complex of zelfs onmogelijk. Organisaties gaan immers eerder in zee met partijen die als legitiem worden beoordeeld (Deephouse et al., 2017). De bestaande literatuur leert ons dus dat een faciliterende rol en dat het democratisch functioneren van een verenigingsorganisatie cruciaal is voor de ervaren democratische legitimiteit.

NOC\*NSF heeft samenwerkingen nodig om resultaten te kunnen boeken (Dielessen, 2020). Om meer inzicht te verkrijgen in de mening van de aangesloten bonden wordt er in dit onderzoek een analyse gemaakt aan de hand van het begrip ‘democratische legitimiteit’. Democratische legitimiteit biedt namelijk de mogelijkheid inzicht te verschaffen in de mate van draagvlak van de bij NOC\*NSF aangesloten sportbonden voor het beleid van de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie. In dit document wordt de volgende definitie van democratische legitimiteit gehanteerd: *beleidsvoering die wordt gedragen door betrokkenen en die legaal, controleerbaar, efficiënt en effectief zijn* (Hendriks, 2006). In dit onderzoek wordt voornamelijk gesproken over drie kwaliteitscriteria van democratische legitimiteit, namelijk: input legitimiteit, throughput legitimiteit en output legitimiteit (Haus, 2014; Scharpf, 1999). Bij input legitimiteit is er sprake van legitimatie door participatie, bij throughput legitimiteit is er sprake van legitimatie door transparantie en bij output legitimiteit is er sprake van legitimatie door effectiviteit (Haus, 2014). Binnen dit onderzoek is feedback legitimiteit toegevoegd als extra dimensie omdat verantwoording voor beleidsresultaten en de terugkoppeling van publieksoordelen over de resultaten en uitkomsten een centraal aspect is van democratie (Engelen en Ho, 2004).

Volgens Deephouse, Bundy & Suchman heeft legitimiteit vergaande invloed op organisaties, aangezien veel stakeholders enkel willen samenwerken met legitieme organisaties kan dit gevolgen hebben voor de mate waarin NOC\*NSF en de aangesloten sportbonden hun doelstellingen kunnen verwezenlijken (NOC\*NSF, 2016). Organisatorische legitimiteit staat namelijk voor de waargenomen geschiktheid van een organisatie voor een sociaal systeem in termen van regels, waarden, normen en definities. (Deephouse et al., 2017). Het toekennen van legitimiteit door bonden aan de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie is dus belangrijk aangezien NOC\*NSF de rol van de sportbonden vertegenwoordigt in (inter)nationale organisaties (NOC\*NSF, z.d.-a). De 77 aangesloten sportbonden zijn stakeholders die observeren en, bewust of onbewust, evaluaties uitvoeren door de afdeling sportparticipatie te spiegelen aan bepaalde criteria die zij zelf belangrijk vinden.

Dit onderzoek tracht inzicht te krijgen in de manier waarop de bij NOC\*NSF aangesloten sportbonden de afdeling sportparticipatie en haar besluitvormingsprocessen beoordelen. Met de door Dielessen (2020) geschetste veranderingen is een verbetering in de samenwerking tussen NOC\*NSF, in haar nieuwe rol als ‘mogelijkmaker’, en de bij haar aangesloten sportbonden belangrijker geworden. De samenwerking tussen deze organisaties maak het mogelijk om de doelstellingen uit de Sportagenda 2017+ te verwezenlijken (NOC\*NSF, 2016). Zeker nu de rol van NOC\*NSF wordt getypeerd als ‘mogelijkmaker’ in plaats van ‘bepalend’ is het van groot belang dat de NOC\*NSF afdeling

sportparticipatie weet hoe de aangesloten bonden hen beoordelen en hoe de afdeling sportparticipatie zich dus als 'democratisch legitiem' kan positioneren.

In dit onderzoek wordt gekozen voor het bevragen van de bij NOC\*NSF aangesloten sportbonden over de democratische legitimiteit van de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie omdat de samenwerking tussen de bonden en NOC\*NSF door de verandering van 'bepalend voor' naar 'faciliterend aan' zal veranderen. De verenigingsconferentie resulteert, volgens Dielessen (2020), in een nieuwe gezamenlijke sportagenda waarmee maatschappelijke thema's als inclusiviteit, diversiteit, vitaliteit, gezondheid en duurzaamheid gezamenlijk worden opgepakt.

## 1.2 Doel- vraagstelling

Het doel van het onderzoek is om in kaart te brengen hoe de bij NOC\*NSF aangesloten sportbonden de legitimiteit van de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie beoordelen. Er wordt in de literatuur gekeken naar welke aspecten onderdeel zijn van democratische legitimiteit. Aan de hand van de opgedane kennis zal er een uitvraag worden gedaan bij enkele, bij NOC\*NSF aangesloten, sportbonden.

Het bovenstaande doel resulteert in de volgende vraagstelling:

*Hoe ervaren de bij NOC\*NSF aangesloten sportbonden de democratische legitimiteit van de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie?*

Deelvragen:

- Wat is democratische legitimiteit volgens bestaande literatuur?
- Hoe ervaren de sportbonden de rol van de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie? En welke voorwaarden stellen zij aan deze rol om democratisch legitiem te zijn?
- Op welke manier hebben de bonden invloed op de besluitvormingsprocessen van de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie?
- Welke behoeftes hebben de sportbonden omtrent besluitvorming van NOC\*NSF sportparticipatie?

## 1.3 Verantwoording

### 1.3.1 Maatschappelijke relevantie

NOC\*NSF telt 77 sportbonden. Deze partijen tezamen vertegenwoordigen bijna 24.000 verenigingen en hebben een totaal bereik van 5,2 miljoen sporters (NOC\*NSF, z.d.-b). Dit bereik in acht nemend is het functioneren van NOC\*NSF en haar leden van grote maatschappelijke waarde. Ter bekrachtiging van de samenwerking hebben NOC\*NSF en haar aangesloten sportbonden een manifest ondertekend waarin men de verwachting uitspreekt dat NOC\*NSF proactief een rol moet gaan spelen om de sportsector te verbinden (Dielessen, 2020). In het verlengde hiervan heeft overleg tussen NOC\*NSF en haar aangesloten bonden heeft geleid tot het inzicht dat NOC\*NSF, bonden en verenigingen meer allianties moeten gaan vormen om grote (internationale) sportevenement te organiseren, topsporters te laten excelleren en om sport voor iedereen mogelijk te maken (NOC\*NSF, 2016). Om de rol van

faciliterende partij te kunnen invullen is het van belang dat de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie door de aangesloten bonden wordt gezien als legitiem. Dit betekent namelijk dat de rol de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie duidelijk en geaccepteerd is. Volgens Meyer & Scott (1983) betekent democratische legitimiteit namelijk dat alternatieve organisaties of alternatieve manieren van organiseren in het geval van volledige legitimiteit niet relevant zijn. Door inzicht te verkrijgen in wat de aangesloten bonden vinden van de democratische legitimiteit van de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie krijgt NOC\*NSF de mogelijkheid om in haar processen meer aansluiting te vinden bij de aangesloten sportbonden. Dit zal ten goede komen aan de samenwerking tussen NOC\*NSF en haar aangesloten sportbonden omdat dit zorgt voor een beleid wat draagkracht geniet.

### 1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat er een kennishiaat is wanneer het gaat over de beoordeling van de democratische legitimiteit van overkoepelende sportorganisaties. Dit onderzoek biedt inzicht in hoe de democratische legitimiteit wordt beoordeeld vanuit het perspectief van partijen die legitimiteit toekennen (hier: de bij NOC\*NSF aangesloten sportbonden). Daarmee voegt dit onderzoek nieuwe inzichten toe aan de samenwerking tussen NOC\*NSF en de sportbonden. Daarbij wordt er inzicht verkregen in processen van legitimiteitsvorming in nationale samenwerkingsverbanden in sport .

Binnen de Europese context is er onderzoek gedaan naar hoe de Europese Unie (EU) haar rol kan legitimeren. De EU blijkt te worden gezien als democratisch legitiem wanneer zij zich opstelt als faciliterende partij voor diverse Europese sportorganisaties. Daarnaast is er ook onderzoek gedaan naar het democratisch functioneren van het Noorse NIF, dit orgaan is vergelijkbaar met NOC\*NSF in Nederland. Hierbij blijkt dat de Noorse overheid bepalend is voor het sportbeleid aangezien de andere actoren hun stem niet laten horen op de algemene ledenvergadering. Het gebrek aan aanwezig actoren ondermijnt hier het democratische karakter van de NIF. Zowel het onderzoek met betrekking tot de EU als het onderzoek met betrekking tot de NIF heeft plaatsgevonden in een andere context. Het is niet duidelijk of dit te generaliseren is naar de Nederlandse beleidscontext.

De veranderende rol, geschetst door Dielessen (2020), zorgt er voor dat inzicht in de democratische legitimiteit momenteel relevant is om de samenwerking te verbeteren. Er is landelijk vraag naar een meer gedragen en geaccepteerd beleid (Dielessen, 2020). Dit betekent echter niet dat er nationaal geen samenwerkingen terug te zien zijn. Met het ondertekenen van, onder meer, Het Nationaal Sportakkoord en Het Preventieakkoord zijn er voorbeelden van samenwerking tussen NOC\*NSF en bonden georganiseerd. Echter blijken deze documenten vooral te beschrijven dat NOC\*NSF namens de sportbonden handelt, maar er wordt niks gezegd over de rol van de sportbonden in het opstellen van deze projecten. Daarnaast wordt de mening van de sportbonden ook niet belicht in deze plannen.

## 1.4 Leeswijzer

Dit document bevat een aantal onderdelen. Hieronder wordt de theoretische lens van het onderzoek toegelicht in het *theoretisch kader*. Hierbij wordt er aandacht besteed aan de literaire definitie van het concept democratische legitimiteit en de elementen waaruit het concept bestaat. Vervolgens wordt er in het hoofdstuk *literatuurstudie* uiteengezet welke onderzoeken er al zijn gedaan naar

democratische legitimiteit in de sport. Waarna er ook wordt beschreven in welke context dit onderzoek wordt uitgevoerd. Daarna wordt er aandacht besteed aan de *methode* van deze studie, alvorens de *resultaten* van het onderzoek worden beschreven. Deze resultaten zullen in het hoofdstuk *analyse* worden geanalyseerd aan de hand van de theoretische lens en de literatuurstudie van het onderzoek. In het hoofdstuk *conclusie* wordt er antwoord gegeven op de gestelde onderzoeksvragen. De uitkomsten en methoden van het onderzoek worden in de *discussie* nog eens kritisch bekeken. Op basis van alle informatie tezamen worden er nog enkele *aanbevelingen* beschreven die NOC\*NSF ten goede zullen komen.

## 2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk presenteert de theoretische lens waarmee het onderzoek wordt uitgevoerd. Hier wordt het begrip 'democratische legitimiteit' toegelicht en uiteengezet. Het hoofdstuk biedt inzicht in het belang van democratische legitimiteit en de gevolgen van de ervaren democratische legitimiteit in de ogen van de bij NOC\*NSF aangesloten sportbonden.

### 2.1 Democratie

In het conventionele model van democratie veronderstelt men dat de kiezers het beleid controleren door op kandidaten te stemmen. De klassieke betekenis van democratie is dan ook 'zelfbestuur door het volk', ofwel 'de demos'. De voorgeving van democratie veronderstelt twee kernaspecten: het besturende orgaan en 'de demos' (Engelen & Ho, 2004). De gekozen vertegenwoordigers zullen dan als afspiegeling van de samenleving, of betrokken partijen, de vertegenwoordiging van de kiezers voor hun rekening nemen (Peters, 2010). Sociaal kapitaal, vertrouwen, politieke cultuur, burgerschap en sociale participatie zijn termen/aspecten die allemaal voorkomen in recente democratische discoursen, die er voor zorgen dat democratie, en de daarbij behorende instituties, zich kunnen handhaven (Forbrig, 2005). Dus volgens de theorie zouden de sportbonden het beleid van NOC\*NSF moeten controleren door afgevaardigden te laten participeren in de besluitvormingsprocessen van NOC\*NSF. Dit gebeurt volgens de statuten ook omdat alle sportbonden in principe toezicht houden op het bestuur van NOC\*NSF (NOC\*NSF, z.d.-d). Dit impliceert niet direct dat er sprake is van democratische legitimiteit

### 2.2 Legitimiteit

Legitimiteit is een fundamenteel concept binnen de organisatiewetenschappen. Het beïnvloedt hoe organisaties zich gedragen, presteren en ook de kans op het blijven bestaan van de betreffende organisatie (Singh, Tucker, & House, 1986). Indien een organisatie volledige legitimiteit geniet zal elk doel, middel en controlesysteem noodzakelijk zijn zonder mogelijke alternatieven (Meyer & Scott, 1983). Dit betekent dat wanneer NOC\*NSF als legitiem zou worden beoordeeld dat de aangesloten sportbonden vinden dat NOC\*NSF haar rol zo invult dat er geen twijfels bestaan onder de sportbonden over de rol die NOC\*NSF inneemt. Zoals de definitie van Deephouse et al. (2017) schetst kan een organisatie voor een actor of verschillende actoren als legitiem worden beoordeeld, maar dit betekent niet dat alle partijen deze perceptie delen. Legitimiteit wordt, volgens Deephouse en Suchman (2008), geëvalueerd op diverse onderwerpen. Enkele voorbeelden hiervan zijn: organisatievormen, structuren, routines, praktijken, besturende mechanismen, et cetera.

De legitimiteit van een organisatie wordt beoordeeld door diverse interne en externe stakeholders die organisaties evalueren. Het toekennen van legitimiteit kan zowel bewust als onbewust plaatsvinden (Ruef & Scott, 1998). Enkele voordelen van actoren die legitimiteit toekennen zijn: de staat, regelgevende instanties, de publieke opinie en de media (Betektine & Haack, 2015). Legitimiteit kan worden gezien als een kwetsbaar begrip. Eén enkel negatief bericht op sociale media kan leiden tot een legitimiteits-issue voor zelfs de sterkste organisaties. Er is dus sprake van een dynamisch proces wat mee verandert met de context waarin de organisatie acteert. Andere omstandigheden vragen dus

ook om andere legitimerende activiteiten (Deephouse et al., 2017). Dit betekent dat veranderingen in het beleid van NOC\*NSF kunnen leiden tot zowel een mindere als een betere beoordeling van legitimering van NOC\*NSF door de ogen van de betreffende sportbonden.

### 2.3 Democratische legitimiteit

Legitimiteit is van belang, omdat het gevolgen heeft voor organisaties. Het heeft bijvoorbeeld effect op transacties en (mogelijke) samenwerkingen. Het merendeel van de stakeholders zal alleen met legitieme partijen samenwerken. Met andere woorden, het maakt niet uit wat je als minder legitieme organisatie te bieden hebt, een grote groep (mogelijke) stakeholders zal minder snel willen samenwerken met een organisatie die wordt bestempeld als minder legitiem (Deephouse et al., 2017). Legitimiteit kan ook worden ingezet als middel om concurrentie te bedwingen. Indien een organisatie relevant publiek kan overtuigen van de illegitimiteit van de concurrerende partij kunnen zij dit gebruiken om een concurrent te benadelen (Brown, 1998). Dus indien de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie niet legitiem acteert, in de ogen van de sportbonden, heeft dit gevolgen voor de positie van NOC\*NSF in het sportlandschap.

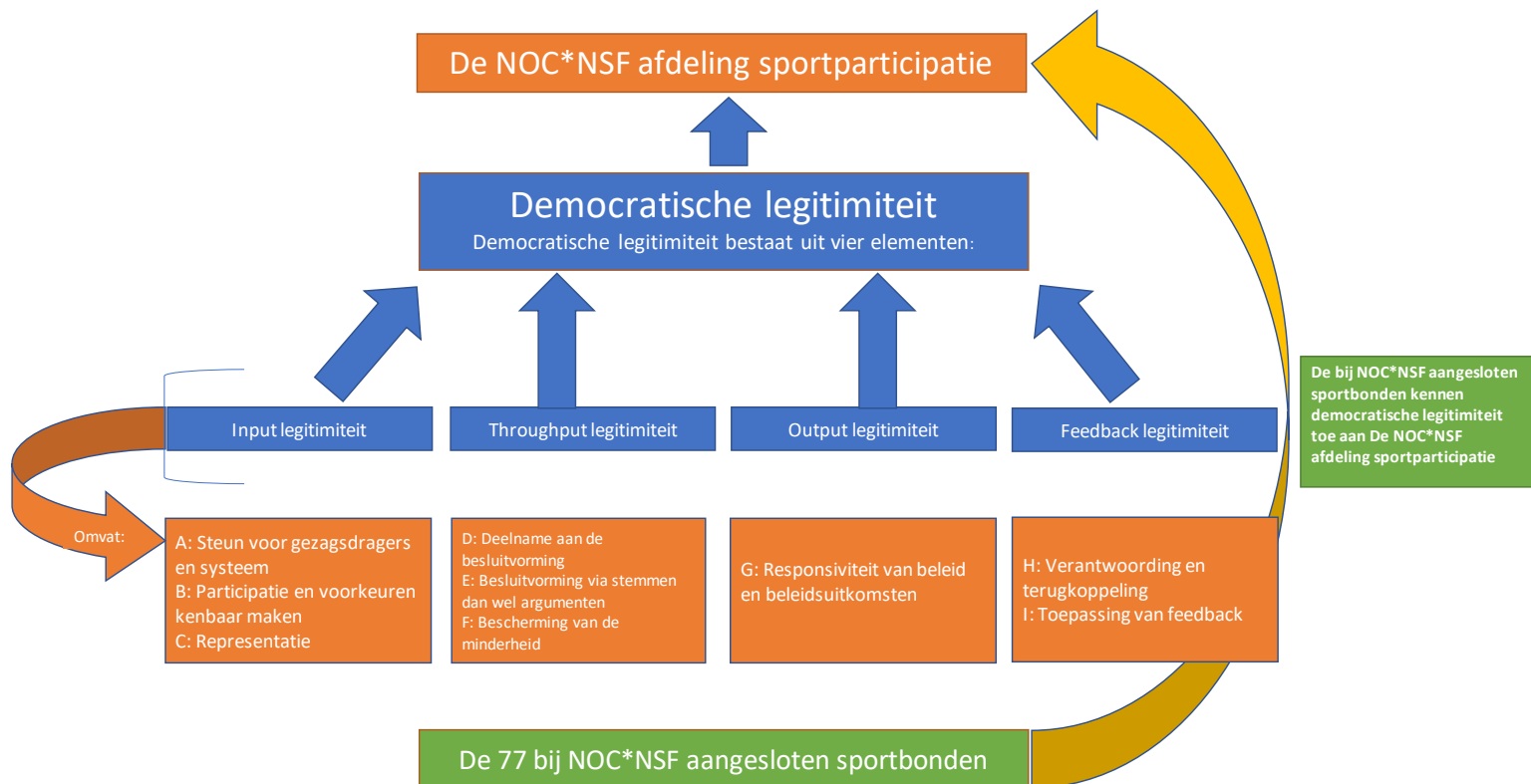
Wanneer men de legitimiteits-definitie van Deephouse et al. (2017) hanteert is democratische legitimiteit een overeenkomst tussen de ervaren geschiktheid van democratische processen, binnen een organisatie, in sociaal systeem van regels, normen, waarden en definities (2017). Indien er sprake is van het ontbreken of het in twijfel trekken van democratische legitimiteit kan het bestaansrecht van een organisatie of afdeling dus in het geding zijn. Dit geeft alternatieve vormen van bestuur of bestaande concurrenten de kans om de betreffende organisatie of afdeling te bekritisieren of zelfs te vervangen. De definitie van Deephouse et al. (2017) heeft betrekking op legitimiteit en niet op democratische legitimiteit. Hendriks (2006) hanteert een definitie van democratische legitimiteit die overeenkomt met de legitimiteits-definitie van Deephouse et al. (2017). In dit onderzoek wordt de definitie van Hendriks (2006) aangehouden ter omschrijving van democratische legitimiteit. Deze definitie luidt als volgt: *beleidsvoering die wordt gedragen door betrokkenen en die legaal, controleerbaar, efficiënt en effectief zijn*. Dit betekent dus dat de beleidsvoering democratisch legitiem is wanneer het wettelijk gezien correct is, wanneer de betrokkenen inzicht hebben de besluitvorming en daarnaast moet de beleidsvorming efficiënt en effectief worden vormgegeven. De invloed en interactie met stakeholders met betrekking tot het beleid wordt door Boedeltje en Cornips (2004) gezien als bron van democratische legitimiteit. Deze interactie is dus van belang omdat de invloed van stakeholders leidt tot een meer gedragen beleid.

De NOC\*NSF afdeling sportparticipatie heeft de uitgesproken ambitie om door de aangesloten bonden beter beoordeeld te worden dan in 2020 (R. Kaper, persoonlijke communicatie, Januari 7, 2021). Door gebruik te maken van de geschetste kaders van het begrip democratische legitimiteit kan er inzicht worden verkregen in hoe de aangesloten bij NOC\*NSF aangesloten sportbonden de democratische legitimiteit van de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie beoordelen, én waarin NOC\*NSF zich kan verbeteren.

In de literatuur met betrekking tot democratische legitimiteit wordt er voornamelijk gesproken over drie elementen, namelijk: input legitimiteit, throughput legitimiteit en output legitimiteit (Haus, 2014; Scharpf, 1999). Naast de drie genoemde elementen voegen Engelen en Ho (2004) nog één element toe als kwaliteitscriteria voor democratische legitimiteit, namelijk: feedback legitimiteit. Feedback legitimiteit is binnen dit onderzoek toegevoegd als extra dimensie omdat verantwoording voor

beleidsresultaten en de terugkoppeling van publieksoordelen over de resultaten en uitkomsten, volgens Engelen en ho (2004), een centraal aspect is van democratie.

Deze elementen, zoals weergegeven in figuur 1, zijn allemaal onderdeel van democratische legitimiteit. Indien de aangesloten sportbonden de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie beoordelen als legitiem betekent dit voor NOC\*NSF dat haar rol, volgens Deephouse et al. (2017), in de ogen van de aangesloten sportbonden, duidelijk en geaccepteerd is.



Figuur 1: Systematische weergave onderzoek

### 2.3.1 Input legitimiteit

Wanneer men spreekt van input legitimiteit gaat het over de mate waarin het bestuur, het management of andere vormen van sturing signalen vanuit betrokken partijen oppikt en meeneemt in de uitvoering van het beleid (Boogers, 2012). Input legitimiteit wordt dus verworven op basis van de mechanismen die die 'wil van de mensen' vertalen naar beslissingen. Wanneer deze processen worden beoordeeld als goed of legitiem dan is er sprake van input legitimiteit (Boedeltje en Cornips, 2004). Openheid en toegankelijkheid zijn hier van belang (Boogers, 2012). Haus (2014) spreekt van authentieke participatie van de deelnemende partijen, in dit geval de aangesloten sportbonden, de mogelijkheid hebben om hun perspectieven op een probleem uit te kunnen spreken. Hieronder vallen onder andere de mogelijkheden om instemming of onenigheid over (voorgesteld) beleid te kunnen uiten. Daarnaast is het ook van belang dat er met deze instemming of afkeur iets wordt gedaan. Daarbij is het dus van belang dat er ook iets wordt gedaan met de input die de betrokken partijen leveren. Hier is dus sprake van legitimatie door participatie (Haus, 2014).



Input legitimiteit bestaat, volgens Engelen en Ho (2004), uit drie elementen:

Ten eerste is het van belang dat er *steun is van de betrokkenen voor de regels van het heersende systeem*. Binnen democratische processen is er immers sprake van inspraak om steun te betuigen aan de beslissende organen. Instemming met besluitvormingsprocessen hoeft niet altijd actieve steun te impliceren. Er kan ook sprake zijn van afwezigheid van oppositie (Engelen & Ho, 2004). Ten tweede is *de participatie van betrokken partij om hun voorkeuren aan te geven van belang*. Naast hun uitgesproken steun impliceert *government by the people* dat betrokken partijen zelf ook participeren. Dit heeft een instrumentele functie: betrokken partijen maken hun eisen en verwachtingen kenbaar om zo hun belangen te beschermen (Engelen & Ho, 2004). Ten derde *is representatie van belang*. Hierbij is het van belang dat er een bepaalde afspiegeling van de betrokken partijen participeert in de besluitvormingsprocessen (Engelen & Ho, 2004).

Input legitimiteit is in dit onderzoek van belang omdat het inzicht biedt in de mate waarin de aangesloten sportbonden de mogelijkheid hebben om op democratische wijze invloed kunnen uitoefenen op de beleidsvoering van NOC\*NSF. Indien input legitimiteit ontbreekt betekent dit dus dat de stakeholders, in dit onderzoek de bij NOC\*NSF aangesloten sportbonden, te weinig invloed kunnen uitoefenen op de beleidsvoering van de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie.

### 2.3.2 Throughput legitimiteit

Bij throughput legitimiteit gaat het over de mate waarin de besturende processen transparant verlopen. Daarnaast is het hier van belang dat de betrokken partijen open en eerlijk worden behandeld (Boogers, 2012). Schmidt (2013) typeert deze fase, die zich tussen input en output bevindt, als een mogelijke 'black box'. Er is daadwerkelijk sprake van een 'black box' wanneer er zichtbaar is wat de input en output is, maar wanneer niet duidelijk is wat er precies in de fase hiertussen gebeurt (Schmidt, 2013). Bij dit element van democratische legitimiteit is het van belang dat processen transparant zijn ingericht. Daarnaast is het belangrijk dat overlegstructuren en debatten worden omgezet in daadwerkelijke beslissingen die ook passen bij hetgeen dat besproken is. De betrokken omgeving dient zich te kunnen vinden in hoe maatregelen worden genomen, wie er verantwoordelijk is en vooral waarom de betreffende actoren verantwoordelijk zijn. Bij throughput legitimiteit is er dus sprake van legitimatie door transparantie (Haus, 2014).

Throughput legitimiteit bestaat eveneens uit drie elementen (Engelen & Ho, 2004):

Als eerste wordt er gesproken van *deelname van betrokken partijen aan de besluitvorming*. Om besluitvorming minder top-down, en dus democratischer, te laten verlopen is het van belang dat de betrokken actief deelnemen aan de besluitvormingsprocessen. Dit betekent tevens dat de door stakeholders geleverde input daadwerkelijk meegenomen dient te worden in de beleidsvorming. Dit is niet alleen bedoeld om draagvlak te creëren, maar het brengt ook kennis uit het werkveld bijeen (Engelen & Ho, 2004). Ten tweede is *besluitvorming via stemmingen dan wel argumenten van belang*. Er kan sprake zijn van het maken van een beslissing op basis van een meerderheid in individuele stemmen. Bij besluitvorming op basis van argumentatie wordt de nadruk gelegd op argumentatie, onderhandeling en consensusvorming (Engelen & Ho, 2004). Hier is dus sprake van besluitvorming op basis van overtuiging en debat (March & Olsen, 1995). Als derde is *bescherming van de minderheid* een element van throughput legitimiteit. Verschillende vormen van democratie hebben een eigen benadering van hoe besluiten worden genomen. Er kan zowel sprake zijn van 'tirannie van de meerderheid' als 'tirannie van de minderheid' (Engelen & Ho, 2004).



Throughput legitimiteit is in dit onderzoek van belang omdat het wordt gebruikt om een beeld te schetsen van hoe transparant de bij NOC\*NSF aangesloten sportbonden vinden dat ze behandeld worden in de besluitvorming. Het biedt namelijk inzicht in de ervaren eerlijkheid, transparantie en kwaliteit van de besluitvormingsprocessen. Indien throughput legitimiteit ontbreekt betekent dit dat de bij NOC\*NSF aangesloten sportbonden vinden dat de besluitvormingsprocessen van de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie oneerlijk en/of niet transparant verlopen.

### 2.3.3 Output legitimiteit

Bij output legitimiteit spreekt men over de mate waarin er daadwerkelijk resultaten worden behaald die bijdragen aan het oplossen van één of meerdere (maatschappelijke) problemen (Boogers, 2012). Bij dit facet van democratische legitimiteit is het belangrijk dat de besturende partijen oplossingen vinden voor de maatschappelijke problemen. Dit vormt immers hun bestaansrecht en/of hetgeen waarover zij claimen bevoegdheid te hebben. Scharpf (1997) onderstreept het belang van output legitimiteit. Democratie is, volgens Schapf (1997), namelijk een *empty ritual* wanneer de democratische procedures geen effectieve uitkomsten bieden die bijdragen aan de collectieve wensen van de betreffende stakeholders. Output legitimiteit impliceert daarnaast niet alleen dat er sprake is van het implementeren van bepaalde maatregelen, maar het gaat ook over de effectiviteit waarmee beschikbare kennis en middelen worden ingezet. Hier is sprake van legitimatie door effectiviteit (Haus, 2014). Output legitimiteit bestaat uit een objectieve en een subjectieve component (Boedeltje & Cornips, 2004). De objectieve component refereert aan de mate waarin *de uitkomst daadwerkelijk bijdraagt aan het effectief oplossen van een bepaald (maatschappelijk) probleem* (Kooiman, 1993). De subjectieve component van output legitimiteit verwijst naar de mate waarin stakeholders *tevreden zijn met de inhoud* van de genomen beleidsuitkomsten. Dit is waarschijnlijk het geval wanneer stakeholders hun eigen doelen behalen en zich kunnen herkennen in de genomen beslissingen (Potman, 1989).

Engelen en Ho (2004) spreken bij output legitimiteit over het element *responsiviteit van beleid*. Hier heeft men het over de overeenstemming van het gevoerde beleid met de voorkeuren van de betrokken partijen. In dit onderzoek biedt output legitimiteit dus inzicht in de mate waarin de bij NOC\*NSF aangesloten sportbonden vinden dat de genomen besluiten aansluiten bij hun behoeften. Indien output legitimiteit ontbreekt betekent dit dus dat de wensen van de aangesloten sportbonden niet matchen met de uitkomsten van de beleidsvormingsprocessen van de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie.

### 2.3.4 Feedback legitimiteit

Bij het criterium 'feedback legitimiteit' gaat het voornamelijk over *verantwoording van (tussen-) resultaten en de terugkoppeling van publiekelijke oordelen van de resultaten*. Het is immers het vooruitzicht van verantwoording dat de bestuurders, en hun machtsuitoefening, handhaaft of ondermijnt. Het dwingt besturende organisaties, in dit geval de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie, om verantwoording af te leggen bij de betrokkenen (Engelen & Ho, 2004). Daarnaast benoemt het onderzoek van Kickert et al. (2007) nog een aspect van feedback legitimiteit, namelijk: *de mate waarin de uitkomsten van beleid worden gebruikt voor het ontwikkelen van nieuw beleid of bijstellen van het gevoerde beleid*.

Binnen dit onderzoek stelt men dat het hier gaat om verantwoording van de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie naar de aangesloten sportbonden. Dus feedback legitimiteit is in dit onderzoek van belang omdat het inzicht biedt in de, door de aangesloten sportbonden, mate van verantwoording van de besluitvormingsprocessen van de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie ervaren. Indien er dus sprake is van het ontbreken van feedback legitimiteit ervaren de aangesloten bonden te weinig verantwoording vanuit de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie.

### 2.3.5 Operationalisering elementen van democratische legitimiteit

De criteria van democratische legitimiteit bestaan in een dynamiek waarbinnen draagvlak wordt gekoppeld aan de verschillende elementen (input, throughput en output legitimiteit). Daarnaast is ook 'feedback legitimiteit' toegevoegd aan de kwaliteitscriteria van democratische legitimiteit. Deze elementen vormen samen de mate van democratische legitimiteit, en verzorgen daarmee tevens de mate waarin organisaties zich kunnen aanpassen, innoveren en moderniseren (Haus, 2014). Wanneer de elementen van democratische legitimiteit worden toegepast op de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie wordt er inzicht verkregen in de mate waarin de bij NOC\*NSF aangesloten sportbonden vinden dat ze invloed kunnen uitoefenen op het gehanteerde beleid. Er is immers, zoals gesteld door Dielessen (2020), meer behoefte aan landelijk gedragen beleid. Indien één of meer elementen van democratische legitimiteit binnen dit onderzoek als negatief, of niet goed, wordt beoordeeld weet NOC\*NSF sportparticipatie dat ze daarmee aan de slag zouden moeten. Dit impliceert immers, volgens Meyer en Scott (1983), dat het gevolgen heeft voor NOC\*NSF, aangezien enkel een volledig legitieme organisatie zou een organisatie zijn waar geen twijfel over is.

In het huidige Nederlandse sportlandschap is NOC\*NSF een belangrijke organisatie. Indien de afdeling sportparticipatie de rol van 'mogelijkmaker' wilt vervullen moeten de aangesloten bonden de processen wel als legitiem beoordelen. Indien de democratische legitimiteit ontbreekt zullen de aangesloten sportbonden, volgens de definitie van Deephouse et al. (2017), niet of in mindere mate willen samenwerken met NOC\*NSF. Die samenwerking is wel nodig om de doelstellingen uit de gezamenlijke Sportagenda 2017+ te kunnen verwezenlijken (NOC\*NSF, 2016).

Het is belangrijk om te beseffen dat de elementen van democratische legitimiteit elkaar, volgens de literatuur, niet uitsluiten. Beslissingen die worden genomen kunnen bijvoorbeeld onder elementen input en throughput legitimiteit vallen (Haus, 2014). Democratische legitimiteit is een complex en dynamisch begrip. Om meer duidelijkheid te verschaffen zijn de door Engelen en Ho (2004) beschreven elementen van democratische legitimiteit gebruikt in dit onderzoek

De beschreven elementen van democratische legitimiteit, en de bijbehorende criteria, worden uiteengezet en geoperationaliseerd in figuur 2. In dit figuur worden de vier dimensies van democratische legitimiteit, zoals benoemd door Haus (2014) en Scharpf (1999), toegelicht. Vervolgens worden deze dimensies uiteengezet in diverse topics en verder geoperationaliseerd naar onderzoeksvragen. In het hoofdstuk *methodologie* wordt hier meer aandacht aan besteed.

| Dimensie                | Definitie   | Criteria (topics)                                      | Operationalisering   |
|-------------------------|---|--|--|
| Input legitimiteit      | Wanneer men spreekt van input legitimiteit gaat het over de mate waarin het bestuur, het management of andere vormen van sturing signalen vanuit betrokken partijen oppikt en meeneemt in de uitvoering van het beleid. Daarnaast zijn openheid en toegankelijkheid ook van belang (Boogers, 2012). | De huidige rol van NOC*NSF                             | Wat vind je van de rol van NOC*NSF?  |
|                         |   | Mogelijkheden om je uit te spreken                     | Op welke manieren kan je als sportbond je verwachtingen en behoeftes uitspreken?   |
|                         |   | Representatie  | In hoeverre is er in de besluitvormingsprocessen sprake van een representatieve afspiegeling van de bij NOC*NSF aangesloten sportbonden?   |
| Throughput legitimiteit | Bij throughput legitimiteit gaat het over de mate waarin de besturende processen transparant verlopen. Daarnaast is het hier van belang dat de betrokken partijen open en eerlijk worden behandeld (Boogers, 2012).   | Manieren om deel te nemen aan besluitvormingsprocessen | Op welke manieren hebben jullie, als sportbond, mogelijkheden om deel te nemen aan besluitvormingsprocessen? Op welke manieren hebben jullie inzicht in de besluitvormingsprocessen? Hoe eerlijk worden jullie behandeld in de besluitvormingsprocessen? |
|                         |   | Stemming versus argumentatie                           | Op basis waarvan worden de besluiten genomen?  |
|                         |   | Bescherming van de minderheid                          | Hoe wordt er omgegaan met de stakeholders die in de minderheid zijn bij een besluit? Worden zij beschermd?   |
| Output legitimiteit     | Bij output legitimiteit spreekt men over de mate waarin er daadwerkelijk resultaten worden behaald die bijdragen aan het oplossen van één of meerdere (maatschappelijke-)problemen (Boogers, 2012).   | Tevredenheid beleidsuitkomsten                         | In hoeverre leveren de beleidsuitkomsten een bijdrage aan het oplossen van bepaalde problemen of ontwikkelingen die spelen? Hoe tevreden zijn jullie met beleidsuitkomsten?  |
| Feedback legitimiteit   | Bij het criteria 'feedback legitimiteit' gaat het vooral over verantwoording van (tussen-) resultaten en de terugkoppeling van publiekelijke oordelen van de resultaten (Engelen & Ho, 2004).   | Verantwoording en terugkoppeling                       | Op welke manieren worden de (tussen-)resultaten van de beleidsvorming van NOC*NSF aan jullie teruggekoppeld?   |
|                         |   | Toepassing van feedback                                | Op welke manieren wordt ontvangen feedback door NOC*NSF toegepast in het vormen van nieuw beleid?  |

Figuur 2: operationalisering onderzoek

### 3. Literatuurstudie

Deze literatuurstudie tracht inzicht te verkrijgen in de bestaande literatuur en documentatie met betrekking tot democratische legitimiteit die een belangrijke basis vormen voor dit onderzoek en haar context. Hierbij wordt kritisch gekeken naar het belang van democratische legitimiteit voor de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie. Daarnaast is er ook aandacht besteed aan het schetsen van de context van het onderzoek en NOC\*NSF. Tevens wordt er specifiek aandacht besteed aan de Europese context op het gebied van sportbeleid en legitimiteit omdat NOC\*NSF ook in Europese context acteert.

#### 3.1 Democratische legitimiteit op Europese schaal

De rol van democratische legitimiteit speelt een belangrijke rol bij het vormen en uitvoeren van Europees sportbeleid. Onderzoek van Geeraert toont aan dat het innemen van de faciliterende rol de democratische legitimiteit van de Europese Unie (EU), in haar rol met betrekking tot Europees sportbestuur, ten goede komt (2014). Momenteel biedt de EU sportorganisaties een zekere mate van 'bewaakte autonomie'. Dit impliceert dat de EU geen proactieve rol speelt bij het reguleren van Europees sportbestuur. Ze spelen een toezichhoudende rol. Dit betekent dat ze er voor zorgen dat sportorganisaties handelen binnen de kaders van de EU-wetgeving (Foster, 2000). De EU heeft zich tot nu toe meer reactief dan proactief gedragen wanneer het gaat over Europees sportbeleid (Crocchi, 2009), maar er zijn drie redenen waarom er verwacht wordt dat de EU een meer prominente gaat aannemen binnen het besturen van de professionele sport in Europa. Ten eerste creëert de TFEU (Treaty on the Functioning of the European Union) een 'institutioneel momentum' door de EU te verplichten zich te bemoeien met het vormgeven van sportbeleid (Weatherill, 2011). Ten tweede komt er nu budget vrij wat bedoeld is voor sport specifieke projecten (Vermeersch, 2009). Als laatste lijkt het Verdrag van Lissabon de EU minder voorzichtig te hebben gemaakt ten aanzien van sportbestuursorganen. Indien men de principes van goed bestuur niet respecteert zal hun autonomie worden ingeperkt (Geeraert, 2014).

Een verandering naar een meer proactieve houding van de EU suggereert dat de EU meer wilt dan alleen zorgen dat Europees sportbestuur blijft acteren binnen de EU-wetgeving. Deze nieuwe vorm van bestuur wordt gekenmerkt door het gebruik van 'softe beleidsinstrumenten'. Het gaat hier om instrumenten als stimulering, onderhandelen, overtuigen en informeren in plaats van het meer traditionele 'bevelen en controleren' (Geeraert, 2014).

Uit het analyseren van de throughput legitimiteit van de dialoog in het Europese professionele voetbal is gebleken dat het organiseren verbeteren van de sociale dialoog leidt tot verbeteren van de input en output legitimiteit. Over het algemeen heeft het faciliteren van overleg door de EU geleid tot het vergroten van de outputlegitimiteit omdat het sneller leidt tot een akkoord. Dit komt doordat de partijen meer mogelijkheden hebben om de processen te beïnvloeden. Dit impliceert dat het aannemen van een faciliterende rol de input en output legitimiteit, wat volgens Haus (2014) en Scharpf (1999) een onderdeel is van democratische legitimiteit, van de EU, ten opzichte van de Europese sportorganisaties, versterkt. De door Dielessen beschreven transitie (2020), van 'bepalend voor' naar 'faciliteren aan' voor NOC\*NSF komt overeen met de verbeterslag die de EU heeft gemaakt door een faciliterende rol aan te nemen. Er is echter nog niet onderzocht of en hoe NOC\*NSF de democratische legitimiteit versterkt door een faciliterende rol aan te nemen ten opzichte van de aangesloten sportbonden.

### 3.2 Democratie en legitimiteit bij een vergelijkbare sportkoepel

Dat het democratisch functioneren van bestuursorganen zoals NOC\*NSF belangrijk is om te functioneren, blijkt uit het onderzoek van Emjolas en Waldahl (2010). Zij suggereren namelijk dat de legitimiteit van NIF (Noors Olympisch Comité, het Paralympisch Comité en Sportfederatie), dat als bestuursorgaan lijkt op NOC\*NSF, afhankelijk is van haar democratisch functioneren en het zal waarschijnlijk op de lange termijn worden ondermijnd omdat het ondemocratisch handelt. Nederland en Noorwegen vertonen veel overeenkomsten wanneer men naar het sportlandschap kijkt. Klausen & Selle (1996) beschrijven dat de Noorse sportverenigingen zijn geclusterd in sportbonden en parapluorganisaties. Nederland kent met haar sportverenigingen en bonden een soortgelijke organisatie (Alles over sport, 2020). Daarnaast hebben het Noorse NIF en NOC\*NSF de overeenkomst beide te functioneren als nationale sportkoepel.

De modernisering van Noorwegen vanaf de negentiende eeuw wordt geassocieerd met de groei van het aantal verenigingen en vrijwilligersorganisaties. Deze organisaties hebben zich gemanifesteerd in diverse parapluorganisaties (Klausen & Selle, 1996). Deze organisaties zijn oorspronkelijk op basis van leden en hebben hun democratische governance structuur gelinkt aan lokale, regionale en nationale bestuursniveaus. Het hoogste bestuur is 'The Annual General Meeting' (AGM), wat in Nederland vergelijkbaar is met een algemene leden vergadering. Deze hiërarchische en democratische structuur is nog steeds van kracht. Ondanks de toenemende ontkoppeling van lokaal en nationaal niveau (Østerud et al., 2003). Dit kenmerkt de Noorse sportsector gezien het vrijwillige karakter van de sport. Internationaal gezien vertoont de Noorse sport, net als in Nederland, een laag niveau van professionalisering (Emjolas & Waldahl, 2010). De aantoonbare professionalisering is wel zichtbaar binnen het NIF. Verder is het topvoetbal en de fitnessbranche ook professioneel ingericht. De organisaties die onder de NIF zijn gefedereerd hebben een formeel bestuur en zijn gebaseerd op twee principes. Ten eerste wordt lidmaatschap geassocieerd met democratische rechten. Ten tweede kiezen lokale organisaties vertegenwoordigers op het regionale en nationale niveau van de federatie. Dit mechanisme dient te zorgen voor representatie van deze actoren. Het verleent, op papier, democratische legitimiteit aan de overkoepelende organisatie, aangezien het dus lokale organisaties in de publieke sfeer vertegenwoordigt. De legitimiteit en effectiviteit van de koepelorganisatie zijn dan ook afhankelijk van een goed functionerend democratisch bestuursstelsel. Een van de belangrijkste problemen die is de kloof tussen het functioneren op papier en de realiteit (Emjolas & Waldahl, 2010).

De legitimiteit van de NIF wordt bepaald door haar vermogen om de behoeftes van sportorganisaties te identificeren als een resultaat van democratische besluitvorming. Het onderzoek toont aan dat de participatie bij de AMG's laag is. Dit geldt op lokaal, provinciaal en nationaal niveau. Dit lage participatieniveau ondermijnt de legitimiteit van de besluitvorming op hogere niveaus van de organisatie omdat dit het democratische karakter van de besluitvorming verzwakt. Het onderzoek van laat dus zien dat er op die manier een overheidsmonopolie ontstaat omdat de lokale, provinciale en nationale actoren beperkt worden vertegenwoordigd bij de AMG's. Hierdoor krijgt de overheid de mogelijkheid om de NIF naar wens te sturen. Een dergelijk onderzoek is bij sportkoepel NOC\*NSF nog niet uitgevoerd, maar het zou belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het democratische karakter van NOC\*NSF aangezien het vormen van een monopolie positie zo voorkomen kan worden.

### 3.3 Nationaal (sport)beleid

Hieronder worden enkele voorbeelden van nationaal sportbeleid toegelicht. De beschreven projecten zijn voorbeelden van beleid wat is gevormd door samenwerkingen tussen onder andere NOC\*NSF, sportbonden en ministeries. De onderstaande paragrafen schetsen daarmee ook de verhoudingen tussen deze partijen binnen de context van Nederlands sportbeleid.

#### 3.3.1 Nationale (sport-)projecten

De fractievoorzitters Mark Rutte (VVD), Sybrand van Haersma Buma (CDA), Alexander Pechtold (D66) en Gert-Jan Segers (ChristenUnie) hebben op 10 oktober 2017 het regeerakkoord 'Vertrouwen in de toekomst' gepresenteerd (Rijksoverheid, z.d.). In het akkoord wordt uitgesproken dat sport de gezondheid bevordert en plezier, saamenhorigheid en trots brengt (Ministerie van Algemene Zaken, 2017). Sport verdient daarom meer aandacht. Zeker omdat bonden en verenigingen het steeds lastiger hebben om zich te handhaven. Om de sport een boost te geven worden er verschillende veranderingen aangekondigd. Zo is de ambitie uitgesproken om een sportakkoord te sluiten. Het doel van dit akkoord is om de organisatie en de financiën van de sport te verduurzamen (Ministerie van Algemene Zaken, 2017). Naast het sluiten van een sportakkoord is er ook een preventieakkoord gesloten. Het doel van dit akkoord is het aanpakken van roken en overgewicht. Sport speelt binnen dit akkoord een belangrijke rol (Ministerie van Algemene Zaken, 2017).

Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), De Vereniging Sport en Gemeenten (VSG)/Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en NOC\*NSF zijn in de rol van strategische partners betrokken bij het Nationaal Sportakkoord. VWS, VSG en NOC\*NSF hebben samen met diverse partijen een visie ontwikkeld en zes deelakkoorden vormgegeven. De deelakkoorden bestaan uit ambities die, door coalities van partijen, zijn vertaald in doelstellingen (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2018-a).

Daarnaast publiceerde het Ministerie VWS in 2018 het Nationaal Preventieakkoord. Sporten en bewegen wordt hier prominent genoemd als middel om onze samenleving gezonder en vitaler te maken (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2018-b). Ruim 70 partijen ondertekenden in 2018 het akkoord. Het idee is dat lokale partijen gaan samenwerken aan een gezonder Nederland (Alles over sport, z.d.-b).

NOC\*NSF heeft het sportakkoord en het preventieakkoord vormgegeven in de rol van 'federatie van sportbonden' (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2018-a). Dit veronderstelt een bepaalde mate van interactie tussen de aangesloten sportbonden en NOC\*NSF. NOC\*NSF moet zich in de algemene vergadering verantwoorden tegenover haar leden (NOC\*NSF, z.d.-d). Dit impliceert dat NOC\*NSF haar beleidsvoering omtrent het sportakkoord en het preventieakkoord zal moeten verantwoorden om draagvlak te creëren onder de aangesloten sportbonden. Omdat NOC\*NSF het sportakkoord en het preventieakkoord heeft vormgegeven als 'federatie van sportbonden' is het van belang dat NOC\*NSF wel door de sportbonden wordt erkend in de zin van democratische legitimiteit.

### 3.3.2 Sportagenda 2017+

NOC\*NSF heeft in 2016 De Sportagenda 2017+ gepubliceerd. Het document is het resultaat van een samenwerking tussen NOC\*NSF en haar leden. De sportagenda is een succesvol en effectief instrument gebleken. In de gezamenlijke aanpak, gedurende de vorige sportagenda's, zijn er veel beleidsdoorbraken ontstaan en zijn er noemenswaardige resultaten geboekt. Echter is in de praktijk gebleken dat sportbeleid zich niet meer laat vangen in een cyclus van vier jaar (NOC\*NSF, 2016).

Vanuit de opgedane kennis en ervaring is er dus gekozen voor een voortschrijdende Sportagenda 2017+. Onderdelen die duurzaam en langdurig van kracht blijven kunnen zo ongewijzigd blijven. Daartegenover staat dat activiteiten die niet meer actueel of relevant blijken te zijn worden aangepast of zelf geschrapt. De sport kan hierdoor duurzaam en flexibel acteren in een omgeving die constant aan verandering onderhevig is (NOC\*NSF, 2016).

De flexibiliteit in combinatie met het voortschrijdende karakter van De Sportagenda veronderstelt continu de interactie met het door NOC\*NSF gevoerde beleid en de aangesloten sportbonden. Er is dus sprake van een proces waarbij NOC\*NSF wijzigingen zal moeten vormen in samenspraak met de bonden om zo (democratisch)legitiem als mogelijk te blijven. Democratische legitimiteit is daarmee van belang om wijzigingen aan te kunnen brengen in De Sportagenda.

### 3.3.3 Kritische blik op de literatuur over nationaal (sport)beleid

Het geschetste nationale sportbeleid bestaat uit enkele nationale beleidsplannen en samenwerkingen in Nederland. Het beleid spreekt veelvuldig over een belangrijke rol voor Het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en NOC\*NSF. Het zegt echter niks over hoe de betrokken sportbonden hun invloed uitoefenen op de besluitvorming of wat ze er van vinden. De literatuur biedt dus inzicht in de uitkomsten van beleidsvorming, maar het biedt geen inzicht in de daadwerkelijke totstandkoming van het beleid en welke invloed de aangesloten sportbonden daarop hebben gehad of hoe ze de uitvoering van het beleid ervaren. Kortom, de literatuur biedt geen inzicht in de gepercipieerde democratische legitimiteit vanuit de aangesloten sportbonden naar de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie. Maar de literatuur laat wel het belang zien van deze democratische legitimiteit aangezien NOC\*NSF handelt met en namens de sportbonden.

## 3.4 De verenigingsorganisatie NOC\*NSF

Om het belang van democratische legitimiteit voor de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie te kunnen schetsen is het van belang inzicht te verkrijgen in de relatie tussen NOC\*NSF en de sportbonden. De sportverenigingen in Nederland kennen met ruim 100 sportbonden een sterke organisatie. Van deze 100 bonden zijn er 77 lid van NOC\*NSF (Alles over sport, 2020). NOC\*NSF is in 1993 ontstaan ten gevolge van een fusie tussen het Nederlands Olympisch Comité (NOC) en de Nederlandse Sport Federatie (NSF). In totaal zijn er ruim 90 organisaties aangesloten bij NOC\*NSF. Hieronder vallen de aangesloten 77 sportbonden. Deze partijen vertegenwoordigen tezamen bijna 24.000 verenigingen met een totaal bereik van ongeveer 5,2 miljoen georganiseerde sporters (NOC\*NSF, z.d.-b). NOC\*NSF is een vereniging met een bestuur, een directie en een algemene vergadering (NOC\*NSF, z.d.-c). Verenigingen kunnen verschillende doelstellingen hebben. In de literatuur wordt een onderscheid



gemaakt tussen zogenoemde ‘mutual support organisations’ (voor-en-door-leden), ‘service delivery organisations’ (dienstverlenend, hulpbiedend) en ‘campaigning organisations’ (belangen najagend) (Anthonissen & Boessenkool, 1998). Gezien de door Dielessen (2020) beschreven transitie van ‘bepalend voor’ naar ‘faciliterend aan’ lijkt NOC\*NSF naar de, door Anthonissen en Boessenkool (1998) getypeerde, ‘service delivery organisation’ toe te groeien. De 77 aangesloten sportbonden willen graag dat NOC\*NSF als zo’n dergelijke organisatie gaat opereren (Dielessen, 2020).

#### 3.4.1 De relatie tussen de sportbonden en NOC\*NSF

De algemene vergadering (AV) is het hoogste orgaan van NOC\*NSF. De AV, waar de aangesloten sportbonden ook onder vallen, houdt toezicht op het bestuur van NOC\*NSF. Daarnaast stelt het AV het strategische beleid van NOC\*NSF en de bijbehorende instrumenten vast. Onder deze instrumenten kan men de volgende stukken scharen: de Sportagenda, het bestedingsplan en de bijbehorende richtlijnen (NOC\*NSF, z.d.-d). Dit betekent dus dat de sportbonden grote invloed uitoefenen op de beleidsvoering van NOC\*NSF. Het verwerven van legitimiteit wordt door Deephouse et al. (2007) beschreven als belangrijke eis voor een samenwerking. Dit betekent dat het ontbreken hiervan mogelijk desastreuze gevolgen kan hebben voor NOC\*NSF aangezien de sportbonden invloed kunnen uitoefenen op de AV. Daarnaast is de samenwerking tussen NOC\*NSF en haar sportbonden belangrijk om grote evenementen te organiseren en om sporten voor iedereen mogelijk te maken. NOC\*NSF heeft haar leden dus nodig om het Nederlandse sportlandschap samen te kunnen versterken (NOC\*NSF, 2016). Dus indien de aangesloten sportbonden NOC\*NSF beoordelen als niet democratisch legitiem kunnen zij NOC\*NSF beperken in haar rol door dit uit te spreken in de AV.

#### 3.4.2 De afdeling sportparticipatie

De afdeling sportparticipatie houdt zich bezig met het versterken en verduurzamen van de sportinfrastructuur in Nederland (NOC\*NSF, z.d.-b). De NOC\*NSF afdeling sportparticipatie wil graag zoveel mogelijk mensen zo lang mogelijk aan het sporten krijgen. Dit doet de afdeling in samenwerking met de sportbonden waarmee ongeveer 5,2 miljoen georganiseerde sporters bereikt worden (NOC\*NSF, z.d.-b).

Om dit te kunnen faciliteren biedt NOC\*NSF diensten aan voor sportaanbieders, gemeenten, sportbedrijven, verenigingen en de sportbonden. Deze dienstverlening varieert van opleidingen en trainingen tot aan consultancy en ondersteuningstrajecten. De focus van deze dienstverlening ligt op het versterken van sportaanbieders het ontwikkelen en aanbieden van sportactiviteiten op maat, aantrekkelijke accommodaties en goed opgeleid sportkader (NOC\*NSF, z.d.-e). Daarnaast is de afdeling sportparticipatie betrokken bij het vormen en uitrollen van nationaal (sport)beleid. Later dit hoofdstuk wordt hier verder op ingegaan. Dus de afdeling sportparticipatie heeft de sportbonden nodig en dient zich dus democratisch legitiem te tonen om de steun van de sportbonden te behouden.



### 3.4.3 Financiële rol van NOC\*NSF

De overheid besteedt ieder jaar meer geld aan de sportsector. Dit geld is voornamelijk terecht gekomen bij NOC\*NSF en de aangesloten sportbonden. De kleinere sportbonden, en de daarbij aangesloten verenigingen, zijn soms voor 75% afhankelijk van de gelden van NOC\*NSF. De tien grootste sportbonden zijn niet of nauwelijks financieel afhankelijk van NOC\*NSF omdat zij hogere bedragen ontvangen in de vorm van contributies en andere activiteiten zoals de topsport (Alles over sport, 2020).

De manier waarop de sport is georganiseerd zegt dus wel iets over de afhankelijkheidsrelaties van de aangesloten sportbonden en NOC\*NSF. Volgens Deephouse et al (2017) kunnen verschillende actoren de legitimiteit van een organisatie of proces ook anders beoordelen, omdat ze beoordelen vanuit hun eigen perspectief. Daarnaast kent een volledig legitieme organisatie geen twijfels over hun positie en rol (Meyer & Scott, 1983). Gezien de afhankelijkheid van kleine bonden van NOC\*NSF ligt het voor de hand dat NOC\*NSF door de kleine bonden als legitieme actor wordt gezien. Daarentegen zijn de grote bonden financieel minder afhankelijk, maar in hoeverre dit invloed heeft op de legitimiteit van NOC\*NSF is niet duidelijk. Er is nog geen onderzoek beschikbaar wat aantoont dat de bondsgrootte en de financiële afhankelijkheid invloed heeft op de gepercipieerde democratische legitimiteit van NOC\*NSF, én dan in het bijzonder de afdeling sportparticipatie.

### 3.4.4 Het belang van democratische legitimiteit voor NOC\*NSF sportparticipatie

NOC\*NSF heeft een belangrijke rol in het Nederlandse sportlandschap. Zoals eerder dit hoofdstuk beschreven heeft NOC\*NSF samen met de aangesloten sportbonden een enorm bereik. De aangesloten sportbonden hebben middels de algemene ledenvergadering het recht en de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de beleidsvoering van NOC\*NSF. Deze vorm van invloed impliceert dus dat NOC\*NSF haar beleid eigenlijk moet vormen naar de wensen en behoeften van de aangesloten sportbonden. Het bestuur van NOC\*NSF dient zich namelijk te verantwoorden aan de algemene ledenvergadering. Deephouse et al. beschrijft het verwerven van legitimiteit als een belangrijke eis voor een samenwerking (2017). Dit betekent dus dat het ontbreken van legitimiteit negatieve gevolgen zou kunnen hebben voor het functioneren van de samenwerking tussen NOC\*NSF en haar aangesloten bonden. De impact die deze organisaties tezamen uitoefenen is enorm en dus is het verwerven van democratische legitimiteit voor NOC\*NSF belangrijk.

Het opbouwen van legitimiteit is, vanwege de versplinterde vormgeving van governance structuren, een middel wat steeds belangrijker wordt om coördinatie en leiderschap te bereiken (Stoker, 2006). Om hun beleid goed te kunnen sturen moeten overheidsorganen zowel horizontaal binnen de overheid als verticaal bij niet-overheden draagvlak en steun creëren. Inspanningen om legitimiteit te vergaren kunnen onder andere de vorm aannemen van het inbouwen van overleg-processen en het vergaren van steun onder adviesorganisaties die niet onder de overheid vallen (Considine, 2002). Daarnaast is het vergaren van legitimiteit ook terug te zien in diverse vormen van politieke verantwoording. Uit onderzoek van Klein en Marmor (2006) is zelfs gebleken dat ministeries onderzoek, analyses en verhalen gebruikten om politieke agenda's te verantwoorden. Alle organisaties, en binnen dit onderzoek de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie, zijn verantwoordelijk voor het legitimeren van hun activiteiten ten opzichte van hun stakeholders. Hierbij kunnen deze organisaties allerlei middelen inzetten om legitimiteit te vergaren onder hun stakeholders. Het

verspreiden van voordelen die wetenschappelijk bewezen zijn is een voorbeeld van een dergelijke activiteit.

Moore (1995) benadrukt met zijn model van 'publieke waarde creatie' het belang van legitimiteit ten gevolge van de strategische noodzaak naar geloofwaardigheid en steun voor programma's in een specifieke context. Volgens Moore is het niet meer afdoende dat een organisatie simpelweg resultaten oplevert, maar organisaties dienen tevens aan te tonen hoe deze resultaten bijdragen aan gewaardeerde 'outcomes' (1995). Dergelijke activiteiten moeten bij zowel interne- als externe stakeholders draagkracht genieten om er voor te zorgen dat veranderingen worden gesteund.

Dus de groeiende rol van legitimiteit betekent voor NOC\*NSF dat zij zich in toenemende mate democratisch legitiem dient te tonen ten opzichte van de sportbonden. Zeker gezien het feit dat NOC\*NSF de aangesloten sportbonden nodig heeft en omdat dezelfde sportbonden plaats kunnen nemen in de AV. De sportbonden hebben dus een beslissende rol.

### 3.5 De democratische werking van een verenigingsorganisatie

NOC\*NSF is een vereniging van sportbonden (Dielessen, 2020). Kenmerkend voor deze organisatievorm in de sportwereld is dat het gaat om organisaties met een ledendemocratie. Formeel gezien bepalen de leden het beleid van de vereniging (Van Bottenburg, 2013). Het bestuur van NOC\*NSF dient verantwoording af te leggen aan de AV (NOC\*NSF, z.d.-d). Deze ledenvergaderingen zijn, net als bij reguliere sportverenigingen, toegankelijk voor alle aangesloten leden zodat ieder lid kan meebeslissen over het te voeren beleid van de vereniging. De formele verenigingsstructuur verschilt, volgens Van Bottenburg (2013), van de informele praktijk. In vrijwel iedere vereniging is het aantal leden dat bij een ledenvergadering komt opdagen, én zich ook uitsprekt over het beleid, beperkt. Deze gebrekkige betrokkenheid zorgt voor een vorm van scheefgroei. De kleine groep die nauw betrokken is bouwt steeds meer kennis en invloed op wanneer het aankomt op de vereniging. Dit leidt tot een toename in afstand tussen de bestuurders, commissieleden en andere actieve vrijwilligers ten opzichte van de overige, niet- of weinig-actieve leden. De inactieve groep kan daarbij het gevoel krijgen dat de eerste groep een machtsconcentratie vormt die ook persoonlijke- of groepsbelangen in de besluitvorming mee laat wegen (Anthonissen & Boessenkool, 1998).

Indien men lidmaatschappen uit zou drukken in economische termen, bepalen de leden de vorm en inhoud van hun eigen dienst, die zij vervolgens zelf afnemen. Het lidmaatschap is daarmee eigenlijk een betaald recht om deel te nemen aan de bepaling, realisatie en consumptie van één of meerdere goederen (Puyt, 2014). De leden zijn dus consumenten en producenten. Een vereniging functioneert per definitie alleen voor en door de leden wanneer haar leden zich bereid tonen om hun eigen aanbod actief te creëren (Van Bottenburg, 2013). Dit betekent dus dat NOC\*NSF, als verenigingsorganisatie, alleen functioneert wanneer de aangesloten sportbonden actief participeren in de besluitvorming. Gebeurt dit niet, dan zou er, zoals hierboven beschreven, een scheefgroei kunnen ontstaan wanneer een kleine groep met grote sportbonden zich proactief uitspreken en invloed uitoefenen. Dit zou ertoe kunnen leiden dat de democratische legitimiteit vanuit de grote sportbonden groter is dan voor de kleine sportbonden. Terwijl de kleine sportbonden de (financiële) steun van NOC\*NSF harder nodig hebben dan de grote sportbonden (Alles over sport, 2020).

### 3.6 Wat betekent dit nu?

Het bestuderen van bestaande literatuur biedt inzicht in wat het belang van democratische legitimiteit is in een Europese, Noorse en de Nederlandse context. Daarnaast is het mogelijk om de rol van NOC\*NSF in het Nederlandse sportlandschap beter te duiden.

Uit onderzoek van Geeraerth (2014) blijkt dat de democratische legitimiteit van de Europese Unie (EU) in de ogen van Europese sportorganisaties beter wordt beoordeeld wanneer de zich faciliterend opstelt. Dit betekent dat de EU haar democratische legitimiteit kan vergroten door de dialoog te organiseren. Deze faciliterende rol wordt, volgens de literatuur, ook door NOC\*NSF aangenomen ten opzichte van de sportbonden. Onderzoek van Emjolas en Waldahl (2010) toont aan dat koepelorganisaties zoals NOC\*NSF voor hun functioneren afhankelijk zijn van hun democratisch functioneren. Het onderzoek stelt dat, wanneer de participatie vanuit de leden laag is, dat dit zou kunnen leiden tot een vorm van machtsmonopolie wanneer er slechts een kleine groep deelneemt aan de besluitvormingsprocessen. Dit impliceert dat deze kleine groep het beleid kan vormgeven zonder tegenspraak van de grote niet-aanwezige groep leden. Deze grote groep zou het potentieel oneens kunnen zijn met de genomen beslissingen waardoor het draagvlak onder deze groep nihil is.

Het nationale sportbeleid schetst de relevantie van sport. De uitgetrokken miljoenen worden in diverse projecten en plannen gestoken. Hieruit blijkt echter wel dat er vaak wordt gekozen voor het benoemen van grote partijen zoals Het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en NOC\*NSF, maar de sportbonden worden hier nauwelijks benoemd als ontwikkelaars van deze projecten en plannen. En als ze dat benoemd worden ze vaak vertegenwoordigd door NOC\*NSF. NOC\*NSF is dan wel een verenigingsorganisatie, maar de democratische legitimiteit van NOC\*NSF is nog nauwelijks onderzocht.

NOC\*NSF heeft een belangrijke rol binnen het Nederlandse sportlandschap. NOC\*NSF is voor de kleinere bonden van groot belang aangezien zij voor hun financiële huishouding grotendeels afhankelijk zijn van NOC\*NSF. Maar dit betekent nog niet dat NOC\*NSF door hen gezien zal worden als legitiem omdat er geen alternatieve manieren zijn om hun financiering rond te krijgen. De aangesloten sportbonden vertegenwoordigen tezamen 24.000 verenigingen en hebben een bereik van zo'n 5,2 miljoen georganiseerde sporters. Daarmee hebben zij een grote maatschappelijke impact. Dit gegeven maakt het interessant om te onderzoeken wat bonden vinden van de manier van samenwerken met de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie. Naast het belang voor de sportbonden toont onderzoek van Sam (2011) aan dat het belang van een legitieme beleidsvoering de afgelopen jaren is toegenomen. Dit gegeven suggereert dus ook dat de legitimiteit van de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie belangrijker is geworden bij het gezamenlijk vormgeven en ontwikkelen van sportbeleid.

Bestaande onderzoek naar dit thema leert ons dus dat een faciliterende rol en dat het democratisch functioneren van een verenigingsorganisatie cruciaal is voor de ervaren democratische legitimiteit. Daarnaast toont dit onderzoek aan wat het belang is van de legitimiteit van het handelen van organisaties. Ook laat de beschreven documentatie zien dat NOC\*NSF een belangrijke actor is binnen het Nederlandse sportlandschap. Dit tezamen maakt dit onderzoek relevant.

## 4. Methodologie

Dit hoofdstuk biedt inzicht in de methodiek die is gebruikt om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Hier wordt het volgende behandeld: de case selectie, data verzameling, de analyse van de verkregen data, de kwaliteitscriteria van het onderzoek en als laatste wordt er verwezen naar de planning van het onderzoek.

### 4.1 Case selectie

Het gebruik van interviews gaat, volgens Skinner et al. (2015), in de basis uit van de aanname dat de respondenten betekenisvol zijn voor het onderzoek, dat ze over de juiste kennis beschikken en dat ze deze kennis expliciet kunnen maken. Voor de uitvoering van dit onderzoek is er gekozen voor het afnemen van twaalf interviews. De deelnemende respondenten waren allemaal werkzaam op de afdeling sportparticipatie/breedtesport van de betreffende sportbonden.

De bonden zijn geselecteerd op basis van de jaaromzet van 2018. Deze gegevens zijn door NOC\*NSF aangeleverd. De betreffende dataset bevatte omzetgegevens van 70 aangesloten sportbonden. Er werd gekozen voor een selectie op basis van jaaromzet omdat dit aangeeft wat de mogelijkheden en/of beperkingen van een sportbond zijn. Zo zijn sommige sportbonden voor 75% afhankelijk van de financiën die zijn van NOC\*NSF ontvangen (Alles over sport, 2020). Dit betekent dus dat er sprake is van een grote mate van financiële afhankelijkheid. Deze afhankelijkheid heeft mogelijk gevolgen op de beoordeling democratische legitimiteit aangezien dit mogelijk invloed uitoefent op de verhouding tussen NOC\*NSF en de betreffende sportbond.

Het overzicht met de weergegeven jaaromzet van 2018 werd gesorteerd hoog naar laag. Om een representatief beeld te kunnen vormen van de perceptie respondenten is er gekozen voor een selectie die evenredig verspreid is over deze lijst. Hiermee bestrijken de twaalf interviews een representatieve onderzoeksgroep. Omdat NOC\*NSF geen harde criteria kent voor het definiëren van grote en kleine bonden is er in dit onderzoek voor de volgende criteria op basis van de jaaromzet van 2018:

1. Grote sportbonden: kennen een jaaromzet van €5.000.000 of hoger
2. Kleine sportbonden: kennen een jaaromzet van €4.999.999 of lager

De geselecteerde respondenten hebben tweemaal een mail ontvangen. In de eerste mail werd het onderzoek aangekondigd door een adviseur voor de sportbonden (werkzaam bij NOC\*NSF). In de tweede mail werd er door de onderzoeker een concrete uitnodiging verstuurd. Twee kleine sportbonden hebben in een vroeg stadium aangegeven niet aan het onderzoek deel te kunnen nemen wegens tijdgebrek. Ter vervanging zijn er twee andere sportbonden benaderd met ongeveer dezelfde jaaromzet.

## 4.2 Dataverzameling

In het onderzoek zijn kwalitatieve interviews afgenomen om zo specifieke informatie te kunnen achterhalen en daarop door te vragen om achterliggende gedachtes te kunnen doorgronden over de democratische legitimiteit van de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie. In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Dit betekent dat de onderzoeker de beschikking had over een opgestelde lijst met topics die de elementen van democratische legitimiteit, zoals beschreven in het theoretisch kader, dekken. Deze lijst met topics, tevens terug te vinden in bijlage 2, wordt, door Bryman (2012), ook wel de 'interview gids' genoemd. De vragen werden niet gesteld in de volgorde van weergave op de topiclist, maar de onderzoeker had de vrijheid om door te vragen op de antwoorden van de respondent en daarmee dieper in te gaan op de gegeven antwoorden. Tijdens de interviews werd de nadruk gelegd op hoe de respondenten hun antwoorden uitlegden en hoe de respondenten problemen en gebeurtenis verklaarden. Dat is, volgens Bryman, wat de respondent belangrijk vindt uitgedrukt in gebeurtenissen, patronen en gedragingen (2012). Deze gedachten werden bevestigd door het stellen van open vragen. Voorafgaand aan ieder interview werd de context van het onderzoek toegelicht door de onderzoeker om eventuele onduidelijkheden weg te nemen. Ieder interview werd gestart met een open vraag over de werkzaamheden en verantwoordelijkheden van de respondent. Ter afsluiting van ieder interview werd er gevraagd of er nog punten van aandacht waren die nog niet waren benoemd. Deze vraag werd voornamelijk met 'nee' beantwoord, echter is wel gebleken dat er tijdens het nabespreken nog geregeld relevante informatie werd benoemd buiten de opname om. De informatie bevatte vaak namen en gebeurtenis waar de respondenten kritiek op hadden. Deze gegevens zijn niet meegenomen in dit onderzoek.

### 4.2.1 'Coronaproof' interviews

In verband met de corona-maatregelen werden de interviews allemaal op digitale wijze afgenomen. De interviews werden met videogesprekken, middels Microsoft Teams, afgenomen en hadden een tijdsduur van 40 tot 70 minuten. Deze gesprekken werden, met toestemming van de respondenten, opgenomen. Er is gebruik gemaakt van videobellen omdat hierbij ook lichaamstaal en gezichtsexpressie kon worden afgelezen (Bryman, 2012). Zo kon de onderzoeker ook zien wanneer een respondent twijfelde over zijn antwoord of formulering. Hier werd vervolgens op doorgevraagd.

## 4.3 Data-analyse

De afgenomen interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. Het transcriberen heeft bijgedragen aan het begrijpen en reflecteren van informatie. Daarnaast heeft het gefunctioneerd als middel om bias bij de onderzoeker tegen te gaan (Bryman, 2012). Eerst zijn er drie willekeurige interviews open gecodeerd in Microsoft Word. Hierbij is de tekst in fragmenten ingedeeld en gelabeld (Bryman, 2012). Aan de hand van deze labels is de codeboom, zoals weergegeven in bijlage 3, gevormd. Hierna vond het axiaal coderen plaats. Vanaf deze fase is het analyseprogramma *MAXQDA* gebruikt voor het coderen. In de fase van axiaal coderen werden coderingen gekoppeld aan fragmenten en ingedeeld op basis van de gevormde codeboom. Bij het vormgeven van de codeboom heeft de onderzoeker voortdurend de koppeling gemaakt tussen de verkregen empirische gegevens, de theoretische concepten en de te beantwoorden onderzoeksvragen. Aan de hand van de uiteindelijke codeboom

werd er ook structuur aangebracht in de beschreven resultaten. Als laatste werden deze codes, gedurende de fase van selectief coderen, onderverdeeld in thema's aan de hand van samenhangende codes. Hiermee wordt er structuur en samenhang gecreëerd (Boeije, 2014) Het gros van de thema's komt overeen met de vier elementen van democratische legitimiteit. Er is echter wel voor gekozen om 'de rol van NOC\*NSF' los te koppelen van input legitimiteit omdat hier door de respondenten veel over is verteld. Tot slot werden de empirische gegevens in de analyse gekoppeld aan de gebruikte literatuur om vervolgens de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden.

#### 4.4 Kwaliteitscriteria

Gedurende het gehele proces is er door de onderzoeker rekening gehouden met de betrouwbaarheid en de validiteit van de onderzoeksmethoden om een bijdrage te leveren aan het objectieve karakter van het onderzoek (Boeije, 2014). Het borgen van de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek zijn hieronder beschreven.

##### 4.4.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid heeft betrekking op de precisie en herkenbaarheid van de methoden van dataverzameling (Boeije, 2014). Betrouwbaarheid is te verdelen in interne en externe betrouwbaarheid. Interne betrouwbaarheid heeft betrekking op de mogelijkheid van replicatie van het onderzoek; ondervindt men dezelfde antwoorden wanneer het onderzoek wordt herhaald? Externe betrouwbaarheid gaat over de eensgezindheid in wat alle betrokken onderzoeker en begeleiders horen en zien (Bryman, 2012). Gedurende dit onderzoek werden de volgende activiteiten ondernomen om de betrouwbaarheid te waarborgen; de strekking van het onderzoek en eventuele complexe begrippen werden toegelicht. Zo bleek het regelmatig nodig om de respondenten er op te wijzen dat het onderzoek betrekking heeft op sportparticipatie en niet op topsport. Daarnaast vond er een tweewekelijks overleg plaats waar de opzet van het onderzoek en de verkregen gegevens werden besproken. Alle verkregen informatie werd geanonimiseerd en veilig bewaard (Boeije, 2014; Bryman, 2012). De respondenten werden voor aanvang van het interview per mail en mondeling op de hoogte gesteld van de anonimiseren van de gegevens. Dit heeft een bijdrage geleverd aan het niet achterhouden van belastende informatie gedurende de interviews.

##### 4.4.2 Validiteit

Wanneer het gaat over de validiteit dient er voortdurend bewaakt te worden of de gegevens waarna werd gevraagd ook daadwerkelijk de data is die verzameld diende te worden voor dit onderzoek (Boeije, 2014). Om de validiteit te kunnen waarborgen vonden er tweewekelijkse gesprekken plaats tussen de begeleider en de onderzoeker. Gedurende deze bijeenkomsten bespreken de onderzoeker en de docent of de gebruikte methoden, technieken en instrumenten op de juiste manier worden toegepast. Daarnaast is de gebruikte topiclist, voor aanvang van de interviews, met de begeleider besproken om de validiteit te garanderen. Gedurende het verzamelen van de data is er diverse keren naar voren gekomen dat respondenten allemaal een ander takenpakket hadden. Bij de grote sportbonden leken de respondenten gespecialiseerder te werk te gaan omdat hun taakomschrijving

smaller was. Bij kleine sportbonden bleken de respondenten vaak een enorm breed takenpakket te hebben. Dit heeft mogelijk haar uitwerking op de verkregen resultaten omdat het takenpakket van de respondent onder andere bepaald hoe en hoe frequent een respondent met NOC\*NSF interacteert. Daarom is het maar de vraag hoeveel inzicht een respondent heeft in de beleidsvorming van NOC\*NSF. Daarmee heeft dit mogelijk invloed op de validiteit van de verkregen gegevens. Zoals beschreven in paragraaf 4.1 hebben enkele kleine sportbonden aangegeven niet te kunnen deelnemen aan het onderzoek. Het is niet duidelijk of deze respondenten andere onderzoeksuitkomsten zouden hebben opgeleverd. Dit heeft mogelijk invloed gehad op de validiteit van het onderzoek omdat er sportbonden zijn benaderd die in eerste instantie niet bij de geselecteerde respondenten zouden zitten.

#### 4.5 Planning onderzoek

De volledige (beoogde) planning van het onderzoek is terug te vinden in bijlage 1.



## 5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews gepresenteerd. Het hoofdstuk bestaat uit vijf paragrafen die zijn voortgekomen uit het coderen van de verkregen data. De eerste paragraaf gaat over de rol van NOC\*NSF. Vervolgens wordt achtereenvolgend gepresenteerd welke data er is verkregen behorend tot input, throughput, output en feedback legitimiteit. In het volgende hoofdstuk wordt de verkregen data geanalyseerd.

### 5.1 De rol van NOC\*NSF binnen sportparticipatie

Hieronder wordt uiteengezet wat de respondenten hebben gezegd over de rol van NOC\*NSF. Hierbij wordt er onderscheid gemaakt tussen de faciliterende, de informerende en de financiële rol van NOC\*NSF.

#### 5.1.1 De faciliterende rol

In de interviews kwam de faciliterende rol van NOC\*NSF sportparticipatie prominent naar voren onder zowel de grote als de kleine sportbonden. Het belang van de faciliterende positie (door drie kleine bonden ook benoemd als coördinerende- of verbindende rol) wordt aangeduid middels het volgende citaat:

*“Je moet een facilitator hebben, iemand die die rol pakt. Voor ons is dat natuurlijk niet te doen, dat hoeft ook helemaal niet, dat is ook niet te doen. Nee. Ik denk dat dat juist de rol van NOC\*NSF moet zijn. Eigenlijk wat ze doen is een ontzettende grote klankboardgroep oprichten. Je haalt bij leden op wat er nodig is.” – Grote bond 3*

Volgens de sportbonden moet NOC\*NSF als vereniging functioneren en ondersteunend zijn aan haar leden. De sportbonden geven aan dat de bonden geactiveerd dienen te worden om samen het sportbeleid vorm te geven. De bonden willen samen met NOC\*NSF tot een constructieve samenwerking komen. De bonden geven ook aan dat NOC\*NSF die rol niet alleen dient te vervullen tegenover de sportbonden, maar ook richting andere actoren:

*“Het is hartstikke goed om als uitgangspunt nemen dat ze een faciliterende en ondersteunende organisatie zijn richting de bonden. Daar ben ik helemaal voor. De complexiteit die daarin zit, is dat eigenlijk twee dingen. Eén dat ze dat niet alleen naar de bonden moeten zijn, maar eigenlijk voor het hele landschap, dus ook op een manier, in samenwerking met gemeentes, op een manier in samenwerking met bijvoorbeeld ook de commerciële branche. Dus het gaat niet alleen om bonden, maar het gaat breder, daar moeten ze de slag met elkaar zien te maken” – (Grote bond 1)*

Volgens de sportbonden zijn er enkele eigenschappen nodig om een goede faciliterende sportkoepel te zijn. Ten eerste moet NOC\*NSF in staat zijn om haar eigen opvattingen aan de kant te zetten en ondersteunend te zijn. NOC\*NSF moet dus niet in een bepalende positie terecht komen. Daarnaast geven de kleine bonden aan dat ze baat zouden hebben bij personele aanvullingen, aangezien de bonden geen capaciteit hebben om iemand in te kunnen huren voor het uitvoeren van bepaalde taken die specifieke kwaliteiten vereisen. Dit wordt geïllustreerd middels het volgende citaat:



*“Ik heb bijvoorbeeld geen grafisch ontwerper in dienst en ik heb heel af en toe eens een uitdaging voor een ontwerp of een poster die moet worden gemaakt. Eigenlijk is dat een klein half uurtje werk voor iemand die weet wat ie doet. Maarja, vindt maar eens zo iemand. Bij jullie zit een hele afdeling vol, kan iemand niet heel even een half uurtje mij helpen?” – (Kleine bond 5).*

De bonden stellen zich unaniem geduldig op en zeggen te begrijpen dat de verandering naar een faciliterende rol voor NOC\*NSF niet meteen staat, maar er wordt wel uitgesproken dat de bonden zien dat er veranderingen plaatsvinden en dat ze dit toejuichen. Hierbij zien de sportbonden dat er vaker naar hun inzichten wordt gevraagd en dat het verdelen van de financiële middelen op een positieve manier is herzien. Eén van de grote sportbonden geeft dit aan middels de volgende uitspraak over de faciliterende rol van NOC\*NSF:

*“Alles wat nu beweegt is in de juiste richting en ik vind dat ze dat ze steeds meer de rol spelen is die ze zouden moeten spelen.” – (Grote bond 3).*

### 5.1.2 De informerende rol

Naast de faciliterende rol van NOC\*NSF spreken de kleine sportbonden ook van een informerende rol. De kleine bonden geven aan te kunnen profiteren van de kennis en informatie die NOC\*NSF in huis heeft. Hier wordt zo'n voorbeeld gegeven:

*“Dus handenwassen, de triage, mondkapjes op, Et cetera. Aantal bezoekers per wedstrijd, processen bij wedstrijden, protocollen bij wedstrijden, ja, dat dat is nu achteraf allemaal redelijk simpel om, maar het is toch wel voor een groot geheel te danken aan de manier hoe dat NOC\*NSF dat door gecommuniceerd heeft, bedacht en door gecommuniceerd heeft en daar hebben wij bonden heel erg van kunnen profiteren.” – (kleine bond 3).*

De kleine bonden hebben aangegeven dat de hoeveelheid informatie wel lastig te verwerken is. De bonden geven aan dat ze met de personele inzet die ze hebben dat de hoeveelheid informatie niet meer te volgen is. De kleine bonden geven aan dat zij omwille van minder personele capaciteit genoodzaakt zijn om alleen te doen wat hun 'core business' raakt, maar er is bij deze bonden te weinig capaciteit om de informatie te lezen en daarmee relevante informatie te filteren. Dit probleem wordt geduid middels het volgende citaat:

*“Je kunt wel informatie zenden, maar dan heb je, zeg maar, een grote waterstraal aan informatie terwijl ik maar een speldenknopje ben van wat informatie kan opvangen. Dus een groot deel gaat langs mij heen. Daar kan niemand iets aan doen.” – (kleine bond 5)*

Naast de inhoud en de hoeveelheid aan informatie blijken de kleine sportbonden tevens moeite te hebben met de manier waarop de informatie wordt aangeleverd. De informatie komt nu vooral per mail en per nieuwsbrieven binnen. Dit probleem wordt geschetst middels het volgende citaat:

*“Met mijn negen uur per week, ik kan het allemaal niet volgen. Dus het lezen van nieuwsbrieven, dat is al een uitdaging.” – (Kleine bond 5)*

Hierbij wordt er bijvoorbeeld aangegeven dat corona gerelateerde zaken, het opzetten van competities en het creëren van een veilig sportklimaat interessante thema's zouden zijn. Daar tegenover staat dat thema's zoals een gezonde kantine of het sportakkoord voor de kleine sportbonden minder urgent zijn. Dit betekent volgens de kleine sportbonden niet dat de informatie die minder interessant zou zijn voor de kleine bonden niet beschikbaar moet zijn. Zij pleiten namelijk

wel voor duidelijkheid over waar deze informatie dan wel te vinden is. Dit kan volgens deze respondenten door duidelijke aanspreekpunten te hebben voor diverse onderwerpen of door een verwijzing naar een overzichtelijke website of platform. Zo zou er bijvoorbeeld een aanspreekpunt moeten zijn voor het sportakkoord:

*“Dus er zou eigenlijk een aanspreekpunt bij NOC\*NSF moeten zijn voor Sportakkoord. En natuurlijk hoeft hij niet alle details te kennen, maar wel iemand die precies weet waar hij dingen kan vinden en wie de juiste aanspreekpunten zijn.” – (Kleine bond 5).*

Om onderscheid te kunnen maken tussen welke informatie van belang is voor de kleine en de grote sportbonden pleiten de kleine sportbonden voor het opstellen van duidelijke categorisering van verschillende typen bonden. Hierbij worden de volgende criteria benoemd: aantal leden en het aantal mensen dat de bond in dienst heeft.

### 5.1.3 De financiële rol

Twee kleine bonden en drie grote bonden hebben ook de financiële rol van NOC\*NSF ten opzichte van de sportbonden benoemd. Hierbij wordt er specifiek ingegaan op financiële steun en de rol die NOC\*NSF hierin moet spelen als sportkoepel. De betreffende sportbonden geven hierbij expliciet aan de NOC\*NSF vooral moet kijken naar de situatie van de sportbonden. Daar waar extra financiële middelen nodig zijn moet ook meer geld naartoe. Daartegenover staat dat bonden die al de beschikking hebben over voldoende financiële capaciteit minder middelen zouden moeten ontvangen. Hierbij geeft één van de grote bonden wel aan te begrijpen dat grote bonden een grotere impact genereren en dus meer geld ontvangen, maar het creëert wel een bepaalde mate van ongelijkheid. Eén van de grote sportbonden haalt de financiële rol van NOC\*NSF aan en koppelt die aan de onzekerheden van de huidige tijd middels de volgende uitspraak:

*“En wij zijn een bond, 60% van onze inkomsten komt uit leden. Dus als we straks, ik noem maar wat, 7000 leden minder hebben, wat helemaal geen gek aantal is, dan heb je het dus over bijna vier ton. En dat is op onze begroting heel veel geld.” – (Grote bond 4)*

## 5.2 Input legitimiteit

In deze paragraaf worden de resultaten gepresenteerd die horen bij input legitimiteit waarbij de focus ligt op de mogelijkheden tot het uitspreken van wensen en behoeftes. Hierbij wordt de data in drie sub-paragrafen weergegeven: de rol van de accountmanager, proactief handelen van de sportbond en de rol van allianties en andere groepen.

### 5.2.1 De rol van de accountmanager

Uit de onderzoeksdata blijkt dat de kleine sportbonden veel waarde hechten aan het contact met de accountmanagers van NOC\*NSF wanneer het gaat over het uitspreken van hun behoeftes. Het volgende citaat is tekenend voor het beeld wat de kleine bonden hebben van hun contact met de accountmanagers:

*“Ik kan alleen maar zeggen dat ik eigenlijk wel heel blij ben met de wijze waarop ze zaken doen. De contacten die ik heb met onze accountmanager is top er wordt heel snel gereageerd op het moment dat ik ergens tegen aan loop wat maar niet duidelijk is. Ja, dat is gewoon heel fijn.” – (Kleine bond 6)*

De kleine bonden geven aan dat dit voor hen dé voornaamste manier is om problematiek te bespreken en om antwoord te krijgen op de vragen die zij hebben. Daarnaast zien ze de accountmanager ook als een sparringpartner en dé persoon om hen te koppelen aan de eindverantwoordelijken voor bepaalde projecten.

Kleine sportbonden geven aan dat ze door hun gebrek aan capaciteit in mindere mate in staat zijn om aanwezig te zijn bij overleg en andere bijeenkomsten. Eén van de kleine sportbonden omschrijft deze importantie aan de hand van de volgende uitspraak:

*“Dat is eigenlijk de enige manier, zodra je moet beginnen met zaken op papier zetten, mailtjes maken of zelfs rapporteren maken, dat werkt niet voor ons als kleine bond. Wij hebben meer behoefte aan persoonlijk contact. Die daar dan gezamenlijk, met andere kleine bonden, iets mee zouden kunnen. Dat contact moet echt via de accountmanager. Dat is voor kleine bonden belangrijk.” – (Kleine bond 7)*

De kleine sportbonden geven aan dat hun gebrek aan capaciteit hen beperkt in de mogelijkheden om bij alle overlegstructuren, die NOC\*NSF faciliteert, aan te sluiten. Ze hebben vaak slechts enkele uren per week beschikbaar en moeten hun tijd dus indelen naar waar de behoeftes van de bond liggen.

## 5.2.2 Proactief handelen van de sportbond

Eén van de grote sportbonden geeft aan dat de mate van input die je kunt geven bij beleidsvorming vooral afhankelijk van de pro activiteit van de sportbond. Volgens deze respondent is intrinsieke motivatie om een bijdrage te leveren van groot belang, dit zou volgens de respondent namelijk bepalen of je ergens aan deelneemt of niet. Echter plaats deze respondent wel de kanttekening dat mankracht of personele bezetting dikwijls een rol speelt:

*“Ik denk dat dat ook op dit moment afhangt van je eigen betrokkenheid en hoe actief je zelf bent. Dus als je zelf proactief richting NOC\*NSF bent en je betrokken voelt bij wat er gebeurt en in bepaalde groepjes, om het zomaar te zeggen, deelneemt, dan denk ik zeker dat je een grote invloed hebt. Op het moment dat je dat niet kunt doen of niet doet, wat dan ook de reden is, mankracht, verzin het, dan heb je dat in mijn optiek veel minder.” – (Grote bond 2)*

De kleine sportbonden zijn het hier voor een deel mee eens. Zij geven aan selectief te zijn in waar zij hun gezicht laten zien en vooral aanwezig te zijn bij overlegstructuren waar onderwerpen besproken worden die voor hen relevant zijn. Zo wordt het sportakkoord benoemd als voorbeeld aangezien de kleine sportbonden in eerste instantie bezig zijn met het faciliteren van hun achterban en verder niet de capaciteit hebben om daarnaast nog met andere zaken bezig te zijn.

Daarnaast moeten kleine sportbonden ook proactief de gelegenheid creëren om zichzelf te laten zien. Dat het geen eenvoudige opgave is blijkt wel uit het volgende citaat:

*“Zie je vaak dat die kleine bonden, min of meer, monddood zijn, niet echt goed durven op te komen voor hun eigen belangen. Grote bonden zijn wat krachtiger, die vaak zie je dat in die werkgroep ook die grotere bonden vertegenwoordigd zitten. En dan en dan, en dan ervaar je wel eens dat je geen vuist maken, je bent niet sterk genoeg.” – (Kleine bond 3).*

### 5.2.3 De rol van de allianties en andere groepen

Twee grote en vier kleine sportbonden benoemen het werken allianties als een manier om hun wensen en behoeftes uit te spreken. Uit de verkregen gegevens blijkt dat de allianties voor de sportbonden mogelijkheden biedt om aan te sluiten daar waar dit voor hen relevant is. Dit betekent volgens de respondenten dat je de focus kunt leggen op wat voor jou als sportbond belangrijk is. Eén van de kleine sportbonden illustreert dit door middel van de volgende uitspraak:

*“Je moet dus, wat mijn betreft als bond, kiezen voor de alliantie waar jij het dichtst tegenaan zit of waar je het meeste raakvlak mee hebt, maar dan ook accepteren dat er op andere grond stappen worden gezet waar je dan niet tot in de kern bij betrokken bent, maar dat wordt wel gedaan door een groep die ergens verstand van heeft.” – (Kleine bond 2)*

Eén van de kleine sportbonden heeft ook aangegeven dat het in allianties ook makkelijker is om als kleine bond invloed uit te oefenen omdat men in een select gezelschap te werk gaat, dit is volgens de respondent ook de faciliterende rol de NOC\*NSF moet pakken: faciliteren op maat.

Alle respondenten geven daarnaast aan dat het werken in allianties een bijdrage levert aan het behalen van hun doelstellingen omdat er samenhang ontstaat en omdat de besproken onderwerpen voor alle deelnemers relevant genoeg zijn om actief deel te nemen aan de overlegstructuren. De verschillende bonden blijken op hun eigen manier te werken aan soortgelijke doelstellingen. Een gezamenlijke aanpak en kennisuitwisseling draagt bij aan het behalen van de doelstellingen die de leden van de allianties hebben.

Drie kleine sportbonden benoemen expliciet dat het belangrijk is dat de inhoud uiteindelijk ook gekoppeld gaat worden aan middelen die de capaciteit van de sportbonden ten goede komt. Hierbij worden voornamelijk financiële middelen benoemd die ten goede moeten komen aan het realiseren van de gestelde doelstellingen.

Naast dat de allianties specifiek benoemd werden in de interviews wordt het werken in subgroepen in algemene zin ook door vijf kleine sportbonden benoemd. Het werken in kleine groepjes en het belang van deze manier van werken wordt mooi verwoord in het volgende citaat:

*“Daar heb je veel meer invloed. Daar kan je je hand opsteken en is daar ook gewoon spreekijd om te sparren en het er ook over te hebben. Dus ik denk dat wanneer je inspraak wilt hebben als bond, als persoon, dan moet je je echt naar voren stappen om te zorgen dat je in die kleinere werkgroepjes terecht komt. Om vervolgens je collectieve stem, vanuit dat werkgroepje, te laten horen in een groot overleg.” - (Kleine bond 4).*

De vier kleine sportbonden geven dus niet alleen aan dat het makkelijker is om je stem te laten horen in een kleine werkgroep, maar ze geven daarnaast aan dat je als groep een collectieve stem kunt laten horen om ideeën of inzichten kracht bij te zetten. De grote sportbonden hebben hier niks over vermeld.

## 5.3 Throughput legitimiteit

In deze paragraaf wordt de onderzoeksdata weergegeven die hoort bij throughput legitimiteit waarbij de focus ligt op transparantie. Hierbij is er onderscheid gemaakt tussen twee sub-paragrafen, namelijk: de rol van capaciteit binnen de democratische besluitvorming en het omzetten van input naar output.

### 5.3.1 De rol van capaciteit binnen democratische besluitvorming

De capaciteit van de sportbonden heeft volgens de respondenten enorm veel invloed op de manier waarop men in staat is om deel te nemen aan de besluitvormingsprocessen van de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie. Dit wordt namelijk door alle sportbonden onderschreven, echter wel op diverse manieren. De empirie toont verschillen in de typering van de sportbonden. De grootste sportbond die haar deelname heeft geleverd aan het onderzoek spreekt van gelijkwaardigheid als mensen, maar niet als sportbond. Daarbij wordt er aangegeven dat een gelijke behandeling niet realistisch is omdat de startsituatie ook anders is. Het volgende citaat is typerend voor de denkwijze van deze respondent:

*“Ik vind dat we een systeem moeten bouwen waarin wij meer te zeggen krijgen, maar dat de andere moeten kunnen zien dat we dat echt wel doen met de beste intenties voor de andere erbij, zodat we niet meer alleen zelf groeien, maar omdat we op veel dossiers en thema’s gewoon meer weten dan andere bonden” – (Grote bond 1).*

Deze respondent zou de besluitvorming zo organiseren dat je de stem van de kleinere sportbonden op moet halen omdat dat perspectief erg verrijkend kan zijn, maar de kleine bonden moeten niet in de positie komen dat ze over grote dingen veel te zeggen krijgen omdat ze niet over de capaciteit beschikken. Zij beschikken volgens deze respondent namelijk niet over de juiste kennis en ervaringen.

De andere drie, in dit onderzoek getypeerde, grote sportbonden zijn wat genuanceerder in de typering en classificatie van grote sportbonden. Zij geven namelijk unaniem aan dat zij zichzelf eerder scharen onder de middelgrote sportbonden en de daarbij behorende capaciteit. De invloed op de besluitvormingsprocessen hangt volgens deze bonden af van de mankracht waarmee je kunt participeren en relatie tot de focus van de sportbond. Eén van deze respondenten zei hierover het volgende:

*“Maar ja, dat zit ‘m wel in een stukje intrinsieke motivatie versus tijd die je kan maken of die je maakt. Uiteindelijk deel je zelf je tijd in natuurlijk, maar het moet wel een stukje van je beleid raken, want als dat niet zo is dan zul je, in de huidige structuur waarin we zitten, een soort van teruggefloten worden door je bond van: hee, dit is wat wij willen doen, dit is ons beleid.” – (Grote bond 2)*

Uiteindelijk kunnen zowel de grote als de kleine sportbonden niet overal aansluiten en invloed uitoefenen, dus worden er afwegingen gemaakt. Hierbij wordt er door de bonden gekeken naar wat voor hen belangrijk is. Daar worden dan middelen voor beschikbaar gesteld. Ze zijn zich bewust van hun positie en bepleiten dat ze er toch vooral zijn om hun sport te faciliteren en de stem van de achterban te vertegenwoordigen.

Eén van de grote sportbonden geeft heel nadrukkelijk aan dat het voor bonden met minder capaciteit belangrijk is om samenwerking te zoeken met andere sportbonden om gezamenlijk bepaalde ideeën te vertegenwoordigen. Zo zou samenwerking er voor kunnen zorgen dat er toch vertegenwoordiging

vanuit een bepaalde groep aanwezig is bij een overleg waar de kleinere sportbonden door gebrek aan capaciteit anders niet aanwezig zouden kunnen zijn.

De kleine sportbonden erkennen de verschillen tussen grote en kleine sportbonden in de mate van invloed die zij kunnen uitoefenen. Op dat gebied komt dat dus overeen met hetgeen drie van de vier grote bonden hebben uitgesproken. Zes kleine sportbonden hebben wel aangegeven dat de focus de laatste jaren te veel heeft gelegen op de grote sportbonden waar de prijzen werden gewonnen. Eén van de kleine bonden spreekt dit uit in het volgende citaat:

*“Ook wij kunnen genieten van het succes van een Nederlands hockeyteam wat goud haalt op de Olympische spelen, Sven Kramer, Irene Wüst, noem ze maar op, die goud halen op de Olympische spelen. Dus dan zijn wij ook heel erg trots hè en ook heel blij met die medailles, maar de prijs die andere bonden daarvoor moeten betalen is ontzettend hoog.” – (Kleine bond 3).*

Daarbij hebben deze bonden tevens het gevoel dat de bonden waarop de focus de afgelopen jaren heeft gelegen een voorkeurspositie genieten. Deze bonden beroepen zich op het feit dat elke bond, op papier, een even grote stem heeft binnen de verenigingsorganisatie NOC\*NSF, maar toch hebben grotere bonden meer mogelijkheden en krijgen ze meer middelen om hun sportaanbod te organiseren. De sportbonden erkennen deze manier van besluitvorming ook als collectief en geven aan dat besluiten ook niet worden genomen op basis van stemmen, maar op basis van argumentatie. Hierbij geven elf sportbonden ook aan dat de argumenten van de grote sportbonden zwaarder wegen en vaak beter doordacht zijn omdat deze sportbonden meer capaciteit ter beschikking hebben om in te zetten voor een bepaald doel. Zij hebben vaak specialisten of afdelingen in dienst die zich volledig kunnen toewijden aan een bepaald onderwerp.

### 5.3.2 Het omzetten van input naar output

Wanneer de respondenten werd gevraagd naar de mate waarin zij inzicht hebben op de manier waarop de gegeven input wordt omgezet in resultaten en/of producten (output) hebben geven alle respondenten, met uitzondering van één kleine bond, aan dat ze de transparantie missen. Er worden diverse voorbeelden gegeven van projecten waarbij er input is geleverd, maar er geen duidelijkheid is over hoe het product nou eenmaal is ontstaan. De sportbonden zien een constructieve samenwerking als een meerwaarde voor de sportbonden, maar in de praktijk blijkt het volgende geregeld te gebeuren:

*“Vervolgens, wat je ziet gebeuren is dat we met de bonden input leveren en NOC\*NSF neemt dan de taak op zich om het allemaal uit te werken. Helemaal prima, maar vervolgens komt er een verhaal uit wat niet in drie sheets gevat kan worden. Er ontstaan hele warrige documenten van een pagina of 48 en de kern ontbreekt dan” – (Grote bond 2).*

De bonden geven dus aan dat het onduidelijk is hoe de input wordt omgezet in een nieuw plan of idee en dat het vervolgens ook niet helemaal duidelijk is wat er nou is opgeleverd. De kern ontbreekt. Daarnaast geven vier kleine sportbonden aan dat het met name binnen de allianties niet duidelijk is waarover de sportbonden een beslissing mogen nemen. Eén van deze respondenten noemt dit ook een ‘zoektocht naar waar we over praten’.

Het feit dat er soms onduidelijkheid heerst over waarover beslissingen genomen worden en hoe de uitkomsten uiteindelijk tot stand komen, komt volgens vijf kleine sportbonden door het gebrek aan een open houding van NOC\*NSF naar de sportbonden. Deze sportbonden geven aan dat het voor hen niet duidelijk is wie er binnen NOC\*NSF of de allianties verantwoordelijk is voor de resultaten binnen



bepaalde thema's. De respondenten geven aan dat het enorm zou helpen wanneer er een smoelenboek of bel-register beschikbaar zou zijn, om duidelijk te maken wie de aanspreekpunten zijn zodat ze weten bij wie zij terecht kunnen voor vragen of informatie. Daarnaast wordt er door deze onduidelijkheden een kleine groep met grote sportbonden bevooroordeeld. De vijf kleine sportbonden die dit aangeven zeggen dat NOC\*NSF vrijwel nooit proactief aan een bond vraagt of ze mee willen denken. Daarmee creëert NOC\*NSF, volgens deze bonden, een soort elitegroep met partijen die altijd meedenken en de andere sportbonden haken dan af. Eén kleine bond zegt hierover het volgende:

*“Daarmee sluit je ook al gevoelsmatig sluit je anderen uit. Dus ja, benader mensen met een gemeend verhaal. Dus als jij tegen mij drie keer zegt van: nou, ik denk dat je wel toe te voegen hebt. Dan raakt me dat wel en dat stimuleert mij ook om er energie in te steken.” – (Kleine bond 1).*

Opvallend is dat één kleine bond wel aangeeft geregeld gevraagd te worden om mee te denken over bepaalde thema's. Er wordt geen specifiek thema genoemd, maar de respondent geeft wel aan dat ze daar als bond ook trots op zijn en dat ze graag een bijdrage leveren. Hierbij geeft de respondent wel aan dat dit waarschijnlijk te maken heeft het netwerk en de ervaring van deze persoon.

## 5.4 Output legitimiteit

In deze paragraaf worden de resultaten gepresenteerd die horen bij output legitimiteit waarbij de focus ligt op de effectiviteit van beleidsuitkomsten. Hierbij wordt er onderscheid gemaakt tussen de thema's: aansluitend bij de 'core business' van de sportbonden en het creëren van samenhang.

### 5.4.1 Aansluitend bij de 'core business' van de sportbonden

Uit de verkregen data is gebleken dat elf van de twaalf gesproken sportbonden de behoefte hebben aan thema's die hun 'core business' raken. Daarbij wordt aangegeven dat de bonden bereid zijn een bijdrage te leveren aan thema's en overlegstructuren die aansluiten bij wat je als bond aan het doen bent en wat belangrijk is voor de sportbonden. Het volgende citaat zegt veel over deze behoefte aangezien het laat zien dat er een belang is voor de deelnemende sportbond(en):

*“En pas als er voor de eigen bond iets te halen is, heel nauw gezegd, of tijd te winnen is, dan wordt het interessant. Of als er inzichten te winnen zijn. Of in ieder geval als er iets te halen is.” – (Grote bond 2).*

Daarnaast laat het volgende citaat zien dat het ontbreken van de urgentie voor een bepaald thema ook een duidelijke reden is om niet aan de sluiten bij een alliantie of een andere vorm van samenwerking. Hierbij wordt er een voorbeeld gegeven waarbij het thema *diversiteit* voor de betreffende sportbond niet relevant is door de homogeniteit van het ledenbestand:

*“Wij zouden graag naar een diversiteit, exclusiviteit. Nou, daar kan ik nu echt niet aan beginnen. Bij ons is 99 procent van de leden is blank, verdient boven modaal.” – (Grote bond 3)*

Daarnaast wordt er aangegeven door de grote en de kleine sportbonden dat de grote bonden bij overleg meer komen om informatie te brengen en te delen, daar waar de kleine sportbonden meer informatie ophalen. Zo hebben de kleine bonden meer behoefte aan het delen van 'best practises':

*“Ik houd altijd van onderzoek en van data waarop ik mij kan baseren of voorbeelden. Dus dat zijn best practises of hoe zien verschillende contributiemodellen er dan uit? Of verenigingen die een slag hebben gemaakt van dit naar dit. Dat soort mooie voorbeelden wil ik graag zien.” – (Kleine bond 1).*

Alle respondenten hebben aangegeven dat de gevormde allianties en andere overlegstructuren, waarbij er sprake is van het inzoomen op een bepaald thema, een wenselijke ontwikkeling is. Dit geeft hen de keuze om aan de sluiten waar het thema van belang is voor de sportbond. Daartegenover staat dat één van de kleine sportbonden heeft zelfs aangegeven het erg prettig te vinden dat de mogelijkheid bestaat om mee te praten over een onderwerp wat hij belangrijk vindt, ondanks dat het minder relevant is voor die bond waar deze persoon werkzaam is. De respondent doet namelijk de volgende uitspraak:

*“Wat ik heel erg belangrijk vind is het pedagogisch sportklimaat en het veilig sporten voor kinderen in welke omgeving dan ook. Dat vind ik extreem belangrijk, ondanks dat het voor ons minder relevant is. Daarom vind ik het fijn de mogelijkheid te hebben om daar een bijdrage te kunnen leveren.” – (Kleine bond 6).*

#### 5.4.2 Het creëren van samenhang

Uit de onderzoeksdata blijkt dat alle respondenten behoefte hebben aan zo veel mogelijk samenhang in ontwikkelingen en projecten die plaatsvinden. Volgens de bonden dient NOC\*NSF proactief te kijken naar waar de speerpunten van de sportbonden liggen en waar er overlap te vinden is. Deze verbindende rol moet bij NOC\*NSF liggen omdat de kleine sportbonden hier geen capaciteit voor hebben. Iedereen doet dingen momenteel nog te veel zelf terwijl er meer resultaten geboekt zouden kunnen worden wanneer de expertise juist wordt ingezet. Er zijn een aantal (maatschappelijke) ontwikkelingen en veranderende behoeftes van sporters waar de bonden op moeten inspelen. Volgens de respondenten komt het volgende vaak voor. Eén van de grote sportbonden noemt enkele voorbeelden van thema's waar meerdere bonden op acteren:

*“Je ziet gewoon, op een aantal thema's, heeft iedere bond hetzelfde probleem. Als je het hebt over kader en voldoende kader of als je het hebt over accommodatie vraagstukken of als je het hebt over ondersteuning van verenigingen, daar doen we allemaal hetzelfde alleen net voor een andere sport. Daar is denk ik veel winst te behalen omdat dat zijn thema's waar je niet al te specialistische kennis nodig hebt om te kunnen helpen.” – (Grote bond 2).*

Daarbij gaat het niet alleen over kennis van bepaalde zaken, maar ook over het delen van tools, producten, dashboards en platforms die sportgeneriek ingezet kunnen worden. Zo heeft de Zwembond haar eerstelijns vragen ondergebracht bij een afdeling van NOC\*NSF waar al sport generieke vragen van andere bonden en organisaties werden gesteld. Dit maakt het mogelijk voor de Zwembond om de focus te leggen op andere zaken en ontwikkelingen die bijdragen aan de ontwikkeling van de sport.



## 5.5 Feedback legitimiteit

Hieronder worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd die horen bij feedback legitimiteit. De gegevens worden in één paragraaf gepresenteerd, namelijk: *de uitvraag van feedback*.

### 5.5.1 De uitvraag van feedback

Uit de verkregen data blijkt dat alle sportbonden graag feedback zouden willen geven en graag meedenken, maar dit willen ze dan wel vooral aan de voorkant willen doen wanneer er nog geen definitieve beslissing genomen is. Dit blijkt echter niet te gebeuren, met uitzondering van de informele gesprekken met de accountmanager. De bonden zien hier wel kansen bij het uitvragen van feedback en het toepassen van de data die dan opgeleverd gaat worden:

*“We proberen echt een soort van productie te draaien, zo zou ik het bijna willen noemen, ik denk dat we daar echt winst te behalen is.” – (Grote bond 2).*

De grote sportbonden geven in de interviews aan dat er, op het moment dat er een plan ligt, geen ruimte meer is om er iets van te vinden. Eén van de sportbonden gebruikt een metafoor om het onveranderlijke karakter van beslissingen te duiden:

*“Je hebt vaak het gevoel dat je in een rijdende trein zit en dat de mensen die die die trein besturen vooral willen dat die trein doorrijdt en dat elk extra stationnetje vertraging oplevert en alleen zorgt voor vertraging. Dit kan ook leiden tot het vormen van tunnelvisie, dat gevaar ligt altijd op de loer.” – (Grote bond 1).*

Zoals het bovenstaande citaat aangeeft hebben de bonden het gevoel dat de besluitvorming vaak onveranderlijk is en dat er meer mogelijkheden zouden moeten zijn om feedback te kunnen aanleveren.

## 6. Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek geanalyseerd aan de vier facetten van democratische legitimiteit: input legitimiteit, throughput legitimiteit, output legitimiteit en feedback legitimiteit. Hierbij wordt er een koppeling gemaakt tussen de resultaten, de theorie en de literatuurstudie van dit onderzoek.

### 6.1 Analyse input legitimiteit

Bij input legitimiteit gaat het over de mate waarin het bestuur, het management of andere vormen van sturing signalen van betrokken partijen oppikt en meeneemt in de vorming en uitvoering van het beleid (Boogers, 2012). Input legitimiteit bestaat uit drie elementen: *steun van betrokkenen voor de regels van het systeem*, *participatie van partijen om hun voorkeuren uit te spreken* en *representatie* (Engelen & Ho, 2004).

#### 6.1.1 Steun van betrokkenen voor de regels van het systeem

Uit de verkregen gegevens is af te leiden dat de gesproken bonden de faciliterende rol van NOC\*NSF, zoals beschreven door Dielessen (2020), heeft omarmd. Deze acceptatie en steun voor het systeem is, volgens de definities van Engelen en HO (2004), één criterium van input legitimiteit. Echter is wel te zien dat hier op verschillende manieren tegenaan wordt gekeken. De faciliterende, de informerende, en de financiële rol van NOC\*NSF ten opzichte van de bonden zou gezien kunnen worden als één faciliterende rol. Hierbij lijkt de bondsgrote te beïnvloeden welke aspecten van deze rol worden belicht. De kleinere sportbonden hebben het specifiek over de informerende- en financiële rol van NOC\*NSF. Bij de informerende rol geven de kleine sportbonden wel aan dat ze willen profiteren van de kennis en ervaringen die NOC\*NSF in huis heeft, maar dat er een scheiding gemaakt dient te worden in wat relevant is voor de grote sportbonden en wat relevant is voor de kleine bonden. Hier lijkt men de actor NOC\*NSF dus te accepteren in haar faciliterende rol, enkel met de kanttekening dat de kleine sportbonden zich specifiek richten op de informerende en financiële aspecten. Volgens de definities van Engelen en HO (2004) is er dus sprake van steun voor de rol van de 'heersende actor' NOC\*NSF. Het erkennen van de faciliterende rol voor NOC\*NSF vertoont overeenkomsten met het onderzoek van Geeraert (2014). De sportbonden omarmen, zoals de Europese Sportorganisaties dat doen voor de EU in het onderzoek van Geeraert, de faciliterende rol van NOC\*NSF omdat dit ten goede zou komen aan de democratische legitimiteit. Hiermee voegt dit onderzoek inzichten toe in het aannemen van een faciliterende rol binnen het Nederlandse sportlandschap.

#### 6.1.2 Participatie van partijen om hun voorkeuren uit te spreken

Uit de resultaten blijkt dat alle sportbonden minimaal mogelijkheid één hebben om hun behoeftes uit te spreken. De kleine sportbonden blijken dit vooral te doen in de gesprekken met de accountmanager. De grote sportbonden zijn minder afhankelijk van overlegstructuren en benoemen deze ook minder. De kleine sportbonden hechten ook veel waarde aan overleggen in kleinere groepen. Dus alle typen bonden hebben de mogelijkheid om hun voorkeuren uit te spreken, de kleine sportbonden benoemen

alleen vaker de momenten in kleine groepen of de gesprekken met de accountmanager. Het verschil in mogelijkheden zit vooral in de capaciteit van de sportbonden. Meer capaciteit blijkt te leiden tot meer mogelijkheden tot participatie. Deze data vertoont daarmee raakvlakken met het onderzoek van Emjolras en Waldahl (2010). De grotere sportbonden hebben door meer capaciteit een breder spectrum aan vertegenwoordiging. Het onderzoek van Emjolras en Waldahl (2010) toont dat er binnen het NIF een overheidsmonopolie ontstaat omdat er een gebrek is aan participatie vanuit lokale, provinciale en nationale niveaus. Dit onderzoek toont aan dat er binnen NOC\*NSF ook een dergelijk risico bestaat dat er een monopolie-positie ontstaat in de vorm van dominantie van de bonden met veel capaciteit.

### 6.1.3 Representatie

Er blijkt bij overlegstructuren niet altijd een evenredige afvaardiging van sportbonden aanwezig. Door gebrek aan capaciteit moeten de kleine bonden keuzes maken en participeren zij alleen in de overleggen die voor hen haalbaar en belangrijk zijn. Bij een gebrek aan representatie kan eveneens het risico op het vormen van een monopolie optreden zoals benoemd in de vorige paragraaf met het aanhalen van het onderzoek van Emjolras en Waldahl (2010).

## 6.2 Analyse throughput legitimiteit

Bij throughput legitimiteit gaat het over de mate waarin de besturende processen transparant verlopen. Daarnaast is het hier van belang dat de betrokken partijen open en eerlijk worden behandeld (Boogers, 2012). Throughput legitimiteit bestaat uit drie elementen: *deelname van betrokken partijen aan de besluitvorming, besluitvorming via stemmingen dan wel argumenten van belang en bescherming van de minderheid* (Engelen & Ho, 2004).

### 6.2.1 Deelname van betrokken partijen aan de besluitvorming

De capaciteit van de sportbonden is volgens de verkregen data doorslaggevend wanneer men het heeft over de mogelijkheden die de bonden hebben om te participeren bij besluitvormingsprocessen. Sportbonden met minder capaciteit hebben moeite om deel te nemen, omdat ze niet de mankracht hebben om aan besluitvormingsprocessen deel te nemen. Hierbij geven de sportbonden aan dat een kleinere capaciteit de bond dwingt om keuzes te maken over wat echt belangrijk is voor de bond en wat niet. De wil is er wel, maar de mogelijkheid tot deelname is beperkt.

Uit de interviews is gebleken dat elf sportbonden de besluitvorming als niet transparant ervaren, aangezien zij aangeven dat het niet helder is hoe input wordt omgezet in output. Dit komt overeen met de 'black box' typering van Schmidt (2013). Er is namelijk niet duidelijk wat er precies in deze fase gebeurt. De respondenten geven daarnaast specifiek aan dat NOC\*NSF, bij het presenteren van de resultaten, niet tot een duidelijke kern kan komen. De overlegstructuren leiden dus niet tot beslissingen die duidelijk aansluiten bij hetgeen dat besproken is. Hiermee wordt er dus aangetoond dat de stap van throughput legitimiteit naar output legitimiteit, zoals beschreven de Haus (2014) en Scharpf (1999), zorgt voor verwarring.

## 6.2.2 Besluitvorming via stemmingen dan wel argumenten van belang

De besluitvorming vindt voornamelijk plaats op basis van argumentatie en niet op basis van een meerderheid van stemmen. Dit heeft tot gevolg dat bonden met meer capaciteit dominanter kunnen zijn, aangezien zij over meer middelen beschikken om zich toe te leggen op een bepaald thema. Door de capaciteit van de grote sportbonden blijken de kleine sportbonden moeilijk een tegengeluid te kunnen laten horen. De kleine sportbonden worden in de huidige besluitvorming dus naar de achtergrond verdreven. Dit is opvallend te noemen aangezien elk lid van NOC\*NSF in de algemene vergadering (AV), het hoogste orgaan binnen NOC\*NSF, wel een stem heeft (NOC\*NSF, z.d.-d). Gezien het gegeven dat het verwerven van legitimiteit, zoals beschreven door Deephouse et al. (2007), een belangrijke eis vormt voor samenwerking kan het ontbreken hiervan desastreuze gevolgen hebben voor de organisatie van NOC\*NSF. De kleine sportbonden tezamen zouden, in theorie, grote invloed moeten kunnen uitoefenen in de AV en daarmee op het huidige beleid van NOC\*NSF. Daarom is het opvallend te noemen dat de kleine sportbonden, ondanks dat ze met veel zijn, toch moeite hebben om invloed uit te oefenen.

## 6.2.3 Bescherming van de minderheid

De kleine sportbonden blijken toch moeilijk een tegengeluid te kunnen laten horen door hun gebrek aan capaciteit. In de huidige samenwerking tussen NOC\*NSF en de sportbonden worden de kleine sportbonden dus naar de achtergrond verdreven. Zoals eerder benoemd in paragraaf 6.1.2 leidt dit tot een monopolie van de grote sportbonden wat betreft de invloed op de besluitvorming aangezien zij beschikken over meer capaciteit.

## 6.3 Analyse output legitimiteit

Bij output legitimiteit gaat het over de mate waarin er daadwerkelijk resultaten worden behaald die bijdragen aan het oplossen van één of meerdere (maatschappelijke) problemen (Boogers, 2012). Engelen en Ho (2004) spreken bij output legitimiteit over het element *responsiviteit van beleid*.

### 6.3.1 Responsiviteit van beleid

Uit de resultaten blijkt dat NOC\*NSF met het vormen van allianties een mogelijkheid biedt aan de sportbonden om mee te praten over relevante thema's. Daarbij hebben de bonden de gelegenheid om zich uit te spreken en van elkaar te leren. Daarnaast vinden de sportbonden het ook belangrijk dat NOC\*NSF een verbindende rol speelt en zorgt dat er samenhang ontstaat in de dingen die er gebeuren. Veel bonden worstelen met dezelfde problematiek en ontwikkelen producten en oplossingen die ook voor andere sportbonden interessant zouden kunnen zijn. De sportbonden hebben daarbij aangegeven dat NOC\*NSF een meer proactieve houding aan dient te nemen om zo te zorgen dat de bonden elkaar ook gaan helpen. Dus objectief gezien draagt NOC\*NSF bij aan het oplossen van problemen door allianties te organiseren en te verbinden, maar NOC\*NSF dient de verbindende rol wel meer proactief in te vullen. Uit de resultaten is de subjectieve component van

output legitimiteit, zoals gesteld door Kooiman (1993), niet duidelijk af te lezen. Er is namelijk geen duidelijkheid verschaft in de tevredenheid over de uitkomsten aangezien de vraagstelling zo algemeen is dat het per bond lastig te duiden is. Elke sportbond heeft andere prioriteiten die de 'core business' raken. Dus een algemene tevredenheid is uit de data niet te ontleen. Wel wordt er aangegeven dat werken in allianties een mooie stap is. Daarmee vertoont NOC\*NSF met het aannemen van een faciliterende rol, door het organiseren van allianties, raakvlakken met het onderzoek van Geeraert (2014) aangezien het organiseren van overleg ten goede komt een het element output legitimiteit.

## 6.4 Analyse feedback legitimiteit

Bij het criterium 'feedback legitimiteit' gaat het voornamelijk over *verantwoording van (tussen-) resultaten en de terugkoppeling van publiekelijke oordelen van de resultaten*. Het dwingt besturende organisaties om verantwoording af te leggen bij de betrokkenen (Engelen & Ho, 2004).

### 6.4.1 Verantwoording van (tussen-) resultaten en de terugkoppeling van publiekelijke oordelen van de resultaten

De onderzoeksdata zegt dat NOC\*NSF haar bereikte resultaten eigenlijk niet terugkoppelt op het moment dat er mogelijk is om bij te sturen. Deze terugkoppeling is, volgens Engelen en Ho (2004), echter wel een belangrijk punt wanneer feedback legitimiteit aan de orde is. De bonden hebben het gevoel dat er pas iets naar buiten komt wanneer bijsturen niet meer mogelijk is. Daarmee kan ook worden geconcludeerd dat feedback ook niet gebruikt bij het vormen van nieuw beleid, hetgeen door Kickert et al. (2007) wordt beschreven als aspect van feedback legitimiteit. Dit is een bijzonder gegeven aangezien de statuten van NOC\*NSF zeggen dat bestedingsplannen en richtlijnen tijdens de AV gezamenlijk worden goedgekeurd (NOC\*NSF, z.d.-d). Daarnaast veronderstelt het idee van De Sportagenda 2017+ ook dat er gezamenlijk beleid en doelstellingen worden geformuleerd (NOC\*NSF, 2016). Dit staat haaks op de onderzoeksresultaten die stellen dat de uitkomsten niet meer bewerkelijk zijn en daarmee aanpassingen uitsluiten.

## 7. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag. Om deze vraag te beantwoorden wordt er eerst antwoord gegeven op de deelvragen. De hoofdvraag van dit onderzoek wordt als volgt geformuleerd:

*Hoe ervaren de bij NOC\*NSF aangesloten sportbonden de democratische legitimiteit van de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie?*

### 7.1 Het antwoord op de deelvragen

#### ***Wat is democratische legitimiteit volgens bestaande literatuur?***

Legitimiteit is van belang, omdat het gevolgen heeft voor organisaties, aangezien stakeholders bij voorkeur alleen met legitieme organisaties willen samenwerken. Een legitieme bedrijfsvoering is dus belangrijk (Deephouse et al., 2017). In dit onderzoek wordt de definitie van Hendriks (2006) gebruikt om democratische legitimiteit te definiëren. Deze definitie luidt als volgt: *beleidsvoering die wordt gedragen door betrokkenen en die legaal, controleerbaar, efficiënt en effectief zijn*. Dit betekent dus dat de beleidsvoering democratisch legitiem is wanneer het wettelijk gezien correct is, wanneer de betrokkenen inzicht hebben de besluitvorming en daarnaast moet de beleidsvorming efficiënt en effectief worden vormgegeven. Het toekennen van (democratische-) legitimiteit kan door diverse interne en externe actoren worden toegekend. De actoren die het toekennen van legitimiteit bewerkstelligen doen dit zowel bewust als onbewust (Ruef & Scott, 1998).

In de literatuur over democratische legitimiteit spreekt men vaak over de facetten: input legitimiteit, throughput legitimiteit en output legitimiteit (Haus, 2014; Scharpf, 1999). Engelen en Ho (2004) voegen hier echter nog een facet aan toe: feedback legitimiteit.

Input legitimiteit is volgens de literatuur de mate waarin het bestuur, het management of andere vormen van sturing signalen vanuit betrokken partijen oppikt en meeneemt in de uitvoering van het beleid (Boogers, 2012). Input legitimiteit kan dus worden verworven door het vertalen van 'de wil van de mensen' naar beslissingen. Indien dit wordt beoordeeld als goed of legitiem is er sprake van input legitimiteit (Boedeltje en Cornips, 2004). Openheid en toegankelijkheid zijn, volgens Boogers (2012), belangrijke onderdelen van input legitimiteit. Volgens Engelen en Ho (2004) bestaat input legitimiteit uit drie elementen. Ten eerste is het van belang dat er steun is van de betrokkenen voor de regels van het heersende systeem. Ten tweede is de participatie van betrokken actoren om hun voorkeuren aan te geven van belang. Ten derde is representatie van belang. Hierbij is het van belang dat er een bepaalde afspiegeling van de betrokken partijen participeert in de besluitvormingsprocessen (Engelen & Ho, 2004).

Throughput legitimiteit is volgens de literatuur de mate waarin de besturende processen transparant verlopen. Daarnaast is het van belang dat de betrokken actoren open en eerlijk worden behandeld (Boogers, 2012). Wanneer het voor betrokken actoren niet duidelijk is wat er in deze fase gebeurt spreekt men van een 'black box' (Schmidt, 2013). Het is hier ook van belang dat overlegstructuren en debatten worden omgezet in beslissingen die passen bij hetgeen er besproken is (Haus, 2014). Throughput legitimiteit bestaat eveneens uit drie elementen (Engelen & Ho, 2004). Ten eerste is deelname van betrokken partijen van belang. Actoren dienen actief deel te nemen aan de

besluitvormingsprocessen. Daarnaast is besluitvorming via stemmingen dan wel argumenten van belang. Hierbij vraagt men zich af of beslissingen worden genomen op basis van argumentatie of op basis van een meerderheid van stemmen. Als laatste is bescherming van de minderheid van belang. Hiermee voorkomt men dat er scheve verhoudingen ontstaan (Engelen & Ho, 2004).

Bij output legitimiteit spreek men over de mate waarin er daadwerkelijk resultaten worden behaald die bijdragen aan het oplossen van één of meerdere (maatschappelijke) problemen (Boogers, 2012). Democratie is, volgens een empty ritual wanneer de democratische procedures geen effectieve uitkomsten bieden die bijdragen aan de collectieve wensen van de betreffende stakeholders (Schapf, 1997). Output legitimiteit bestaat uit een objectieve en een subjectieve component (Boedeltje & Cornips, 2004). De objectieve component refereert aan de mate waarin de uitkomst daadwerkelijk bijdraagt aan het effectief oplossen van een bepaald (maatschappelijk) probleem. De subjectieve component van output legitimiteit verwijst naar de mate waarin stakeholders tevreden zijn met de inhoud van de genomen beleidsuitkomsten (Kooiman, 1993). Engelen en Ho (2004) spreken bij output legitimiteit over het element responsiviteit van beleid.

Bij het criterium 'feedback legitimiteit' gaat het over verantwoording van (tussen-) resultaten en de terugkoppeling van publiekelijke oordelen van de resultaten. Het dwingt besturende organisaties om verantwoording af te leggen bij de betrokkenen (Engelen & Ho, 2004). Daarnaast is het, volgens Kickert et al. (2007), ook van belang dat de uitkomsten van beleid én feedback op beleid wordt gebruikt voor het ontwikkelen van nieuw beleid of het bijstellen van het gevoerde beleid.

Het is belangrijk om te beseffen dat de elementen van democratische legitimiteit elkaar niet compleet uitsluiten en dat ze elkaar aanvullen en soms overlappen. Zo kan het uitspreken van wens en behoeftes zowel onder de criteria van Input- en throughput legitimiteit vallen (Haus, 2014).

***Hoe ervaren de sportbonden de rol van de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie? En welke voorwaarden stellen zij aan deze rol om democratisch legitiem te zijn?***

Uit de resultaten blijkt dat de respondenten drie rollen benoemen die de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie inneemt: de faciliterende, de informerende, en de financiële rol.

De rol die door alle respondenten werd benoemd is de faciliterende rol. Volgens de sportbonden moet NOC\*NSF als een verenging functioneren en ondersteunend zijn aan haar leden. NOC\*NSF heeft de mankracht en de positie om een voortrekkersrol te vervullen. De sportbonden vinden het vooral van belang dat ze geactiveerd worden om gezamenlijk het sportbeleid vorm te geven. Hierbij zijn de bonden vooral op zoek naar een constructieve samenwerking tussen NOC\*NSF, de sportbonden en andere actoren zoals gemeenten en commerciële partijen. Volgens de sportbonden is het belangrijk om in deze faciliterende rol je eigen opvattingen aan de kant te kunnen zetten om vooral ondersteunend te kunnen zijn, niet bepalend. Daarnaast vinden de bonden het belangrijk dat NOC\*NSF bonden aanvult waar er bij de bonden geen capaciteit is. Hierbij denkt men bijvoorbeeld aan het beschikbaar stellen van grafische of communicatieve medewerkers die kunnen ondersteunen voor enkele uren per week. Het feit is dat alle bonden de, door Dielessen (2020) beschreven verandering van 'bepalend voor' naar 'faciliterend aan', erkennen betekent dat er, volgens de definities van Engelen en HO (2004), sprake is van steun voor de rol van de 'heersende actor' NOC\*NSF. Dit is onderdeel van input legitimiteit (Haus, 2014; Scharpf, 1999). De bonden stellen zich geduldig op en geven ieder aan te begrijpen dat de verandering naar een faciliterende rol voor NOC\*NSF niet meteen staat, maar er wordt wel uitgesproken dat de bonden zien dat er veranderingen plaatsvinden en dat ze dit toejuichen.

De kleine sportbonden spreken ook van een informerende rol voor NOC\*NSF sportparticipatie. Dit wordt door de betreffende bonden gezien als onderdeel van de faciliterende rol. Hierbij wordt er



aangegeven dat met name de bonden met minder capaciteit kunnen profiteren van de kennis en ervaringen die NOC\*NSF bij elkaar brengt. Daartegenover staat dat de kleine sportbonden de hoeveelheid informatie die ze nu toegestuurd krijgen als overdadig ervaren. Er blijkt niet genoeg capaciteit te zijn om al deze informatie, die per mail en per nieuwsbrief binnen komt, goed te kunnen doornemen en verwerken. Deze bonden stellen daarbij dat er een scheiding gemaakt dient te worden in wat voor kleine sportbonden en wat voor grote sportbonden van belang is. Zo worden bijvoorbeeld thema's zoals een gezonde kantine of het sportakkoord benoemd als minder urgent voor de kleine sportbonden. Er wordt wel één kanttekening gemaakt: de informatie moet wel allemaal te vinden zijn op een platform of via een aanspreekpunt, ook voor kleine sportbonden.

Twee kleine bonden en drie grote bonden hebben ook de financiële rol van NOC\*NSF ten opzichte van de sportbonden benoemd. De kleine bonden zijn soms financieel erg kwetsbaar omdat een groot deel van hun begroting uit contributies afkomstig is. De bonden vinden dat er aandacht moet zijn voor de financiële huishouding en dat NOC\*NSF hierbij zou moeten springen waar nodig.

Uit de verkregen gegevens is af te leiden dat de sportbonden de faciliterende rol van NOC\*NSF hebben omarmd. Echter is wel te zien dat hier op verschillende manieren tegen aan gekeken wordt. De kleine sportbonden leggen specifiek de focus op de informerende en financiële onderdelen van de faciliterende rol de grote sportbonden hebben niet specifiek de focus gelegd op bepaalde onderdelen. Zij beschrijven de faciliterende rol veel algemener en hebben het vooral over een ondersteunende organisatie die leden beweegt om samen het beleid vorm te geven.

### ***Op welke manier hebben de bonden invloed op de besluitvormingsprocessen van de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie?***

Uit de interviews is gebleken dat alle sportbonden behoeftes hebben om hun verwachtingen en behoeftes uit te spreken. Deze mogelijkheden blijken wel afhankelijk van de capaciteit van de sportbonden. Grote sportbonden hebben meer personele capaciteit en daarmee zijn hun mogelijkheden om behoeftes uit te spreken ook groter. Ze kunnen namelijk op meer plekken tegelijk acteren. De kleine sportbonden hechten veel waarde aan hun contactmomenten met de accountmanagers van NOC\*NSF. Deze één-op-één momenten worden door de kleine bonden benoemd als cruciaal om wensen en behoeftes te uiten. In de overlegstructuren waarbij er veel bonden aanwezig zijn blijken de grote sportbonden de boventoon te voeren. Dit komt onder andere omdat de grote sportbonden, omwille van capaciteit, in staat zijn om vaak aan te sluiten en zich goed voor te bereiden. Kleine sportbonden worden om diezelfde reden ook gedwongen om keuzes te maken en kritisch te zijn in wat nou echt belangrijk is voor de sportbond en wat minder urgente thema's zijn. Dit leidt er in de praktijk toe dat de kleinere bonden in mindere mate aanwezig zijn bij de overlegstructuren die NOC\*NSF faciliteert. De sportbonden zijn daarom ook tevreden met het werken in allianties. Hierbij wordt er gewerkt in kleine groepen aan een bepaald thema. Dit biedt de bonden de mogelijkheid invloed uit te oefenen op een thema wat belangrijk is voor de bond. De daadwerkelijke besluitvorming vindt voornamelijk plaats op basis van argumentatie en niet op basis van een meerderheid van stemmen. Dit heeft tot gevolg dat bonden met meer capaciteit dominanter kunnen zijn aangezien zij over meer middelen beschikken om zich toe te leggen op een bepaald thema. Kleine sportbonden worden door minder capaciteit benadeeld in de huidige vormen van overleg aangezien zij niet of minder kunnen participeren. Bijna alle sportbonden typeren de besluitvormingsprocessen als een 'black box'. Zij blijken namelijk geen inzicht te hebben in hoe input wordt omgezet in output. Daarnaast vinden de sportbonden dat de opgeleverd resultaten niet duidelijk gepresenteerd worden en dat de kern onduidelijk is. De overlegstructuren leiden dus niet tot beslissingen die duidelijk aansluiten bij hetgeen dat besproken is. Wanneer de besluitvormingsprocessen een product of dienst hebben opgeleverd wordt er bij de sportbonden niet meer gevraagd naar feedback en zijn de

producten en diensten definitief. De sportbonden hebben dus geen gelegenheid meer om iets van de beleidsuitkomsten te vinden. Besluitvormingsprocessen verlopen daarmee volgens bonden niet naar tevredenheid, vanwege gebrek aan transparantie van NOC\*NSF over de besluitvormingsprocedures.

### ***Welke behoeftes hebben de sportbonden omtrent besluitvorming van NOC\*NSF sportparticipatie?***

De verkregen data toont aan dat de sportbonden hoofdzakelijk behoefte hebben aan twee dingen: uitkomsten die aansluiten bij de 'core business' en het creëren van samenhang. Alle twaalf de sportbonden hebben de behoefte om vooral aan te sluiten en een bijdrage te leveren aan thema's die belangrijk zijn voor de sportbonden en dus de 'core business' raken. Het wordt pas interessant voor de sportbonden om ergens aan deel te nemen wanneer tijd en inzichten te winnen zijn. Indien dit niet het geval is haken de sportbonden ook af voor dat thema. De allianties worden genoemd als prettige ontwikkeling aangezien de sportbonden daarbij keuzes kunnen maken en kunnen deelnemen aan de thema's die hen verder helpen. Daarnaast hebben de sportbonden allemaal de behoefte aan samenhang. NOC\*NSF dient hier proactief te handelen en te onderzoeken waar de interesses en speerpunten van de sportbonden overlap vertonen. De bonden hebben aangegeven dat er momenteel nog te veel op individuele basis wordt gewerkt waardoor er onnodig veel middelen verloren gaan. De sportbonden worstelen vaak met dezelfde thema's en maatschappelijke ontwikkelingen. Door bonden aan elkaar te binden kunnen zaken gezamenlijk worden aangepakt en kunnen middelen efficiënter en effectiever worden ingezet. Daarbij blijkt het niet alleen te gaan over kennis van bepaalde zaken, maar ook over het delen van tools, producten, dashboards en platforms die sportgeneriek ingezet kunnen worden. De kleine sportbonden hebben een sterke behoefte aan de voorttrekkersrol van NOC\*NSF bij het creëren van samenhang. Zij hebben zelf de capaciteit niet om dit initiatief naar zich toe te trekken. De verkregen data zegt niks over de algemene tevredenheid van de sportbonden aangezien iedere bond andere verwachtingen en behoeftes heeft, er kan wel worden geconcludeerd dat het werken in subgroepen of allianties een goede zet is geweest.

## 7.2 Het antwoord op de hoofdvraag

Aan de hand van de beantwoorde deelvragen wordt hieronder een antwoord gegeven op de hoofdvraag. Hierbij wordt er gebruik gemaakt van de facetten van democratische legitimiteit zoals benoemd door Haus (2014) en Scharpf (1999): input legitimiteit, throughput legitimiteit en output legitimiteit, aangevuld door feedback legitimiteit, zoals benoemd door Engelen en Ho (2004).

### **Hoe ervaren de bij NOC\*NSF aangesloten sportbonden de democratische legitimiteit van de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie?**

Bij input legitimiteit is het als eerste van belang dat dat actoren steun uitdragen richting het heersende systeem, en in dit onderzoek, de rol van NOC\*NSF sportparticipatie. Dielessen (2020) beschrijft de rol van NOC\*NSF ten opzichte van de sportbonden als faciliterend. De sportbonden zijn het hier mee eens en onderkennen deze rol. Echter blijkt de bondsgrootte wel invloed te hebben in het beschrijven van deze rol. Kleine sportbonden benoemen bij de faciliterende rol ook dat NOC\*NSF ook over een financierende en informerende rol heeft richting de sportbonden. Dit kan in een breed perspectief allemaal gecategoriseerd worden als 'faciliterend'. Dit zegt iets over de financiële afhankelijkheid van de kleine sportbonden in tegenstelling tot de grotere sportbonden. Bij de informerende rol hebben de kleine sportbonden behoefte aan een scheiding in wat relevant is voor de grote sportbonden en wat relevant is voor de kleine sportbonden. De sportbonden hebben allemaal mogelijkheden om wensen en behoeftes uit te spreken. Echter blijken de grote sportbonden, de bonden met meer capaciteit,

meer mogelijkheden te hebben om hun behoeftes uit te spreken. Zij doen dit namelijk in grote en kleine overlegvormen. Kleine sportbonden hechten vooral veel waarde aan de gesprekken met de accountmanagers van NOC\*NSF. Dus de capaciteit van de sportbonden zegt iets over de mogelijkheid tot participatie in diverse overlegvormen. De kleine sportbonden moeten meer keuzes maken, terwijl de grote bonden op veel meer manieren kunnen participeren. Er is dus geen sprake van evenredige representatie wanneer het gaat over inputmogelijkheden. Dus de input legitimiteit wordt positief beoordeeld, maar er is wel sprake van verschillende perspectieven wanneer grote en kleine bonden vergeleken worden. Hierbij kan er vooral een relatie worden gezien tussen de capaciteit van de bond en de inputmogelijkheden.

Bij throughput legitimiteit is het ten eerste van belang dat de sportbonden inzicht hebben in hoe input wordt omgezet in output en hoe er dus resultaten worden opgeleverd. Uit de interviews is gebleken dat elf van de twaalf sportbonden het onduidelijk vinden hoe dit proces precies werkt en dat de resultaten die geleverd worden vaak te algemeen zijn geformuleerd. Men kan dus spreken van een 'black box' aangezien dit proces in de ogen van de bonden niet transparant is. Voor de bonden is het niet duidelijk hoe men uiteindelijk komt tot bepaalde uitkomsten. De deelname en mate van beïnvloeding bij de besluitvormingsprocessen zijn sterk afhankelijk van de capaciteit van de sportbonden. Grote sportbonden kunnen hun stem vaker laten horen aangezien zij de tijd en capaciteit hebben om op veel plekken deel te nemen. Kleine sportbonden hebben hier meer moeite mee omdat de beperkte capaciteit hen dwingt om keuzes te maken. De keuzes worden gemaakt op basis van wat voor de betreffende bond een belangrijk thema is. De keuzes binnen besluitvormingsprocessen worden voornamelijk gemaakt op basis van argumentatie en niet op basis van een meerderheidsprincipe. Dit is nadelig voor de kleine sportbonden aangezien zij minder de gelegenheid hebben om uit te spreken wat zij vinden. In de overlegstructuren wordt er verder geen rekening gehouden met sportbonden die een afwijkende mening of belang hebben. De throughput wordt door de bonden negatief beoordeeld aangezien er geen sprake is van transparantie en er heerst onduidelijkheid over hoe de input uiteindelijk leidt tot output.

Bij output legitimiteit is het belangrijk dat de resultaten bijdragen aan het oplossen van de problemen en vraagstukken van de betrokken actoren. Hierbij zijn er twee punten hoofdzakelijk naar voren gekomen in de interviews: bonden hebben behoefte aan thema's die hun 'core business' en ze hebben behoefte aan samenhang. Dus het werken in allianties, en andere subgroepen, levert de sportbonden het voordeel op dat ze zelf kunnen bepalen waar ze aan willen sluiten. De kleine sportbonden hebben hier dus een grotere invloed omdat dit dan één van de thema's betreft die zij belangrijk vinden. De sportbonden vinden het daarnaast dus belangrijk dat er meer samenhang ontstaat in de dingen die zij doen. Er blijkt ontzettend veel te gebeuren en de sportbonden zien graag dat NOC\*NSF proactief zoekt naar overlap en manieren om elkaar te versterken in plaats van het langs elkaar heen werken. Dus objectief gezien werkt NOC\*NSF al toe naar de behoefte van de bonden door allianties en overlegstructuren voor een bepaald thema te realiseren, maar er blijkt nog winst te behalen door de bonden proactief te verbinden en elkaar te laten helpen. Een subjectieve beoordeling van output legitimiteit is lastig te duiden aan de hand van de onderzoeksdata. De sportbonden hebben namelijk ieder hun eigen speerpunten en uitdagingen. De algemene tevredenheid blijkt dus niet te beoordelen aan de hand van de verkregen gegevens. Hiervoor blijkt het begrip 'sportparticipatie' te omvattend. Het is lastig om aan te geven of de bonden de output legitimiteit positief of negatief beoordelen omdat er tevredenheid heerst over de allianties, maar er wordt wel meer proactiviteit gevraagd op het gebied van het creëren van samenhang.

Bij feedback legitimiteit is het belangrijk dat er verantwoording plaatsvindt van (tussen-) resultaten en de terugkoppeling van publiekelijke oordelen van de resultaten. De sportbonden hebben niet meer de

kans om de ontwikkelde producten of diensten aan te passen omdat deze worden gepresenteerd wanneer ze inmiddels definitief zijn. Er is feitelijk gezien dus geen ruimte meer om feedback te geven. De bonden beoordelen de feedback legitimiteit dus als geheel negatief aangezien feedback niet wordt uitgevraagd en toegepast.

Concluderend blijkt dus dat de input legitimiteit positief wordt beoordeeld, ondanks dat kleine en grote sportbonden op andere manieren input leveren en anders tegen de faciliterende rol van NOC\*NSF aankijken. Op het gebied van throughput legitimiteit is gebrek aan transparantie. De bonden reageren wisselend op het beoordelen van de output legitimiteit aangezien ze tevreden zijn over het werken in allianties, maar er heerst nog steeds een gebrek aan samenhang. De bonden zijn allemaal negatief over de feedback legitimiteit omdat er geen mogelijkheid wordt geboden tot het geven van feedback.

## 8. Discussie

In dit hoofdstuk wordt er ingegaan op factoren die mogelijk een uitwerking hebben gehad op de conclusies die het onderzoek uiteindelijk heeft opgeleverd. Allereerst wordt de rol van de onderzoeker besproken, daarna wordt er kort ingegaan op de definities van de sportbonden in dit onderzoek en vervolgens worden de geselecteerde respondenten besproken.

### 8.1 De rol van de onderzoeker

Gedurende het onderzoek is de onderzoeker werkzaam geweest bij NOC\*NSF. Daarnaast is de aanleiding van het onderzoek ook afkomstig van vanuit NOC\*NSF. Om de respondenten te benaderen is er tevens gebruik gemaakt van communicatiemiddelen van NOC\*NSF. Zo heeft de adviseur voor de sportbonden een vooraankondiging gedaan richting de respondenten. Hierbij werd er aangekondigd dat er een onderzoek gedaan wordt door een student die in dienst is van NOC\*NSF. Dit zegt iets over de betrouwbaarheid van de verkregen data. Het is maar de vraag of de gesproken sportbonden echt alles hebben gezegd wat ze zouden willen zeggen of dat ze bepaalde, misschien wel kwetsbare, informatie achterwegen hebben gelaten. Daarbij kan er in het bijzonder gekeken worden naar de sportbonden die financieel afhankelijk zijn van NOC\*NSF aangezien zij wellicht bang waren dat negatieve uitlatingen zouden leiden tot financiële consequenties. Er is door de onderzoeker wel meerdere keren aangegeven dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de verkregen data, maar het is onduidelijk of een dienstverband bij NOC\*NSF invloed heeft gehad op de gegeven antwoorden die mogelijk sociaal wenselijk zijn.

Daarnaast is er ook sprake van beïnvloeding van de onderzoeker zelf. Gedurende de werkzaamheden bij NOC\*NSF heeft de onderzoeker zelf ook informatie opgevangen wat raakvlakken vertoont met dit onderzoek. Deze informatie behelst onder andere spanningen met sportbonden in het verleden en het heden. Hiermee vormde de onderzoeker bepaalde associaties jegens de sportbonden, maar er werden ook positieve beelden gevormd over NOC\*NSF zelf. Hierdoor heeft de onderzoeker gedurende de interviews gemerkt dat kritische noten richting NOC\*NSF eerder werden verdedigd. Daartegenover staat dat het ook een voordeel was voor de onderzoeker om werkzaam te zijn bij NOC\*NSF omdat de context van de antwoorden beter werd begrepen omdat men als medewerker relevante informatie opvangt.

### 8.2 De definities van grote en kleine sportbonden

In dit onderzoek zijn de volgende criteria formuleert op basis van de jaaromzet van 2018:

1. Grote sportbonden: kennen een jaaromzet van €5.000.000 of hoger
2. Kleine sportbonden: kennen een jaaromzet van €4.999.999 of later

Gedurende het onderzoek bleek echter dat er enkele bonden waren die zichzelf anders typeerde. Zo typeerde één van de grote sportbonden zich bijvoorbeeld als 'middelgrote bond' of 'redelijk kleine bond'. Er blijkt geen duidelijke scheiding te zijn tussen grote en kleine sportbonden. Het zou, volgens de typering van de respondenten, ook kunnen dat er slechts één of twee respondenten werkzaam

waren bij een grote sportbond. Dit zou kunnen impliceren dat de verkregen data bij een andere typering voor grote en kleine sportbonden bestaat uit gegevens van één grote sportbond en elf kleine sportbonden. In dat geval zou er geen sprake zijn van een representatieve respondenten-selectie.

### 8.3 De respondenten

Bij het selecteren van de respondenten is er in dit onderzoek uitgegaan van de eindverantwoordelijke voor sportparticipatie bij de betreffende bond. Dit wordt bij de sportbonden verschillend ingevuld door een andere functieomschrijving. Zo zijn de volgende functies voorbij gekomen onder de respondenten: strategisch adviseur, manager sportparticipatie, directeur, secretaris en penningmeester. Hierbij bleek het takenpakket van de eindverantwoordelijke sportparticipatie ook overal anders. Daarnaast was er bij enkele respondenten sprake van een vrijwillig of deeltijd dienstverband. Al de genoemde factoren hebben mogelijk invloed in de inzichten die de respondenten hebben uitgesproken en de ervaringen die zij hebben opgedaan. Dit heeft mogelijk invloed gehad op de verkregen resultaten aangezien er vanuit andere perspectieven en achtergronden naar NOC\*NSF wordt gekeken. Daarnaast zijn sommige respondenten erg ervaren gebleken in de omgang met NOC\*NSF, daartegenover hebben andere respondenten nog maar weinig contact gehad met NOC\*NSF-gerelateerde zaken.

## 9. Aanbevelingen

De getrokken conclusies laten zien waar de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie haar democratische legitimiteit nog kan verbeteren. Hieronder worden enkele praktische aanbevelingen gepresenteerd die voortkomen uit de punten van aandacht die de conclusie aan het licht heeft gebracht.

### 9.1 Breng sportbonden proactief bij elkaar

De sportbonden hebben aangegeven meer overlap te willen zoeken in de projecten en producten die worden ontwikkeld. Zij hebben hierbij benoemd dat er bij verschillende bonden vaak soortgelijke producten of diensten worden ontwikkeld om tegemoet te komen aan wensen en behoeftes. NOC\*NSF kan hier vanuit haar rol een cruciale verbindende factor zijn, daarnaast pas dit ook binnen de faciliterende rol van NOC\*NSF. Door meer in gesprek te gaan met de sportbonden en zo wensen, complexiteiten en behoeftes op te halen kunnen de bonden met soortgelijke behoeftes bij elkaar worden gebracht. Dit betekent dat zowel grote als kleine sportbonden in de gelegenheid komen om aan te sluiten bij overlegvormen met betrekking tot thema's die voor hen belangrijk zijn. Dit verhoogt de participatie van de sportbonden aangezien dit tegemoet komt aan hun wens naar thema's die de 'core business' raakt. Hierdoor zullen ook bonden met minder capaciteit actief participeren. Daarnaast kan afstemming en overleg er ook voor zorgen dat de middelen van de sportbonden gecombineerd kunnen worden zodat de (financiële-)lasten daarmee ook minder een probleem zullen vormen. Deze manier van werken vraagt wel meer van de accountmanagers en adviseurs aangezien zij meer aandacht zullen moeten besteden aan één-op-één gesprekken met sportbonden. Hierbij is het aan te raden iedere bond minimaal één keer per jaar te spreken over hun doelstellingen. De doelstellingen die overlap vertonen kunnen vervolgens bijeen worden gebracht.

### 9.2 Categoriseer bonden op basis van personele inzet

Op dit moment blijkt er geen duidelijke scheidinglijn te zijn tussen de grote en kleine sportbonden. Door het ontbreken van een duidelijke categorisering is het ook niet mogelijk om de sportbonden specifiek en op maat te kunnen bedienen. Personele capaciteit blijkt volgens de onderzoeksresultaten doorslaggevend omdat dit bepalend is voor de invloed die sportbonden kunnen uitoefenen. Zo blijkt het bijvoorbeeld voor het informeren en toesturen van informatie van belang dat de juiste kennis bij de juiste bonden terecht komt. Kleine sportbonden kunnen de enorme informatiestroom niet verwerken en ondervinden dat een groot deel van de informatie niet relevant is voor hen. Een duidelijke categorisering zou daarmee ook moeten leiden tot twee informatiestromen: één stroom voor de grote sportbonden en één stroom voor de kleine sportbonden. Daarmee dient wel de kanttekening gemaakt te worden dat alle informatie wel te vinden moet zijn voor bonden die daar behoefte aan hebben. Deze aanvraag kan eveneens via accountmanagement verlopen. Dus het is aan te bevelen voor NOC\*NSF en de sportbonden om samen te komen tot één duidelijke categorisering op basis van personele capaciteit.



### 9.3 Bouw feedback momenten in

Op dit moment wordt er geen feedback uitgevraagd bij de sportbonden. Ze hebben aangegeven dat de producten of diensten al zo goed als definitief zijn wanneer deze worden gepresenteerd. Daarbij dient NOC\*NSF hierop in te spelen door enkele feedback-momenten te implementeren. Bij het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten kan NOC\*NSF, nadat iedereen de gelegenheid heeft gehad om op één of ander manier, wensen en behoeftes uit te kunnen spreken, eenmaal per mail terugkoppelen wat er is uitgesproken. Zo hebben alle sportbonden in ieder geval zwart op wit de uitkomsten van het overleg ontvangen en kunnen ze reageren. Vervolgens wordt het product of de dienst ontwikkeld en dient er voor het afronden afstemming plaats te vinden met de betrokken sportbonden. Om te zorgen dat iedereen hier nadrukkelijk op kan reageren wordt dit bij voorkeur één-op-één en telefonisch afgestemd. Zo heeft iedereen de gelegenheid om zich uit te spreken en worden ook geluiden van een eventuele oppositie gehoord.

### 9.4 Een jaarlijkse meting

Gezien de dynamiek van het concept 'democratische legitimiteit' worden de activiteiten van NOC\*NSF voortdurend door de bonden getoetst en beoordeeld. Om op de hoogte te blijven van wat de sportbonden van de democratische legitimiteit van NOC\*NSF vinden is het aan te raden jaarlijks een meting te doen om zo bij een manier van besturen te blijven die aansluit bij de wensen en behoeften van de aangesloten sportbonden. Dit zou kunnen in de vorm van een vragenlijst waarbij de respondenten soortgelijke vragen worden gesteld als in dit onderzoek, maar dan uitgesplitst op verschillende onderwerpen zoals: sportakkoord, allianties en accountmanagement. Het is aan te raden om alle 77 aangesloten sportbonden bij dit onderzoek te betrekken. Een grootschalig onderzoek zal leiden tot een representatief beeld van wat de verschillen zijn tussen bonden met een kleine en een grote capaciteit. Het betreffende onderzoek zal daarmee leiden tot inzichten waarmee NOC\*NSF haar faciliterende rol beter kan invullen naar de behoefte van de bonden, om daarmee de democratische legitimiteit van de NOC\*NSF afdeling sportparticipatie te versterken en behouden.

## 10. Bibliografie

Alles over sport. (2020). *Sportbranche groeit en verandert: eindelijk alles in één overzicht*. Geraadpleegd op 14 maart 2021, van <https://www.allesoversport.nl/thema/beleid/sportbranche-groeit-en-verandert-eindelijk-alles-in-eeen-overzicht/>

Alles over sport. (Z.D.-a). *Topsport die inspireert*. Geraadpleegd op 7 februari 2021, van <https://sportakkoord.allesoversport.nl/sportakkoord/topsport-die-inspireert/>

Alles over sport. (Z.D.-b). *Nationaal preventieakkoord kansen voor de sport*. Geraadpleegd op 8 februari 2021, van <https://www.allesoversport.nl/thema/beleid/nationaal-preventieakkoord-kansen-voor-de-sport>

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

Bitektine, A., & Haack, P. 2015. The “macro” and the “micro” of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process. *Academy of Management Review*, 40: 49-75.

Boogers, M. (2012). Lokale legitimiteit. Hoe beoordelen inwoners hun gemeentebestuur en waar hangt dat.

Boedeltje, M., & Cornips, J. (2004). *Input and output legitimacy in interactive governance* (No. NIG2-01).

Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom.

Brown, A. D. 1998. Narrative, politics and legitimacy in an IT implementation. *Journal of Management Studies*, 35: 35-58.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. 4th Edition. Oxford University press.

Considine, M. (2002). *The end of the line? Accountable governance in the age of networks, partnerships, and joined up services*. *Governance* 15(1): 21–40.

Croci, O. (2009). *Taking the Field: The EU and Sport Governance*, in I. Tommel and A. Verdun (eds.) *Innovative Governance in the European Union: The Politics of Multilevel Policymaking*. Boulder: Lynne Rienner: 139-158.

Deephouse, D. L., & Suchman, M. C. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism*: 49-77. Oxford UK: Sage.

Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C. (2017). Organizational legitimacy: Six key questions. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, 27-54.

Dielessen. (2020). *NOC\*NSF op weg naar een vereniging 3.0*. Geraadpleegd op 16 december 2020, van <https://nocnsf.nl/nieuws/2020/09/nocstarnsf-op-weg-naar-eeen-vereniging-30>

Engelen, E., & Ho, M. S. D. (2004). *De staat van de democratie: Democratie voorbij de staat* (Vol. 4). Amsterdam University Press.

Enjolras, B., & Waldahl, R. H. (2010). *Democratic governance and oligarchy in voluntary sport organizations: The case of the Norwegian Olympic Committee and Confederation of Sports*. *European sport management quarterly*, 10(2), 215-239.

Forbrig, J. (2005). Introduction: Democratic politics, legitimacy and youth participation. Revisiting youth political participation, 7.

Foster, K. (2000). *Can sport be regulated by Europe? An Analysis of Alternative Models*, in A. Caiger and S. Gardiner (eds.) *Professional Sport in the European Union: Regulation and Re-regulation*. The Hague: TMC Asser Press: 43-64.

Geeraert, A. (2014). *New EU governance modes in professional sport: Enhancing throughput legitimacy*. *Journal of Contemporary European Research*, 10(3).

Haus, M. (2014). Mirror of the state or independent image? Conceptual perspectives on the question of a legitimacy shift to the output dimension in local democracy. *Urban Research en Practise*, 7, 2, 123-136.

Hendriks, F. (2006). *Vitale democratie: theorie van democratie in actie*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Kenniscentrum Sport en Beweging. (2020). *Veranderagenda: naar een vereniging 3.0 (2020)*. Geraadpleegd op 19 april 2021, van [https://www.kenniscentrumsportenbeweging.nl/kennisbank/publicaties/?veranderagenda-naar-ee-vereniging-3-0&kb\\_id=25699&kb\\_q=](https://www.kenniscentrumsportenbeweging.nl/kennisbank/publicaties/?veranderagenda-naar-ee-vereniging-3-0&kb_id=25699&kb_q=)

Kickert, W., Cachet, L., van der Meer, F. B., & Schaap, L. (2007). *Liefde voor het Openbaar Bestuur en Liefde voor de Bestuurskunde*.

Klausen, K.K., & Selle, P. (1996). *The third sector in Scandinavia*. *Voluntas*, 7(2), 99-122.

Klein, R and Marmor, TR. (2006). *Reflections on policy analysis: Putting it together again*. In: Moran M, Rein M and Goodin RE (eds) *Oxford Handbook of Public Policy*. New York: Oxford University Press, 892-912.

Kooiman, J., (1993). *Modern governance, New government- society interactions*, Sage, Londen.

March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions*. New York: The Free Press.

Meyer, J. W., & Scott, W. R. 1983. Centralization and the legitimacy problems of local government. In J. W. Meyer & W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments: Ritual and rationality*: 199-215. Beverly Hills, CA: Sage.

Ministerie van Algemene Zaken. (2017). *Regeerakkoord 2017: "Vertrouwen in de toekomst"*. Rijksoverheid

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). (2018-a). *Nationaal Sportakkoord: sport verenigt Nederland*. VWS

Moore. M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

NOC\*NSF. (2016). *Sportagenda 2017+*. NOC\*NSF

NOC\*NSF. (2019). *Jaarplan NOC\*NSF 2020*. NOC\*NSF

NOC\*NSF. (Z.D.-a). *Transitie in de sport*. Geraadpleegd op 14 december 2020, van <https://nocnsf.nl/transitie>

NOC\*NSF. (Z.D.-b). *Organisatie*. Geraadpleegd op 16 februari 2021, van <https://nocnsf.nl/organisatie-nocnsf>

NOC\*NSF. (Z.D.-c). *Onze organisatie*. Geraadpleegd op 16 februari 2021, van <https://nocnsf.nl/organisatiestructuur-van-nocnsf>

NOC\*NSF. (Z.D.-d). *Algemene Vergadering van NOC\*NSF*. Geraadpleegd op 16 februari 2021, van <https://nocnsf.nl/algemene-vergadering>

NOC\*NSF. (Z.D.-e). *Onze diensten*. Geraadpleegd op 22 mei 2021, van <https://nocnsf.nl/sportdeelname/onze-diensten>

Østerud, Ø., Engelstad, F., & Selle, P. (2003). *Makten og demokratiet [Power and democracy]*. Oslo: Gyldendal.

Peters, B. G. (2010). Bureaucracy and democracy. *Public Organization Review*, 10(3), 209-222.

Potman, H.P. (1989). Acceptatie van beleid. Onderzoek naar de Wet geluidshinder ter verkenning van een bestuurskundig begrip. Zeist, Kerkebosch b.v.

Puyt, E. (2004). *De kracht van sport. Samenwerking in het publieke domein. Een uitwerking van de economische theorie van de vereniging*. Scriptie Masteropleiding Johan Cruyff Sport Management Instituut.

Rijksoverheid. (Z.D.) *Wat is het regeerakkoord?* Geraadpleegd op 7 februari 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rijksoverheid/vraag-en-antwoord/wat-is-het-regeerakkoord>

Ruef, M., & Scott, W. R. 1998. A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 43: 877-904.

Sam, M. P. (2011). *Building legitimacy at Sport Canada: pitfalls of public value creation?*. *International review of administrative sciences*, 77(4), 757-778.

Scharpf, F., *Governing in Europe. Effective and democratic?*, Oxford, 1999.

Scharpf, F.W., (1997) "Economic integration, democracy and the welfare state", in: *Journal of European Public Policy*, vol. 4, no. 1, 18-36.

Schmidt, V. A. (2013). Democracy and legitimacy in the European Union revisited: Input, output and 'throughput'. *Political Studies*, 61(1), 2-22.

Selznick, P. (1969). *Law, society and industrial justice*. New York: Russell Sage Foundation

Singh, J. V., Tucker, D. J., & House, R. J. 1986. Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly*, 31: 171-193.

Skinner, J., Edwards, A. en Corbett, B. (2015) *Research Methods for Sport Management*, New York: Routledge.

Stoker, G. (2006) *Public value management: A new narrative for networked governance?* *American Review of Public Administration* 36(1): 41-57.

Van Bottenburg, M. (2013). *Om de sport verenigd. Institutie in de sportwereld*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Vermeersch, A. (2009). *The Future EU Sports Policy: Hollow Words on Hallowed Ground?* *International Sports Law Journal* 9 (3-4): 3-7.

Weatherill, S. (2011). *EU Sports Law: the effect of the Lisbon Treaty*. Legal research paper series, University of Oxford, No 3/2011

## 11. Bijlagen

### 11.1 Bijlage 1: Planning onderzoek

| Activiteit  | Begindatum | Einddatum                                       |
|---|------------|---|
| Inleveren onderzoeksvoorstel  | 9-11-2020  | 22-12-2020                                      |
| Beoordeling onderzoeksvoorstel  |            | 2-12-2020 (door Arnout)<br>7-12-2020 (door COP) |
| Verbeteren onderzoeksvoorstel   | 7-12-2020  | 14-12-2020                                      |
| Inleveren onderzoeksvoorstel  |            | 22-12-2020                                      |
| Onderzoeksfase (bij goedkeuring voorstel)                             |            |   |
| Documentanalyse   | 04-01-2021 | 29-01-2021                                      |
| Lezen van literatuur  | 04-01-2021 | 29-01-2021                                      |
| Opstellen theoretisch kader   | 04-01-2021 | 29-01-2021                                      |
| Opstellen van semigestructureerd interview                            | 01-02-2021 | 15-02-2021                                      |
| Respondenten benaderen voor semigestructureerd interviews + inplannen | 16-02-2021 | 30-04-2021                                      |
| proefinterview houden met Roel Boekel (NOC*NSF)                       | 15-02-2021 |   |
| 16-02-2021  | 30-04-2021 | 09-04-2021                                      |
| Interviews transcriberen en coderen                                   | 16-02-2021 | 30-04-2021                                      |
| Schrijffase   |            |   |

|  |  |   |
|--|--|---|
| Resultaten schrijven a.d.h.v. analyse  | 03-04-2021                                 | 30-04-2021  |
| Conclusie schrijven                    | 01-05-2021                                 | 14-05-2021  |
| Aanbevelingen schrijven                | 14-05-2021                                 | 21-05-2021  |
| Discussie schrijven                    | 22-05-2021                                 | 24-05-2021  |
| Methodologie herschrijven              | 24-05-2021                                 | 24-05-2021  |
| Voorwoord en samenvatting schrijven    | Na afronding van de rest van het onderzoek |   |
| Bijlage maken, toevoegen en ordenen    |  | 27-05-2021  |
| Concept scriptie inleveren             |  | <b>28-05-2021</b>   |
| <b>Overig</b>                          |  |   |
| Beoordeling concept onderzoek          | Nader te bepalen                           | Nader te bepalen  |
| Feedback verwerken + lay-out verzorgen | Nader te bepalen                           | Nader te bepalen  |
| Printen                                |  | Nader te bepalen  |
| Inleveren definitief onderzoek         |  | <b>07-06-2021 of 14-06-2021</b><br>(week voor het verdedigen) |
| Proefverdediging                       | 14-06-2021                                 | 15-06-2021  |
| Verdediging van de scriptie            | <b>21-06-2021</b>                          | <b>02-07-2021</b> (zelf inplannen met begeleider)             |



## 11.2 Bijlage 2: Topiclijst

| Dimensie                | Definitie   | Criteria (topics)                                      |
|-------------------------|---|--|
| Input legitimiteit      | Wanneer men spreekt van input legitimiteit gaat het over de mate waarin het bestuur, het management of andere vormen van sturing signalen vanuit betrokken partijen oppikt en meeneemt in de uitvoering van het beleid. Daarnaast zijn openheid en toegankelijkheid ook van belang (Boogers, 2012). | De huidige rol van NOC*NSF                             |
|                         |   | Mogelijkheden om je uit te spreken                     |
|                         |   | Representatie  |
| Throughput legitimiteit | Bij throughput legitimiteit gaat het over de mate waarin de besturende processen transparant verlopen. Daarnaast is het hier van belang dat de betrokken partijen open en eerlijk worden behandeld (Boogers, 2012).   | Manieren om deel te nemen aan besluitvormingsprocessen |
|                         |   | Stemming versus argumentatie                           |
|                         |   | Bescherming van de minderheid                          |
| Output legitimiteit     | Bij output legitimiteit spreekt men over de mate waarin er daadwerkelijk resultaten worden behaald die bijdragen aan het oplossen van één of meerdere (maatschappelijke-)problemen (Boogers, 2012).   | Tevredenheid beleidsuitkomsten                         |
| Feedback legitimiteit   | Bij het criteria 'feedback legitimiteit' gaat het vooral over verantwoording van (tussen-) resultaten en de terugkoppeling van publiekelijke oordelen van de resultaten (Engelen & Ho, 2004).   | Verantwoording en terugkoppeling                       |
|                         |   | Toepassing van feedback                                |

## 11.3 Bijlage 3: Codeboom

| Code System                            |
|--|
| De rol van NOC*NSF                     |
| Faciliterende rol                      |
| Informerende rol                       |
| Financiële rol                         |
| Belangenbehartiger                     |
| Verbindende rol                        |
| Coördinerende rol                      |
| Onduidelijkheid                        |
| Verbeterpunten                         |
| Aanleveren van input                   |
| Accountmanager                         |
| Proactief handelen bond                |
| Allianties                             |
| Overleg in subgroepen                  |
| Gezamenlijk vertegenwoordigen          |
| Beperkingen om input te kunnen leveren |
| Functionering van de democratie        |
| Capaciteit van de bond                 |
| Afwegingen                             |
| Verwerking input naar output           |
| Open houding NOC*NSF                   |
| Uitoefening politieke spelletjes       |
| Gelijkheid                             |
| Verantwoordelijkheden laag leggen      |
| Behoeftes sportbonden                  |
| Raakt de 'core business'               |
| Samenhang                              |
| Kennisdeling                           |
| Draagvlak                              |
| Inhoudelijke meerwaarde                |
| Steun bij innovatie                    |
| Proactief handelen NOC*NSF             |
| Heldere beleidsuitkomsten              |
| Terugkoppeling                         |
| Uitvraag van feedback                  |
| Onveranderlijk karakter van besluiten  |
| Toepassing feedback                    |