

“Als je de sport niet samen draagt, moet je dan nog wel een sportbond willen zijn?”



Een convergerend mixed methods onderzoek naar de sociologische legitimiteit die de leden toekennen aan de democratische legitimiteit van de KNGU

Masterthesis Lineke Veldhoen
Master Sportmanagement en sportbeleid
Universiteit Utrecht
Augustus 2021

“Als je de sport niet samen draagt, moet je dan nog wel een sportbond willen zijn?”

Een convergerend mixed methods onderzoek naar de sociologische legitimiteit die de leden toekennen aan de democratische legitimiteit van de KNGU

| | |
|-----------------------------|--|
| Naam student: | Lineke Veldhoen |
| Studentnummer: | 6377408 |
| Emailadres: | linekeveldhoen@gmail.com |
| Opleiding: | MSc Sportbeleid en Sportmanagement Universiteit Utrecht Departement Bestuur- en Organisationswetenschap (USBO) |
| Studiejaren: | 2019-2021 |
| Cursus: | Onderzoeksseminar Sportbeleid en Sportmanagement |
| Cursuscode: | USG7080 |
| Onderzoeksorganisatie: | Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie |
| Begeleiding KNGU: | Naomi Boer |
| Scriptiebegeleider: | Dr. Michel van Slobbe |
| 2 ^e Beoordelaar: | Dr. Arend van Haften |
| Datum: | Augustus 2021 |

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeleelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt het laatste hoofdstuk van de masteropleiding Sportbeleid en Sportmanagement aan de universiteit Utrecht. In deze twee jaar heb ik mij zowel op de universiteit als bij mijn stageorganisatie de Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie mogen ontwikkelen als mens en professional in de sportwereld.

Het waren geen normale jaren. Maart 2020 brak het coronavirus uit, waardoor ik anderhalf jaar thuis aan het werk was voor zowel voor studie als stage. Dit heeft ervoor gezorgd dat deze masterervaring volledig anders is dan ik vooraf had kunnen bedenken. Of eigenlijk: iedereen had kunnen bedenken. En dan hebben we ook nog de turncrisis waar mijn stageorganisatie in terecht kwam. Ondanks dit heb ik een hele leerzame stageperiode gehad. Ik wil Naomi Boer dan ook bedanken voor alle ervaringen die ik op heb kunnen doen in deze turbulente tijd!

Ook ben ik halverwege het jaar nog geswitcht van scriptiebegeleider omdat mijn eerste begeleider uitgevallen was. Ik wil Michel van Slobbe dan ook hartelijk bedanken voor de snelle opvang van mij en mijn scriptie en alle gegeven feedback om mijn scriptie af te kunnen ronden.

Ik wens u veel leesplezier bij het lezen van mijn scriptie.

Sportieve groet,
Lineke Veldhoen

Samenvatting

Bij het nieuwe bestuursmodel van de KNGU liggen legitimiteitsproblemen op de loer, zo oordeelde het onafhankelijk onderzoek van USBO Advies (2020). Dit betreft niet het niveau van wet- en regelgeving, maar in het oordeel en het vertrouwen van de leden, de zogenoemde sociologische legitimiteit van de organisatie. Legitimiteit is volgens van Bottenburg (2007) cruciaal voor het voortbestaan van de sportbonden, omdat zo leden behouden worden. Zeker omdat we te maken hebben met een vereniging, waar sprake is van democratische besluitvorming. Onderzoek naar deze sociologische legitimiteit die toegekend wordt door de leden van een vereniging wordt in het Nederlandse sportlandschap nauwelijks gedaan.

Het doel van dit onderzoek is om te kijken hoe de KNGU haar sociologische legitimiteit kan verbeteren. De onderzoeksvraag luidt: *“Wat is de sociologische legitimiteit die de bestuurders van de lidverenigingen toekennen aan de Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie en hoe verhouden deze zich tot haar democratische legitimiteit?”* In de deelvragen wordt gekeken naar de verschillende dimensies van de democratische legitimiteit, de relatie tussen de grootte van een club en de sociologische legitimiteit, de betekenissen die de lidverenigingen toekennen aan de legitimiteit en de beleidsimplicaties hiervan voor de KNGU.

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag, is een mixed methods onderzoek toegepast. Er heeft een positivistisch onderzoek plaatsgevonden door middel van kwantitatief onderzoek in de vorm van enquêtes. Hierin zijn de dimensies van de democratische legitimiteit (input, throughput, output en feedback legitimiteit) de leidraad geweest voor de stellingen die voorgelegd werden aan de respondenten. Vervolgens is door middel van twee focusgroepen een interpretatieve aanvulling gegeven op de uitkomsten van de enquête. Hier is met respondenten besproken hoe zij verdiepend tegen de dimensies aankeken en wat voor hun de ideale mate van invloed zou zijn.

De onderzoeksmethoden resulteerden in drie centrale thema's als uitkomsten van het onderzoek, namelijk onheldere transparantie, afstemming met de clubs en structuur ≠ functioneren. Allereerst is de transparantie niet helder voor de clubs; de besluitvorming wordt open en transparant gepubliceerd en gecommuniceerd, echter komt dit niet voor alle clubs zo over. Dit heeft ook te maken met dat clubs soms de informatie wel ontvangen, maar die niet tot zich nemen. Als tweede is de afstemming met de clubs onvoldoende, terwijl het beleid in het belang van de clubs wordt geschreven. Zonder clubs en sporters is er namelijk geen bond, maar dat gevoel van saamhorigheid is er nog niet voldoende. Tot slot is het hebben van een structuur niet hetzelfde als deze laten functioneren. Dit ligt enerzijds aan de structuur, anderzijds aan het inzetten en communiceren van deze structuur.

Dit alles zorgt dat er nog stappen gezet moeten worden om door alle leden als sociologisch democratisch legitiem te worden gezien. Clubs zien dat de bond grote stappen heeft gemaakt de afgelopen jaren, maar op dit moment nog niet voldoende. Door hier de komende jaren in te investeren door middel van ondersteuning te bieden vanuit de bond, verbeterde communicatie van besluiten van de bondsraad en inspraak vanuit de leden te integreren, kan meer sociologische legitimiteit vanuit de leden worden verkregen.

Contextuele begrippen

In dit hoofdstuk worden kort wat belangrijke begrippen en weetjes opgenomen die als lezer belangrijk zijn om de context van het onderzoek en de omgeving waarin de KNGU zich bevindt beter te begrijpen¹.

Relatie KNGU – Dutch Gymnastics

De KNGU bestaat uit de werkorganisatie, het bestuur, de bondsraad en alle vrijwilligers. Dutch Gymnastics is de community van sporters, fans, trainer-coaches en de KNGU. Dit onderzoek gaat over de organisatie de KNGU, dus niet de gehele community.

Leden

Leden van de KNGU zijn clubs en individuele leden. Individuele leden zijn juryleden of trainers, die niet aangesloten zijn bij een vereniging. Leden van een vereniging, dus de sporters, zijn wel lid van de KNGU maar indirect. De sporters hebben dus geen stemrecht, hun vereniging heeft dat stemrecht voor hun. Wanneer in dit onderzoek wordt gesproken over leden wordt bedoeld op de clubs.

The Connection

Dit zijn (thema)Bijeenkomsten van de KNGU die georganiseerd worden voor clubbestuurders, trainers-coaches of andere belanghebbende, waarin verschillende belangrijke onderwerpen aan bod komen. Dit kan bijvoorbeeld uitleg zijn over nieuwe wet- en regelgeving op het gebied van clubbestuurders, maar ook tips om leden te werven of andere praktische zaken.

Turncrisis

In de zomer van 2020 kwamen, na het uitkomen van de Netflix documentaire "Athlete A", verschillende verhalen van grensoverschrijdend gedrag in de turnsport aan het licht. De KNGU heeft een onafhankelijk onderzoek laten uitvoeren waarbij de aard en omvang van het grensoverschrijdend gedrag is onderzocht. De uitkomsten van het onderzoek zijn [hier](#) te raadplegen.

¹ Theoretische begrippen worden in het onderzoek toegelicht

Inhoud

| | |
|---|----|
| 1. Inleiding | 8 |
| 1.1 Aanleiding | 8 |
| 1.2 Probleemstelling | 9 |
| 1.3 Doelstelling en onderzoeksvraag | 11 |
| 1.3.1 Doelstelling..... | 11 |
| 1.3.2 Centrale onderzoeksvraag | 11 |
| 1.4 Relevantie | 12 |
| 1.4.1 Maatschappelijke relevantie | 12 |
| 1.4.2 Wetenschappelijke relevantie | 12 |
| 1.5 Leeswijzer..... | 13 |
| 2. Literatuurstudie | 14 |
| 2.1 Relatie sociologische en democratische legitimiteit | 14 |
| 2.2 Sport als institutie..... | 14 |
| 2.2.1 De institutionele theorie | 14 |
| 2.2.2 Isomorfisme | 15 |
| 2.3 Legitimiteit | 15 |
| 2.3.1 Normatieve legitimiteit..... | 16 |
| 2.3.2 Sociologische legitimiteit | 16 |
| 2.4 Verschillende soorten democratie..... | 16 |
| 2.4.1 Concurrerende democratie | 17 |
| 2.4.2 Participerende democratie | 17 |
| 2.4.3 Deliberatieve democratie..... | 17 |
| 2.5 Representativiteit | 18 |
| 2.6 Conclusie..... | 18 |
| 3. Theoretisch kader..... | 19 |
| 3.1 Democratische legitimiteit | 19 |
| 3.1.1 Input legitimiteit | 19 |
| 3.1.2 Throughput legitimiteit | 20 |
| 3.1.3 Output legitimiteit | 21 |
| 3.1.4 Feedback legitimiteit | 22 |
| 3.2 Conclusie | 22 |
| 3.3 Hypothesen | 24 |
| 4. Methoden..... | 27 |
| 4.1 Onderzoeksperspectief | 27 |
| 4.2 Mixed methods | 27 |

| | |
|--|----|
| 4.3 Kwantitatief onderzoek: Enquêtes | 27 |
| 4.3.1 Selectie respondenten | 28 |
| 4.3.2 Data-analyse | 29 |
| 4.3.3 Betrouwbaarheid en validiteit..... | 29 |
| 4.4 Kwalitatief onderzoek: focusgroepen..... | 30 |
| 4.4.1 Selectie respondenten | 30 |
| 4.4.2 Data-analyse | 31 |
| 4.4.3 Betrouwbaarheid en validiteit..... | 31 |
| 4.4.4 Rol als onderzoeker | 32 |
| 5. Resultaten en analyse | 33 |
| 5.1 Onheldere 'transparantie' | 33 |
| 5.2 Afstemming met de clubs..... | 35 |
| 5.3 Structuur ≠ functioneren..... | 41 |
| 6. Conclusie | 49 |
| 6.1 Beantwoording van de deelvragen | 49 |
| 6.1.1 <i>"Hoe verhoudt democratische legitimiteit zich met het vertrouwen van de leden binnen de legitimiteit?"</i> | 49 |
| 6.1.2 <i>"Hoe beoordelen de lidverenigingen de verschillende dimensies van democratische legitimiteit van de KNGU?"</i> | 50 |
| 6.1.3 <i>"Wat is de relatie tussen de grootte van een club en de sociologische legitimiteit ten opzichte van de KNGU?"</i> | 51 |
| 6.1.4 <i>"Welke betekenissen kennen de lidverenigingen toe aan de sociologische legitimiteit van de KNGU?"</i> | 51 |
| 6.1.5 <i>"Wat zijn hiervan de beleidsimplicaties voor de KNGU?"</i> | 52 |
| 6.2 Beantwoording van de hoofdvraag | 53 |
| 7. Discussie en aanbevelingen | 54 |
| 7.1 Discussie..... | 54 |
| 7.2 Aanbevelingen | 55 |
| 7.2.1 Aanbevelingen voor de organisatie | 55 |
| 7.2.2 Sport breed..... | 56 |
| 7.2.3 Vervolgonderzoek..... | 56 |
| Literatuurlijst | 57 |
| Bijlage 1: Enquête | 64 |
| Bijlage 2: Koppeling enquête met theorie..... | 67 |
| Bijlage 3: Topiclijst focusgroep | 68 |
| Bijlage 4: Codeboom focusgroepen | 69 |

1. Inleiding

“We winnen veel met sport”. Dit is de slogan van NOC*NSF (2021) om de sport in Nederland te promoten. Sport staat in relatie met normen en waarden, opvoeding, sociale cohesie, is gezond en geeft daarnaast een boost aan de economie (NOC*NSF, 2021). Maar, de sport moet dan wel goed geregeld worden door een samenspel tussen verenigingen en bonden (Breedveld & Hoekman, 2017). En vooral ook: de leden moeten tevreden zijn over het beleid van de sportbond. Zij moeten zich gehoord voelen in de democratische omgeving van de sport en als aangesloten vereniging onderdeel uitmaken van de sportbrede community. De verenigingen leveren namelijk de sporters van de sportbond. Zoals de titel van dit onderzoek aangeeft: “*Als je de sport niet samen draagt, moet je dan nog wel een sportbond willen zijn?*” Deze studie onderzoekt de tevredenheid van leden van de KNGU over de democratische legitimiteit van de bond.

1.1 Aanleiding

In 2019 heeft de Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie (KNGU) een vernieuwd bestuursmodel ingevoerd. De aanleiding hiervoor was dat de bondsraad aangaf haar rol effectiever te kunnen vervullen wanneer zij (meer) zouden gaan toezichhouden in plaats van besturen. De verenigingsstructuur, de driehoek tussen bondsraad, bestuur en werkorganisatie, is ongewijzigd gebleven in het bestuursmodel. De vernieuwing is doorgevoerd binnen de bondsraad, het hoogste orgaan. Om effectiever toezicht te houden namens de leden en de bondsraad meer slagkracht te geven ten opzichte van het bondsbestuur, is de bondsraad verkleind van twintig naar elf leden. Daarnaast werd gezocht naar meer deskundigheid bij de bondsraadsleden. Door een algemeen profiel van kennis en competenties op te stellen en aandachtsgebieden in te voeren, werden specifieke verwachtingen van potentiële kandidaten expliciet gemaakt. Ook werd een kiescommissie aangesteld, die als onafhankelijke partij de aanmeldingen van kandidaten toetst op het algemeen bondsraadsprofiel van kennis en competenties (Werkgroep Governance, 2018). In een eerste evaluatie van het nieuwe bestuursmodel in april 2020 concludeerde USBO Advies echter dat de kiescommissie het open karakter van verkiezingen beïnvloed. Stemgerechtigde leden moeten altijd vrij kunnen kiezen op wie zij stemmen, echter door de tussenkomst van de kiescommissie kan het zijn dat de kandidaat van hun keuze niet door de kiescommissie op de kieslijst geplaatst wordt. De kiescommissie moet daarom goed kunnen verantwoorden waarom zij een dergelijke kandidaat afwijzen voor plaatsing op de kieslijst. Ondanks de goede verantwoording vanuit de kiescommissie kan het gesloten karakter van de verkiezingen leiden tot legitimiteitsproblemen (Geeraert, 2020)². Hiermee wordt bedoeld op een niet volledige keuzevrijheid bij de verkiezingen, waardoor leden het vertrouwen in een organisatie kunnen verliezen. Omdat de bondsraad de algemene ledenvergadering vervangt, vervullen zij naast de controle- ook een vertegenwoordigingsfunctie. Maar de scheiding tussen de bondsraad en de leden, die gemaakt was om te voorkomen dat de individuele bondsraadsleden enkel de belangen van hun eigen vereniging zouden gaan nastreven en het grote geheel uit het oog zouden verliezen, zorgt ervoor dat de democratische functie van de bondsraad afbrokkelt. Er moet een duidelijke band blijven tussen de bondsraad en de aangesloten verenigingen om dit te voorkomen (Geeraert, 2020, pp. 12-13)³.

² Intern document

³ Intern document

1.2 Probleemstelling

Naar de richtlijnen van de code goed sportbestuur en alle wetten en regelgeving binnen de geprofessionaliseerde sport kiezen sportbonden voor een professioneel georganiseerd verenigingsmodel (Huizenga & Tack, 2015). Huizenga en Tack (2015) verwijzen hiermee naar een vereniging waarbij het dagelijks bestuur getransformeerd is tot toezichthoudend bestuur. Hierbij wordt het bureau van de organisatie (de werkorganisatie) in staat geacht zelf de beleidsvoering op te pakken. Ook de inspraak die elk lid van de vereniging had in de reguliere algemene ledenvergadering wordt in dit professionaliseringsmodel van Huizinga en Tack (2015) vervangen door een ledenvertegenwoordiging (Sangen, 2002). De ledenvertegenwoordiging vertegenwoordigt alle leden van de vereniging. Hierin staat het belang centraal om een zo representatief mogelijke groep samen te stellen (Huizenga & Tack, 2015). Dit is namelijk één van de onderdelen van goed sportbestuur (NOC*NSF, 2021).

In navolging van de regels van goed sportbestuur, zijn meerdere sportbonden zoekende in hoe zij binnen hun organisatie de ledeninspraak of vertegenwoordiging het beste kunnen inrichten én kunnen evalueren. Tussen sportbonden wordt kennis over de invulling en evaluatie van de ledenvertegenwoordiging uitgewisseld (KNLTB, persoonlijke communicatie, januari 2021). Vanuit NOC*NSF is namelijk (nog) geen blauwdruk opgesteld over hoe een bestuursmodel van een bond het best ingericht én geëvalueerd kan worden. Vanuit NOC*NSF is namelijk enkel een collectieve evaluatie van het (dagelijks) bestuur van bonden gedeeld. Echter valt de bondsraad, het hoogste orgaan van de sportbonden, hier buiten beschouwing (NOC*NSF, 2018). De hoogste besluitvorming van de bonden wordt dus niet collectief geëvalueerd vanuit NOC*NSF.

Wat daarentegen niet meegenomen wordt in de code goed sportbestuur van NOC*NSF, is het oordeel van de leden van de bond over de manier waarop de sportbond georganiseerd wordt en de wijze waarop besluiten worden genomen. En dit terwijl bij de meeste bonden de contributie van de leden, naast sponsoring en kantineomzet, één van de drie belangrijkste bronnen van inkomsten is (Stichting Waarborgfonds Sport, 2021). Bonden zijn daarmee financieel afhankelijk van alle leden die contributie betalen. Onder de leden vallen zowel de verenigingen en clubs maar ook de individuele leden die niet lid zijn van een club maar direct bij de KNGU aangesloten zijn en contributie betalen. Daarnaast is het doel van een sportbond ook het bedienen van zijn sporters (Bottenburg, 2007). Leden zijn namelijk de bestaansreden van een sportbond (Stokvis, 1989). Bottenburg (2007) laat tevens zien dat het van belang is dat sportbonden steun vanuit hun leden behouden om zo hun voortbestaan te garanderen. Wanneer leden ontevreden zijn, zullen zij namelijk hun lidmaatschap opzeggen (Hart, 2005). Het is voor een bond van belang om dus binding met hun leden te houden, om zo leden terugloop te voorkomen (Teeffelen & Klandermans, 1989).

Legitimiteit

Sportbonden moeten volgens hun leden legitiem zijn (Bottenburg, 2007). Dat is van belang om hun leden te behouden. Legitimiteit wordt door Bokhorst (2014, p. 20) omschreven als "*het recht om gezag uit te oefenen.*" Het wordt gezien als een ideaal over hoe mensen keuzes moeten maken om samen het leven in te richten (Peter, 2009). In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen normatieve en sociologische legitimiteit die toegekend kan worden aan een organisatie (Keohane, 2011). Omdat gekeken wordt naar de ervaring van de leden, wordt in dit onderzoek gekeken naar

de sociologische legitimiteit, wat verwijst naar het 'geloof' en 'vertrouwen' in een organisatie (Keohane, 2011). Dit in tegenstelling tot de normatieve legitimiteit, waarbij het draait om de echte acties van organisaties zonder hier een mening aan te hangen (Suchman, 1995). Suchman (1995) doelt met de echte acties op bijvoorbeeld het voldoen aan regels en wetten en het opvolgen van richtlijnen. Deze legitimiteit is te beoordelen aan de hand van de kaders van goed sportbestuur (NOC*NSF, 2021). De regels worden dus gecontroleerd, maar hoe staan de leden tegenover de invulling die de bond aan de regels hebben gegeven? Dit onderzoek richt zich op de sociologische legitimiteit die de leden toekennen aan de KNGU.

Onderzoek naar sociologische legitimiteit wordt in de Nederlandse sportcontext nauwelijks gedaan. Onderzoeken waar sociologische legitimiteit wel wordt onderzocht richt zich bijvoorbeeld op een algemene ledenvergadering (Vermeulen, 2020). Uit het onderzoek van Vermeulen (2020) komt naar voren dat de leden representativiteit missen en te weinig opvolging wordt gegeven aan de onderwerpen die voor de leden relevant zijn. Terwijl de leden wel de mogelijkheid hebben om mee te praten over onderwerpen omdat zij te maken hebben met besluitvorming via een algemene ledenvergadering waar zij voor uitgenodigd worden. De leden hebben in het onderzoek van Vermeulen (2020) dus niet te maken met een ledenvertegenwoordiging zoals in dit onderzoek. Ander onderzoek wat is uitgevoerd richt zich op een werkgeversorganisatie, wat gezien wordt als een tegenhanger van een vakbond (Vermooten, 2019). Internationaal wordt deze ledenvertegenwoordiging al wel meegenomen. Zo laat onderzoek zien hoe vrijwilligers in sportorganisaties het beste hun vertegenwoordigers kunnen kiezen, oriënteren en evalueren (Cuskelly, 2004). In het onderzoek van Cuskelly (2004) worden enkel ervaringen uit Australië meegenomen, echter is de sport in Australië anders georganiseerd dan in Nederland. In Australië wordt de sport namelijk op nationaal niveau georganiseerd, parallel aan het onderwijs, waar we in Nederland te maken hebben met losse sportverenigingen en bonden (Barendse, 2014). In Groot-Brittannië en Amerika is onderzoek gedaan naar de gedragingen van de vertegenwoordigers (Searing, 1985). Ook in Groot-Brittannië en Amerika is sprake van een sportsysteem waarbij sport gelijk loopt aan het onderwijssysteem (Barendse, 2014). Doordat de onderzoeken van Cuskelly (2014) en Searing (1985) zich in een volledig andere sportcultuur afspelen, is dit minder goed te vergelijken met de Nederlandse sportcultuur. Hierdoor is het dus nodig dat ook in de Nederlandse context onderzoek gaat plaatsvinden.

Democratie

Onder legitimiteit valt ook het gevoel van samen, een collectief wat heersend is binnen een verenging (Bottenburg, 2007). Dus naast legitimiteit is ook democratie belangrijk binnen verenigingen. Democratie wordt verschillend gedefinieerd (Munck, 2014; Rosanvallon, 2012). Het is volgens Rosanvallon (2012) meer dan de macht van het volk, omdat democratie voortdurend zowel als een oplossing en een probleem wordt gezien. Het wordt verondersteld als een ideaal, waarbij de manieren en toepassingen te uiteenlopend zijn. De leden van een vereniging bepalen gezamenlijk het beleid en kiezen een bestuur dat aan het vastgestelde beleid uitvoering geeft (Bottenburg, 2007). Ondanks dat Van Bottenburg (2007) stelt dat leden van een vereniging zelf hun product of dienst bepalen, wordt een organisatie wel geacht legitiem te zijn in haar omgeving; dit vergroot de overlevingskansen van een organisatie (Deephouse, Bundy, Tost, & Suchman, 2016).

Omdat dit onderzoek zich richt op de KNGU als vereniging, wordt gekeken naar de legitimiteit vanuit democratisch oogpunt. Democratische legitimiteit wordt omschreven als de normatieve condities die toegevoegd dienen te worden bij een democratische besluitvorming, met de nadruk op het nemen van beslissingen (Peter, 2009). Dit onderzoek kijkt dus naar het vertrouwen van de leden in de normatieve condities binnen de democratische besluitvorming.

Conclusie

Er zijn wetten en regels om als vereniging c.q. sportbond democratisch legitiem te zijn. Onderzoeken richten zich op die wetten en regels, maar niet op de sociologische legitimiteit die de leden van de vereniging hieraan toekennen, terwijl zij wel de belangrijkste doelgroep van de vereniging zijn. Hoe wordt een ledenvertegenwoordiging ervaren door de leden die zelf geen inspraak meer hebben? Welke eisen stellen zij aan hun vertegenwoordigers en op welke manier willen zij betrokken blijven bij de besluitvorming? Deze vragen worden in dit onderzoek voorgelegd aan de leden van de KNGU.

1.3 Doelstelling en onderzoeksvraag

Bovenstaand vraagstuk is vertaald in een doelstelling en hiervoor zijn hoofd- en deelvragen opgesteld. Allereerst wordt het doel van het onderzoek beschreven: wanneer is het onderzoek geslaagd? Vervolgens is een centrale hoofdvraag geformuleerd waar in dit onderzoek antwoord op gegeven gaat worden. De hoofdvraag is opgesplitst in vier deelvragen.

1.3.1 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om te kijken op welke manier de KNGU ervoor kan zorgen dat zij als democratisch legitiem worden ervaren door de leden, om te voorkomen dat legitimiteitsproblemen kunnen ontstaan. Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen de leden van de KNGU. Door de democratische legitimiteit te toetsen bij de leden van de KNGU, kan gekeken worden of de respondenten de bond als legitieme actor zien en op welke punten de KNGU zijn democratische legitimiteit door kan ontwikkelen.

1.3.2 Centrale onderzoeksvraag

Dit onderzoeksdoel leidt tot de volgende hoofdvraag:

Wat is de sociologische legitimiteit die de bestuurders van de lidverenigingen toekennen aan de Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie en hoe verhouden deze zich tot haar democratische legitimiteit?

De volgende deelvragen maken deel uit van de hoofdvraag:

- Hoe verhoudt democratische legitimiteit zich met het vertrouwen van de leden binnen de legitimiteit?
- Hoe beoordelen de lidverenigingen de verschillende dimensies van democratische legitimiteit van de KNGU?
- Wat is de relatie tussen de grootte van een club en de sociologische legitimiteit ten opzichte van de KNGU?
- Welke betekenissen kennen de lidverenigingen toe aan de sociologische legitimiteit van de KNGU?
- Wat zijn hiervan de beleidsimplicaties voor de KNGU?

1.4 Relevantie

Niet alleen voor de KNGU is het relevant onderzoek, maar ook sport breed. Op verschillende vlakken is het een interessant en noodzakelijk vraagstuk waar aandacht voor moet zijn en wellicht een antwoord op moet komen. Hieronder wordt vanuit maatschappelijk en organisatorisch oogpunt beschreven waarom het relevant is om dit vraagstuk te onderzoeken.

1.4.1 Maatschappelijke relevantie

Voor het voortbestaan van een organisatie is het belangrijk dat zij als legitiem worden gezien (Deephouse, Bundy, Tost, & Suchman, 2016). De sportbehoefte in Nederland verandert naar nieuwe, flexibele vormen naar sport (van der Poel, Hoeijmakers, Pulles, & Tiessen-Raaphorst, 2018). Rosenthal e.a. (1996), in Bokhorst (2014) beschrijft dat "goed bestuur dat legitiem is, wordt aanvaard door degenen namens wie bestuurd wordt." Het is dus voor sportbonden belangrijk legitiem te blijven voor het voortbestaan van de sportbonden, maar ook de steun van de leden te behouden. Daarnaast is democratische legitimiteit is één van de basisprincipes van goed bestuur (Derksen, Ekelenkamp, Hoefnagel, & Scheltema, 1999). Goed sportbestuur is een pijler waar de KNGU zich mee bezig houdt en dit ook doorontwikkeld in nieuw beleid (KNGU, 2020).

Al langer wordt democratie, naast transparantie, accountability, maatschappelijke verantwoordelijkheid, gelijkheid, effectiviteit en efficiency, beschreven als een belangrijk principe voor sportbestuur (Henry & Lee, 2004). Maar toch is dit topic in de laatste jaren zeer relevant. Democratie in sportorganisaties wordt gezien als de toekomst van de sport (Vanden Auweele & Parry, 2016). Sport was vroeger nog bottom-up, vanuit de sporters, geregeld. Tijdens de welzijnsopbouw is dit steeds meer richting top-down, dus vanuit de aansturende organisaties, geworden. Doordat we nu steeds meer te maken hebben met de ontwikkeling 'sport voor iedereen' is de wens om weer vanuit de bottom-up de sport in te richten (Eichberg, 2011). In tijden van een veranderend sportlandschap is dit internationaal zeer relevant.

1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

Uit de wetenschap is bekend dat legitimiteitsscores van een land sterk correleren met onder andere goed bestuur, burgerlijke vrijheden, politieke stabiliteit, sociaal vertrouwen en armoedereductie (Bokhorst, 2014). Voor dit onderzoek ligt de nadruk op goed bestuur en het sociaal vertrouwen vanuit de leden. De bondsraad is namelijk de ledenvertegenwoordiging van de organisatie. Er zijn verschillende onderzoeken gedaan naar democratische legitimiteit bij verschillende organisaties, waaronder binnen de regionale samenwerkingen van gemeentes (Raad voor het openbaar bestuur, 2015). In de sport zijn het aantal onderzoeken beperkter. Onderzoeken zijn dan bijvoorbeeld gericht op de organisatorische legitimiteit (Pelt, 2017). Of zij focussen zich op het gehele begrip legitimiteit (Veraart, 2018). Een onderzoek die wel op de legitimiteit is gericht, is een onderzoek gedaan bij de judobond (Turenhout, 2016). Echter ligt de nadruk bij dit onderzoek op het vertrouwen van de leden in de normatieve condities binnen de democratische besluitvorming. Door te kijken naar de ervaringen van de leden in de democratische legitimiteit, namelijk de input, output, throughput en feedback legitimiteit, wordt gekeken naar het sociaal vertrouwen in de bond.

1.5 Leeswijzer

In dit onderzoek wordt eerst gekeken naar de literatuur die al bekend is over het onderwerp. Vervolgens wordt gekeken naar de theoretische lens die gebruikt is om het onderzoek uit te voeren en zijn hypothesen opgesteld op basis van de literatuur en de theorie. Op basis van de hypothesen zijn de onderzoeksmethoden vastgesteld en wordt de meerwaarde van mixed methods uitgelegd. Na de methode volgen de onderzoeksresultaten en de analyse hiervan op basis van de theoretische lens. Hierna kan een antwoord worden gegeven op de deelvragen en de hoofdvraag. Tot slot worden de resultaten ter discussie gesteld op basis van de al bekende literatuur en worden aanbevelingen gedaan die de KNGU kan implementeren om de democratische legitimiteit te verbeteren.

2. Literatuurstudie

In dit hoofdstuk wordt de reeds bekende literatuur toegelicht die bij draagt aan dit onderzoek en antwoord gaat geven op de deelvraag “Hoe verhoudt democratische legitimiteit zich met het vertrouwen van de leden binnen de legitimiteit?” In de literatuurstudie wordt allereerst stilgestaan bij de relatie tussen de twee vormen van legitimiteit die in de hoofdvraag van het onderzoek benoemd worden en in dit onderzoek centraal staan, namelijk de sociologische en democratische legitimiteit. Vervolgens wordt gekeken naar sport als institutie en de bijbehorend isomorfisme. Daarna wordt ingegaan op het brede begrip legitimiteit en het onderscheid in het toewijzen hiervan. Ook worden verschillende vormen van democratie toegelicht en wat representativiteit voor de vertegenwoordigden betekent. De koppeling tussen democratie en legitimiteit, dus de democratische legitimiteit, komt in het volgende hoofdstuk aan bod.

2.1 Relatie sociologische en democratische legitimiteit

In dit onderzoek wordt gekeken naar zowel sociologische als democratische legitimiteit. Om te begrijpen hoe dit toegepast is in het onderzoek, is het eerst van belang om te weten wat de verschillen tussen sociologische en democratische legitimiteit zijn en hoe deze begrippen in dit onderzoek met elkaar in verhouding staan.

Sociologische legitimiteit is een manier om te beoordelen op welke wijze legitimiteit toegekend wordt aan een organisatie. Er zijn twee manieren waarop legitimiteit toegekend kan worden aan een organisatie, namelijk normatief of sociologisch (Keohane, 2011). Hier wordt later in dit hoofdstuk dieper op ingegaan.

Democratische legitimiteit wordt omschreven als een dimensie van legitimiteit (Beetham & Lord, 1998). Bij democratische legitimiteit wordt gekeken naar de normatieve condities die toegevoegd moeten worden bij een democratische besluitvorming (Peter, 2009). Omdat dit concept wordt gebruikt als theoretische lens van het onderzoek, komt deze theorie verder aan bod in het theoretisch kader, het volgende hoofdstuk.

2.2 Sport als institutie

De sportwereld is een aparte wereld met eigen wetten en regels (Furusten, 2013). Sport wordt gezien als een institutie, wat gezien kan worden als “een *patroon van collectieve actie, geaccepteerd door een overeengekomen norm*” (Czarniawska, 1997). Binnen de sport als institutionele omgeving is vaak sprake van isomorfisme, waarbij organisaties steeds meer op elkaar gaan lijken (Furusten, 2013). Hieronder gaan we daar verder op in.

2.2.1 De institutionele theorie

Het beschouwen van sport als institutie komt voort uit de institutionele theorie. Furusten (2013) omschrijft het concept van ‘institutionalisering’ als “een *activiteit zo normaal geworden is dat we het als vanzelfsprekend vinden.*” Hierna ontstaat een institutionele omgeving, een “*geheel van regels die bepalen wat wettelijk, sociaal en psychologisch gepast is*” (Furusten, 2013).

Druk vanuit deze institutionele omgeving op organisaties kan voortkomen uit drie bronnen, namelijk functionele, politieke of sociale bronnen (Oliver, 1992). Oliver (1992) benoemt functionele bronnen als problemen in de prestatieniveaus in de

brede omgevingsveranderingen. Prestaties van organisaties zijn een belangrijke pijler voor de-institutionalisatie, waardoor feedback vanuit de markt van groot belang is (Lee & Pennings, 2002). De politieke bronnen van Oliver (1992) resulteren in factoren die de legitimiteit van organisaties in twijfel trekken, zoals bijvoorbeeld een prestatiecrisis of organisatieveranderingen.

2.2.2 Isomorfisme

Furusten (2013) omschrijft isomorfisme als een onderdeel van de institutionele theorie. Isomorfisme is namelijk de uitkomst van druk van de institutionele omgeving wat resulteert in een organisatieverandering (Furusten, 2013). Isomorfisme is "*a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions*" (Hawley, 1986). Dit laat eigenlijk zien dat organisaties op elkaar gaan lijken door elkaar na te doen.

Er zijn drie mechanismen van isomorfisme, namelijk *coercive*, *mimetic* en *normative* (DiMaggio & Powell, 1983). Coercive isomorfisme, vertaald dwingend isomorfisme, wordt gevormd wanneer intern en extern druk wordt uitgeoefend op de organisatie. Het voelt dan als een gedwongen keuze om te veranderen (DiMaggio & Powell, 1983). Er is sprake van mimetic isomorfisme wanneer er letterlijk gekopieerd wordt van een andere organisatie om de legitimiteit te vergroten (DiMaggio & Powell, 1983). Dit wordt bijvoorbeeld toegepast wanneer er grote doelen voor een organisatie worden gesteld of wanneer er technologie gebruikt wordt waar de organisatie niet mee bekwaam is (March & Olsen, 1976). Tot slot is er de normatieve isomorfisme, wat voort komt uit een normaliseringsproces (DiMaggio & Powell, 1983). Van beginsel komt dit voor uit professionalisering, omdat organisaties de geldende normen en waarden van de omgeving onbewust over nemen (Larson, 1977). Normatief isomorfisme komen we dan ook veel tegen in de sport, niet alleen door professionalisering maar ook door veranderende wet- en regelgeving.

2.3 Legitimiteit

In dit onderzoek komen verschillende vormen van legitimiteit aan bod. Legitimiteit is het recht om gezag uit te oefenen en wordt als jaren gezien als een fundamenteel basis proces van sociale organisaties (Zelditch, 2001). Sociale wetenschappers versmallen dit tot maatschappelijke aanvaarding, acceptatie, draagvlak, steun of vertrouwen (Bokhorst, 2014). Hierbij kijken zij enkel naar de maatschappelijke dimensie van legitimiteit. Bokhorst (2014) beschrijft in totaal vier dimensies van legitimiteit: de ethische dimensies, rechtvaardigheid; de juridische dimensie, wettigheid; de politieke dimensie, erkenning door allen en de maatschappelijke dimensie, acceptatie. Kijkend naar de sportbond ten opzichte van de leden, wordt in dit onderzoek gekeken naar de maatschappelijke aanvaarding. De bond maakt namelijk de keuzes voor hun leden.

Er zijn drie criteria aan legitimiteit (Jonghe & Bursens, 2003). Als eerste moet sprake zijn van legaliteit, er moet dus gehandeld worden via de wetten en regels die er zijn. Vervolgens moet er sprake zijn van normatieve rechtvaardiging, wat betekent dat er sociaal geaccepteerd wordt dat dit de juiste vorm van autoriteit binnen een organisatie is. Dit heeft volgens Jonghe en Bursens (2003) twee vereisten; als eerste moet er een rechtmatige bron van politiek gezag zijn en ten tweede moeten de juiste doelen en normen vanuit de overheid opgesteld zijn. Het derde criteria aan legitimiteit is de legitimatie, er moet een vorm van erkenning en instemming zijn bij de mensen die oordelen of een organisatie legitiem is.

Naast de criteria zijn ook verschillende dimensies van legitimiteit. Beetham en Lord (1998) omschrijven er drie, namelijk democratie, identificatie en performance. Democratie is de institutionele of formele legitimiteit, dus niet alleen de factoren die voortkomen uit procedurele zaken, maar ook publieke perceptie (Hough, Jackson, Bradfort, Myhill, & Quinton, 2010). Het gaat hier dan om de mening van de buitenstaanders, in dit onderzoek dus de leden van de KNGU. Ten tweede is er de identificatie, waar het de bedoeling is dat de organisatie feeling heeft met de burgers (Beetham & Lord, 1998). Als derde is er performance legitimiteit, dit wordt ook wel de output legitimiteit genoemd. Dit zijn de resultaten die de organisatie behaald (Beetham & Lord, 1998).

Beetham en Lord (1998) benoemen ook nog drie modellen van legitimiteit. Als eerste benoemen ze de directe legitimiteit, die door individuele burgers wordt uitgeoefend. Als tweede noemen ze de indirecte legitimiteit, dit wordt gedaan door bijvoorbeeld een vertegenwoordiging. Tot slot noemen ze technocratische legitimiteit, die uitgeoefend wordt door experts (Beetham & Lord, 1998).

Binnen het concept legitimiteit zijn er verschillende definities (Bokhorst, 2014; Dowling & Pfeffer, 1975). Zo zijn er binnen de beoordeling van de legitimiteit van een organisatie normatieve en sociologische interpretaties van de legitimiteit (Keohane, 2011). Op beide vormen van interpretatie wordt hieronder dieper ingegaan.

2.3.1 Normatieve legitimiteit

Allereerst is er normatieve legitimiteit. Dit wordt gedefinieerd als "een overeenstemming of fit tussen acties, kenmerken en de vorm van de organisatie en de overtuigingen en culturele waarden van de bredere sociale omgeving waarin het plaatsvindt" (Scott, 1995). De nadruk ligt hier op de echte overeenstemming, dus de daadwerkelijke acties. Deze definitie is ongeveer gelijk aan wat Suchman (1995) beschrijft als morele legitimiteit. De nadruk ligt echt op het doen van het juiste, zonder hier een eigen mening aan te hangen (Suchman, 1995). Het draait om regels en weten die nageleefd worden (Keohane, 2011).

2.3.2 Sociologische legitimiteit

Ten tweede is er de sociologische legitimiteit. In tegenstelling tot de normatieve legitimiteit draait het bij de sociologische legitimiteit om het geloof en vertrouwen dat mensen in de organisatie hebben (Keohane, 2011). Een definitie van legitimiteit, passend bij de sociologische legitimiteit, is dat legitimiteit impliceert dat "*congruence between the social values associated with or implied by [organizational] activities and the norms of acceptable behavior in the larger social system*" (Dowling & Pfeffer, 1975).

2.4 Verschillende soorten democratie

Naast legitimiteit is democratie een belangrijk begrip binnen dit onderzoek. Democratie is een betwist model met verschillende concepten binnen de verschillende institutionele omgevingen (Katz, 1997). Totaal zijn er dertien verschillende soorten democratie, waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen de klassieke vormen en vormen uit de twintigste eeuw (Held, 1987). In de westerse cultuur is er onderscheid tussen drie hoofd normatieve modellen van democratie: concurrerende, participerende en deliberatieve democratie (Allern & Pedersen, 2007). Hieronder wordt dieper ingegaan op deze drie normatieve modellen.

2.4.1 Concurrerende democratie

Het eerste uitgangspunt bij het begrip democratie is het beslissen over politieke kwesties (Elliott, 1994). De concurrerende democratie draait het om het kiezen wie de leiderschap heeft. Elliott (1994) ziet dit als secundaire voorwaarde aan de democratie. Echter gaat het hier in sommige gevallen meer om het domineren binnen de kiesgerechtigden dan het dienen van de kiesgerechtigden (Offe, 1983). Hierdoor wordt het ook wel gezien als het groeien van concurrerende autoritarisme waarbij op een kleine groep alle macht berust terwijl er geen vaste vorm van controle op deze machthebbende groep is (Levitsky & Way, 2002). Levitsky & Way (2002) beschrijven dit dan ook als verkiezingen zonder democratie. Er is namelijk een oneerlijk speelveld waarbinnen de 'verkiezingen' plaats vinden, waardoor dit vaak voorkomt binnen een dictatuur.

Echter zijn er ook concurrerende democratieën die niet uitlopen op dictaturen. Een voorbeeld hiervan zijn regeringen in verschillende landen met een goed ontwikkelde democratie (Breton, 1998). Maar ook binnen de sport komen concurrerende democratieën voor. Verschillende commissies vertegenwoordigen de leden van de organisaties (International Olympic Committee, 2021). Deze vertegenwoordigers worden tijdens verkiezingen gekozen door de leden of aanhang van de desbetreffende organisatie (Allison, 1998). Onderliggend aan deze democratie is dat de wil van de mensen wordt geuit door de gekozen partij, maar dit niet altijd de wil van de mensen is (Offe, 1983).

2.4.2 Participerende democratie

Participerende democratie onderscheidt zich van de andere vormen van democratie doordat het zich richt op het oplossen van burger problemen of de conflicten van een onafhankelijke partij (Barber, 2003). Dit in tegenstelling tot de andere vormen van democratie, waar de nadruk ligt op de eerste basis beginselen van communicatie (Deetz, 1992). In deze, wat Barber (2003) benoemd al 'dunne' vormen van democratie, staan de gedeelde waarden centraal, waarbij het participatieve proces zich richt op sociaal welzijn.

In een participerende democratie is er een andere vorm van communicatie, ook wel een dialoog, nodig waarbij een vrij, open gesprek plaatsvindt en alle verschillende standpunten besproken kunnen worden (Barge, 2006). Het gesprek wat er plaats vindt kan vergeleken worden met een soort besluitvormingsproces waarbij elk individu evenveel invloed op het besluit heeft (Sheeran, 1996). De consensus die gesloten wordt krijgt hierbij meer betekenis, omdat het niet om een unaniem besluit gaat (McKinney, 2001). Hierdoor wordt dit gezien als een uitkomst van de publieke groep, omdat de stem van de minderheid niet verloren gaat zoals bij een reguliere verkiezing (Daniels & Walker, 2001).

2.4.3 Deliberatieve democratie

Bij een deliberatieve democratie is het uitgangspunt dat er collectief gezamenlijk overleg plaatsvindt voor een volledig democratische ervaring (Gabardi, 2001). Het is meer dan enkel stemmen op politici, omdat de kiezers ook met experts in gesprek gaan over mogelijke oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken (Reybrouck, 2013). Dit wordt ook wel gezien als voorwaardelijke conditie om legitimiteit te vergaren, omdat besluiten in het algemeen belang worden genomen en deze besluiten worden genomen door collectief overleg tussen vrije en gelijke individuen (Benhabib, 1996).

Gabardi (2001) omschrijft vier kenmerken van deliberatieve democratie. Als eerste geeft hij aan dat er een vrije publieke ruimte dient te zijn waar burgers discussies en debatten kunnen voeren. Daarnaast moeten er voor deze bijeenkomsten procedures zijn om ervoor te zorgen dat ze eerlijk, gelijk en onpartijdig zijn. Ook moet het overleg redenerend, rationeel en toegewijd aan het grotere openbaar belang zijn. Tot slot zijn de regeringen verantwoordelijk om de consensus van de uitkomsten in wetten en beleid te vertalen.

2.5 Representativiteit

Naast de begrippen legitimiteit en democratie, is het van belang om te kijken naar de representativiteit van een persoon of groep. De bondsraadsleden representeren namelijk alle leden van de KNGU. Arnesen en Peters (2018) omschrijven representativiteit als een proces. Als eerste gaat het om de *descriptive representation*, waarbij er gekeken wordt wie de gerepresenteerde zijn. Vervolgens is er sprake van *formal representation*, waarbij het formele gedeelte van hoe zij gekozen worden beschreven wordt en tot slot komt de *responsiveness* aan bod, waar gekeken wordt naar de uitkomsten en wat het effect op het vertrouwen is.

Bij representativiteit is het niet van belang wie de groep representeert, maar de ideeën en voorkeuren moeten gerepresenteerd worden (Pitkin, 1967). Echter is het hierbij wel relevant dat er bepaalde relevante karakter eigenschappen overeenkomen met de groep die gerepresenteerd wordt (Mansbridge, 1999). Het is niet van belang dat ze aanwezig zijn, maar juist dat ze voor de gehele groep handelen. Hierdoor is het dus niet relevant dat het bijvoorbeeld een homogene groep is, maar juist dat er een zekere ervaring of geschiedenis gedeeld wordt (Arnesen & Peters, 2018).

Democratische organisaties van nu kiezen voor verkiezingen om hun groep representatieve samen te stellen. Dit geeft de aanhangers het idee dat zij indirecte invloed hebben op het beleid (Arnesen & Peters, 2018). Wel is de trend dat er tegenwoordig veel speciale vaardigheden worden verwacht van de kandidaten (Shapiro, 2005). Het doel hierachter is dat er beter beleid wordt geschreven, efficiënter wordt gewerkt en commitment problemen kunnen worden opgelost (Rayner, 2003).

Tot slot is de uitkomst erg belangrijk. De representerende zijn immers verantwoordelijk voor wat de hele groep mensen willen (Dahl, 1998). Daarnaast is het van belang dat de uitkomst weer gebruikt wordt als input voor de toekomst (Scharpf, 1999). De uitkomst wordt dan ook gezien als de kern van het toekennen van legitimiteit aan een organisatie (Rothstein, 2011).

2.6 Conclusie

In dit hoofdstuk is gekeken naar de concepten van democratie en legitimiteit. In het volgende hoofdstuk, het theoretisch kader, wordt gekeken naar de combinatie van de concepten, namelijk de democratische legitimiteit. Deze theorie is een aanvulling op de concepten uit de literatuur.

3. Theoretisch kader

In dit onderzoek binnen de KNGU wordt gekeken naar de democratische legitimiteit van de KNGU, toegekend door de leden. In de literatuurstudie is al ingegaan op de losse concepten van legitimiteit en democratie. Omdat de KNGU een vereniging is en hierbij sprake is van een grote mate van democratie, wordt in dit onderzoek gekeken naar democratische legitimiteit. In dit hoofdstuk gaan we allereerst in op het concept van democratische legitimiteit en uit welke onderdelen dit bestaat. Vervolgens wordt per onderdeel uitgediept wat dit inhoudt en wordt aan het einde de koppeling gemaakt naar hoe de ideale situatie voor de KNGU zou zijn. Tot slot wordt in de conclusie een tabel weergegeven met alle onderdelen van democratische legitimiteit en de koppeling naar de KNGU wat de basis van de enquêtevragen is.

3.1 Democratische legitimiteit

Democratische legitimiteit heeft verschillende definities. Peter (2009) omschrijft het concept democratische legitimiteit als de normatieve condities die toegevoegd dienen te worden bij een democratische besluitvorming. Het gaat bij democratische legitimiteit vooral om hoe beslissingen gemaakt worden, dus de normatieve vraag over legitimiteit (Peter, 2009). Democratische legitimiteit bestaat uit drie delen: de eis van algemeen (actief en passief) kiesrecht, de eis van democratische sturing en de eis van democratische verantwoording (Scharpf, 1999). De invloed van burgers en andere stakeholders op het beleid wordt ook wel interactieve governance genoemd, waarbij interactie wordt gezien als een bron van democratische legitimiteit (Boedeltje & Cornips, 2004).

Het gaat niet om de nieuwe vragen die bij democratische legitimiteit worden gesteld, maar juist om de twee verschillende hoofd paradigma's waar de tegenstellingen van de democratie worden omschreven (Peter, 2009). Peter (2009) benoemt hier de 'deliberative' en 'aggregative' democratie. Bij deliberative democratie draait het om verkiezingen; de nadruk ligt op het aanbevelen van de macht en niet om de beslissende macht (Fishkin J. , 1997). Daardoor wordt dit ook wel als een dominant thema binnen de verschillende vormen van democratie gezien (Dryzek, 2001). Daarentegen ligt er bij de aggregative democratie meer nadruk op de instituties die er binnen een organisatie zijn, dus bijvoorbeeld de regels en vaste patronen (Fishkin J. , 1991). Hierdoor is er niet altijd sprake van de meerderheidsregel (Mansbridge, 1980). Alleen door een meerderheidsregel kan een democratisch overleg plaatsvinden (Barber, 1984; Fishkin, 1991; Mansbridge, 1980). De overeenkomst tussen deliberative en aggregative democratie is de open discussie die aanwezig is bij het democratische besluitvormingsproces (Peter, 2009).

Scharpf (1999) omschrijft drie onderdelen van democratische legitimiteit, namelijk input-, throughput- en output legitimiteit. Daarnaast voegen Bitektine en Haack (2015) hier ook nog feedback legitimiteit aan toe. Hieronder wordt los ingegaan op de verschillende onderdelen van de democratische legitimiteit.

3.1.1 Input legitimiteit

Input legitimiteit wordt ook wel proces legitimiteit genoemd, of benoemd als een synoniem van democratie (Weiler, 2012). Hier wordt namelijk gekeken naar de gewoonten en praktijken waarvan afgeweken wordt door het bestuur van een organisatie. Er zijn mechanismen of procedures nodig om de politieke beslissingen te koppelen aan de voorkeuren van de burgers (Scharpf, 1999). Als instrument om

mensen inspraak te geven in beleidsvorming, worden verkiezingen ingezet (Powell, 2000). Tijdens verkiezingen worden deze mechanismen vertaald door politieke besluitvormers, waarbij eerlijkheid het belangrijkste criterium is (Boedeltje & Cornips, 2004). Bij een proces als verkiezingen wordt niet altijd direct de wil van het volk nagestreefd. Hierdoor is het van belang dat er richting wordt gegeven aan de politieke beslissingen aan de hand van deliberatieve democratie (Riker, 1982). Wanneer zowel de inspraak van het volk en de verkiezingen door mensen als democratisch of goed worden gezien, kan gesproken worden van input legitimiteit (Riker, 1982; Powell, 2000). Input legitimiteit draait dus om bestuur door de mensen (Wills, 1992). Daarom wordt input legitimiteit ook omschreven als “*Government by the people*” (Scharpf, 1998).

Voor input legitimiteit zijn er drie relevante indicatoren (Scharpf, 1998). Als eerste is dat **de mate waarin er mogelijkheden zijn voor burgerparticipatie** (Engelen & Sie Dhian Ho, 2004). Dit kan bijvoorbeeld een verkiezing zijn, maar ook de manier waarop mensen hun inzichten, ervaring en ideeën naar voren kunnen brengen (Ringeling, 2007, p. 39). Ten tweede is **de kwaliteit van de representatie van belangen en voorkeuren** relevant (Ringeling, 2007, p. 39). De vertegenwoordigers dienen hun achterban te vertegenwoordigen en niet het eigen belang. Als derde is **de mate waarin er sprake is van een open agendavormingsproces** van belang (Ringeling, 2007). De achterban moet in staat zijn om agendapunten aan te dragen die daadwerkelijk besproken gaan worden (Jonghe & Bursens, 2003).

De theorie van democratische legitimiteit is enkel voor overheden geschreven en niet voor verenigingen en stichtingen. Hierdoor zijn de peilers niet een op een op te volgen voor een vereniging als de KNGU. Om gericht onderzoek te doen, is gekeken naar wat de peilers betekenen voor een vereniging. Voor de KNGU is de burgerparticipatie van invloed op de verkiezingen, de mening van de leden komt namelijk naar voren door middel van de bondsraad in plaats van een algemene ledenvergadering. Daarnaast moet elke lidvereniging in staat worden gesteld om inzichten, ervaringen en ideeën te kunnen delen met de bond. Wat betreft de kwaliteit van de representatie is het belangrijk dat de ledenvertegenwoordiging het belang van de achterban vertegenwoordigt en niet het eigen belang. Tot slot is de open agendavorming niet van toepassing, omdat de KNGU de leden niet in staat stelt om agendapunten aan te dragen.

3.1.2 Throughput legitimiteit

Throughput legitimiteit laat zien wat binnen de ‘black box’ van het bestuur gebeurt (Schmidt, 2013). Er is sprake van een ‘black box’ bij een organisatie wanneer je enkel kan zien wat erin en eruit gaat; je ziet niet wat er binnen het proces gebeurt (Ensie, 2021). Daarom kan ook geconcludeerd worden dat throughput legitimiteit proces georiënteerd is (Schmidt, 2013). Het belangrijkste bij throughput legitimiteit is onder welke normen en waarden de beslissingen zijn genomen (Ringeling, 2007). Het draait om bestuur van de mensen (Wills, 1992). Schmidt (2013, p. 10) omschrijft throughput legitimiteit dan ook als “*the access to, information about or perception of the efficacy, accountability or openness of processes.*”

Er zijn drie indicatoren die iets zeggen over hoe de throughput legitimiteit geregeld is (Engelen & Sie Dhian Ho, 2004). Als eerste **de wijze waarop collectieve besluitvorming en wilsvorming wordt gerealiseerd** (Ringeling, 2007). Er is namelijk een verschil of de besluitvorming wordt genomen aan de hand van verkiezingen of een debat (March

& Olsen, 1989). Ten tweede is **de kwaliteit van de participatie** in deze besluitvormings- en wilsvormingsprocessen van belang (Ringeling, 2007). Belangrijk is vanuit welke normen en waarden besluiten worden genomen en of er transparantie is geweest waardoor iedereen dezelfde informatie tot zijn of haar beschikking had. Ten derde benoemd Ringeling (2007) de mate waarin '**checks and balances**' in het besluitvormings- en wilsvormingsproces zijn verankerd. 'Checks and balances' is een variant op de trias politica van Charles baron de Montesquieu, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de wetgevende, uitvoerende en rechtelijke macht (Happé, 1999). Dit is nodig om te voorkomen dat er machtsmisbruik plaatsvindt; minderheden moeten ook de mogelijkheid krijgen om ideeën in te brengen (Ringeling, 2007).

Ook in dit onderdeel zijn de pijlers vertaald naar een toepassing voor een vereniging als de KNGU. De wijze van besluitvorming doelt in een vereniging als de KNGU op de verkiezingen die georganiseerd worden om de ledenvertegenwoordiging samen te stellen. Maar ook de input van de kiescommissie die geleverd wordt in dit proces. De kwaliteit van participatie in besluitvormings- of wilsvormingsprocessen is van belang tijdens het proces van de verkiezingen, waarbij de leden wel voldoende informatie moeten krijgen om een weloverwogen keuze te kunnen maken bij het stemmen. Ook de transparantie van de bondsraad over de genomen beslissingen is belangrijk. Tot slot richt de checks and balances zich bij de KNGU op de taakverdeling tussen bondsraad, bestuur en werkorganisatie; ook hier mag geen machtsmisbruik plaatsvinden.

3.1.3 Output legitimiteit

De definitie van output legitimiteit is: "*Achieving the goals that citizens collectively care about*" (Scharpf, 1997, p. 19). De legitimiteit komt voort uit de combinatie van het realiseren van de doelstellingen alsmede de tevredenheid over de resultaten (Weiler, 2012). Het belangrijkste criterium is dat er bij de burgers een hoog competentie niveau is. Zij moeten immers kunnen beoordelen of de beoogde resultaten op de juiste manier behaald zijn (Boedeltje & Cornips, 2004). Output legitimiteit wordt daarom ook wel resultaat legitimiteit genoemd (Weiler, 2012). Bij output legitimiteit draait het dus om bestuur voor de mensen (Wills, 1992).

Output legitimiteit heeft een objectieve en subjectieve kant (Boedeltje & Cornips, 2004). Onder de objectieve kant wordt verstaan dat de beleidsuitkomsten effectief de sociale problemen opgelost hebben (Barnes, 1999). Hiervoor moet door de beleidsmakers wel inzicht worden gegeven in de expertise en informatie die gebruikt is om het probleem op te lossen (Kooiman, 1993). De subjectieve kant van output legitimiteit richt zich op het feit of mensen tevreden zijn met de uitkomst van het beleid (Potman, 1989). Dit wordt vaak ervaren wanneer de individuele doelen behaald worden of de eigen voorkeuren herkend worden in de uitkomsten van het beleid (Hoekema, Manen, Heijden, Vlies, & Vroom, 1998). Om een positieve beoordeling te krijgen over de inhoud van het beleid is het belangrijk dat er interactieve processen plaatsvinden (Edelenbos & Monnikhof, 2001).

Ringeling (2007) omschrijft twee indicatoren die iets zeggen over de output legitimiteit. De eerste indicator is **de mate waarin daadwerkelijk de beoogde prestaties zijn gerealiseerd in termen van effectiviteit, efficiëntie en responsiviteit** (Ringeling, 2007, p. 41). Effectiviteit, efficiëntie en responsiviteit moeten hier wel los van elkaar beoordeeld worden. Effectiviteit richt zich op het bereiken van een doel, terwijl de efficiëntie zich richt op de inzet van zo min mogelijk middelen. Responsiviteit is de houding van de

groep mensen die aangenomen wordt. Tot slot moet er **maatschappelijk draagvlak** voor de resultaten zijn. Ringeling (2007) geeft aan dat de houding ten opzichte van het beleid een belangrijke indicator is voor legitimiteit op de langere termijn.

Vertaald naar een organisatie als de KNGU betekent dit dat de vooraf opgestelde doelen behaald moeten worden of eventueel tussentijds worden bijgesteld, maar ook dat er zo min mogelijk middelen hiervoor ingezet worden. Ook is de houding van de bondsraad ten opzichte van het bereiken van de doelen belangrijk. Tot slot moet er draagvlak voor het beleid zijn, waarbij van de leden een positieve houding ten opzichte van het gevoerde beleid wordt verwacht.

3.1.4 Feedback legitimiteit

Wanneer een organisatie instabiel legitiem is, kunnen zij gebruik maken van het positieve-feedback mechanisme (Bitektine & Haack, 2015). Het gaat dan niet enkel om het evalueren van de resultaten, maar het doel is om een terugkoppeling te realiseren naar het nieuwe besluitvormingsproces (Ringeling, 2007). Feedback legitimiteit is dan ook *'the way politicians and administrators give account to stakeholders about the outcome of policy processes and the quality of the feedback relations'* (Tatenhove, 2011).

Er zijn twee belangrijke criteria om feedback legitimiteit te realiseren. Als eerste gaat het om **de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd over de bereikte resultaten** (Ringeling, 2007). Er moet een verantwoordingsproces worden ingericht waarmee getoetst kan worden of de effecten van het beleid overeenkomen met de wensen en voorkeuren van burgers, waarbij vanuit de leden of achterban eisen kunnen worden gesteld aan de transparantie van dit verantwoordingsproces (Meijer & Bovens, 2005). Ook is **de mate en wijze waarin de uitkomsten van beleid worden gebruikt als bron voor de ontwikkeling en bijstelling van het beleid** relevant (Ringeling, 2007). Ringeling (2007) beweert dat met name het leervermogen van organisaties zorgt voor legitimiteit van organisaties. Dit omdat zij daardoor laten zien zich te ontwikkelen.

Vertaald naar een vereniging als de KNGU is het dus belangrijk dat er een goed verantwoordingsproces richting de leden is. Hier moet dan getoetst worden of de uitkomsten van het beleid wel in lijn liggen met de wensen en voorkeuren van de leden. Ook moet er een goede bron van beleidsontwikkeling zijn, wat betekent dat de uitkomsten en feedback van de leden op het gevoerde beleid gebruikt wordt als input voor een nieuw beleid.

3.2 Conclusie

Democratische legitimiteit bestaat dus uit vier dimensies. Alle vier de dimensies samen maken een democratisch legitieme organisatie. Echter is alle literatuur geschreven voor overheidsinstellingen. Er is nog geen literatuur beschikbaar die pijlers en voorwaarden schrijft naar de situatie van een vereniging of stichting. Hierdoor is de criteria uit de literatuur van Ringeling (2007) in de operationalisering zelf vertaald naar de ideale situatie voor de leden van een vereniging, in dit geval de KNGU. In onderstaande tabel is een overzicht van de dimensies, als mede de definities waar in dit onderzoek vanuit wordt gegaan en de vertaalde criteria van de dimensies. Als extra kolom is een operationalisering toegevoegd wat voor (de leden van) de KNGU als ideale situatie zou zijn. Gekeken naar de deelvraag "Hoe verhoudt democratische legitimiteit zich met het vertrouwen van de leden binnen de legitimiteit?" kan deze

deelvraag enkel op basis van de literatuur en theorie niet beantwoord worden. Met behulp van de resultaten wordt in de conclusie deze deelvraag beantwoord.

| Dimensie | Definitie | Criteria | Operationalisering |
|------------|--|---|--|
| Input | "Government by the people" (Scharpf, 1998) | - Mogelijkheden burgerparticipatie | - De leden zijn tevreden over de keuze voor een ledenvertegenwoordiging in plaats van een algemene ledenvergadering - Leden kunnen ervaringen, ideeën en inzichten delen met de bond. |
| | | - De kwaliteit van de representatie van belangen en voorkeuren | - De bondsraad vertegenwoordigt het belang van de achterban, en niet het eigen belang. |
| | | - Open agendavormingsproces | - De leden kunnen vrij agendapunten aandragen die besproken worden in de bondsraad |
| Throughput | "the access to, information about or perception of the efficiency, accountability or openness of processes" (Schmidt, 2013). | - De wijze waarop collectieve besluitvorming en wilsvorming wordt gerealiseerd | - Verkiezingen zijn het juiste middel om de ledenvertegenwoordiging te kiezen - De kiescommissie wordt gezien als een onafhankelijk orgaan die de kwaliteit van de bondsraad ten goede komt |
| | | - De kwaliteit van de participatie in deze besluitvormings- en wilsvormingsprocessen van belang | - Tijdens de verkiezingen hebben de leden voldoende informatie over alle kandidaten - De bondsraad communiceert transparant over de genomen beslissingen |

| | | | |
|----------|--|---|---|
| | | - Mate van 'Checks and balances' | - De relaties tussen bondsbureau, bondsbestuur en bondsraad zorgen voor het voorkomen van machtsmisbruik |
| Output | <i>"Achieving the goals that citizens collectively care about" (Scharpf, 1997)</i> | - De mate waarin de beoogde prestaties zijn gerealiseerd in termen van effectiviteit, efficiëntie en responsiviteit | - De vooraf opgestelde doelen worden behaald en/of tijdig bijgesteld - Er worden zo min mogelijk middelen ingezet om de doelen te bereiken - De houding van de bondsraad is gericht op de controle op het behalen van de doelen |
| | | - Draagvlak | - Er is draagvlak vanuit de leden voor het gevoerde beleid |
| Feedback | <i>"the way politicians and administrators give account to stakeholders about the outcome of policy processes and the quality of the feedback relations" (Tatenhove, 2011)</i> | - De wijze waarop verantwoording wordt afgelegd over de bereikte resultaten | - Er is een verantwoordingsproces waarbij de uitkomsten van het beleid overeenkomen met de wensen en voorkeuren van de leden |
| | | - De mate en wijze waarin de uitkomsten van beleid worden gebruikt als bron voor de ontwikkeling en bijstelling van het beleid relevant | - De uitkomsten en/of feedback van de leden op het gevoerde beleid wordt gebruikt als input voor het nieuwe beleid |

Tabel 1 Dimensies van democratische legitimiteit

3.3 Hypothesen

Het theoretisch kader heeft tot een aantal hypothesen voor het kwantitatieve deel van dit onderzoek geleid. Omdat de hoofdvraag een brede, samengestelde vraag is, zijn de hypothesen per deelvraag opgesteld. Voor de eerste deelvraag, waar het antwoord grotendeels in de literatuur gevonden wordt, zijn geen hypothesen opgesteld. Voor de overige vier deelvragen worden beide mogelijke hypothesen beschreven en er wordt keken welke hypothese naar alle waarschijnlijkheid uit dit onderzoek naar voren komt.

| Deelvraag | Hypothese |
|--|---|
| <i>Hoe beoordelen de lidverenigingen de verschillende dimensies van democratische legitimiteit van de KNGU?</i> | <p>H0: De lidverenigingen zijn positief over de verschillende dimensies, in lijn met de opgestelde richtlijnen, wetten en regels.</p> <p>H1: De lidverenigingen zijn negatief over de verschillende dimensies, tegengesteld aan de opgestelde richtlijnen, wetten en regels.</p> <p>H0: Er is geen relatie tussen de grootte van een club en de sociologische legitimiteit ten opzichte van de KNGU.</p> |
| <i>Wat is de relatie tussen de grootte van een club en de sociologische legitimiteit ten opzichte van de KNGU?</i> | <p>H1: Een grotere club zorgt voor een betere relatie met de KNGU, omdat zij zich meer verbonden voelen.</p> |
| <i>Welke betekenissen kennen de lidverenigingen toe aan de sociologische legitimiteit van de KNGU?</i> | <p>H0: De lidverenigingen kennen geen duidelijke betekenissen toe aan de sociologische legitimiteit</p> <p>H1: De lidverenigingen kennen verschillende betekenissen toe aan de sociologische legitimiteit.</p> |
| <i>Wat zijn hiervan de beleidsimplicaties voor de KNGU?</i> | <p>H0: Er zijn geen beleidsimplicaties die nodig zijn om de sociologische legitimiteit te verbeteren</p> <p>H1: Er zijn verschillende beleidsimplicaties die nodig zijn om de sociologische legitimiteit te verbeteren</p> |

Tabel 2 Overzicht hypothesen

De verwachting is dat de lidverenigingen de verschillende dimensies van de democratische legitimiteit positief beoordelen. De KNGU is namelijk bezig met het doorontwikkelen van het bestuursmodel; de driehoek tussen het bestuur, de bondsraad en de werkorganisatie. Peter (2001) omschrijft democratisch legitiem aan de hand van de normatieve condities. Doordat de KNGU aan de richtlijnen van goed sportbestuur voldoet, is in lijn met de literatuur de verwachting dat zij ook democratisch legitiem worden gezien door hun leden, dus dat hypothese 0 de juiste hypothese zal zijn.

De verwachting is ook dat grotere clubs zich het meest verbonden voelen met de KNGU. Ondanks dat zij meer leden hebben en beschikking over eigen experts, zullen grote clubs zich meer vertegenwoordigd voelen en meer het idee hebben dat zij als grote club een mooie bijdragen kunnen leveren aan het ontwikkelen van de sport. Zij bevinden zich namelijk vaker in verschillende disciplines in de turnsport, kunnen goed opgeleide trainers-coaches betalen en voorzien binnen de club in zowel breedte- als topsport/talentontwikkeling. Ze kunnen dan ook kritischer zijn op het beleid. Hierdoor is de verwachting dat zij dus voor de grotere club een grotere meerwaarde zien in de KNGU dan de wat kleinere clubs. Kleinere clubs zijn namelijk meer gericht op de breedtesport. Op het gebied van representatie maakt het niet uit wie de achterban vertegenwoordigd en wie zich meer vertegenwoordigd wil voelen (Pitkin, 1967). Echter beschikken grote clubs over een groter team van coaches, bestuur en commissie, is er meer kennis en wellicht een grotere bereidheid tot relatie opbouwen met de bond.

Ook is de verwachting dat de lidverenigingen geen duidelijke betekenis zullen toekennen aan de sociologische legitimiteit. Dit omdat er mogelijkheden zijn om bijvoorbeeld de bondsraadsvergaderingen bij te wonen, maar hier minimaal gebruik van wordt gemaakt. Maar ook de recente bijeenkomsten, waarbij leden in contact kunnen treden met de bond, worden nauwelijks bezocht. Dit zou echter wel de manier zijn waarop er wel interesse getoond zou kunnen worden in de bond als geheel. De KNGU heeft al het bestuursmodel doorontwikkeld naar een kleinere, slagkrachtige bondsraad. Daarnaast wordt op bijeenkomsten als The Connections wel contact gezocht met de bondsraadsleden, maar komen geen grote aandachtspunten aan het licht.

Tot slot is de verwachting dat er wel beleidsimplicaties zijn die kunnen bijdragen aan een verbetering aan de sociologische legitimiteit. Dit omdat de KNGU nog bezig is met het doorontwikkelen van het bestuursmodel en zij zelf ook aangeven dat zij nog niet klaar zijn met het ontwikkelen hiervan. Benhabib (1996) verwijst nog naar het collectief overleg wat kan bijdragen aan het vergaren van de legitimiteit. De verwachting is dus dat zij nog wel iets kunnen verbeteren richting de leden, maar vooral in samenwerking met de leden.

4. Methoden

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke manier het onderzoek plaats heeft gevonden en tot de beantwoording van de onderzoeksvraag is gekomen. Er wordt aandacht besteed aan het onderzoeksperspectief en uitleg gegeven over de keuze van mixed methods. Daarna wordt ingegaan op het kwantitatieve en kwalitatieve deel van het onderzoek en wordt gekeken naar onder andere de onderzoekspopulatie en de betrouwbaarheid van het onderzoek.

4.1 Onderzoeksperspectief

Het onderzoek heeft een duaal karakter. Het kwantitatieve deel van het onderzoek, de enquête, is positivistisch gedreven. Dit omdat de enquêtevragen naar aanleiding van het theoretisch kader opgesteld zijn (Bryman, 2012). De dimensies van democratische legitimiteit zijn hierbij als uitgangspunt genomen. Het kwalitatieve deel van het onderzoek, de focusgroepen, is interpretatief. Dit komt omdat het onderzoek zich richt op de sociologische legitimiteit die de leden toekennen aan de organisatie, waardoor de focusgroepen zich gericht hebben op de beschrijving hoe de respondenten tegen een situatie aankijken (Skinner, Edwards, & Corbett, 2015). Dit was ook het doel van het onderzoek; niet toetsen of het gevoerde beleid voldoet aan alle wetten en regels maar de houding van de respondenten tegen de dimensies van democratische legitimiteit afzetten (Bryman, 2012).

4.2 Mixed methods

Dit onderzoek is een mixed methods onderzoek. In een mixed methods onderzoek wordt gebruik gemaakt van zowel kwalitatieve als kwantitatieve data om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag (Skinner, Edwards, & Corbett, 2015). Het is niet alleen dat er twee verschillende soorten data verzameld wordt, maar deze data moet elkaar versterken in het resultaat van het onderzoek (Creswell, 2008). De triangulatie die hier dus plaatsvindt is erop gericht om de resultaten van het kwantitatief en kwalitatief te convergeren (Skinner, Edwards, & Corbett, 2015).

In dit onderzoek is het kwantitatieve deel van het onderzoek gebruikt om een beeld te vormen hoe een grotere groep respondenten tegen de sociologische legitimiteit van de KNGU aankijken. Dit was relevant zodat een groter aantal respondenten bevestigd kon worden. Door middel van de kwalitatieve data kon dieper op de onderwerpen van de enquête ingegaan worden. Deze informatie is dus een verdieping op de gegevens uit de kwantitatieve data en sluit hier dus goed op aan. Deze combinatie is dan ook gebruikt om uiteindelijk een antwoord te kunnen geven op de hoofd- en deelvragen van het onderzoek.

4.3 Kwantitatief onderzoek: Enquêtes

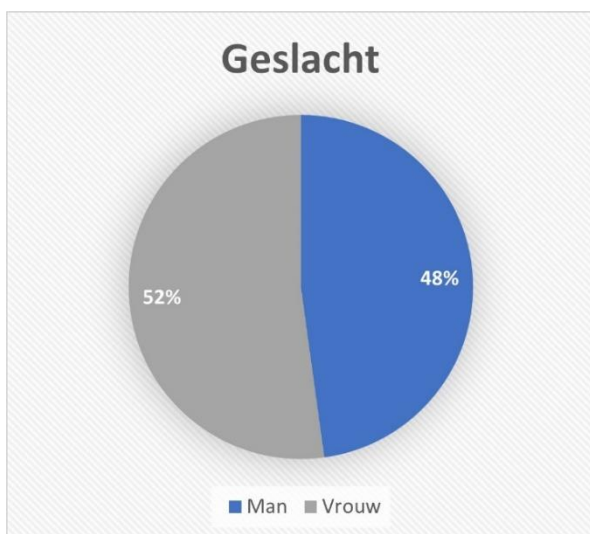
Om te beoordelen hoe de leden de legitimiteit van de KNGU beoordelen zijn enquêtes onder de leden verspreid. Bij sociaalwetenschappelijk onderzoek is de enquête een veel gebruikte manier van onderzoek doen (Boeije, Hart, & Hox, 2016). Boeije, Hart en Hox (2016) omschrijven een enquête als " een manier van onderzoek waarin men zich voor het beschrijven, voorspellen en verklaren van sociale verschijnselen bedient van vragenlijsten met vragen die worden gesteld aan een groot aantal ondervraagden". Op basis van de uiteenzetting van het concept 'democratische legitimiteit', zijn de koppelingen van het concluderend schema gebruikt om de stellingen van de enquête op te stellen. Aan de respondenten werd gevraagd deze stellingen te beoordelen. Zij konden hier een cijfer van 1 tot en met 10

aan toekennen, waarbij 1 volledig oneens besloeg en 10 volledig eens. Daarnaast was er nog een optie geen mening. Dit om te voorkomen dat er onjuiste data verzameld zou worden als respondenten een random cijfer aanklikte wanneer een stelling niet van toepassing was of zij geen kennis over hadden. Ook werden twee open vragen gesteld en eindigde de vragenlijst met drie multiple choicevragen over geslacht, leeftijd en grootte van de aangesloten club om een profiel van de respondenten op te kunnen stellen. De grootte van de club is gebruikt om bij de resultaten te kijken of correlaties zijn tussen de verschillende grote clubs. De complete enquête is terug te vinden in bijlage 1. In bijlage 2 is een tabel opgenomen waar de dimensies van democratische legitimiteit gekoppeld zijn aan de enquêtevragen.

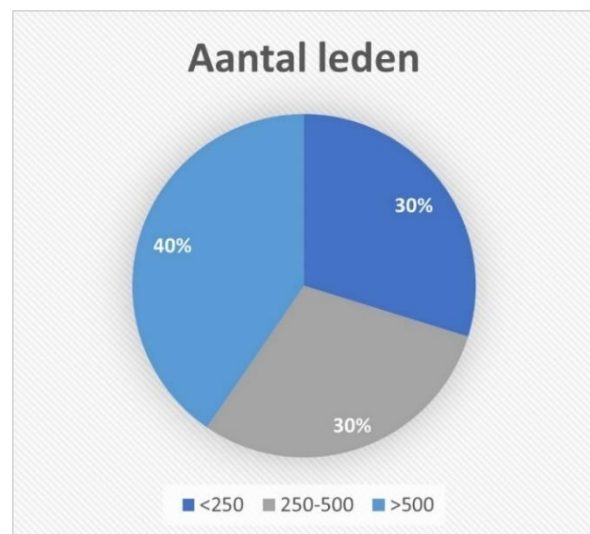
4.3.1 Selectie respondenten

De keuze is gemaakt om de enquête uit te zetten via de nieuwsbrief, Facebookpagina en LinkedInpagina van de KNGU en niet mensen direct te benaderen. Dit om te voorkomen dat bekenden van de organisatie sociaal wenselijke antwoorden zouden geven. Door alle lidverenigingen van de bond dezelfde mogelijkheden tot invullen te geven, is voorkomen dat clubs zich achtergesteld voelde.

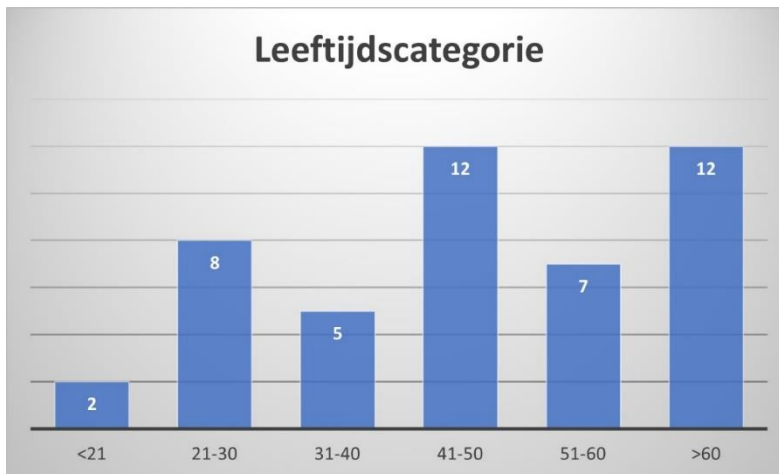
De enquête is uitgezet via de online vragenlijst tool van de KNGU, Enalyzer. Het voordeel van deze tool is dat de schaalvragen heel gemakkelijk te implementeren waren en gepersonaliseerd konden worden. Hierdoor kon gemakkelijk worden afgeweken van de 5- of 7-puntsschaal. De enquête is gedeeld via de Facebook groep DG – The Crew, een facebook groep waar alle clubbestuurders en trainers-coaches van de KNGU gemakkelijk lid van kunnen worden. Ook is de enquête gedeeld via de Linked-In pagina van de KNGU. Daarnaast is de enquête verspreid in de nieuwsbrief voor trainers-coaches en voor clubbestuurders. De uiteindelijke steekproef is uitgekomen op N=46. Hiervan waren 22 respondenten man, en 24 respondenten vrouw. De leeftijden varieerden tussen de <21 en de >60. 14 van de respondenten hebben een club met minder dan 250 leden, 14 respondenten een club van 250-500 leden en 18 respondenten een club van >500 leden. Gedetailleerde informatie over de respondenten is in onderstaande cirkel- en staafdiagrammen te zien.



Figuur 1 Geslacht respondenten



Figuur 2 Ledenaantallen respondenten



Figuur 3 Leeftijdscategorieën respondenten

4.3.2 Data-analyse

De resultaten van de enquête zijn via Analyzer uitgedraaid in een Excel document en geïmporteerd in SPSS Statistics. Voor dit onderzoek is de versie IBM SPSS Statistics 24 gebruikt. Door middel van frequentietabellen zijn de losse stellingen geanalyseerd en door middel van correlatietoetsen is bekeken of er verbanden waren tussen verschillende stellingen.

4.3.3 Betrouwbaarheid en validiteit

De KNGU heeft ongeveer 900 leden, in de vorm van aangesloten clubs. Met een populatie van 900 leden en een betrouwbaarheidsniveau van 95%, had er een minimale respons van 269 clubs bereikt moeten worden voor een betrouwbaar onderzoek, zoals te zien is in figuur 1 (Alles over marktonderzoek, 2020)

A. Vul hieronder de 3 kengetallen van de calculator in:

1. Hoe groot is de **steekproefmarge** die u wilt toelaten? (%)

Een steekproefmarge van 5% is gangbaar bij marktonderzoek.

2. Wat is de omvang van de **populatie**?

Wanneer de omvang niet bekend is, vult u dan 20000 in.

3. Welke **uitkomst** verwacht u in het onderzoek? (%)

Wanneer dit vooraf niet is in te schatten, vult u dan 50 in.

B. Resultaat :

Steekproefgrootte bij een betrouwbaarheidsniveau van: 90%

Steekproefgrootte bij een betrouwbaarheidsniveau van: 95%

Steekproefgrootte bij een betrouwbaarheidsniveau van: 99%

Figuur 4 Steekproefgrootte berekening

Voordat de enquête is uitgezet, is deze door een docent van de universiteit gecontroleerd of deze in lijn lag met het theoretisch kader. Hierdoor is bekeken of de voorgelegde stellingen daadwerkelijk een uitkomst zouden geven op wat dit onderzoek moest opleveren. Tot slot is deze enquête gedeeld met de adviseur strategie en beleid en corporate communicatieadviseur van de KNGU. Zij hebben de enquête bekeken op begrijpbaarheid voor de respondenten en eventueel taaltechnische verbeteringen. Uiteindelijk is de enquête ingevuld door 46 respondenten. Respondenten die de vragenlijst begonnen waren maar niet afgemaakt hadden, zijn niet meegenomen in het onderzoek. Dit omdat deze potentiële respondenten wellicht niet de benodigde kennis hadden of de volledige

inzet wilde tonen en daardoor onjuiste antwoorden zouden geven. Hierdoor zijn enkel de respondenten die de kennis hadden meegenomen in het onderzoek. Het kwantitatieve onderzoek is met 46 respondenten niet betrouwbaar, dit zou kunnen betekenen dat wanneer dit onderzoek opnieuw uitgevoerd wordt, er een andere uitkomst is. Echter is besloten deze respondenten niet aan te vullen met medewerkers van de KNGU die ook clubbestuurder zijn, oude bondsraadsleden en andere clubs waarbij veel kennis van het bestuursmodel aanwezig was. Deze respondenten zouden met hun specifieke voorkennis het overzicht van de dynamiek tussen bekend en onbekend kunnen beïnvloeden.

4.4 Kwalitatief onderzoek: focusgroepen

De uitkomsten van de enquêtes zijn kwalitatief uitgediept door middel van focusgroepen. Stellingen waarbij geen duidelijke conclusie was, zijn meegenomen als topic voor de focusgroep. Ook stellingen waar onvoldoende gescoord werd, zijn meegenomen naar de focusgroep om te kijken waar de knelpunten vanuit de leden liggen. De focusgroepen gaven dus geen antwoord op een ander onderwerp, maar sloten met kwalitatieve data aan bij de enquête. De topiclijst die gebruikt is in dit onderzoek is te vinden in bijlage 3.

In dit onderzoek is gekozen voor focusgroepen als middel van kwalitatief onderzoek. Skinner et al. (2015) beweren dat interviews handig zijn om uiteindelijke antwoorden van respondenten te vergelijken. Echter geven zij ook aan dat er weinig ruimte voor flexibiliteit is omdat topics vooraf vastgesteld zijn en er focus ligt op gedetailleerde informatie. Binnen dit onderzoek zullen de meningen van verschillende clubs wellicht uit elkaar liggen; sommigen hebben meer contact met de bond dan anderen. Hierdoor is voor dit onderzoek gekozen om gebruik te maken van focusgroepen. Het voordeel van focusgroepen ten opzichte van interviews is dat respondenten met elkaar in discussie kunnen treden en dat de prioriteiten van de verschillende clubs naar voren komen (Skinner, Edwards, & Corbett, 2015). Hierdoor kunnen de resultaten die in interviews ver uit elkaar zouden liggen, in een focusgroep bediscussieerd worden en worden de voor- en nadelen op het eerste gezicht al direct besproken. Respondenten vullen elkaar aan en zetten elkaar aan het denken. Hierdoor kan de informatie van grotere waarde zijn dan wanneer een respondent informatie verstrekt via een interview.

4.4.1 Selectie respondenten

Skinner et al. (2015) stellen dat binnen een onderzoeksgroep altijd sprake moet zijn van verschillende groepen respondenten waarbij zij gemeenschappelijke eigenschappen bezitten. Hierdoor is gekozen worden voor twee focusgroepsessies met clubbestuurders. Deze clubbestuurders bezitten allen de eigenschappen dat ze bestuurskundig betrokken zijn bij een sportvereniging en daarnaast ook allen in contact staan met de bond. De respondenten zijn geput uit de respondenten van de enquête. Dit om op die manier mensen die al betrokken waren bij de enquête, de mogelijkheid te geven om de verstrekte informatie verder uit te diepen.

Focusgroepen zijn het beste uit te voeren met een groep van zes tot tien deelnemers (Skinner, Edwards, & Corbett, 2015). Het doel was om uiteindelijk 14 respondenten te vinden die in 2 focusgroepen van 7 deelnemers. Uiteindelijk waren er 10 aanmeldingen van respondenten die vanuit de enquête deel wilde nemen aan de focusgroep. Vervolgens is via het accountmanagementteam en persoonlijke contact van de onderzoeker nog geprobeerd extra respondenten te werven. Van de 10

aanmeldingen hebben slechts 4 respondenten positief gereageerd op een deelname en is uiteindelijk nog 1 respondent uit persoonlijke kring aangesloten. In onderstaande tabel is de selectie van de respondenten opgenomen:

| Focusgroep | Geslacht | Functie | Provincie club |
|-------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------------|
| 1 | Vrouw | Secretaris en trainer-coach | Noord-Brabant |
| 1 | Vrouw | Voorzitter en trainer-coach | Zuid-Holland |
| 1 | Man | Voorzitter | Gelderland |
| 2 | Vrouw | Secretaris | Overijssel |
| 2 | Man | Voorzitter | Noord-Brabant |

Tabel 3 Overzicht respondenten focusgroepen

4.4.2 Data-analyse

Deze focusgroepen zijn getranscribeerd en gecodeerd. Door het coderen wordt de bias van de interviewers tegen gegaan (Bryman, 2012). Door gebruik te maken van systematisch coderen wordt de tekst verdeeld in fragmenten en worden deze gelabeld (Boeije, 2014). De codering bestond uit drie fasen: open coderen, axiaal coderen en tot slot selectief coderen (Skinner, Edwards, & Corbett, 2015).

Voor dit onderzoek betekent dit dat de focusgroepen, met goedkeuring van de respondenten, zijn opgenomen. Hierdoor kon de onderzoeker tijdens de focusgroepen zich volledig richten op het gesprek en de eventuele vervolgvragen of onderwerpen. Vervolgens zijn de opnames getranscribeerd en geanonimiseerd, zodat de gesprekken niet te herleiden zijn naar personen of verenigingen. Dit is een belangrijk onderdeel geweest in het vertrouwen van de respondenten, het anonimiseren was namelijk als voorwaarde gesteld zodat de respondenten vrijuit konden spreken. De transcripten zijn door middel van open coderen verdeeld in verschillende thema's. Vervolgens zijn deze thema's door middel van axiaal coderen iets centraler opgedeeld in verschillende onderwerpen en werden de koppelingen gemaakt tussen de verschillende thema's. Tot slot zijn alle thema's bij het selectief coderen gebundeld zodat alle informatie van dezelfde thema's bij elkaar kwamen te staan.

De codeboom van de focusgroepen is te vinden in bijlage 4. Uiteindelijk zijn de thema's van de focusgroepen gekoppeld aan de thema's van de enquête. Op die manier kon de data aan elkaar gekoppeld worden zodat de uitkomsten elkaar aan zouden vullen.

4.4.3 Betrouwbaarheid en validiteit

De focusgroepen zijn, in verband met de corona-omstandigheden, online afgenomen via Microsoft Teams. De transcripten zijn geanonimiseerd. Hierdoor zijn de antwoorden die door respondenten gegeven zijn niet te herleiden naar de desbetreffende persoon of club (Bryman, 2012; Boeije, 2014). De deelnemers waren hier vooraf van op de hoogte gesteld via de mail en bij aanvang van de focusgroep is dit nog herhaald. Hierdoor konden de respondenten vrijer uit spreken omdat zij wisten dat uitspraken geen persoonlijke gevolgen hadden. Bij interviews komt het voor dat transcripten naar de geïnterviewde toegestuurd worden als controle. Om de anonimiteit en veiligheid van respondenten te waarborgen is dat bij de focusgroepen niet gedaan. Bijzondere of stevige standpunten die niet werden toegelicht of bediscussieerd door andere deelnemers zijn met controlevragen bevestigd. Daarnaast zijn langere verhalen tijdens de focusgroep ook kort samengevat door de

onderzoeker. De topiclijst is voor aanvang van de focusgroepen doorgenomen met externe om te kijken of elk onderwerp aan bod komt. Tijdens de focusgroepen is met deze topiclijst gewerkt, zodat geen belangrijke onderwerpen vergeten werden. Hierdoor is een valide onderzoek gedaan, omdat immers elk vastgestelde topic aan bod is geweest (Boeije, 2014).

Er hebben slechts vijf respondenten deelgenomen aan de focusgroep. Hierdoor is deze groep niet representatief voor de gehele populatie van zo'n 900 clubs. Dit is een gebrek van het onderzoek, echter was onmogelijk om meer enthousiaste respondenten te vinden. Doordat wel met vijf respondenten gesproken is, is dit onderzoek dus wel illustratief voor verschillende situaties die zich voordoen binnen de lidverenigingen.

4.4.4 Rol als onderzoeker

In tijden van dit onderzoek was de onderzoeker als stagiair al anderhalf jaar verbonden aan de KNGU. Hierdoor had zij al een beeld gevormd over de organisatie en kunnen zien welke activiteiten en communicatiepogingen werden gedaan om de clubs te bereiken en te verbinden. Ten slotte is zij ook onderdeel van het team wat de bondsraadsverkiezing organiseert. Hierdoor was het tijdens de focusgroepen van belang dat zij enkel verwees naar feitelijke informatie die reeds gedeeld werd met de clubs, maar hier geen mening aan wist te hangen. Door open vragen van beleving en ervaring te stellen werden de respondenten in de mogelijkheid gesteld om hun mening te geven en zich niet te laten beïnvloeden door de onderzoeker. De topics waren vooraf al uitgekozen aan de hand van de nietszeggende resultaten uit de enquête. Door vast te houden aan de algemene topics en vooral open vragen te stellen, is de invloed van de onderzoeker beperkt gebleven. Er is daarom ook niet met stellingen gewerkt; stellingen kunnen een suggestief karakter hebben waardoor respondenten in een bepaalde richting gestuurd konden worden. In de analyse van de resultaten is vast gehouden aan de gegeven antwoorden van de respondenten in relatie met het theoretisch kader. Om voor elke uitspraak bewijs te verzamelen en vast te houden aan de theorie en literatuur, is de mening van de onderzoeker waar mogelijk achter wege gelaten. Tot slot was het in de conclusie en aanbevelingen van belang het onderzoek los te zien van de vervulde functie en persoonlijke contacten met de organisatie en haar werknemers. De KNGU heeft zich het afgelopen jaar kwetsbaar opgesteld in tijden van de turncrisis en heeft kritisch naar de eigen organisatie gekeken. Doordat deze houding binnen de organisatie als normaal wordt gezien, was de onderzoeker vrij om in het eigen onderzoek ook een kritische houding aan te nemen.

5. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de resultaten van het onderzoek. De resultaten zijn naar aanleiding van de uitkomsten van de enquête en de focusgroepen opgedeeld in drie thema's. De thema's die besproken gaan worden zijn onheldere transparantie, afstemming met de clubs en structuur ≠ functioneren. Deze resultaten worden gelijk geanalyseerd aan de hand van de theorie over democratische legitimiteit van Peter (2001). Hiervoor zijn alle vier de dimensies van democratische legitimiteit (input, throughput, output en feedback legitimiteit) gebruikt. Deze dimensies vormen samen met de thema's van de onderzoeksresultaten de basis om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag, namelijk wat de sociologische legitimiteit is die de leden toekennen aan de democratische legitimiteit.

5.1 Onheldere 'transparantie'

De KNGU is een vereniging met een ledenvertegenwoordiging, waardoor er wordt verwacht dat zij transparant communiceren over de genomen beslissingen en besluiten. Dit is ook vastgelegd in de wet en regelgeving van de organisatievorm van een vereniging, maar Barber (2003) benoemd dit ook als een belangrijke peiler voor een goede democratie. Op de website van de KNGU wordt de agenda van de vergadering gedeeld, net als de notulen en genomen besluiten. Het gaat in dit onderzoek echter niet om de transparantie die er is, maar om de ervaringen van de clubs. De organisatie is dus niet intransparant, want de informatie wordt openbaar gedeeld, maar de transparantie is voor de leden niet helder.

Transparantie bondsraad

In de enquête zijn verschillende stellingen over de transparantie van de bondsraad voorgelegd, zoals open en transparante communicatie vanuit de bondsraad en het belang wat vertegenwoordigd wordt door de bondsraad. Ook de controle van de keuzes van de bondsraad op basis van het behalen van doelen en de inzet van middelen is bevestigd. De transparantie van de communicatie van de bondsraad beoordeelden de respondenten gemiddeld met een 5,4, waar echter het cijfer 7 het meest gegeven is. Het lage gemiddelde is te verklaren doordat 15% van de respondenten geen kennis of mening over dit onderwerp hadden, waardoor deze verwerkt zijn als een 0. Dit haalt het gemiddelde van de stelling omlaag. Ook in de focusgroepen kwam naar voren dat de communicatie vanuit de bondsraad een punt van aandacht was. Niet alleen wat betreft de manier van communiceren door de bondsraad, maar ook de betrokkenheid van de clubbestuurders speelt hierbij een rol. Zo zegt respondent 2.1 hierover:

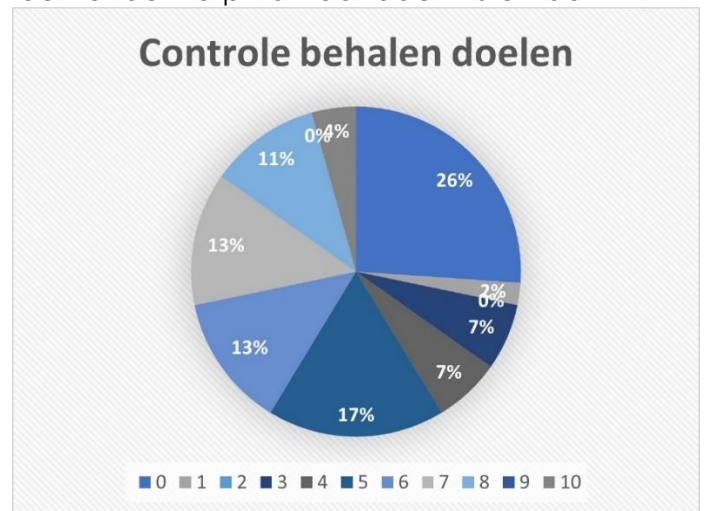
*"Volgens mij krijg ik dat in de mailbox, maar ik geloof niet dat ik er veel van lees." –
Respondent 2.1*

De onbereidheid van de leden om informatie tot zich te nemen is niet opgenomen in de criteria over de kwaliteit van de participatie binnen de throughput legitimiteit. Schmidt (2013) heeft het enkel over de toegang tot informatie en de openheid over processen. Ringeling (2007) voegt hier aan toe dat iedereen dezelfde informatie tot zijn of haar beschikking moet hebben. En het ontvangen van een mail, zoals respondent 2.1 aangeeft, laat die toegang zien. Echter is het hier verschillend hoe de clubs de informatie tot zich nemen. De respondenten die de informatie wel weten te vinden, beslissen per moment of zij de informatie tot zich nemen. Dit is afhankelijk van de drukte die speelt binnen de club, baan of privéleven, maar ook of zij zich

aangesproken voelen tot de onderwerpen die besproken worden. Dit betekent dus dat de KNGU wel transparant communiceert, maar dat clubbestuurders die transparantie niet altijd gebruiken.

Behalen van doelen

26% van de respondenten van de enquête beoordeelde de keuzes van de bondsraad, die gericht waren op het behalen van doelen, met een 7, terwijl 24% van de respondenten hier geen mening over hadden. Gemiddeld kwam dit resultaat op een 5,2. Deze waarden zijn dus sterk uiteenlopend: respondenten die dus op de hoogte zijn beoordelen de keuzes positief, maar daarnaast zijn er ook clubbestuurders die hier dus helemaal geen kennis over hebben. De controle van de bondsraad op de inzet van middelen is voor 37% van de respondenten een onderdeel wat zij niet weten of geen mening over hebben. Leden die hier wel weet over hadden, gaven het meeste het cijfer 5. Dit betekent dat dit een onderwerp van aandacht is en dat dit echt iets is waar aan gewerkt moet gaan worden. Ook de controle van de bondsraad op het behalen van doelen is onvoldoende met gemiddeld een 4,4. 26% van de respondenten hebben hier geen mening of kennis over. Respondenten die hier wel kennis van hadden, oordeelden verschillend, zoals te zien is in bijgevoegd cirkeldiagram. Kijkend naar de objectieve en subjectieve kant van de 'output legitimiteit' die Boedeltje en Cornips (2004) omschrijven, wordt hier vooral de subjectieve kant positief beoordeeld; mensen die op de hoogte zijn van de doelen beoordelen dit positief.



Figuur 5 Controle behalen doelen

De communicatie over de besluiten van de bondsraad zijn volgens de respondenten van de focusgroep niet gemakkelijk te vinden op de website en niet elke clubbestuurder krijgt netjes de uitkomsten van de bondsraad in zijn of haar mailbox. Dit is dus volgens Ringeling (2007) een gebrek; iedereen moet dezelfde informatie tot zijn of haar beschikking hebben. Clubbestuurders willen dus meer ondersteund worden in waar zij de informatie kunnen vinden. Wel zien sommige respondenten al wel een verbetering in de communicatie sinds de komst van de nieuwe directeur. Echter is dit volgens hen nog niet voldoende. Voor andere respondenten is zelfs nog niet bekend wat de functie van de bondsraad precies is. Dit is ook wat een respondent als opmerking meegaf bij de open vragen bij de enquête:

“Ik heb geen flauw idee wat de bondsraad is, wie het zijn, wat ze doen en hoe ze dat doen” – Respondent enquête

Taakverdeling

Het is volgens de respondenten onduidelijk wie welke taak heeft binnen de bond. Wanneer zij namelijk bellen naar de bond voor een vraag, worden zij van het kastje naar de muur gestuurd en kan niemand hen helpen. Respondent 1.3 geeft aan dat dit voor verwarring zorgt:

“Het is een werkorganisatie, en het is geen werkdesorganisatie.” – Respondent 1.3

Maar ook visa versa; de bond communiceert slechts naar één email adres van de clubs, terwijl binnen de clubs ook verschillende contactpersonen zijn. Hier ligt een uitdaging in de theorie van Ringeling (2007). Elke club heeft dus beschikking tot alle informatie, alleen binnen de clubs verloopt de overdracht van informatie niet soepel en lijkt sprake te zijn van eenzijdige communicatie.

De algehele conclusie is dat de clubs niet op de hoogte zijn van het hele bestuursmodel en de bondsraad, meer ook omdat dit een onderwerp is wat niet leeft binnen de clubs. Dat geeft ook een respondent van de enquête aan:

“Verenigingen hebben niet het gevoel iets in te brengen hebben. De KNGU is een ver van mijn bed show.” – Respondent enquête

Al met al zijn er nog verschillende punten waarin de communicatie niet als voldoende wordt ervaren door de leden. Enerzijds door de houding van de clubbestuurders, maar anderzijds ook door de communicatie vanuit de bond. Het betreft dan niet enkel de communicatie over de genomen besluiten, maar ook de volledige communicatie over hoe de bond georganiseerd is. Enkel informatie op een website plaatsen wordt niet als voldoende ervaren door de leden, tegelijkertijd wordt informatie via de mail door clubbestuurders niet consistent gelezen. Hier ligt een uitdaging waar aan gewerkt moet worden, wellicht kan de binding met clubs een belangrijke rol spelen bij het verhelderen hiervan. Hier wordt dan ook in de volgende paragraaf aandacht aan besteed.

5.2 Afstemming met de clubs

Het is van belang dat de bond en de bondsraad contact en afstemming houdt met de clubs. Communicatie is daarbij van groot belang. Er is immers sprake van een ledenvertegenwoordiging en geen directe individuele inspraak van alle leden. Dit betekent dat leden niet individueel kunnen stemmen op voorstellen die behandeld worden in de bondsraad, waardoor het van belang is dat de bond en de bondsraad wel in lijn handelen met de voorkeuren van de clubs. Om dit te bereiken moet er wel een zekere mate van afstemming met de clubs zijn. Elke club moet zich gehoord én vertegenwoordigd voelen.

Om hier inzicht in te krijgen is het handelen van de bondsraad bevestigd en werd door de respondenten vooral de overeenstemming en binding met de clubs benoemd. De binding met de bondsraad laat volgens de respondenten nog te wensen over. Enkel respondenten van de focusgroepen die bij The Connection aanwezig waren, de informatiebijeenkomsten van de KNGU, voelen zich verbonden met de bondsraad en werkorganisatie. Zij hebben immers bij The Connection de mogelijkheid gekregen om in gesprek te gaan met de bondsraadsleden en mensen van de werkorganisatie. Respondenten die niet aanwezig waren bij The Connection, missen een gelegenheid voor binding met de werkorganisatie. Hierdoor hebben zij het gevoel dat ze dus ook geen binding hebben met de bondsraad. Dit gaf respondent 1.2 duidelijk aan tijdens de focusgroep:

“Ik weet niet precies hoe dat gaat, ik weet alleen maar dat, je mist, in alle bedrijven, alles wat hogerhand zit, kijkt niet naar de werkvloer en werkt niet mee met de werkvloer. De dingen die wij op de werkvloer meemaken, en wat je dan zeg maar bij een bond krijgt, om hulp bij te zoeken, daar kunnen ze je niet bij helpen.”- Respondent 1.2

Verantwoordingsproces

In tegenstelling wat Ringeling (2007) beschrijft bij de feedback legitimiteit, wordt binnen de KNGU geen aandacht besteed aan een verantwoordingsproces. De verantwoording van besluiten van de bondsraad wordt afgelegd door middel van notulen op de website en een korte samenvatting in de nieuwsbrief, maar leden hebben hier geen binding mee. Meijer en Bovens (2005) verwijzen naar een verantwoordingsproces die in overleg met de leden kan worden opgesteld. Hier kunnen de leden zelf aangeven aan welke eisen de transparantie vanuit de bond moet voldoen. Dit is niet het geval bij de KNGU, vanuit de KNGU is gecommuniceerd hoe zij de verantwoording afleggen, zowel de bondsraad als de leden hebben hier geen aanvullende eisen aan gesteld. Ook in de focusgroepen geven de leden niet aan hoe zij het graag willen zien. Ook hier is de onwetende of afwachtende houding van de leden overheersend.

Deze mening wordt bevestigd bij de open vraag van de enquête. Zij geven namelijk aan dat er ook te weinig inspraak wordt gevraagd aan de leden en dat er te weinig contact is met bondsraad en het bestuur, wat resulteert in het gevoel dat zij hun mening niet kenbaar kunnen maken. Ze vinden dan ook dat vaker bij leden opgehaald dient te worden wat er leeft en niet enkel informatie zenden vanuit de bond. Een respondent van de enquête zegt dan ook:

“Ophalen wat er bij de leden leeft kan en moet beter.” – Respondent enquête

Een andere respondent van de enquête geeft een aanvullende opmerking:

“Bijzonder dat er nooit vragen of enquêtes zijn over wat we vinden van het bondsbestuur of hoe we vinden dat het bondsbureau functioneert.” – Respondent enquête

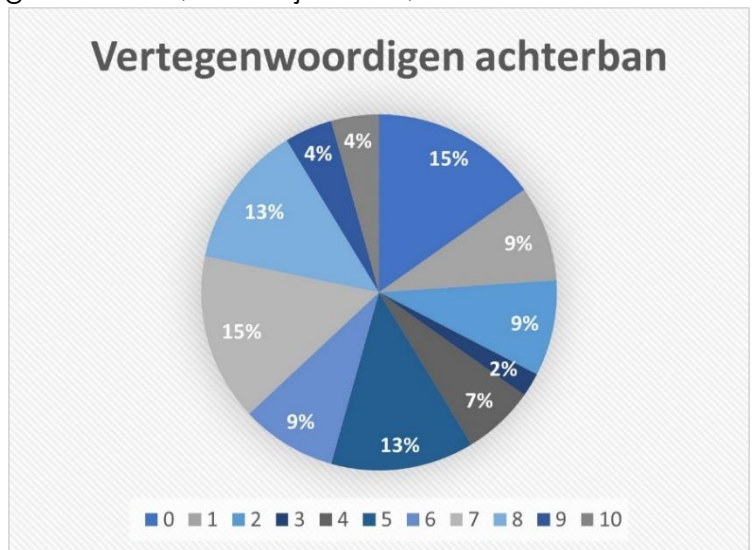
Scharpf (1998) benadrukt dat mensen inzichten en ervaringen naar voren moeten kunnen brengen als zij dit nodig vinden. Respondenten geven aan dat dit dus niet gebeurt, wat dus een gebrek aan 'input legitimiteit' van de bond is (Scharpf, 1998). Het gebrek aan input van en binding met de clubs zorgt er dan ook voor dat de relatie met de clubs niet altijd goed is.

Focus op topsport

Ook wordt aangegeven dat de KNGU niet als toegevoegde waarde wordt gezien. Er is te veel aandacht voor de topsport, en niet voor de breedtesport, zoals een respondent in de enquête aangeeft:

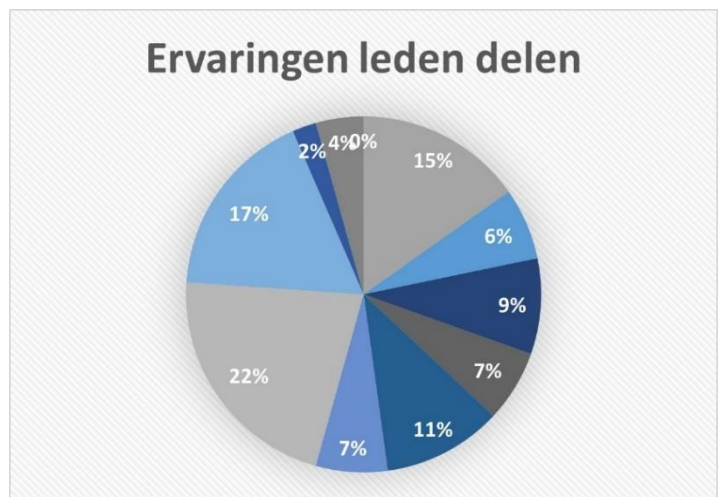
“Meer bezig zijn met de breedte sport en niet alleen het top turnen. Zonder breedte sport is er geen top!” – Respondent enquête

Ringeling (2007) benoemd dit als bedreiging voor de legitimiteit op de langere termijn. Vanuit de leden is weinig draagvlak voor het gevoerde beleid, ook omdat de nadruk volgens de respondenten te veel op de topsport ligt. In de enquête is dit bevraagd aan de hand van stellingen over de doelen van de bondsraad in relatie met de wensen en voorkeuren van de clubs. Dit wordt namelijk beoordeeld met gemiddeld een 4,3. Het meest gegeven antwoord van respondenten, maar liefst 24%, was dat zij hier geen mening of kennis over hadden. Ook had 35% van de respondenten geen kennis of mening over in hoeverre de bondsraad het eigenbelang nastreefde bij het nemen van beslissingen, waar gemiddeld een cijfer van 4,1 gegeven werd. Wel opvallend bij deze stelling tussen zijn de verschillen de kleine, middelgrote en grote clubs. Van de kleine clubs had 36% hier geen mening over, van de middelgrote clubs was dit 14% en van de grote clubs 50%. Het nastreven van de belangen van de achterban scoorde wel een iets hoger gemiddelde, namelijk een 4,7. Maar ook hier was variatie in het geven van de antwoorden, zoals te zien is in bijgevoegd cirkeldiagram. Deze resultaten zeggen iets over de input legitimiteit van de KNGU, en dan voornamelijk over de kwaliteit van de representatie. Ringeling (2007) benadrukt namelijk dat het van groot belang is dat de vertegenwoordigers echt het belang van de achterban vertegenwoordigen en het eigen belang achter wegen laten. Deze resultaten laten zien dat de leden dus niet op de hoogte zijn van wat er vertegenwoordigd wordt, of eigenlijk niet weten wat het belang van de clubs dan daadwerkelijk is. De kwaliteit van de representatie van de input legitimiteit is dus op dit moment nog niet voldoende volgens de leden.



Figuur 6 Vertegenwoordigen van de achterban

Ondanks dat er een ledenvertegenwoordiging is, geeft maar liefst 67% van de respondenten aan het jammer te vinden dat zij geen agendapunten kunnen aandragen voor de bondsraadsvergadering. Deze uitkomst is in lijn met de eis van Ringeling (2007), waarbij wordt gesteld dat de achterban agendapunten aan kan dragen om zo legitimiteit te verkrijgen. Doordat in de statuten van de KNGU is vastgelegd dat leden dit niet kunnen, is dit al niet in lijn met de pijlers van de input legitimiteit. Leden van de bondsraad kunnen echter wel agendapunten aandragen, maar enkel als zij al verkozen zijn als ledenvertegenwoordiging. Als reactie op de stelling of ervaringen en ideeën gedeeld kunnen worden, zijn uiteenlopende resultaten, zoals te zien is in bijgevoegd cirkeldiagram. Het



Figuur 7 Ervaringen van de leden delen

gemiddelde op deze stelling komt uit op een 5,3. En wanneer feedback wordt gegeven, geeft 80% van de respondenten het cijfer 5 voor de beoordeling of deze zaken meegenomen worden in het beleid en het jaarplan. Gemiddeld scoort deze stelling een 3,2 wat laat zien dat dit onvoldoende is. Doordat ideeën en ervaringen niet altijd gedeeld kunnen worden, is dit een gebrek in de mogelijkheden van ledenparticipatie zoals Engelen en Sia Dhian Ho (2004) dat beschrijven.

Afstemming door de werkorganisatie

Maar het is niet enkel de behoefte aan participatie in besluitvorming en contact met de bondsraad waar de leden behoefte aan hebben. Omdat respondenten van de focusgroepen het gevoel hebben dat de werkorganisatie niet weet wat er speelt op de werkvloer, hebben ze het altijd heel prettig gevonden om met soortgenoten samen te komen. Ook om één front te kunnen vormen richting de bond. Respondent 1.3 zegt hierover:

“En dan heb ik het vervolgens wel altijd als heel prettig ervaren om met soortgenoten bij elkaar te komen. Trainersoverleg, en dat tilde wij boven de vereniging uit. Weet je? En als je met trainers van andere verenigingen gaat praten, dan kun je ook makkelijk een front vormen. En dat kan heel goed aan de hand van één klacht, weet je?” – Respondent 1.3

Respondenten geven aan dat er ook geen goede relatie is met het accountmanagementteam van de werkorganisatie. Het accountmanagement neemt geen contact op met de respondenten, maar verwacht dat leden zelf contact opnemen. Echter worden de leden niet naar het accountmanagementteam doorverwezen als zij naar de bond bellen. Er is volgens de respondenten vanuit het accountmanagementteam geen proactieve houding naar de clubs, waar respondent 2.1 wel aangeeft dat dit ook door corona kan komen:

“Maar dat komt ook wel als de corona voorbij is. Want daar zit denk ik ook een proactieve functie in vanuit de KNGU en welke rol dan ook, als je pro-actief blijft en je blijft verenigingen benaderen of, dingen organiseren, dan komen daar ook elke keer wat nieuwe enthousiastelingen voorbij.” – Respondent 2.1

Net als bij de relatie met de werkorganisatie is hier sprake van een gebrek aan mogelijkheden tot participatie door de leden. Er wordt veel verantwoordelijkheid bij de clubs neergelegd, waarbij weinig mogelijkheden tot participatie door de leden is. Dit zorgt ook voor het gevoel bij respondenten dat de bond geen feeling heeft met de verenigingen. Als voorbeeld noemen respondenten de nieuwe wedstrijdstof en het organiseren van wedstrijden; deze besluiten zijn naar hun mening genomen zonder overleg met verenigingen, dit om dat deze nieuwe regels niet werkbaar zijn voor de verenigingen. Als verbeterpunt noemen zij het contact vanuit het accountmanagementteam. Ze verwachten een proactieve houding richting de clubs, en niet alleen per nieuwsbrief, maar echt telefonisch, of eventueel langsgaan. Dit is een gebrek in de kwaliteit van de representatie van de input legitimiteit; het voelt voor de leden niet als dat de ledenvertegenwoordiging in het belang van de clubs besluiten neemt. En dit is voor op de langer termijn een risico voor de legitimiteit van de KNGU.

Meer aandacht voor de sporters

Respondenten vinden dat niet enkel de clubs, maar ook de sporters, zowel top- als breedtesport, gehoord moeten worden. Respondenten hebben geen behoefte in ledeninspraak bij de bondsraad, maar willen wel gehoord worden om de bondsraad te laten weten wat er speelt onder de sporters, maar ook zeker bestuurlijk binnen de club. De grootste problemen liggen bij het gehoord worden bij de werkorganisatie. Bestuurders willen hun ei kwijt kunnen bij de werkorganisatie en delen wat er speelt binnen de verenigingen. Onder de respondenten heerst het gevoel dat de onderlaag van de sportbond, waar de breedtesport mee bedoeld wordt, niet interessant is voor de bond, terwijl de breedtesport juist de plaats is waar talent uit geput kan worden. In veel gevallen is bij respondenten ook niet bekend bij wie ze terecht kunnen. Contactpersonen zijn onbekend en wanneer contact wordt opgenomen met het algemene nummer van de KNGU, lopen zij tegen een muur aan. Hierdoor worden de clubbestuurders en trainers-coaches dus niet ondersteund vanuit de bond. Ringeling (2007) benadrukt dat het van groot belang is dat ideeën en inzichten gedeeld kunnen worden, om zo legitimiteit te behouden. En niet alleen Ringeling (2007) voorziet dit probleem, ook respondent 1.1 voorziet een groot risico:

“Dan, het ergste wat kan gebeuren binnen welke sportbond dan ook, binnen het georganiseerde sportverband, waar verenigingen een heel belangrijk deel van uitmaken in mijn ogen, is dat er trainers gaan weglopen omdat ze niet gehoord gaan worden. Dat vind ik echt, dat vind ik echt het grootste drama wat je kan overkomen. Dus als je een beetje bondsraad bent, of bondsbestuur of werkorganisatie, is dat het laatste wat je wil, dat er trainers gaan weglopen omdat ze zich niet gehoord voelen.” – Respondent 1.1

Respondenten die een bekende binnen de werkorganisatie of bondsraad hebben zitten, voelen zich een stuk meer gehoord en worden geholpen met de zaken waar zij tegenaan lopen. Daarnaast geeft respondent 2.2 dat het ook een stuk makkelijker was om contact op te noemen toen er nog een bekende van de respondent werkzaam was bij de bond. Echter zijn de wegen waarop deze respondenten in contact komen met de bond niet altijd de correcte manier.

Vertrouwen in de bondsraad

Respondenten geven aan dat zij het vertrouwen in de bondsraad erg belangrijk vinden, omdat dit het controlerende orgaan is. Er wordt niet eenduidig gezegd of er wel of geen vertrouwen in de bondsraad is, omdat enkele respondenten niet weten in hoeverre de bondsraad wel op de hoogte is. Andere respondenten geven aan dat het vertrouwen er wel is en dat pas wanneer iets mis gaat, de bondsraad het vertrouwen verliest. De hele turncrisis die het afgelopen jaar plaatsvond is op dit moment niet van invloed op het vertrouwen, omdat respondenten aangeven de bondsraad korter zit dan de geschiedenis van de crisis. Het vertrouwen kan nog wel verbeteren door meer in contact te staan met de clubs. Het vertrouwen in de werkorganisatie is minder, dit doordat clubs niet gehoord worden, zoals hierboven is besproken. Dit is niet goed voor de output legitimiteit van de KNGU. Doordat de clubs niet gehoord worden, is er ook weinig draagvlak voor de genomen beslissingen. En zeker dit is van groot belang voor de legitimiteit op de langer termijn, waardoor hier nog zeker verbetering in nodig is. Echter is het wel positief dat de turncrisis van het afgelopen jaar geen negatieve gevolgen voor het draagvlak heeft veroorzaakt.

Er zijn daarom ook geen klachten over de bondsraad. Wel geven de respondenten aan dat af en toe ook wat zaken minder goed lopen, zoals klachtenafhandeling of communicatie over nieuwe oefenstof. Respondent 1.1 haakt hier op aan:

“Je kan alleen maar leren van je fouten. En helaas waar mensen zijn worden fouten gemaakt.” – Respondent 1.1

Wat betreft de werkorganisatie gaan de klachten van de respondenten voornamelijk over het niet oppakken van klachten en/of aandachtspunten. Respondent 1.2 zegt hierover:

“Dus de bondsraad zou ongetwijfeld misschien heel goed zijn best doen, maar de bond [lees: werkorganisatie] zelf laat heel veel punten en steken vallen. En werkt daar niet aan.” – Respondent 1.2

Deze meningen zijn van invloed op de 'feedback legitimiteit' van de KNGU (Ringeling, 2007). Daarbij stelt Ringeling (2007) dat uitkomsten van het gevoerde beleid gebruikt dienen te worden als input voor een volgend jaar. Respondenten geven aan dat fouten maken kan gebeuren, maar echter worden er te veel fouten gemaakt binnen de bond, al meerdere jaren op het gebied van ondersteuning aan clubs. De feedback van de leden wordt dus niet gebruikt voor de opvolgende jaren, wat een bedreiging voor de legitimiteit van de KNGU kan opleveren.

Wel vinden ze dat binnen de turnwereld een mate van arrogantie heerst. Respondent 1.2 zegt hierover:

“Nee ja precies, die arrogantie, die moet gewoon weg. En iedereen die is gewoon gelijk, of je nou topsporter bent, of je bent recreatiesporter. Je bent allemaal gelijk.” – Respondent 1.2

De respondenten vinden het dan ook een taak voor de bondsraad om topsporters en breedtesporters gelijk te behandelen. Die arrogantie komt binnen de verenigingen voornamelijk voor bij trainers-coaches.

Bondsraadsvergadering

De respondenten geven allen aan dat het belangrijk is om op de hoogte te zijn van de onderwerpen van de vergadering van de bondsraad. Slechts één van de respondenten is aanwezig geweest bij een van de vergaderingen. Voor het informeren en het op de hoogte zijn van de ontwikkelingen geven respondenten aan dat het wenselijk zou zijn om de vergaderingen online te kunnen volgen, wat nu in de coronaperiode mogelijk is. Daarentegen geeft de enige respondent die wel aanwezig is geweest bij de vergaderingen aan dat het fysiek vergaderen zorgt voor het persoonlijk contact met de bondsraad en de mogelijkheid tot netwerken. Als kanttkening geven respondenten aan dat er zaken op de agenda moeten staan die ook in verband staan met de situatie binnen de club of waar de club een direct belang bij heeft, zoals het onderzoek naar grensoverschrijdend gedrag. Bijvoorbeeld zegt respondent 2.2 hierover:

“Ik heb toevallig mij ingeschreven voor de vergadering van morgen. Dus ik probeer wel ergens één keer per jaar, één keer per half jaar ergens aan te sluiten als ik denk ja, dat lijkt me een interessant onderwerp, dan sluit ik eens een keer aan en luister ik een keer mee. Maar ja, ik voel ook inderdaad niet de behoefte om daar elke bondsraadsvergadering bij aan te sluiten nee.” – Respondent 2.2

Echter is het bijwonen van een bondsraadsvergadering een vorm van 'inputlegitimiteit', omdat leden dan toevoeder zijn tijdens de participatie van de bondsraad in de besluitvorming. Toehoorders kunnen bij een vergadering niet zelf meebeslissen, maar zijn wel op de hoogte van wat speelt binnen een vergadering en wat besproken wordt. Het is dus wat Ringeling (2007) noemt een vorm van burgerparticipatie; leden worden dan betrokken bij de besluitvorming van de organisatie. Bijeenkomsten van The Connection waarbij clubbestuurders in de gelegenheid worden gesteld om te netwerken met de bondsraad, kunnen een belangrijk onderdeel zijn in de binding tussen de bondsraad en de clubs te verbeteren. Echter is het voor bezoekers vooraf niet duidelijk dat de mogelijkheid van netwerken er is. Vandaar dat de respondenten het advies geven dit dan ook als activiteit op de agenda van The Connection te zetten. Voor de leden kan dit echter juist een moment zijn om de input legitimiteit van de KNGU te beoordelen. Door het in contact te komen met de bondsraad kan de kwaliteit van de vertegenwoordiging worden beoordeeld; leden weten dan immers wie hun vertegenwoordigers zijn. Maar daarnaast kunnen zij dus ook delen met de bondsraad wat binnen hun vereniging of omgeving speelt, om zo toch hun inzichten en ideeën te kunnen delen. Ringeling (2007) geeft aan dat dit een goede basis is voor legitimiteit op de langer termijn.

De binding met de clubs is voor respondenten van groot belang. Zij willen immers gehoord worden door de werkorganisatie en de bondsraad. De bondsraad vertegenwoordigt namelijk hun belangen. Echter moet er wel een functionerende structuur zijn, om daadwerkelijk het contact met en inspraak bij de werkorganisatie en bondsraad te hebben. Hier wordt in de volgende paragraaf dieper op ingegaan.

5.3 Structuur ≠ functioneren

Het is van belang dat er een goede structuur van de ledenvertegenwoordiging is om een grote vereniging als de KNGU te organiseren. De KNGU zit immers vast aan het verenigingsrecht met bijbehorende wetten en regels. Echter betekent het hebben van een goede structuur niet direct dat dit ook goed functioneert. Functioneert de structuur wel goed als ledenvertegenwoordiging? Op welke manier beoordelen de leden van de KNGU deze structuur van organisatie?

In de focusgroepen noemen respondenten als grootste voordeel van de bondsraad dat de signalen vanuit de clubs via de bondsraad eerder bij het bestuur van de bond geparkeerd worden. Zo zei respondent 1.1 hierover:

“Als je een bondsraad hebt en je krijgt de signalen, dan kan je wel de signalen sneller parkeren bij een, bij een bestuur, binnen een sportbond.” – Respondent 1.1

Dit voelt als een mogelijkheid dat zaken die spelen bij clubs toch wel door de bond worden opgepakt, wat goed is voor de input legitimiteit. Ringeling (2007) benoemt dat het van belang is dat inzichten en ideeën gehoord worden. In de enquête werd de stelling “Het is een goede keuze om gebruik te maken van een bondsraad, die belangen en voorkeuren van de leden vertegenwoordigt” voorgelegd aan de

respondenten. Minder dan de helft, slechts 24% van de respondenten gaf aan dat zij het volledig eens waren met deze stelling. Het gemiddelde bij deze vraag was een 7,5, wat laat zien dat ze algemeen tevreden zijn over deze keuze.

Ledenvertegenwoordiging als kracht

Ledenvertegenwoordiging werd in de focusgroepen gezien als een kracht, en zeker het afgelopen jaar. Dit doordat de leden van de bondsraad tussen de sporters staan, alle leden van de bondsraad zijn namelijk lid van de KNGU. Dit betekent dat de leden van de bondsraad altijd verbonden zijn als clubbestuurder van een lid van de KNGU, een trainer-coach of jurylid is. Het is een positief gegeven dat de lijntjes kort worden gehouden tussen verenigingen, rayonbesturen, bondsraad en bestuur. Dit heeft namelijk ook effect op de output legitimiteit wat betreft de controle op het behalen van de doelen (Hoekema, Manen, Heijden, Vlies en Vroom, 1998). Het gaat hier namelijk om de interactieve processen binnen de organisatie die volgens Edelenbos en Monnikhof (2001) zorgen voor een positieve beoordeling van de inhoud van het beleid.

Een ander voordeel van de bondsraad wat bij de focusgroepen naar voren kwam was de controle functie; respondenten geven aan dat zij deze functie zien als een controle op wat in de werkorganisatie van de KNGU gebeurt. Respondent 2.2 zegt hierover:

“Het is inderdaad een stukje, nou inderdaad, de controle op wat er op het kantoor gebeurt.” – Respondent 2.2

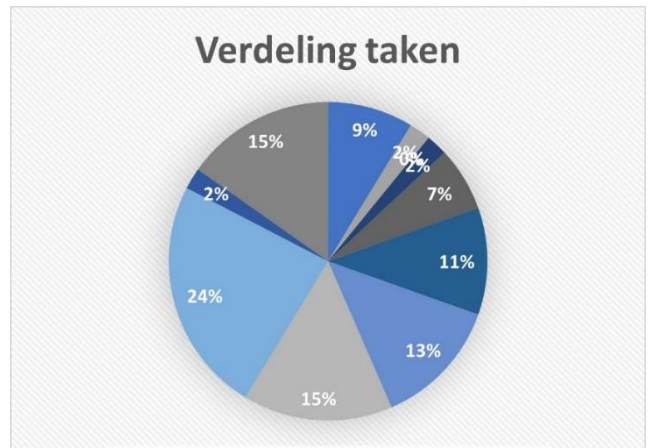
Gezien de lage opkomst bij de eigen algemene ledenvergadering van de respondenten zien zij het als een groot voordeel dat er een groep vertegenwoordigers is die die controlerende functie ook echt op zich wil nemen. Respondent 1.1 zegt hierover:

“Dan heb je dus die openbare vergaderingen bij kan wonen en ja, misschien werkt het helemaal niet want je ziet een algemene ledenvergaderingen ook steeds meer, ja, daar komt bijna geen hond op af.” – Respondent 1.1

Respondent 1.2 was het hier mee eens en vulde aan:

“Dat hebben wij bij de vereniging uiteraard wel, maar, als ik zie wat daar al de opkomst is, dan weet ik niet hoe dat landelijk bij een bestuur wat nog verder van jou af staat, zeg maar, wat daar de opkomst van zou zijn. Dus daar kan je dan nu beter een paar fanatiekelingen hebben die de controlerende functie hebben.” – Respondent 1.2

Dit in tegenstelling tot de resultaten van de enquête, hier geven de respondenten een gevarieerder antwoord op de stelling over de structuur: de verdeling van taken tussen bondsraad, bondsbestuur en werkorganisatie. 9% van de respondenten had hier geen mening over, terwijl 15% van de respondenten het hier volledig mee eens waren. De spreiding van deze meningen is te zien in bijgevoegd cirkeldiagram. Deze tegenstrijdige resultaten kunnen eventueel verklaard worden door de manier van uitleg vanuit de werkorganisatie over de takenspreiding. Respondenten van de enquête werden verwezen naar de website en officiële documenten, terwijl respondenten van de focusgroep mondelinge toelichting kregen van de onderzoeker en vragen konden stellen.



Figuur 8 Verdeling van de taken

Voor- en nadelen van de bondsraad

Tot slot benoemen de respondenten van de focusgroep nog de klankbordfunctie die de bondsraad heeft. Het enige nadeel wat zij zien is dat de bondsraad, waar slechts 11 vertegenwoordigers van ruim 900 clubs zitten, niet goed contact hebben met de werkvloer en dus niet altijd met "2 benen in de klei staan". Echter zou dit volgens Ringeling (2007) juist een mogelijkheid moeten zijn voor participatie van de leden om de input legitimiteit van de KNGU te verbeteren. Hierdoor is het dus echt van belang om dit nadeel voor de respondenten positief te keren. Dus in het uitdragen van de structuur en representatie van de lidverenigingen is nog winst te behalen. Tot slot wijzen de respondenten nog op de structuur die bedacht is om accountmanagers in contact te laten blijven met clubbestuurders, door middel van bijeenkomsten zoals The Connection en persoonlijke bezoeken en aandacht. Door corona ligt het fysieke contact met accountmanagers stil, maar de respondenten hopen dat dit weer opgepakt gaat worden. De accountmanagers zien de respondenten namelijk als contact met de gehele bond. Respondent 1.3 zegt hierover:

"Iedere vereniging heeft toch een contactpersoon waar die, waar die mee kan schakelen. Weetje. En dat zijn ook mensen die je tot in den treuren kan blijven lastig vallen op het moment dat je je niet gehoord voelt." – Respondent 1.3

Ook heeft corona volgens de respondenten van de focusgroepen voor een positieve ontwikkeling gezorgd: besluiten kunnen door middel van online vergaderen sneller worden genomen. De grootste uitdaging vinden de respondenten dan ook de wisselwerking tussen de huidige structuur en het functioneren hiervan. Respondent 1.3 zegt hierover:

"Dus, het hebben van de structuur is één, het goed gebruiken van die structuur is een ander." – Respondent 1.3

Voornamelijk wijst deze respondent op het feit dat het hebben van de structuur geen garantie is voor het functioneren van de structuur en het hebben van de juiste mensen op de juiste plekken. Ze verwijzen ook naar de nieuwe, frisse blik die nodig blijft om de gymnsport te blijven door ontwikkelen, door middel van het inzetten van jonge

bestuurders. Dit komt ook als open antwoord in de enquête naar voren, een respondent van de enquête geeft de volgende tip hierover:

“Zorgen voor een goede afspiegeling van de leden van de KNGU (mogelijke verjonging in de top)” – Respondent enquête

De voornaamste taak van de bondsraad volgens de respondenten van de focusgroepen is dan ook de controlefunctie en het bieden van de juiste ondersteuning aan het bondsbestuur. Een soort van doorgeefluik om aandachtspunten van clubs door te geven aan het bondsbestuur. Wel geven de respondenten aan dat het de rol van de bondsraad is om ook echt zich verantwoordelijk te voelen voor alle verenigingen, wat respondent 1.3 duidelijk aangaf:

“De bondsraad is dus een verzameling vertegenwoordigers en dat vergt een actieve rol van de mensen die in het bondsbestuur, de bondsraad zitten.” – Respondent 1.3

Wel geven de respondenten aan dat het de taak van de bondsraad is om elke discipline van de gymnsport te kunnen vertegenwoordigen en dus ook representatief moeten zijn voor de gehele gymnsport. Naast de controlerende functie op de werkorganisatie en het bondsbestuur vinden de respondenten ook dat de bondsraad de clubs moeten controleren. Dit om ook echt een veilig sportklimaat te kunnen uitdragen.

Verkiezing voor de ledenvertegenwoordiging

Hoewel de selectie van de ledenvertegenwoordiging via een verkiezing statutair is vastgelegd, zijn de respondenten hier wel positief over. 85% van de respondenten heeft een 6 of hoger geven voor de keuze van een verkiezing om een bondsraad samen te stellen. Gemiddeld wordt hier dan ook het cijfer 7,3 voor gegeven. Dit in tegenstelling tot de respondenten van de focusgroep; zij zijn hier minder positief over. Enerzijds moeten clubs geschikte personen voor deze functie naar voren kunnen én willen schuiven, anderzijds moet elke club zich wel neer kunnen leggen bij de uitslag. Hierbij wordt bedoeld op de beperkte vertegenwoordiging van een heel breed werkveld. Daarnaast leeft het gevoel dat de verkiezing gebaseerd is op vriendjespolitiek: de persoon die de meeste clubs kent of promotie heeft gevoerd krijgt de meeste stemmen en komt dus in de bondsraad. Respondenten zijn dus niet blij met de verkiezingsstrijd die er dan gevoerd wordt. Clubs die wellicht niet de interesse in de bondsraad hebben stemmen dan toch omdat ze een kandidaat kennen. Terwijl wellicht een andere kandidaat met minder stemmen een beter bondsraadslid kan zijn. Echter is dit niet in lijn met de democratie, maar zou hier dan sprake zijn van meritocratie. Dit past niet in het concept van de democratische legitimiteit, hier moeten mensen vrij zijn in hun keuze. De respondenten stellen dan ook voor dat enkel de betrokken clubbestuurders een stem uit kunnen brengen. Dit is echter wel in strijd met het democratisch principe van een vereniging, waarbij elk lid de mogelijkheid moet hebben een stem uit te brengen (Allern & Pedersen, 2007).

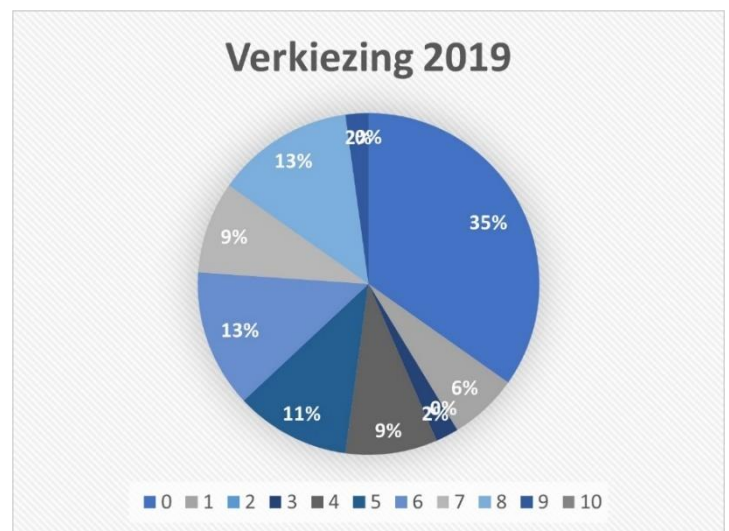
Respondenten geven aan dat niet iedereen in het verkiezingsproces dezelfde informatie over bepaalde kandidaten heeft, of wil raadplegen. Dit kan van invloed gaan zijn op de legitimiteit van de KNGU, maar uiteraard ook op de bereidheid van

clubbestuurders of anderen bij de KNGU aangesloten personen die zich wellicht kandidaat willen of wilde gaan stellen voor de verkiezingen.

De kiescommissie

Waar de respondenten in de focusgroep wel positief over zijn, is de tussenkomst van de kiescommissie, ongeveer gelijk aan de respondenten van de enquête. 22% heeft geen mening of kennis over de stelling dat de kiescommissie wordt gezien als goede onafhankelijke partij in het verkiezingsproces. Gemiddeld geven de respondenten hier een 4,8 voor. Hier waren wel verschillen tussen de grootte van clubs. Van de kleine clubs had 37% hier geen mening over, van de middelgrote clubs was dit 8% en van de grote clubs 11%. De kleine clubs lopen op dit onderwerp achter.

Echter zien de meeste de kiescommissie wel als een meerwaarde voor de verkiezingen; gemiddeld werd hier namelijk een 6 voor gegeven. Maar liefst 37% beoordeelde de meerwaarde van de kiescommissie met een 8 of hoger. Daarentegen heeft 35% geen mening of kennis over de verkiezingen van 2019. Mensen die wel gestemd hebben, hebben hier wisselende ervaringen over, zoals te zien is in bijgevoegd cirkeldiagram. Respondenten van de focusgroep noemde het voordeel dat ervoor gezorgd werd dat er inderdaad wel mensen in de bondsraad komen die de interesse voor en competenties van een bondsraadslid hebben. Het nadeel van de verkiezingen in 2019 was dat het stukje tekst en een foto van de kandidaten niet voldoende waren om een geschikte ledenvertegenwoordiger te kiezen.



Figuur 9 Tevredenheid verkiezing 2019

De verkiezingen hebben invloed op de beoordeling van de throughput legitimiteit van de KNGU. Enerzijds natuurlijk door de wijze van de collectieve besluitvorming, in dit geval een verkiezing (March en Olsen, 1989). De tevredenheid van de respondenten hierover is dus van belangrijk belang. Wel valt het op dat de respondenten van de focusgroep, die hier met elkaar over gediscussieerd hadden, hier toch minder positief over waren. Dit heeft dan vooral betrekking op de kwaliteit van de participatie. Er heerst een gevoel van vriendjespolitiek rondom de verkiezing. Respondent 2.1 zegt hierover:

“Ik weet niet of dat de goede manier is. Ik ben de vorige keer niet bij betrokken geweest, want toen was mijn interesse nog niet zo groot daarin. Als ik het een beetje vergelijk met de politiek dan is het een beetje degene die de meeste vriendjes heeft die krijgt de meeste stemmen, die komt erin. Dat gevoel heb ik zeg maar.” –

Respondent 2.1

Respondent 2.2 haakte hier verder op in:

“Ja, dat gevoel heb ik ook. Ik weet ook niet of het de juiste manier is. Het zou misschien, nouja, ik zou het wel anders willen, maar zou niet zo 1 2 3 weten hoe. Misschien zou voordracht helpen?” – Respondent 2.2

Voordracht vanuit de bond is volledig in tegenstrijd met het democratisch principe welke Elliott (1994) beschrijft. De ledenvertegenwoordiging binnen de KNGU zorgt voor een concurrerende democratie; er wordt immers gekozen wie de leiderschap heeft (Elliott, 1994). Doordat de KNGU een vereniging is met democratische principes is het dus niet mogelijk dat de KNGU door middel van voordracht hun eigen controleurs benoemen. Wel is het mogelijk om naar een ander democratisch model over te schakelen, zeker wat betreft de wens van de leden voor meer inspraak. Hier wordt bij de aanbevelingen dieper op ingegaan.

Profiel ledenvertegenwoordiging

Als profiel van de ledenvertegenwoordiging geven de respondenten aan dat een goede afspiegeling van de leden plaats dient te nemen in de bondsraad, hiermee wordt bedoeld op een verjonging. Dit van belang bij de collectieve besluitvorming van de throughput legitimiteit. Omdat sprake is van een ledenvertegenwoordiging, moet wel iedereen binnen de bond zich vertegenwoordigd voelen. En dat is op dit moment volgens de respondenten dus niet geval. De normen en waarden, zoals Ringeling (2007) deze omschrijft, zien respondenten anders bij oudere bondsraadsleden dan jongere bondsraadsleden. Daarnaast geven ze aan dat het voor de bondsraad een aandachtspunt is om de plannen die er van bovenaf liggen, ook vanaf onder in lijn moet zijn met de clubs. Als tip bij de verkiezingen wordt aangegeven dat gezorgd moet worden dat alle leden mogen stemmen. Hier is onduidelijk of dit alle leden van de clubs betreft of alle clubs die lid zijn van de KNGU.

KNGU als logge organisatie

De algehele indruk van respondenten van de focusgroepen over de bond is dat het een logge organisatie is door de hoeveelheid verenigingen en actieve sporters. Respondent 1.3 zegt hierover:

“Dus toch, het is een grote organisatie met veel verenigingen met nog veel meer leden, en dat maakt zo'n organisatie ook wel log.” – Respondent 1.3

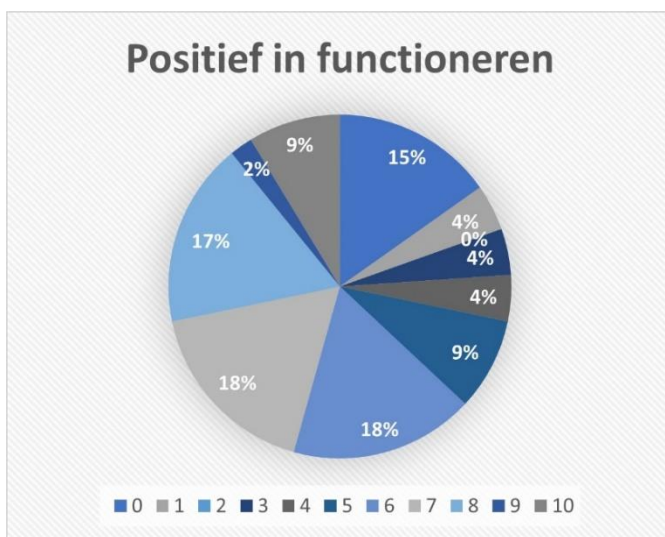
Bij een logge organisatie, met veel verenigingen en sporters, is het van groot belang dat de taken verdeeld zijn. Voor de throughput legitimiteit is het wel van belang dat de checks and balances, de verdeling van taken, goed verdeeld zijn (Happé, 1999). Het belangrijkste onderdeel wat Ringeling (2007) aangeeft is dat ook minderheden de mogelijkheid moeten krijgen om dus ideeën in te brengen, wat in de machtsverdeling van de KNGU niet mogelijk is. Wel is de ervaring dat de lijntjes binnen de organisatie als kort worden ervaren, wat door de respondenten wordt gezien als belangrijk gegeven om het geheel als structuur te laten functioneren. En die korte lijntjes zorgen voor een positief gevolg voor de output legitimiteit, omdat directe controle op de doelen kan worden geleverd. Wel heerst onder de respondenten het gevoel dat niet alles centraal geregeld wordt waardoor er binnen verschillende regio's verschillende richtlijnen zijn wat betreft bijvoorbeeld de organisatie van wedstrijden. Daarnaast missen ze het 'samen' gevoel binnen de bond, omdat de nadruk vaak op de topsport ligt. Dit gevoel van samen zijn wordt benadrukt door respondent 1.1:

“Wij zijn er voor één reden als trainers en wij zijn ambassadeurs van de sport en dan moet je zorgen dat de sport zo mooi mogelijk naar voren wordt geschoven.” – Respondent 1.1

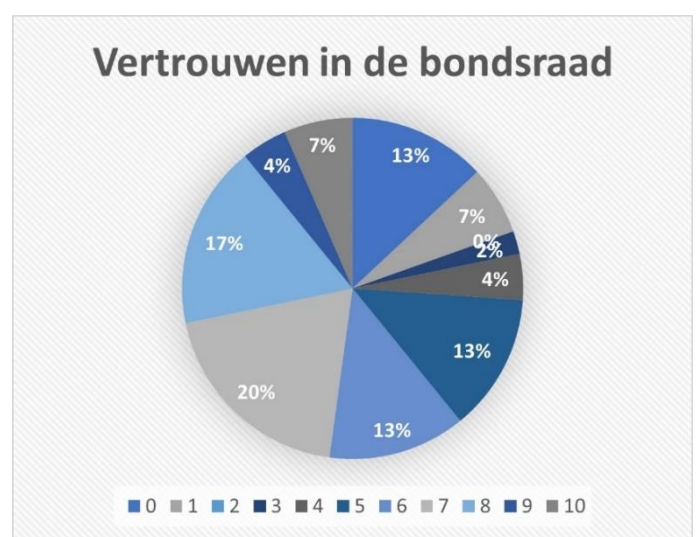
Ondersteuning vanuit de werkorganisatie

Als tip wat betreft de organisatie van de bond geven respondenten aan dat het belangrijk is dat de verkiezingen en vertegenwoordiging goed georganiseerd en ondersteund moet worden. De scheiding tussen het bestuur en controlerend orgaan, bekend als de bondsraad, vinden zij goed, maar er moet wel gebruik worden gemaakt van elkaars kennis. Hier verdient dus nog aandacht wat betreft de checks and balances van de throughput legitimiteit. Respondenten geven aan dat de scheiding er wel is, maar dat er niet volledig gebruik gemaakt wordt van elkaars kennis. Op deze manier wordt er geen volledig gebruik gemaakt van de verdeling van de macht zoals Happé (1998) deze beschrijft. Als kanttekening wat betreft het vertrouwen wordt aangegeven dat in tijden van de gebeurtenissen van de turncrisis ook een bondsraad zat. De vraag die hierbij wordt gesteld is op welke manier er vertrouwen kan zijn met deze gebeurtenissen; er was in tijden van de crisis ook een bondsraad die toezicht moest houden.

Tot slot werd de respondenten in de enquête gevraagd of zij positief stonden in het functioneren in de bondsraad en of zij vertrouwen hadden in de bondsraad. Beide gemiddelden komen uit op een gemiddelde van een 5,5. Echter lopen de waarden van deze twee stellingen enorm uiteen. Beide resultaten zijn te zien in de bijgevoegde cirkeldiagrammen.



Figuur 10 Positief in functioneren van de bondsraad



Figuur 10 Vertrouwen in de bondsraad

Dit laat zien dat er niet door alle leden draagvlak is voor het gevoerde beleid van de KNGU, wat wel belangrijk is als onderdeel van de output legitimiteit zoals Potman (1989) deze benoemd. Als advies vanuit de focusgroep komt het geluid dat externe organisaties, bijvoorbeeld gemeentes of sportstimuleringsbedrijven, een grote bijdragen kunnen leveren aan clubs voor de ontwikkeling van bijvoorbeeld een veilig sportklimaat of begeleiding bij de clubs. Echter hechten voornamelijk clubs met een mindere relatie met de KNGU hier grote waarde aan.

Conclusie

Alle resultaten van de focusgroepen en enquête zijn te herleiden naar drie centrale thema's: Onheldere transparantie, afstemming met de clubs en structuur ≠ functioneren. In de paragrafen van de onheldere transparantie is vooral de huidige uitgedragen transparantie van de besluiten van de bondsraad besproken. Ook lag er focus op het behalen doelen en de huidige taakverdeling die er binnen de bond is, maar nog niet wordt uitgedragen. Bij de afstemming met de clubs kwam naar voren dat clubs gehoord moeten worden en de rol van het belang van de clubs binnen de KNGU. Ook is de focus op topsport besproken, de afstemming door de werkorganisatie en de aandacht voor de sporters. Tot slot is het vertrouwen in de bondsraad besproken in relatie tot het bijwonen van de bondsraadsvergadering. Bij het laatste thema kwamen vooral de voor- en nadelen van de bondsraad aan bod en de verkiezing om de ledenvertegenwoordiging samen te stellen. Als belangrijkste werd de ondersteuning door de werkorganisatie benoemd.

Alle thema's hebben ook een zekere mate van onderlinge samenhang. Wanneer de transparantie verbeterd, kunnen clubs ook makkelijker in gesprek met de bond en wordt de structuur die er is duidelijker uitgedragen door de bond én begrepen door de leden. Hier wordt verder op ingegaan bij de beantwoording van de hoofd- en deelvragen in het volgende hoofdstuk.

6. Conclusie

In het vorige hoofdstuk is ingegaan op de resultaten van de enquête en de focusgroepen. De resultaten zijn geclusterd per thema, namelijk onheldere transparantie, afstemming met de clubs en structuur ≠ functioneren. In dit hoofdstuk kijken we naar de conclusies die op basis van de resultaten uit het onderzoek komen. Op die manier kan antwoord worden gegeven op de deelvragen van het hoofdstuk en uiteindelijk de hoofdvraag van het onderzoek, *“Wat is de sociologische legitimiteit die de bestuurders van de lidverenigingen toekennen aan de Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie en hoe verhouden deze zich tot haar democratische legitimiteit?”*, beantwoord worden.

6.1 Beantwoording van de deelvragen

Voor dit onderzoek zijn vijf deelvragen opgesteld. Op deze manier werd de hoofdvraag opgesplitst om deze gemakkelijker te kunnen beantwoorden. Elke deelvraag wordt los beantwoord op basis van de resultaten van het onderzoek, zodat daarna een antwoord kan worden gegeven op de hoofdvraag.

6.1.1 *“Hoe verhoudt democratische legitimiteit zich met het vertrouwen van de leden binnen de legitimiteit?”*

De eerste deelvraag is gericht op de theoretische concepten van legitimiteit en democratische legitimiteit. We zien dat legitimiteit een heel omvattend begrip is met verschillende uitwerkingen. Keohane (2011) heeft het bijvoorbeeld over de manier van interpretatie van de legitimiteit, dus sociologisch of normatief, waar Beetham en Lord (1998) het juist over de dimensies van legitimiteit hebben. Dit zorgt ervoor dat legitimiteit niet eenzijdig en eenvoudig te toetsen is. De drie criteria waar legitimiteit volgens Jonghe en Bursens (2003) aan moet voldoen, dus legaliteit, normatieve rechtvaardiging en legitimatie, zijn richtlijnen die in alle vormen van legitimiteit op een eigen wijze terug kunnen komen.

Niet alleen legitimiteit is een breed begrip, ook democratie heeft verschillende concepten binnen de verschillende institutionele omgevingen (Katz, 1997). Bij een vereniging als de KNGU is de inspraak van de leden geregeld in een verkiezing waarbij de ledenvertegenwoordiging wordt gekozen. Hierdoor is het van belang dat er gekeken wordt naar wat precies de verwachting van de ledenvertegenwoordiging is. Pitkin (1967) stelt namelijk dat het niet van belang is wie de groep representeert, maar juist dat de ideeën en voorkeuren van de leden worden gerepresenteerd. Dit terwijl de respondenten in de focusgroepen juist het gevoel hebben dat er binnen de verkiezing een soort vriendjespolitiek heerst. Echter is dit een gevoel, dit is niet op grotere schaal onderzocht in de enquête.

Kijkend naar democratische legitimiteit stellen Boedeltje en Cornips (2004) dat interactie met burgers en stakeholders wordt gezien als bron van democratische legitimiteit. En dit is precies waar de respondenten aangaven behoefte aan te hebben, namelijk het contact met de organisatie. Niet direct de bondsraad, maar vooral de werkorganisatie die naar hen luistert. Het vertrouwen in de werkorganisatie is voor leden nog wel belangrijker dan de bondsraad, omdat ze het gevoel hebben dat de basis in de werkorganisatie goed moet zijn. De controlefunctie van de bondsraad zien zij als een voordeel, met wel een aandachtspunt dat belangrijke zaken wel doorgegeven dienen te worden aan de bondsraad.

6.1.2 “Hoe beoordelen de lidverenigingen de verschillende dimensies van democratische legitimiteit van de KNGU?”

De dimensies van democratische legitimiteit zijn input, throughput, output en feedback legitimiteit (Ringeling, 2007). Alle dimensies zijn in zowel de enquête als de focusgroepen aan bod gekomen.

Input legitimiteit omvat als eerste de mogelijkheden van participatie vanuit de leden. Respondenten geven aan dat de participatie niet voldoende is. Inzichten en ervaringen kunnen niet gedeeld worden, de bond vraagt geen input. De band met de werkorganisatie is niet voldoende, ook niet met het accountmanagementteam die de contacten met de lidverenigingen onderhoudt. Zowel de topsport als breedtesport wordt niet voldoende gehoord. De bondsraadsvergaderingen zijn voor de leden een goede mogelijkheid om connectie te krijgen met wat er speelt binnen de bond, maar er is niet voldoende interesse vanuit de leden om hier daadwerkelijk bij aan te sluiten. De bondsraad vangt de signalen van de leden op, echter omdat er slechts 11 bondsraadsleden 900 clubs vertegenwoordigen, staan zij niet volledig met beide benen in de klei.

Ten tweede is de kwaliteit van de representatie van de belangen en voorkeuren van de leden van belang. Respondenten hebben onvoldoende kennis over of de bondsraad het eigenbelang of het belang van de achterban nastreeft. Er is volgens de respondenten geen feeling met de verenigingen waardoor de uitkomsten van het beleid niet in lijn ligt met de verwachtingen van de clubs. De bijeenkomsten van The Connection zijn een mogelijkheid om de representatie te beoordelen. Echter door corona is dit de afgelopen anderhalf jaar uitgebleven, waardoor in de focusgroep vooral naar de jaren voor corona is gekeken. Tot slot is de open agendavorming het laatste onderdeel van de input legitimiteit. Door de statuten van de KNGU is het voor leden niet mogelijk om agendapunten aan te dragen, terwijl hier vanuit de leden wel veel behoefte aan is. Hier verliest de KNGU haar input legitimiteit.

Als tweede dimensie is de throughput legitimiteit onderzocht. Allereerst is de wijze van de collectieve besluitvorming bevestigd. De meningen over de verkiezingen zijn verdeeld; enerzijds zijn de respondenten hier positief over, anderzijds zien zij een zekere mate van vriendjespolitiek binnen het verkiezingsproces. Tot slot geven respondenten aan behoefte te hebben aan verjonging binnen de samenstelling van de bondsraad. Vervolgens is de kwaliteit van de participatie in besluit en wilsvormingsprocessen aan bod gekomen. Hieruit blijkt dat verschillende respondenten wel over de informatie te beschikken, maar niet altijd bereid zijn deze informatie tot zich te nemen. Hierdoor voldoet de KNGU wel aan de vereisten, maar wordt niet het beoogde doel bereikt, namelijk dat de leden ook daadwerkelijk geïnformeerd zijn. Andere respondenten geven aan niet over informatie over de besluitvorming van de bondsraad te beschikken of deze niet te kunnen vinden. Dit wordt soms ook veroorzaakt door de verenigingen die de informatie vanuit de bond niet delen met de belanghebbende van de vereniging. Tot slot werd geconcludeerd dat de checks and balances, dus de verdelen van taken tussen bondsraad, bestuur en werkorganisatie, goed verdeeld zijn in een logge organisatie als de KNGU. Echter hebben minderheden, in dit geval de aangesloten verenigingen die niet iemand afgevaardigd hebben in de bondsraad, geen inspraak.

De derde dimensie die behandeld werd was de output legitimiteit. De subjectieve kant, dus de mate van tevredenheid over de uitkomst van het beleid, werd positief

beoordeeld door de respondenten die op de hoogte waren van het beleid en de uitkomsten. Echter hadden te veel respondenten geen kennis over het gevoerde beleid en de uitkomsten. De korte lijstjes binnen de bond zien de respondenten als positief om aan de output kant de structuur wel te laten functioneren. Dit zorgt namelijk voor een goede controle op het behalen van doelen en de interactieve processen die zorgen voor een goede beoordeling van het beleid. Er is echter nog niet voldoende draagvlak voor het algemeen gevoerde beleid van de KNGU, doordat verschillende clubs geen toegevoegde waarde zien in de KNGU. Respondenten geven aan dat er te veel aandacht ligt op de topsportafdeling en de bond niet opereert in het belang van de clubs. Respondenten zijn neutraal over het vertrouwen in de bondsraad. Ook op het gebied van functioneren zijn de meningen neutraal; respondenten zijn niet positief noch negatief. Respondenten geven wel aan dat het vertrouwen in de bondsraad het afgelopen jaar tijdens de turncrisis niet verder verslechterd is.

Als laatste dimensie is er gekeken naar de feedbacklegitimiteit. De wijze van verantwoording van de besluiten van de bondsraad blijkt onvoldoende. Er is geen verantwoordingsproces vanuit de clubs en er zijn door de clubs geen aanvullende eisen gesteld aan de transparantie hiervan. Ook de mate en wijze van de uitkomsten die als input gebruikt gaan worden zijn onvoldoende, de kernproblemen waar de clubs tegenaan lopen worden niet opgepakt en ingezet om beleid van het volgende jaar te maken.

6.1.3 "Wat is de relatie tussen de grootte van een club en de sociologische legitimiteit ten opzichte van de KNGU?"

Per vraag in de enquête is ook gekeken of er correlaties zijn met de grootte van een club. Bij verschillende vragen was hier geen correlatie tussen, bijvoorbeeld tussen de keuze voor een ledenvertegenwoordiging, de verdeling van taken en de mate van transparante communicatie. Een zichtbaar verschil was er wel bij het nastreven van het eigenbelang. Hier had van de grote clubs 50% geen mening over, terwijl dit bij de kleine clubs 36% was en bij de middelgrote clubs slechts 14%. Hetzelfde geldt voor de onafhankelijkheid van de kiescommissie. Van de grote en middelgrote clubs had slechts 11% en 8% hier geen mening over, terwijl dit bij de kleine clubs wel 37% was.

Gebaseerd op de resultaten kan worden geconcludeerd dat er geen relatie is tussen de grootte van een club en de sociologische legitimiteit die zij toekennen aan de KNGU. Uiteraard zijn er wel wat verschillen te zien, echter kan er overal niet geconcludeerd worden dat er een echte relatie is. Wellicht dat bij een hoger aantal respondenten wel verbanden te zien waren. Dit betekent dat de sociologische legitimiteit die clubs toekennen aan de democratische legitimiteit niet afhankelijk is van hoe groot een club is. Wellicht dat deze verschillen in een diepgaander onderzoek wel te zien zijn, eventueel vervolgonderzoek zou hier een antwoord op kunnen geven.

6.1.4 "Welke betekenissen kennen de lidverenigingen toe aan de sociologische legitimiteit van de KNGU?"

De betekenissen die de lidverenigingen toekennen aan de sociologische legitimiteit van de KNGU hebben vooral betrekking op het contact met de werkorganisatie. Veel respondenten geven aan dat het contact met de werkorganisatie niet goed is, wanneer gevraagd wordt naar de bondsraad. En dit terwijl de bondsraad hun

vertegenwoordiging is, maar de leden voornamelijk contact hebben met de werkorganisatie. Enerzijds hebben zij meer behoefte om gehoord te worden door de werkorganisatie, anderzijds hebben zij het gevoel dat als de werkorganisatie hun al niet hoort, dat ze dan ook geen moeite gaan doen voor de bondsraad. Terwijl dit juist wel de plaats kan zijn om gehoord te worden wanneer hun klachten over de werkorganisatie niet worden opgepakt.

Los van het gehoord worden zijn de leden wel tevreden over het hebben van een ledenvertegenwoordiging. De vergelijking met de algemene ledenvergadering van de club werd vaak gemaakt; daar komen nauwelijks leden op af. Ze zijn blij dat er "enthousiastelingen" zijn die namens alle leden toezicht willen houden op de bond. Dat zien zij dan ook als voornaamste taak van de bondsraadsleden. Een nadeel vinden ze wel dat slechts 11 vertegenwoordigers alle leden, zo'n 900, de bond als geheel vertegenwoordigen. Hierdoor weten de bondsraadsleden niet altijd precies wat er speelt bij de verenigingen, en doordat er geen inspraak van de leden is missen de leden de feeling met de verenigingen vanuit de bondsraad, maar ook zeker de organisatie.

Tot slot is de communicatie van besluiten van de bondsraad niet volledig op orde. Echter heeft dit twee kanten. Allereerst hebben niet alle leden toegang tot de informatie. Er wordt gecommuniceerd vanuit de bond, echter vaak slechts naar één e-mailadres van een club. Hierdoor is niet elk bestuurslid op de hoogte, omdat de communicatie niet altijd naar de belanghebbende vanuit de club wordt gestuurd. Dit kan echter ook een aandachtspunt zijn voor de leden zelf: de contactpersoon van de KNGU bij de verenigingen kan immers ook zelf een mail doorsturen of de communicatie delen. Ten tweede geven respondenten die wel de informatie in bijvoorbeeld de mail binnenkrijgen aan dat zij niet altijd in staat zijn om deze tot zich te nemen. Dit heeft enerzijds te maken met de druk die er op clubbestuurders ligt, anderzijds heeft dit ook te maken met dat bepaalde onderwerpen hen niet aanspreken. Het ligt dus niet enkel aan de transparantie vanuit de KNGU, maar ook zeker de bereidheid van clubbestuurders om deze informatie tot zich te nemen.

6.1.5 "Wat zijn hiervan de beleidsimplicaties voor de KNGU?"

De belangrijkste beleidsimplicatie betreft de eenzijdige communicatie over besluiten van de bondsraad. Ondanks dat de KNGU transparant is in de communicatie over de besluiten, de volledige notulen worden immers online via de website verspreid en in de nieuwsbrief komt in het kort een stukje over de besluiten, geven respondenten toch aan dat zij meer op de hoogte willen worden gebracht. Omdat er sprake is van een ledenvertegenwoordiging in een democratische organisatie, in dit geval een vereniging, is het van groot belang voor de legitimiteit dat hier aan gewerkt gaat worden.

Als tweede punt is het van belang dat leden gehoord gaan worden en ergens hun ideeën en inzichten kwijt gaan kunnen. Op dit moment voelen enkel leden die iemand kennen binnen de bond(sraad) zich gehoord. Dit is nodig bij alle leden om de leden de bond als legitiem te laten oordelen, op dit moment heerst er nog te veel het gevoel dat de bond en de bondsraad te ver af staan van de leden en dat er niet in het belang van de leden gehandeld wordt. Dit is echter van grote invloed op de legitimiteit; de bond is er immers voor de leden terwijl dit niet zo voelt voor de leden. Er moet meer een eenheid gecreëerd worden om zo echt één te worden met de leden.

6.2 Beantwoording van de hoofdvraag

De bestuurders van de lidverenigingen geven aan dat zij zich niet verbonden voelen met de bond. Er is weinig binding met de clubs vanuit de bond en bondsraad, zeker wanneer de bestuurders geen vast contactpersoon hebben of iemand persoonlijk kennen binnen de bond of bondsraad. Hierdoor is de bondsraad, die eigenlijk één moet zijn met de clubs en sporters, een “te ver van mijn bed show” voor de clubbestuurders. De communicatie met en vanuit de bond vergt nog aandacht. Hieronder valt de communicatie over besluiten van de bondsraad, maar ook de inspraak vanuit en het gehoord worden van de leden. Maar het is niet enkel het communiceren vanuit. Leden die wel de informatie in bijvoorbeeld hun mail krijgen, geven aan selectief te kiezen wanneer en of zij de informatie tot zich nemen. Enkel wanneer onderwerpen geagendeerd staan waar zij in geïnteresseerd zijn of baat bij hebben, wordt een bondsraadsvergadering bijgewoond. Het is dus van belang dat de clubbestuurders meer betrokken gaan worden bij de zaken die er spelen binnen de bond, zodat zij geïnteresseerd raken en betrokken zijn bij de bond en dus de hele sport.

Dit heeft ook effect op de democratische legitimiteit die de clubbestuurders toekennen aan de KNGU. De communicatie en transparantie wordt als onvoldoende beoordeeld, terwijl anderzijds deels ook inzet vanuit de clubbestuurders wordt gemist. Er zijn te veel zaken die spelen tussen clubbestuurders en de werkorganisatie, zoals onbeantwoorde vragen en klachten, waardoor de bondsraad voor verschillende clubbestuurders naar de achtergrond is geplaatst. Dit is jammer, want dit is juist de vertegenwoordiging van de clubs waar besluiten op het belang van de clubs worden getoetst. Het verzoek van clubbestuurders om meer en beter in contact met de bond te komen, is een belangrijke om de sociologische democratische legitimiteit te vergroten. Clubbestuurders worden dan gehoord en gaan de democratische legitimiteit van de KNGU positiever beoordelen. Daarnaast komt de normatieve democratische legitimiteit van de KNGU, waar naar voren komt wat de bond daadwerkelijk voor haar leden doet, dan beter tot zijn recht, omdat de clubbestuurders zich dan meer betrokken voelen en zijn. Hierdoor wordt de KNGU één met de clubs en sporters en is er sprake van de daadwerkelijke community: Dutch Gymnastics.

7. Discussie en aanbevelingen

Uiteraard zijn de resultaten en antwoorden op de hoofd- en deelvragen niet los te zien van de huidige situatie in het land, in de gymnsport en de literatuur. In dit hoofdstuk worden de resultaten breder weerlegt. Daarnaast worden er aanbevelingen aangehaald, voor zowel de organisatie als voor de gehele sport, en vervolgonderzoek wat bij kan dragen aan dit vraagstuk.

7.1 Discussie

Alle resultaten zijn 'beïnvloed' door de tijd van corona. Bij het afnemen van de enquête en het organiseren van de focusgroepen zat Nederland al een jaar op slot. Fysieke bijeenkomsten met grote groepen waren onmogelijk, waardoor alle vergaderingen online werden gevoerd. En dus ook de bijeenkomsten met coaches en clubbestuurders werden online gehouden. Hierdoor was persoonlijk contact, wat bij fysieke bijeenkomsten of privé bezoeken altijd wel gemakkelijk was, ineens een stuk moeilijker. En dit terwijl de clubs midden in het zwaarste jaar ooit zaten. De sport heeft stil gelegen, en zeker de binnensport. Buitensporten was niet voor elke club in elke gemeente vanzelfsprekend en de ledenterugloop zorg(d)en voor grote financiële uitdagingen voor clubs. Terwijl de bond stond klaar om clubs te ondersteunen, waren clubs vooral bezig om alles te regelen binnen hun club. Het contact met clubs was dus vanuit beide kanten afgeschaald. Of de druk op clubbestuurders de reden van de lage bereidheid van deelname aan dit onderzoek was, is niet bekend.

Daarnaast stond ook de bond voor financiële uitdagingen en het jaarplan liep anders dan verwacht. Het wedstrijdseizoen én het NK werden noodgedwongen gecancelled, waardoor het bieden van toegevoegde waarde aan clubs lastig is in een tijd waar niks mogelijk was. Daarnaast was er naast corona nog een veel grotere crisis in het turnlandschap: de turncrisis. In de zomer van 2020 kwamen verschillende verhalen over grensoverschrijdend gedrag in de turnsport naar buiten. Er is een onafhankelijk onderzoek ingesteld naar de brede context en er lopen rechtszaken tegen individuele gevallen. Hierdoor staat de turnwereld onder druk.

Dit alles zorgt niet voor een ideale situatie om aan de relatie met clubs te bouwen, terwijl dit contact met leden volgens Bokhorst (2014) van groot belang is bij de maatschappelijke acceptatie als onderdeel van legitimiteit. De KNGU had al eerder ingezien dat de relatie met clubs verbeterd moest worden, waarvoor een nieuw accountmanagementteam aangetrokken is. Indirect zouden zij met het verbeteren van de relaties met clubs zorgen voor een verbeterde legitimiteit.

Daarnaast heeft de KNGU in 2019 het bestuursmodel verfijnt. Door het verkleinen van de bondsraad voelden zij zich meer verantwoordelijk om echt de controlerende rol op zich te nemen. Echter is die verandering slechts twee jaar voor dit onderzoek ingevoerd. Vernieuwing was volgens de bondsraad zelf noodzakelijk, echter kan verandering in een traditie ook voor weerstand zorgen, of juist onwetendheid. Oliver (1992) benoemt dit als een organisatieverandering die kan zorgen dat de legitimiteit in twijfel wordt getrokken. Dit kan betekenen dat zo kort na deze verandering en na een erg druk en zwaar jaar voor clubbestuurders, dit onderzoek echt te snel kwam.

Tot slot is er aandacht nodig voor het selecteren van de ledenvertegenwoordiging. Wat zowel de leden als Pitkin (1967) benoemen, is dat het niet uit maakt wie hun vertegenwoordigd, maar dat ze kijken naar de relevante karaktereigenschappen. De

respondenten geven aan dat zij te weinig informatie over de kandidaten bezaten om een stem uit te brengen, terwijl ze naam, leeftijd, club en functie van deze kandidaten inzagen. Ze waren dus echt op zoek naar de persoon achter de persoon, maar ook dat zij voor de leden kunnen spreken. Dit sluit aan bij de theorie van Arnesen en Peters (2018), waar de nadruk ligt op de werkelijke ervaring. Ondanks dat deze kennis vanuit de literatuur bekend is, wordt alsnog bij professioneel georganiseerde bonden via verkiezingen de vertegenwoordiging gekozen.

7.2 Aanbevelingen

Hoewel dit onderzoek niet direct een antwoord op alle vraagstukken geeft, zijn er wel een aantal aanbevelingen die de problemen en uitdagingen op kunnen lossen. Allereerst zijn er aanbevelingen voor de organisatie zelf.

7.2.1 Aanbevelingen voor de organisatie

Ondersteuning vanuit de bond

De leden vragen allereerst om inspraak en binding met de werkorganisatie. Zij willen hun verhaal kwijt kunnen, maar ook dat problemen opgelost worden. Er moet vanuit de bond dus duidelijkere communicatie zijn. Vooral naar de leden toe: wanneer zij met een vraag of opmerking komen, moet dit direct opgepakt kunnen worden of moeten zij doorverwezen worden naar de persoon die hen kan helpen. Hierdoor kan de band met de werkorganisatie verbeteren.

Communicatie van besluiten bondsraad

Ondanks dat de besluiten van de bondsraad te lezen zijn op de website en een korte samenvatting in de nieuwsbrief richting clubbestuurders wordt verspreid, is het voor de leden niet voldoende. Zij willen hier meer betrokken in worden, waarbij de voorkeur ligt bij het ontvangen van een mail. Door een aparte nieuwsbrief te verzenden met hierin de belangrijkste besluiten van de bondsraad, geven de leden aan meer op de hoogte te zijn. Dit verkleint de kloof tussen de verenigingen en de bond. Echter ligt de uitdaging ook bij het boeien van de clubbestuurders. In drukke tijden geven clubbestuurders aan de informatie niet tot zich te nemen en dus de mails niet te lezen. Daarnaast worden informatieblokken over bepaalde onderwerpen waar de clubbestuurder niet geïnteresseerd in is niet gelezen. Het is van belang dat er koppeling gezocht wordt met de clubbestuurders, maar uiteraard zijn er altijd zaken waar clubbestuurders minder geïnteresseerd in zijn. Door duidelijk de meerwaarde voor de clubs te benoemen, zullen clubs wellicht meer geïnteresseerd zijn de informatie tot zich te nemen.

Inspraak vanuit de leden integreren

De leden vragen om meer inspraak en willen meedenken over bepaalde zaken. Op dit moment is er een concurrerende democratie waarbij de leden de bondsraad kiezen die alle besluiten nemen. Wanneer de concurrerende democratie omgezet wordt naar een deliberatieve democratie, zoals Gabardi (2001) deze omschrijft, krijgen leden die daar interesse in hebben de mogelijkheid om in gesprek te gaan met experts of de ledenvertegenwoordiging. Benhabib (1996) geeft aan dat dit als voorwaardelijke conditie wordt gezien om legitimiteit te vergaren. En daarnaast geeft het ook vertrouwen, omdat de leden mee mogen denken in het beleid. Wel is de werkorganisatie dan verantwoordelijk om de consensus van de uitkomsten in wetten en beleid te vertalen.

Dit zou dan het makkelijkste vorm te geven zijn in een setting van The Connection. Deze bijeenkomsten worden op meerdere plaatsen in het land georganiseerd, waarbij clubbestuurders de mogelijkheid krijgen om bij zelfgekozen onderwerpen informatiebijeenkomsten bij te wonen. Wanneer hier ook een open discussie over de spelende zaken kan worden gevoerd, kan de inspraak met de goede vereisten van Gebardi (2001) geregeld worden.

7.2.2 Sport breed

Het is niet alleen de KNGU die tegen dit probleem aanloopt, vandaar dat er ook sport breed een aanbeveling wordt gedaan. Zoals aangegeven heeft NOC*NSF ook geen methode om de hoogste besluitvorming te controleren of evalueren. Een aantal sportbonden weten elkaar nu te vinden wanneer zij tegen bepaalde vraagstukken aanlopen. Echter is dit allemaal gebaseerd op persoonlijke contacten. Het is onbekend hoeveel bonden precies tegen dit vraagstuk aanlopen, en welke problemen of uitdagingen bonden al overwonnen hebben, terwijl anderen hier wellicht nog tegenaan lopen. Wanneer er al eerder sportbreed informatie wordt gedeeld, kan dit andere bonden tijd en geld schelen. NOC*NSF kan in dit verhaal de informatievoorzienaar worden, net als de wijze waarop de bestuursevaluaties plaatsvinden. Hierdoor kan de sport nog beter ontwikkeld worden en wordt er niet onnodig geld besteed aan het uitzoeken van de juiste blauwdruk van organisatie en evaluatie als hier door anderen al tijd en geld in gestoken is.

7.2.3 Vervolgonderzoek

Uiteraard geeft dit onderzoek geen antwoord op alle vraagstukken, roepen bepaalde fenomenen meer vragen op en zullen bepaalde zaken nog verder onderzocht moeten worden. Allereerst vroegen de respondenten waarom zij nooit vragenlijsten ontvangen over het bestuursmodel. Er is vanuit de respondenten, en dus de leden, wel behoefte om meer te evalueren op het bestuursmodel. Zeker met de vernieuwing van het bestuursmodel is het relevant om deze vraagstukken ook bij de leden neer te leggen. Door middel van een terugkerend onderzoek, bijvoorbeeld na een verkiezing, kan het bestuursmodel ook geëvalueerd worden met de leden. Hier is niet alleen behoefte aan voor de leden, het is ook een goede maatstaf om te kijken hoe de democratische legitimiteit zich ontwikkeld. Enkel het inspraak geven, geeft de leden al enigszins betrokkenheid binnen de organisatie. Evenals kan met gerichte vragen in dit terugkerend onderzoek gekeken worden naar de verschillen tussen grote en kleine clubs. Door middel van het stellen van vragen wat betreft verbondenheid, informatieaanvragen bij de bond en mate van betrokkenheid kan gekeken worden naar het onderscheid tussen deze leden.

Hiernaast is het relevant dat er gekeken gaat worden naar waarom er een lage participatiegraad in onderzoeken vanuit de KNGU is. Er zijn verschillende communicatiemiddelen ingezet, en toch was de bereidheid van de clubs om deel te nemen niet erg hoog. Slechts 46 van de 900 clubs hebben de moeite genomen om deel te nemen, dit is net 5% van de clubs. Voor een betrouwbaar onderzoek is dit te laag. Door middel van vervolgonderzoek moet gekeken worden naar of mensen wel daadwerkelijk bereikt worden met de huidige communicatiemiddelen, maar ook wat de bereidheidsredenen tot deelname aan een onderzoek zijn. Door hier meer inzicht in te verkrijgen, kan er gerichtere communicatie ingezet worden richting de leden, maar worden zij ook meer betrokken bij de organisatie en krijgen zij de mogelijkheid om gehoord te worden.

Literatuurlijst

- Allern, E., & Pedersen, K. (2007). The impact of party organisational changes on democracy. *West European Politics*, 68-92.
- Alles over marktonderzoek. (2020, November 30). *Steekproef algemeen | Steekproefcalculator | Alles over marktonderzoek*. Opgehaald van Alles over marktonderzoek: <https://www.allesovermarktonderzoek.nl/steekproef-algemeen/steekproefcalculator/#Depopulairstesteekproefcalculatorvannederland>
- Allison, L. (1998). Sport and Civil Society. *Political Studies*, 709-726.
- Arnesen, S., & Peters, Y. (2018). The Legitimacy of Representation: How Descriptive, Formal, and Responsiveness Representation Affect the Acceptability of Political Decisions. *Comparative Political Studies*, vol 51 (7), 868-899.
- Barber, B. R. (2003). *Strong Democracy: Participatory Politics for a New Age*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Barendse, P. (2014). Hink Stap Sprong langs internationale beleidspraktijken. *Jeugdbeleid*, 27-31.
- Barge, J. (2006). Dialogue, conflict, and community. In J. Oetzel, & S. Ting-Toomey, *The Sage handbook of conflict communication* (pp. 517-544). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barnes, M. (1999). Researching public participation. *Local government studies*, vol. 25, no. 4, 60-75.
- Beetham, D. (1991). *The legitimation of power*. London: MaxMillan.
- Beetham, D., & Lord, C. (1998). *Legitimacy and the European Union*. London, New York: Longman.
- Benhabib, S. (1996). Toward a Deliberative Model of Democratic Legitimacy. In S. Benhabib, *Democracy and Difference* (p. 69). New Jersey: Princeton University Press.
- Bitektine, A., & Haack, P. (2015). The "Macro" and the "Micro" of Legitimacy: Toward a Multilevel Theory of the Legitimacy Process. *The Academy of Management Review*, 40, 49-75.
- Boedeltje, M., & Cornips, J. (2004). *Input and output legitimacy in interactive governance*. NIG2-01: No.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Boeije, H., Hart, H. '., & Hox, J. (2016). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Bokhorst, A. M. (2014). *Bronnen van legitimiteit: Over de zoektocht van de wetgever naar zeggenschap en gezag*. Arnhem: Boom juridische uitgever.
- Bondsbestuur KNGU. (2020). *Oplegnotitie zittingstermijnen*. Beekbergen: KNGU.

- Bottenburg, M. v. (2007). Om de sport verenigd: instituties in de sportwereld. In J. W. Duyvendak, *Sociale kaart van Nederland. Over maatschappelijke instituties* (p. 225). Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Bottenburg, M. v. (2007). Om de sport verenigd: instituties in de sportwereld. In J. Duyvendak, & M. Otto, *Sociale kaart van Nederland. Over maatschappelijke instituties* (pp. 225-239). Amsterdam: Boom.
- Breedveld, K., & Hoekman, R. (2017). The Netherlands: How the Interplay Between Federations and Government Helps to Build a Sporting Nation. In J. Scheerder, A. Willem, & E. Claes, *Sport Policy Systems and Sport Federations* (pp. 201-220). London, United Kingdom: Macmillan Publishers Ltd.
- Breton, A. (1998). *Competitive governments: An economic theory of politics and public finance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th Edition ed.). Oxford: Oxford University press.
- Creswell, J. (2008). *Educational Research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Cuskelly, G. (2004). Board member selection, orientation and evaluation: Implications for board performance in member-benefit voluntary sport organisations. *Third Sector Reveiws, jaargang 10*, 77-100.
- Czarniawska, B. (1997). *A narrative approach to organization studies*. London: Sage Publications.
- Dahl, R. (1998). *On democracy*. New Haven: Yale University Press.
- Daniels, S., & Walker, G. (2001). *Working through environmental conflict: The collaborative leaning approach*. Westport: Praeger.
- Deephouse, D., Bundy, J., Tost, L., & Suchman, M. (2016). *Organizational Legitimacy: Six Key Questions*. University of Alberta: Alberta School of Business Research.
- Deetz, S. (1992). *Democracy in the age of corporate colonization*. Albany: State University of New York Press.
- Derksen, W., Ekelenkamp, M., Hoefnagel, F., & Scheltema, M. (1999). *Over publieke en private verantwoordelijkheden*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisted: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review, Vol. 48, No. 2*, 147-160.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review, 18*, 122-136.
- Dryzek, J. S. (2001). Legitimacy and economy in deliberative democracy. *Political Theory, 651-669*.
- Edelenbos, J., & Monnikhof, R. (2001). Lokale interactieve beleidsvorming, 'Emerging problems of citizens participations. *Public administration review, 37*, 478-487.

- Eichberg, H. (2011). *Bodily democracy: towards a philosophy of sport for all*. New York: Routledge.
- Elliott, J. E. (1994). Joseph A. Schumpeter and The Theory of Democracy. *Review of Social Economy*, 280-300.
- Engelen, E., & Sie Dhian Ho, M. (2004). Democratische vernieuwing. Luxe of noodzaak? In E. Engelen, & M. Sie Dhian Ho, *De staat van de democratie. Democratie voorbij de staat* (pp. 17-37). Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Ensie. (2021, Maart 14). *Wat is de betekenis van de blackboxbenadering*. Opgehaald van Ensie - encyclopedie sinds 1946: <https://www.ensie.nl/betekenis/blackboxbenadering>
- Fishkin, J. (1991). *Democracy and Deliberation*. New Haven: Yale University Press.
- Fishkin, J. (1997). *The Voice of the People: Public Opinion and Democracy*. New Haven: Yale University Press.
- Furusten, S. (2013). *Institutional Theory and Organizational Change*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
- Gabardi, W. (2001). Contemporary Models of Democracy. *Polity*, 547-568.
- Geeraert, A. (2020). *Nulmeting nieuw bestuursmodel KNGU*. Utrecht: USBO Advies.
- Gratton, C., & Jones, I. (2007). *Onderzoeksmethoden voor sportstudies*. Oxon: Routledge.
- Happé, R. (1999). *Schuivende machten: over trias politica en het gelijkheidsbeginsel in het belastingrecht*. Deventer: Kluwer.
- Hart, J. d. (2005). *Landelijk verenigd. Grote ledenorganisaties over ontwikkelingen op het maatschappelijk middenveld*. Den Haag: SCP.
- Hawley, A. (1986). Human ecology. In D. L. Sills, *International Encyclopedia of the Social Sciences* (pp. 328-37). New York: Maxmillan.
- Held, D. (1987). *Models of Democracy*. Cambridge: Polity Press.
- Henry, I., & Lee, P. (2004). Governance and Ethics in Sport. In J. Beech, & S. Chadwick, *The Business of Sport Management* (pp. 25-42). Harlow: Prentice Hall.
- Hoekema, A., Manen, N. v., Heijden, G. v., Vlies, I. v., & Vroom, B. d. (1998). *Integraal bestuur. De behoorlijkheid, effectiviteit en legitimiteit van onderhandelen bestuur*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Hough, M., Jackson, J., Bradfort, B., Myhill, A., & Quinton, P. (2010). Procedural justice, trust and institutional legitimacy. *Policing: a journal of policy and practice*, 4, 203-210.
- Huizenga, F., & Tack, P. (2015). *Architectuur van verenigingen. Bouwstenen voor organisatieontwikkeling*. Lelystad: VM uitgevers.

- International Olympic Committee. (2021, februari 13). *Who we are - International Olympic Committee*. Opgehaald van Olympics | Olympic Games, Medals, Results, News | IOC: <https://www.olympic.org/about-ioc-olympic-movement>
- Jonghe, K. d., & Bursens, P. (2003). *How to Increase Legitimacy in the European Union? The Concept of Multi-level Governance Legitimacy*. Antwerpen: Universiteit Antwerpen, Faculteit Politieke en Sociale Wetenschappen.
- Katz, R. S. (1997). *Democracy and Election*. New York: Oxford University Press.
- Keohane, R. O. (2011). Global governance and legitimacy. *Review of International Political Economy*, 99-109.
- KNGU - Dutch Gymnastics. (2020). *Huishoudelijk reglement hoofdstuk 2 organisatie*. Beekbergen: KNGU - Dutch Gymnastics.
- KNGU. (2020). *Bestuursreglement Gedragscode en Integriteit*. Beekbergen: KNGU.
- KNGU. (2020, december 16). *Bondsraad - Dutch Gymnastics*. Opgehaald van Home - Dutch Gymnastics: <https://dutchgymnastics.nl/kngu/organisatie/bondsraad>
- Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie. (2019). *Statutenwijziging 16.08.2019*. Amsterdam: Notaris.
- Kooiman, J. (1993). *Modern Governance, New government-society interactions*. Londen: Sage.
- Larson, M. S. (1977). *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*. Berkeley: University of California Press.
- Lee, K., & Pennings, J. (2002). Mimicry and the market: Adoption of a new organizational form. *Academy of Management Journal*, 45, 144-162.
- Levitsky, S., & Way, L. A. (2002). Elections Without Democracy: The Rise of Competitive. *Journal of Democracy*, 51-65.
- Mansbridge, J. (1980). *Beyond Adversary Democracy*. New York: Basic Books.
- Mansbridge, J. (1999). Should Blacks represent Blacks and women represent women? A contingent "Yes". *Journal of Politics*, 61, 628-657.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- March, J., & Olsen, J. (1989). *Rediscovering Institutions*. New York: The Free Press.
- McKinney, M. J. (2001). What do we mean by consensus? Some defining principles. In P. Brick, D. Snow, & S. Van de Wetering, *Across the great divide: Explorations in collaborative conservation and the American west* (pp. 33-40). Washington DC: Island Press.
- Meijer, A., & Bovens, M. (2005). Public Accountability in the Information Age. In V. Bekkers, & V. Homburg, *The information ecology of e-government* (pp. 171-182). Amsterdam/Berlin/Oxford/Tokyo/Washington DC: IOS Press.

- Munck, G. L. (2014). *What is democracy? A conceptualization of the quality of democracy*. Los Angeles, USA: School of International Relations, University of Southern California.
- NOC*NSF. (2018). *Startdocument Bestuursevaluatie*. Arnhem: NOC*NSF.
- NOC*NSF. (2021, maart 22). *Goed Sportbestuur - NOCNSF*. Opgehaald van NOCNSF: <https://nocnsf.nl/wat-doet-nocnsf/sport-in-nederland/goed-sportbestuur>
- NOC*NSF. (2021, Januari 20). *We winnen veel met sport - NOCNSF*. Opgehaald van NOC*NSF | We winnen veel met sport!: <https://nocnsf.nl/we-winnen-veel-met-sport>
- Offe, C. (1983). Competitive Party Democracy and the Keynesian Welfare State: Factors of Stability and Disorganisation. *Policy Sciences*, 225-246.
- Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, vol. 13, no. 4, 563+.
- Pelt, B. v. (2017). *De vergrijzing voorbij*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Peter, F. (2009). *Democratic legitimacy*. Oxon: Routledge.
- Pitkin, H. F. (1967). *The concept of representation*. Berkeley: University of California Press.
- Potman, H. (1989). *Acceptatie van beleid. Onderzoek ndaar de Wet geluidshinder ter verkenning van een bestuurskundig begrip*. Zeist: Kerkebosch b.v.
- Powell, B. (2000). *Elections as instruments of Democracy; Majoritarian and proportional visions*. New Haven: Yale University Press.
- Raad voor het openbaar bestuur. (2015). *Democratische legitimiteit van samenwerkingsverbanden. Probleemverkenning*. Den Haag: Raad voor het openbaar bestuur.
- Raad voor het openbaar bestuur. (2015). *Wisselwerking: naar een betere wisselwerking tussen gemeenteraden en de bovengemeentelijke samenwerking*. Den Haag: Zijlstra Drukwerk.
- Rayner, S. (2003). Democracy in the age of assessment: Reflections on the roles of expertise and democracy in public-sector decision making. *Science and Public Policy*, 30, 163-170.
- Reybrouck, D. V. (2013, December 18). *Peil het volk eens terwijl het denkt - De Correspondent*. Opgehaald van De Correspondent: <https://decorrespondent.nl/512/peil-het-volk-eens-terwijl-het-denkt/51177984-1bea4480>
- Riker, W. (1982). *Liberalism against populism, a confrontation between the theory of democracy and the theory of social choice*. San Francisco: W.H. Freeman and Company.
- Ringeling, A. (2007). *Liefde voor het Openbaar Bestuur en Liefde voor de Bestuurskunde*. Delft: Eburon.

- Rosanvallon, P. (2012). De democratie compliceren om haar te voltooien. In P. Rosanvallon, *Democratie en tegendemocratie* (pp. 65-69). Amsterdam: Uitgeverij Boom | Stichting Internationale Spinozalens.
- Rothstein, B. (2011). *The quality of government: Corruption, social trust, and inequality in international perspective*. Chicago: University of Chicago Press.
- Sangen, G. v. (2002). Besluitvorming binnen de vereniging en de positie van haar leden en anderen aangeslotenen. In R.C.J.Galle, *Handboek voor bestuur en management van de grote vereniging*. Elsevier.
- Scharpf, F. (1997). Economic integration, democracy and the welfare state. *Journal of European Public Policy*, vol. 4, no. 1, 18-36.
- Scharpf, F. (1998). *Governing in Europe: effective and democratic*. Oxford: Oxford University Press.
- Scharpf, F. (1999). *Governing in Europe: Effective and Democratic?* Oxford: Oxford University Press.
- Schmidt, V. A. (2013). Democracy and Legitimacy in the European Union Revisited: Input, Output and 'Throughput'. *Political studies*, vol. 61, 2-22.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Newbury Park: Sage.
- Searing, D. D. (1985). The Role of the Good Constituency Member and the Practice of Representation in Great Britain. *Journal of politics*, vol. 47, 348-381.
- Shapiro, J. M. (2005). "Deliberative," "independent" technocracy v. democratic politics: Will the glove echo the E.U.? *Law and Contemporary Problems*, 68, 341-356.
- Sheeran, M. (1996). *Beyond majority rule: Voteless decisions in the religious society of friends*. Philadelphia: Philadelphia Yearly Meeting.
- Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2015). *Research methods for sport management*. Londen en New York: Routledge.
- Stichting Waarborgfonds Sport. (2021, maart 22). *Contributie belangrijke bron van inkomsten - Stichting Waarborgfonds Sport*. Opgehaald van Stichting Waarborgfonds Sport: <https://sws.nl/nieuws/contributie-belangrijke-bron-inkomsten/>
- Stokvis, R. (1989). *De sportwereld. Een sociologische inleiding*. Alphen aan de Rijn: Samson.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 571-610.
- Tatenhove, J. v. (2011). *Integrated Marine Governance: Questions of Legitimacy*. Wageningen: Environmental Policy Group, Wageningen University.
- Teeffelen, A. v., & Klandermans, P. (1989). Tussen rationale afweging en interactie. Ledenbinding en het opzeggen van het vakbondlidmaatschap. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jrg. 5, 4-15.

- Turenhout, M. (2016). *De 'harde weg' naar een legitieme ledenorganisatie*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- van der Poel, H., Hoeijmakers, R., Pulles, I., & Tiessen-Raaphorst, A. (2018). *Rapportage sport 2018*. Den Haag/Utrecht: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Vanden Auweele, E., & Parry, J. (2016). *Ethics and Governance in Sport: The Future of Sport Imagined*. New York: Routledge.
- Veraart, L. (2018). *Corruptie en legitimiteit: FIFA onder een vergrootglas*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Vermeulen, M. (2020). *Welke specifieke verenigingsbelangen behartigt nou die Algemene Ledenvergadering?* Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Vermooten, K. (2019). *'Maar wat doe jij eigenlijk?'*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Weiler, J. H. (2012). In the Face of Crisis: Input Legitimacy, Output Legitimacy and the Political Messianism of European Integration. *Journal of European Integration*, 34:7, 825-841.
- Werkgroep Governance. (2018). *Naar een Bondsraad 2.0*. Beekbergen: Dutch Gymnastics.
- Wills, G. (1992). *Lincoln at Gettysburg. The Words That Remade America*. New York: Touchstone.
- Zelditch, M. J. (2001). Theories of Legitimacy. In J. Jost, & B. Major, *The Psychology of Legitimacy Emerging Perspectives on Ideology, Justice, and Intergroup Relations* (pp. 33-53). Cambridge: Cambridge University Press.

Bijlage 1: Enquête

Met deze enquête wil ik uw mening vragen over het bestuursmodel van de KNGU. Deze enquête maakt onderdeel uit van een afstudeerscriptie voor de opleiding sportbeleid en sportmanagement aan de universiteit Utrecht. De enquête bestaat uit 23 vragen en zal ongeveer 10 minuten duren. In deze enquête is geen enkel antwoord fout. De enquête is volledig anoniem en zal op geen enkele wijze naar u of uw club te herleiden zijn. Als vervolg op de enquête zullen focusgroepen plaats vinden om de resultaten uit de enquête te verdiepen. Mocht u interesse hebben in een deelname aan de focusgroep, dan kunt u aan het einde van de enquête uw contactgegevens achter laten. Alvast hartelijk dank voor uw deelname!

Er worden u een 18 stellingen voorgelegd waarvan ik u vraag deze te beoordelen van 1, niet mee eens, tot en met 10, volledig mee eens. Wanneer u geen mening heeft of niet van bepaalde zaken op de hoogte bent, vinkt u geen mening aan. Aan het einde volgen 2 korte open vragen en 3 multiplechoicevragen.

Het bestuursmodel van de KNGU maakt deel uit van het totale bedrijfsmodel van de KNGU en leidt op basis van de input van alle betrokkenen binnen de gymnsport tot eenheid van beleid en gezamenlijke uitvoering. Een constructief samenspel tussen de bondsraad, het bondsbestuur en directeur/werkorganisatie zorgt voor borging hiervan. Meer informatie over het bestuursmodel vindt u hier.

De KNGU heeft in plaats van een algemene ledenvergadering een ledenvertegenwoordiging door middel van een bondsraad. De bondsraad is een afspiegeling van de leden van de KNGU en vertegenwoordigt de belangen en voorkeuren van de leden. Het bestuur dient voorstellen in (bijvoorbeeld het jaarplan en jaarverslag) waar de bondsraad definitief goedkeuring op moet geven. Daarnaast legt het bestuur ook verantwoording af bij de bondsraad. Het bestuur van de KNGU is een bestuur op afstand, en houdt toezicht op het proces waarbij de directeur/werkorganisatie komt tot onder andere de meerjarenstrategie en het jaarplan.

1. Het is een goede keuze om gebruik te maken van een bondsraad, die belangen en voorkeuren van de leden vertegenwoordigt.

(1: niet mee eens; 10: volledig mee eens; geen mening/weet ik niet)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 geen mening

2. De verdeling van taken tussen de bondsraad en het bestuur zorgen voor ons als leden dat machtsmisbruik voorkomen wordt

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 geen mening

De bondsraad vergadert drie keer per jaar. Op de website van de KNGU worden de agenda en notulen van de vergadering gedeeld. Meer informatie vindt u [hier](#).

3. De bondsraad communiceert open en transparant over de genomen beslissingen.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 geen mening

4. De keuzes van de bondsraad zijn gericht op het controleren van het behalen van de opgestelde doelen.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 geen mening

5. De bondsraad controleert op de inzet van zo min mogelijk middelen om de doelen te bereiken.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 geen mening

6. Bij het nemen van beslissingen komt duidelijk naar voren dat de bondsraad controleert op het behalen van haar doelstellingen

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 geen mening

7. De bondsraad toetst of de uitkomsten van het beleid overeenkomen met de wensen en voorkeuren van de clubs

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 geen mening

8. De bondsraad vertegenwoordigt duidelijk het belang van hun achterban.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 geen mening

9. Het eigen belang van de bondsraad, dus het eigen voordeel, komt niet naar voren bij het nemen van beslissingen.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 geen mening

De bondsraad wordt gekozen door een verkiezing, zoals op dit moment georganiseerd wordt. Eerder werd deze verkiezing georganiseerd in 2019. Een onafhankelijke kiescommissie toetst of kandidaten die zich aanmelden voldoen aan de eisen die in de functie voor bondsraadslid worden gesteld. Zij worden op de kieslijst gezet en alle clubs/leden kunnen vervolgens, naar rato van het aantal leden, een stem uitbrengen op een kandidaat van hun keuze. Meer informatie over de verkiezing vindt u [hier](#).

10. Verkiezingen zijn het juiste medium om een geschikte bondsraad samen te stellen.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 geen mening

11. De kiescommissie zie ik als een goede onafhankelijke partij in het verkiezingsproces

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 geen mening

12. Een tussenkomst van een kiescommissie is belangrijk om ervoor te zorgen dat er geschikte kandidaten in de bondsraad terecht komen.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 geen mening

13. Bij de verkiezingen van 2019 hadden wij als stemmer van elke kandidaat voldoende informatie om een weloverwogen keuze te maken

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 geen mening/niet gestemd

Ondanks dat de KNGU werkt met een ledenvertegenwoordiging, is het van belang dat elk lid zich verbonden voelt en gehoord wordt door de bond.

14. Wij als leden kunnen ervaringen, ideeën en inzichten gemakkelijk delen met de bond.

Masterscriptie Lineke Veldhoen

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 geen mening

15. Ik vind het jammer dat ik als lid geen agendapunten voor kan dragen bij de bondsraad

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 geen mening

16. Als wij als club feedback geven of bepaalde zaken aandragen, wordt dit meegenomen in het jaarplan/beleid voor de komende tijd

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 geen mening

17. Ik sta positief in het functioneren van de bondsraad.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 geen mening

18. Ik heb vertrouwen in de huidige bondsraad; zij zorgen voor een gezond georganiseerde gymnsport

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 geen mening

19. Welk advies geeft u de KNGU inzake het bestuursmodel?

.....

20. Heeft u verder nog informatie die bij kan dragen aan dit onderzoek, dan kunt u dit hieronder kwijt:

....

Persoonlijke informatie

21. Wat is uw geslacht?

Man

Vrouw

Wil ik niet zeggen

22. Wat is uw leeftijd?

<21

21-30

31-40

41-50

51-60

>60

23. Hoeveel leden heeft uw club?

<250

250-500

>500

Hartelijk dank voor het invullen van deze enquête. Met uw input kan de KNGU de komende jaren het bestuursmodel nog verder door ontwikkelen. Mocht u deel willen nemen aan de focusgroepen, dan kunt u hieronder uw email adres achter laten. Alvast hartelijk dank!

Naam:

Vereniging:

Email:

Deelname focusgroep:

Bijlage 2: Koppeling enquête met theorie

| Operationalisering | Vraag: |
|--|---------|
| - De leden zijn tevreden over de keuze voor een ledenvertegenwoordiging in plaats van een algemene ledenvergadering | 1 |
| - Leden kunnen ervaringen, ideeën en inzichten delen met de bond. | 14 |
| - De bondsraad vertegenwoordigd het belang van de achterban, en niet het eigen belang. | 8 & 9 |
| - De leden kunnen vrij agendapunten aandragen die besproken worden in de bondsraad | 15 |
| - Verkiezingen zijn het juiste middel om de ledenvertegenwoordiging te kiezen | 10 |
| - De kiescommissie wordt gezien als een onafhankelijk orgaan die de kwaliteit van de bondsraad ten goede komt | 11 & 12 |
| - Tijdens de verkiezingen hebben de leden voldoende informatie over alle kandidaten | 13 |
| - De bondsraad communiceert transparant over de genomen beslissingen | 3 |
| - De relaties tussen bondsbureau, bondsbestuur en bondsraad zorgen voor het voorkomen van machtsmisbruik | 2 |
| - De vooraf opgestelde doelen worden behaald en/of tijdig bijgesteld | 4 |
| - Er worden zo min mogelijk middelen ingezet om de doelen te bereiken | 5 |
| - De houding van de bondsraad is gericht op de controle op het behalen van de doelen | 6 |
| - Er is draagvlak vanuit de leden voor het gevoerde beleid | 17 & 18 |
| - Er is een verantwoordingsproces waarbij de uitkomsten van het beleid overeenkomen met de wensen en voorkeuren van de leden | 7 |
| - De uitkomsten en/of feedback van de leden op het gevoerde beleid wordt gebruikt als input voor het nieuwe beleid | 16 |

Bijlage 3: Topiclijst focusgroep

Bondsraad:

- Grootste nadeel
- Verdeling bondsraad-bestuur-bureau – beste scenario?

Communicatie:

- Over besluitvorming en beslissingen
- Maar ook: wat doen ze eigenlijk?
- Doelen van de bondsraad in relatie tot de clubs
- Belangenvertegenwoordiging
 - o Belang van de leden
 - o Eigen belang

Verkiezingen:

- “Beste” manier om een bondsraad te “vormen”
- Kiescommissie
 - o Mening
 - o Onafhankelijk?
 - o Meerwaarde?
- Verkiezingen 2019
 - o Mensen die gestemd/ervaring hebben
 - Wat was goed?
 - Wat heeft verbetering nodig?

Ledeninspraak:

- Delen van ervaringen, ideeën en inzichten
 - o Feedback /input geven jaarplannen
- Punten die op de agenda van de bondsraad moeten

Functioneren:

- Verbeterpunten?
- Ideale situatie?

Vertrouwen:

- Verbeterpunten?
- Ideale situatie?

Bijlage 4: Codeboom focusgroepen

Bondsraad

- Voordeel
- Nadeel
- Communicatie.

Ledenvertegenwoordiging

- Structuur
- Functioneren
- Structuur vs functioneren
- Taken

Verkiezingen

- Vertegenwoordiging kiezen
- Kiescommissie
- Verkiezing (2019)

Algehele bond

- Organisatie
- Houding

Ledenbinding

- Bondsraad
- Werkorganisatie
- Feeling met verenigingen

Ledeninspraak/gehoord worden

- Bondsraad
- Werkorganisatie
- Weg onbekend
- Bekende contactpersoon

Vertrouwen

- Bondsraad
- Werkorganisatie

Klachten

- Bondsraad
- Werkorganisatie

Arrogantie

- Bondsraad
- Turnwereld

Bijeenkomsten

- Bondsraadsvergaderingen
- The Connection

Externe betrokkenen