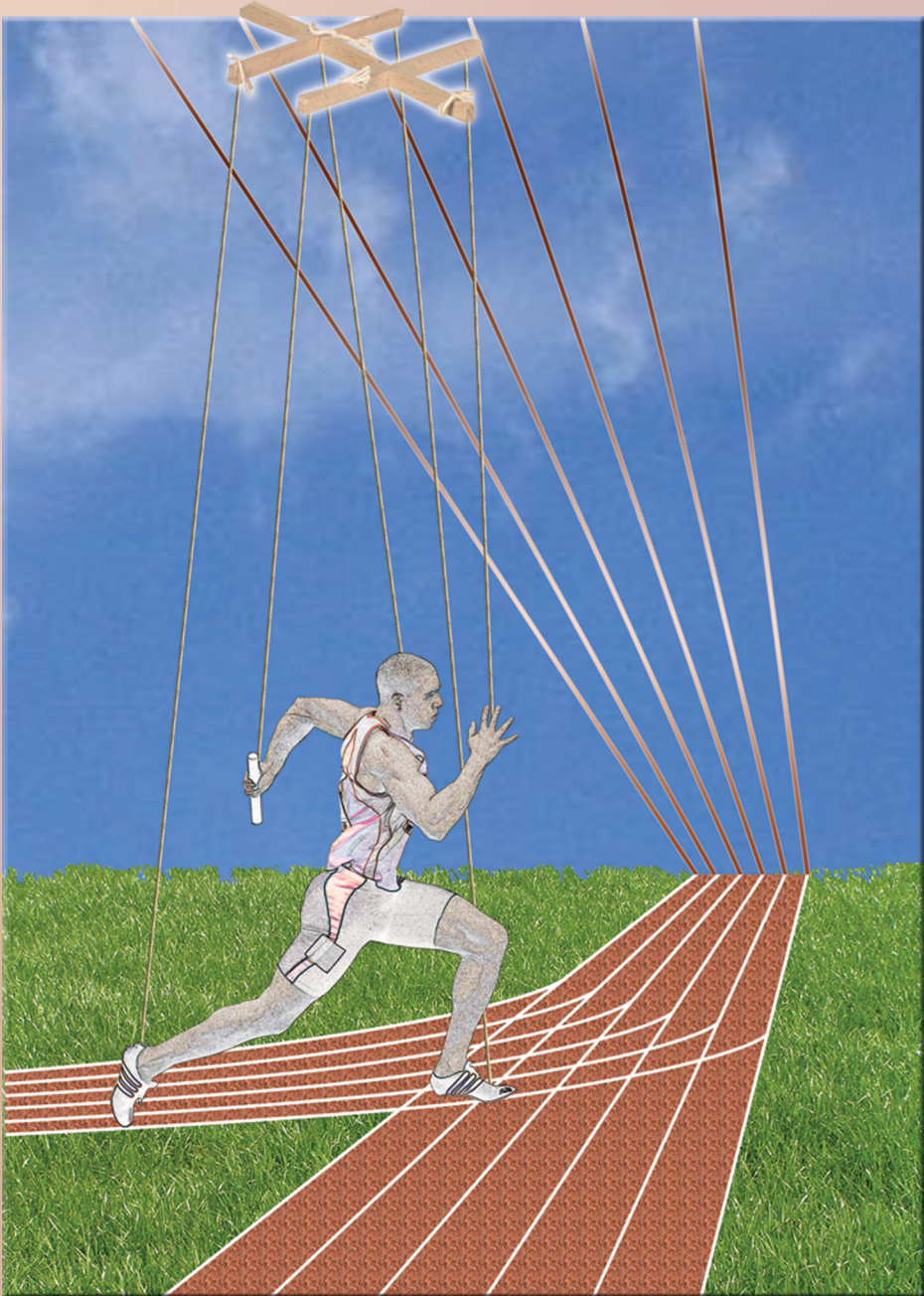


Marktgerichte sportbonden: een paradox?

*Onderzoek naar de achtergronden en gevolgen van de toepassing
van een marktbenadering door Nederlandse sportbonden*



Marije van 't Verlaat

Marktgerichte sportbonden: een paradox?

Onderzoek naar de achtergronden
en gevolgen van de toepassing van een
marktbenadering door Nederlandse sportbonden

Omslag: Marrie van Herwijnen

Printed by: Proefschriftmaken.nl || Printyourthesis.com

Published by: Uitgeverij BOXPress, Oisterwijk

ISBN 978-90-8891-202-3

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de door de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd (waaronder begrepen het opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand) of openbaar gemaakt, op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De bij toepassing van artikel 16B en 17 Auteurswet 1912 wettelijk verschuldigde vergoedingen wegens fotokopiëren, dienen te worden voldaan aan de Stichting Reprorecht, Postbus 882, 1180 AW te Amstelveen. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken op grond van artikel 16 Auteurswet 1912 dient men zich tevoren tot de uitgever te wenden. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

Marktgerichte sportbonden: een paradox?

Onderzoek naar de achtergronden
en gevolgen van de toepassing van een
marktbenadering door Nederlandse sportbonden

Market-Oriented National Sport Organizations: a Paradox?

Study of the Backgrounds and Consequences of the Application of
a Market Approach by Dutch National Sport Organizations.

(with a summary in English)

PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van de graad van doctor aan de Universiteit Utrecht
op gezag van de rector magnificus, prof.dr. J.C. Stoof, ingevolge het besluit
van het college voor promoties in het openbaar te verdedigen
op vrijdag 5 november 2010 des middags te 2.30 uur

door

Marije Noëlla van 't Verlaat

geboren op 25 december 1981 te Lekkerkerk

Promotor: Prof.dr. M. van Bottenburg

Dit proefschrift werd (mede) mogelijk gemaakt met financiële steun van Fontys Hogescholen.

Dankwoord

Als je begint aan een promotietraject, word je van alle kanten gewaarschuwd dat het een zware periode wordt. Niet in de allerlaatste plaats omdat, opgeslokt door je eigen project, het een eenzaam bestaan is. Dit is (gelukkig) een halve waarheid. Natuurlijk, het was de afgelopen vijf jaar soms zwaar en af en toe best eenzaam. Maar ik heb me altijd gesteund gevoeld door mensen om me heen, die ik op deze plaats daarvoor wil bedanken.

Op de allereerste plaats richt ik me tot Maarten. Je bent de initiatiefnemer geweest van dit project en hebt vanuit die rol veel enthousiasme overgebracht op mij. Ik heb heel veel gehad aan onze besprekingen waarin altijd ruimte was voor discussie en opbouwende kritiek, maar ook voor humor en relativering. Maar belangrijker, je hebt vanaf het begin af aan mij de vrijheid gegund om mijn eigen keuzes te maken binnen het onderzoek. Dat getuigt van een groot vertrouwen in mij, maar ook in je eigen begeleiding. Ook Jan en Paul wil ik bedanken voor waardevol commentaar op eerdere stukken en versies van mijn proefschrift.

Fontys Hogescholen hebben dit project financieel mogelijk gemaakt, waarvoor zeer grote dank. Jullie hebben mij een kans gegeven om mij in onderzoek te specialiseren, maar daarnaast kennis te laten maken met de veelzijdigheid van HBO onderwijs. Op het instituut waar ik mijn onderzoek heb kunnen verrichten, de Economische Hogeschool Tilburg, heb ik altijd alle medewerking gekregen van de directie. Meer nog dan wat er feitelijk op papier van ze werd verlangd. Mijn waardering hiervoor is groot. Daarnaast hebben mijn collega's er vanaf het begin voor gezorgd dat ik me welkom en thuis voelde binnen het instituut. En heel geleidelijk ben ik daar verknocht geraakt aan het onderwijs en aan onze (SPECO)studenten. Mijn onderzoekstijd stond regelmatig onder druk van onderwijsactiviteiten. Echter, zonder de energie die ik heb gekregen van het samenwerken met collega's en het lesgeven aan- en het begeleiden van studenten had ik dit project nooit kunnen volhouden.

In mijn onderzoek ben ik afhankelijk geweest van de medewerking van sportbonden. Mijn dank gaat uit naar alle geïnterviewde medewerkers en bestuursleden en andere betrokkenen die mij hebben voorzien van informatie en documenten. Met name de korfbalbond, biljartbond en de jeu de boulesbond stonden meer dan eens voor mij klaar. In het bijzonder ben ik Jan-Tonny Visser, Willem La Riviere en Bert Lammerts daarvoor erkentelijk.

Om de marktaandeelgegevens van de georganiseerde sport goed in kaart te brengen heb ik hulp gehad van Remko van den Dool van het Mulier Instituut. Je reageerde altijd snel op mijn vragen en behoefte aan cijfers en getallen. Geen vraag was gek genoeg. Ook als ik niet uit de analyse kwam, schoot je me te hulp, zodat ik weer verder kon met overpeinzen van de interpretatie. Dankjewel.

Het is altijd fijn om mensen om je heen te hebben die in een soortgelijke situatie zitten. Lenny, het was fijn dat wij op dezelfde manier tegen het promoveren aankeken. We zaten soms samen in dezelfde moeilijke fases. Vele kopjes thee hebben dat zeker draaglijker gemaakt. Lotte en Merel, wat een zegen dat jullie me kwamen vergezellen. We weten elkaar heel snel te vinden voor zowel grote vraagstukken (discourses, pfff....) als voor praktische zaken (EndNote, waar zat ook alweer....?). Dat houdt niet op na 5 november.

Omdat dit proefschrift een tastbare afsluiting vormt van een intensief beleefde periode, wilde ik dat de omslag persoonlijk zou worden. Ik vind dat meer dan gelukt doordat de hardloper niet alleen een sporter symboliseert, maar ook staat voor iemand die zich niet zomaar laat sturen en zijn eigen weg kiest. De credits en waardering hiervoor gaan volledig naar mijn oom Marrie.

Vrienden en familie zijn van onschatbare waarde geweest. Sommigen zelfs zonder zich daarvan bewust te zijn. Natuurlijk was ik blij met hun interesse en soms zelfs uitgesproken bewondering. Aan de andere kant is van grotere waarde geweest de afleiding waarvoor zij zorgden. Hierdoor werd het promoveren gerelativeerd tot een bijzaak van het leven. Vriendschap zegt meer dan een titel.

Mijn ouders verdienen ook zeker een woord van dank. Tijs & Romien, sport heeft altijd een grote rol gespeeld in jullie opvoeding en binnen ons gezin. Jullie stimuleerden ons op een prettige manier, reden ons overal naartoe, coachten ons als het nodig was, zaten (bijna) altijd op de tribune of stonden langs de lijn en namen ons mee naar wedstrijden. Dit heeft mij gevormd en gebracht tot waar ik nu sta (en vast ook verder). Daarnaast hebben jullie mij, maar ook de anderen, altijd vrij gelaten en gesteund in de keuzes die we maakten. Ook bij jullie getuigt dit van vertrouwen en geloof.

Het beste heb ik tot het laatst bewaard. Gustave, jij bent in dit proces zo belangrijk voor mij geweest. Dat is niet in woorden uit te drukken. Het gaat namelijk verder dan je steun, je vertrouwen en je praktische hulp bij onder andere het redigeerwerk. Dit gaat over een schouder, een traan, een blik, een aai, een grapje, een mooi liedje,... Je hebt aan een half woord van mij genoeg. Daarom wil ik het hierbij laten.

Marije van 't Verlaat

Tilburg, September 2010

Inhoudsopgave

Dankwoord	5
Inhoudsopgave	7
1. <u>Inleiding</u>	<u>13</u>
1.1 Achtergrond van het onderzoek: toenemende sturingsproblematiek binnen de georganiseerde sport	13
1.2 Aanleiding van het onderzoek: het Strategisch Marketing Project	16
1.3 Onderzoeksvraag	20
1.4 Theoretisch raamwerk	22
1.5 Onderzoekstrategie	23
1.6 Inbedding binnen het lectoraat Sportbusiness	24
1.7 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie	25
1.8 Leeswijzer	26
2. <u>Organisatieverandering vanuit macro-, meso- en microperspectief</u>	<u>31</u>
2.1 Het onderzoeksveld vanuit een institutionele benadering	33
2.1.1 Institutionele pressie vanuit de omgeving	34
2.1.2 Institutionalisering binnen de organisatie	37
2.1.3 Het neo-institutioneel model voor organisatieverandering	40
2.2 Het onderzoeksveld vanuit een actor in context benadering	43
2.2.1 Het individuele handelen	44
2.2.2 Dualiteit van structuur	45
2.2.3 Betekenisgeving	48
2.3 Methodologische consequenties	49
2.3.1 Ontwikkelingen op macroniveau in kaart gebracht: een macrosociologische context analyse	51
2.3.2 Veranderingen op mesoniveau in kaart gebracht: toepassing van het neo-institutioneel model	51
2.3.3 Veranderingen op microniveau in kaart gebracht: het proces van betekenisgeving en betekenisgeving	56

3.	<u>Ontwikkelingen in het marktaandeel van de georganiseerde sport</u>	61
3.1	Sportdeelname en marktaandeel	62
3.2	Marktaandelen per sport	66
3.3	Conclusie en implicaties voor de bestudering van het SMP	71
4.	<u>Een macrosociologische verkenning van mogelijke oorzaken van het teruggelopen marktaandeel</u>	77
4.1	Ontwikkelingen in sportparticipatie van verschillende doelgroepen	77
4.2	Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen	84
4.3	Ontwikkelingen in de aanbodzijde van de vrijetijdsmarkt	89
4.4	Conclusie	95
5.	<u>De opkomst van het marketingvertoog</u>	99
5.1	Organisatiebestuurlijke ontwikkelingen	100
5.2	Not-for-profit marketingresumé	106
5.3	Overdraagbaarheid marketing naar not-for-profitcontext	109
5.4	De opkomst van sportmarketing	113
5.5	Conclusie	115
6.	<u>Het marketingvertoog van de georganiseerde sport</u>	119
6.1	De opkomst en inhoud van het marketingvertoog bij NOC*NSF	120
6.2	De opkomst en inhoud van het marketingvertoog bij sportbonden	122
6.2.1	Categorie I: Verschillende focussen van sportmarketing	122
6.2.2	Categorie II: Van marketing via sport naar marketing van sport	124
6.2.3	Categorie III: Marketing gericht op de eigen doelgroep	127
6.3	Analyse van de veranderde focus van sportmarketing	129
6.4	Conclusie	131
7.	<u>Het veranderingsproces op mesoniveau</u>	135
7.1	Toepassing van marketing bij sportbonden in 'vrije' sporten	135
7.1.1	Case I: Koninklijke Nederlandse Wielren Unie (KNWU)	136
7.1.2	Case II: Koninklijke Nederlandse Atletiekunie (KNAU)	141
7.1.3	Case III: Koninklijke Nederlandse Zwembond (KNZB)	147

7.1.4	Case IV: Nederlandse Toerfiets Unie (NTFU)	150
7.1.5	Analyse van de omgeving– en organisatie-invloeden op het veranderingsproces	155
7.2	Toepassing van marketing bij sportbonden in ‘verenigingsafhankelijke’ sporten	164
7.2.1	Case V: Nederlandse Volleybal Bond (Nevobo)	165
7.2.2	Case VI: Nederlands Handbal Verbond (NHV)	170
7.2.3	Case VII: Nederlandse Badminton Bond (NBB)	174
7.2.4	Case VIII: Nederlandse Tafeltennisbond (NTTB)	180
7.2.5	Analyse van de omgeving– en organisatie-invloeden op het veranderingsproces	184
7.3	Conclusie aan de hand van Giddens’ structuratietheorie	194
8.	<u>Spanningsvelden en betekenisgeving op microniveau</u>	<u>201</u>
8.1	Het Koninklijk Nederlands Korfbal Verbond (KNKV)	202
8.1.1	Introductie	202
8.1.2	Ambities	204
8.1.3	Ruimte voor marketing in een competitiegeoriënteerde omgeving	206
8.1.4	De focusgebieden van de marktgerichte benadering	209
8.1.5	Marktgerichtheid als organisatiebrede vanzelfsprekendheid	212
8.1.6	Analyse van betekeniszendende en betekenisgevende processen	214
8.2	Koninklijke Nederlandse Biljart Bond (KNBB)	216
8.2.1	Introductie	216
8.2.2	Ambitie	217
8.2.3	Draagvlak	219
8.2.4	Verantwoordelijkheden en consequenties	222
8.2.5	Organisatiecapaciteit en –stabiliteit	225
8.2.6	Analyse van betekeniszendende en betekenisgevende processen	229
8.3	Nederlandse Jeu de Boule Bond (NJBB)	230
8.3.1	Introductie	230
8.3.2	Ambities	231
8.3.3	Regievoering	233
8.3.4	Taakopvattingen en verantwoordelijkheden	236
8.3.5	Slagkracht	239
8.3.6	Analyse van betekeniszendende en betekenisgevende processen	242
8.4	Conclusie	243

9.	Conclusie: Achtergrond en (on)bedoelde gevolgen van een steeds <u>dominanter marketingvertoog</u>	249
9.1	Achtergrond van de verandering	249
9.1.1	De macrocontext	250
9.1.2	Macrosociologische ontwikkelingen helpen de macrocontext beter te begrijpen	252
9.2	Gevolgen van het ingezette veranderingsproces	254
9.2.1	Gevolgen op structuurniveau	255
9.2.2	Betekenisgeving op verschillende organisatieniveaus en de gevolgen daarvan	261
9.3	Het spanningsveld tussen het marktvertoog en het verenigingsvertoog: de paradox	265
9.4	Beleidsimplicaties voor Nederland Sportland 2016	297
	Geraadpleegde literatuur	271
	Eindnoten	285
	Bijlage I Kwalitatief onderzoek bij micro case-studies	289
	Koninklijk Nederlands Korfbal Verbond (KNKV)	289
	Koninklijke Nederlandse Biljart Bond (KNBB)	290
	Nederlandse Jeu de Boulesbond (NJBB)	292
	Bijlage II Uitgebreide tabellen marktaandeelbepalingen	293
	Samenvatting	295
	English Summary (samenvatting in het Engels)	307
	Over de auteur	317



1. Inleiding

1.1 Achtergrond van het onderzoek: toenemende sturingsproblematiek binnen de georganiseerde sport

Sportbonden zijn opgericht als overkoepelend orgaan van sportverenigingen in een bepaalde tak van sport en hebben vooral een taak in het organiseren van competities en het samenstellen van nationale elftallen. In de meeste gevallen zitten tussen de vereniging en de nationale sportbond (regionale) geledingen (districten/regio's/afdelingen) welke ook een gedeelte van de ondersteunende taken uitvoeren. Zowel de nationale als de regionale werkzaamheden werden traditioneel vervuld door vrijwillige bestuursleden. De besluitvorming binnen de sportbond en de taakcontrole geschiedt door de lidverenigingen (Stokvis, 1979; 1989).

Na de Tweede Wereldoorlog zijn er twee ontwikkelingen te noemen die hebben bijgedragen aan een verruiming van het takenpakket en de hiermee samenhangende professionalisering en bureaucratisering¹. Ten eerste namen de werkzaamheden bij sportbonden toe als gevolg van een sterke stijging van de aangesloten leden. Aandacht voor jeugdsport, ontwikkeling van cursussen en opleidingen en topsportactiviteiten werden hierdoor steeds belangrijker binnen het takenpakket van de sportbonden. Ten tweede kwamen er steeds meer overheidssubsidies² beschikbaar. Deze subsidies waren bedoeld als tegemoetkoming in de kosten voor het aanstellen en opleiden van kader. Dit betrof in eerste instantie een tegemoetkoming in circa 60% van de vaste lasten. Later werd dit de zogenaamde *instellingssubsidie*, welke verdeeld werd aan de hand van het aantal aangesloten leden (De Heer, 2000; Stokvis, 1979). Om tot een verantwoording van de subsidies te komen, was een beter inzicht in kengetallen nodig. Dit vereiste een gedegen administratie en boekhouding. Ook kon door de beschikbaarheid van subsidies meer aandacht besteed worden aan cursussen, opleidingen, vormingsactiviteiten, propaganda en actieve ledenwerving (Stokvis, 1979)³. Dit vroeg om de aanstelling van professioneel kader. De toenemende professionalisering en veranderingen in het subsidiebeleid zorgden ervoor dat sportbonden steeds autonomer zijn gaan opereren ten opzichte van hun verenigingen.

Vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw kantelde het politieke klimaat. Er ontstond groeiende belangstelling voor een nieuwe managementbenadering voor de overheid: *New Public Management*. Dit droeg ertoe bij dat overheden meer bedrijfsmatig gingen opereren. Efficiëntie en kostenbewustzijn werden net zo belangrijk als het vervullen van een publieke missie. De overheid besloot zich met betrekking tot het welzijnsbeleid steeds verder terug te trekken om meer ruimte te geven aan de marktsector (Van der Poel, 2004). Ook de Projectgroep Herinrichting Landelijk Sportbeleid (PHLS), die in 1991 was ingesteld door minister d'Ancona (Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur) gaf advies tot een grotere beleidsvrijheid voor de landelijke sportorganisaties en functionele decentralisatie. Dit leidde ertoe dat NOC*NSF een belangrijke adviesfunctie kreeg bij de subsidieaanvragen van de sportbonden. Hierdoor werd de rol van de koepelorganisatie binnen de georganiseerde sport versterkt en heeft ze haar functie gebruikt om de georganiseerde sport te professionaliseren (Van der Poel, 2003). Voor behoud van subsidie was het voor sportbonden niet langer voldoende enkel de belangen van de sportverenigingen te behartigen, maar dienden ze meerjarenbeleidsplannen in te dienen met onder meer aandacht voor vrijwilligersbeleid, opleidingsbeleid, dopingbeleid en topsport.

Hoewel de overheid al in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw de georganiseerde sport een rol toedichtte in het tegengaan van jeugdproblematieken (zie hoofdstuk 5), kreeg ze pas in de jaren negentig meer interesse in de instrumentele waarde van de sport. Sport werd vanaf dit moment als middel ingezet ten behoeve van andere overheidsterreinen. De eerste kabinetsnota over sport verscheen in 1996 en was getiteld '*Wat sport beweegt. Contouren en speerpunten van het sportbeleid van de rijksoverheid*'. Deze nota gaf aan hoe het ministerie van VWS in samenwerking met verschillende andere ministeries de maatschappelijke waarde van sport wilde benutten (Van Bottenburg, 2002). In 2003 kreeg deze integrale benadering van sport een vervolg in de sportnota '*Samen voor sport*' (Rijpstra, 2007). Ze koos voor drie centrale beleidsuitgangspunten: bewegen door sport (sportstimulering); meedoen door sport (integratie); en sport aan de top (topsportprestaties). Het ministerie van VWS was hierin zorgvuldiger geworden in het kiezen van samenwerking met andere departementen. Door de keuze van deze drie thema's zorgde ze ervoor dat de regie tot het eigen departement beperkt kon blijven.

Een ander belangrijk verschil tussen beide nota's is dat het geld dat in 2003 aan de sportbonden ter beschikking kwam, sterker gekoppeld werd aan de bijdragen aan de specifieke overheidsdoelen. De sterkere nadruk op de maatschappelijke betekenis van sport leidde tot een toenemende instrumentalisering van de sport door de rijksoverheid. In het sporten om de sport zag de overheid steeds minder een legitimatie voor overheidssubsidiëring. Subsidie werd doelgerichter ingezet om een antwoord te geven

op maatschappelijke vraagstukken. Projectsubsidies werden daarvoor meer geschikt gevonden dan instellingssubsidies.

Als antwoord op de afnemende vrijblijvende overheidssteun ontwikkelde NOC*NSF eigen beleidsdoelen waarmee ze sportbonden stimuleert zich onafhankelijker van overheidssteun op te stellen, en zich tevens te richten op de overheidsdoelen (bewegen, meedoen, presteren). Deze beleidsdoelen werden vanaf 2001 vastgelegd in een vierjarenplan, de zogenaamde *sportagenda*. In de periode tussen 2001 en 2004 wilde NOC*NSF de toenemende maatschappelijke aandacht voor sport benutten, kwaliteitsverbeteringen in de (breedte)sport mogelijk maken en voorwaarden creëren om bij de internationale top tien te blijven (wat tijdens de Olympische Spelen van Sydney in 2000 het geval was). Deze uitgangspunten hebben in die periode volgens NOC*NSF bijgedragen aan de definitieve verankering van sport in de samenleving. Minder positief merkte de sportkoepel op dat de noodzakelijke professionalisering in de sport met name gefinancierd was op tijdelijke basis en vooral met overheidsgeld. Het tweede nadelige punt was volgens haar dat de sportsector onvoldoende in staat bleek te vernieuwen en daarmee tegemoet te komen aan de individuele behoefte van de huidige en potentiële sporters. NOC*NSF gaf aan dat het blijven hangen in oude structuren en de onvoldoende samenwerking binnen de sector en op lokaal niveau er toe heeft bijgedragen dat steeds meer mensen voor sportbeoefening binnen de anders-georganiseerde sport hebben gekozen (NOC*NSF, 2004). Deze ontwikkelingen hebben geleid tot de formulering van drie nieuwe speerpunten in de sportagenda 2005-2008, te weten: Nederland bij de topsport top tien van de wereld, een sterker marktaandeel en intensiever samenwerken om de georganiseerde sport te versterken. Om sportbonden te stimuleren uitvoering aan dit beleid te geven, werd een gedeelte van de financiering van sportbonden door NOC*NSF gekoppeld aan bijdrages aan de sportagenda. Sportbonden zagen zich derhalve genoodzaakt nieuwe beleidsambities te ontwikkelen die aansloten bij de beleidsdoelen van NOC*NSF. Op hun beurt zagen zij een belangrijke rol weggelegd voor de aangesloten sportverenigingen in de uitvoering van deze plannen.

Kortom, door veranderingen in het subsidiebeleid ontwikkelde NOC*NSF begin deze eeuw eigen beleidsdoelen waarin een bijdrage aan overheidsbeleid en subsidievoorwaarden centraler kwamen te staan. Als reactie hierop ontwikkelden de sportbonden ook nieuwe ambities en beleid, waarbij ze verenigingen aanspoorde een rol te spelen in de uitvoering. Koepelorganisaties zijn in toenemende mate gaan aansturen in beleidsontwikkeling en beleidsuitvoering. Deze ontwikkeling zorgde in de hele organisatiekolom van de georganiseerde sport voor een toegenomen spanningsveld over de vraag wie sturend is in de beleidsontwikkeling en beleidsuitvoering.

Sportverenigingen vonden begin deze eeuw nog steeds dat de belangrijkste vorm van ondersteuning vanuit de sportbond het verzorgen van cursussen en opleidingen betreft (Roques, Kalmthout, & Janssens, 2002). Plannen vanuit de sportbond voor vernieuwing en professionalisering kwamen dus ook niet voort uit de behoefte van de aangesloten sportverenigingen. Ook de sportbonden ervoeren een dergelijk spanningsveld. NOC*NSF is immers hun belangenbehartiger en ondersteuner. Zij ondervonden tevens in toenemende mate dat de overkoepelende organisatie een sturende rol aannam ten aanzien van het beleid van de sportbonden, welke niet per definitie voortkwam uit de vraag van de sportbonden. In maart 2010 heeft dit spanningsveld ertoe geleid dat de sportbonden gezamenlijk het vertrouwen in de koepelorganisatie hebben opgezegd. In de notitie *'Op zoek naar evenwicht'* spraken de sportbonden uit dat ze vinden dat NOC*NSF te weinig de belangen van de sportbonden behartigt en teveel bezig is met het opleggen van plannen

1.2 Aanleiding van het onderzoek: het Strategisch Marketing Project

Een voorbeeld van een beleidsdoel dat NOC*NSF heeft ontwikkeld en waarin de sportbonden een rol zijn toebedeeld in de uitvoering is de doelstelling die in de sportagenda 2005-2008 is geformuleerd om het marktaandeel van de georganiseerde sport met 500.000 nieuw aangesloten sporters te vergroten. NOC*NSF was van mening dat investeren nodig is om de huidige leden te blijven binden en ongeorganiseerde sporters te laten aansluiten bij sportverenigingen. In 2004 is besloten om in 2005 en 2006 te investeren in een grootschalig, kostbaar en collectief marketingproject. Hierbij beoogde NOC*NSF dat de sportbonden in een gezamenlijk traject ondersteund zouden worden bij de vergaring van marketingkennis en bij het opstellen en implementeren van een marketingplan voor iedere afzonderlijke sportbond.

NOC*NSF beschreef dat steeds meer mensen zijn gaan sporten in niet-georganiseerd verband en dat zonder maatregelen de positie van sportbonden en -verenigingen onder druk zou komen te staan. Om de doelstelling met betrekking tot het gewenste marktaandeel te realiseren, was volgens NOC*NSF een cultuuromslag nodig binnen de totale georganiseerde sport: zowel bonden, verenigingen alsook NOC*NSF dienden marktgericht te gaan werken om aan de (snel) veranderende behoeften en steeds hogere eisen van sporters te kunnen voldoen. NOC*NSF meende dat door de ontwikkeling van marketingplannen het proces van marktgericht denken en handelen op gang kon komen. Het uiteindelijke effect hiervan zou merkbaar moeten zijn bij sportverenigingen, zodat deze in staat zouden zijn meer leden te werven en te binden.

De keuze om sectorbreed te investeren in marketingplanning werd mede ingegeven door het succesverhaal van de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB). Deze bond is in 1998 een partnership aangegaan met een marketingadviesbureau. Vanuit deze samenwerking heeft de KNHB een strategische visie 1999-2010 opgesteld. Hierin was de doelstelling opgenomen een groei van 130.000 naar 175.000 leden te realiseren door in te spelen op de door het marketingbureau aangegeven trends, te weten: 'Veiligheid en geborgenheid', 'Tijd je kostbaarste bezit', 'Sport toenemende concurrentie' en 'Kwaliteit de basis voor alles'. In de strategische keuzes van de KNHB heeft de hockeyvereniging altijd een centrale positie ingenomen. Tabel 1.1 laat zien welke strategische keuzes gemaakt zijn. De beoogde doelstelling was in 2005 al ruimschoots behaald met 185.000 leden. Hoewel dit moeilijk aantoonbaar is, werd dit succes zowel binnen als buiten de bond toegeschreven aan de toepassing van strategische marketing met behulp van een professioneel marketingadviesbureau⁴. Een direct aanwijsbaar causaal verband tussen strategische planning en ledenwinst kan niet worden gelegd. Desalniettemin heeft deze *'good practice'* ertoe geleid dat NOC*NSF hetzelfde marketingbureau heeft aangeschreven met het verzoek een offerte uit te brengen om een vergelijkbare systematiek op bijna alle sportbonden toe te passen.

De vraag is of de hockeybond representatief is voor de Nederlandse georganiseerde sport. De hockeybond en de hockeysport beschikken over een aantal specifieke kenmerken, welke lang niet bij iedere bond en sport aanwezig zijn. Allereerst staat de KNHB er om bekend hoog opgeleide spelers aan te trekken. Van Bottenburg (2004b) benadert hockey als statussport. Uit weliswaar verouderde gegevens uit 1988 maakt hij op dat hockeyers op grond van opleiding, inkomen en huisbezit, hoog staan op de ladder van sociale klasse. Het afstudeeronderzoek van Borgerhoff-Mulder (2006) bevestigt dit met betrekking tot opleidingsniveau en inkomensklasse. Een achterban afkomstig uit een hogere sociale klasse beschikt over meer zakelijk kapitaal en een meer marktgerichte cultuur waardoor het doorvoeren van marketingtechnieken eenvoudiger organisatiebreed opgepakt kan worden.

Ten tweede heeft de bond een groot bondsbureau waar anno 2006 37 fte. zijn ondergebracht. Een grote organisatiekracht leidt ertoe dat gemakkelijker gefocust kan worden op bijvoorbeeld het toepassen van marketingtechnieken en het implementeren van marketingconcepten. Een derde argument is dat de bond slagvaardig is doordat er relatief grote, en dus sterke, verenigingen bij aangesloten zijn. In 2006 telde de hockeybond 306 verenigingen met gemiddeld 612 leden. Ter vergelijking, de biljartbond had op dat moment 1726 verenigingen met gemiddeld 23 leden. Tot slot, de hockeybond kenmerkt zich als een stabiele organisatie. Het is een sportbond met een duurzaam bestuur en

directie. Noordegraaf (2004) stelt stabiliteit als belangrijke voorwaarde voor succesvolle toepassing van bedrijfstechnieken.

tabel 1.1 Strategische keuzes KNHB 1999/2005

Strategieonderdeel	Strategische keuze
1. Doelgroep	De KNHB richt zich op de gezelligheids- en de prestatiesporter.
2. Imago	Gezelligheid/plezier, familiesport, teamsport, normen en waarden, fairplay.
3. Assortiment	Introductie van nieuwe hockeyvormen zoals scholencompetitie, avondcompetitie, 6-a-side, toernooicompetitie, interdistrictcompetitie, zomercompetitie, beachhockey, knotshockey, (unihockey).
4. Verenigingsbeleid	Gericht op optimalisatie dekking van verenigingen (afstemming van verschillende formules van verenigingen binnen één gebied) en de realisatie van volledige landelijke dekking.
5. Formulebeleid	Er zijn drie formules geïntroduceerd: grote, middelgrote en kleine hockeyverenigingen
6. Internet	Ontwikkeling van de huidige site naar een virtual community en opzetten van een intranet tussen voorzitters (digitale bestuurskamer), KNHB en districten.
7. Marktbewerking	Er zijn vijf nieuwe marktbewerkingsconcepten ontwikkeld: landelijke campagne 'hockey is topsport', member-get-member, lokale promotieacties, actief benaderen van bedrijven en schoolhockey.

Bron: Strategische visie 2015, KNHB (2006)

Niettemin werd het marketingadviesbureau dat eerder de KNHB bijstond, in november 2004 geselecteerd als opdrachtnemer van NOC*NSF binnen het Strategisch Marketing Project (SMP). Bij de ontwikkeling van dit project stond een aantal kernpunten centraal. Allereerst moest dit project leiden tot professionalisering. Ten tweede zou het een *injectie* van marketingexpertise moeten opleveren. Daarnaast moest het de samenwerking tussen sportbonden bevorderen. En tot slot lag er een focus op het bereiken van resultaat, welke tot uiting moest komen in een additionele ledenwinst van 500.000 leden voor de sportbonden.

Het SMP is een uniek programma geweest. Dit betrof de eerste keer dat een project collectief door alle middelgrote en grote bonden werd ingezet. NOC*NSF dwong dit af

door subsidiegelden aan projectdeelname te koppelen. Opmerkelijk was dat het project geen duidelijk eindpunt had en dat er behoudens de ledenwinst geen concrete doelstellingen geformuleerd waren. Tijdens het project kwamen de doelstellingen steeds meer te liggen op het terrein van organisatieverandering en cultuuromslag, waardoor het beoogde effect, zeker op korte termijn, van een kwantitatief meetbare ledengroei verschoof naar een moeilijker vast te stellen effect. Tot slot betrof het een meerjarenproject waar hoge kosten mee gemoeid waren.

In het SMP hebben sportbonden aan vier masterclasses deelgenomen onder leiding van het marketingadviesbureau. In deze sessies stonden verschillende aspecten van het marketingplan centraal, te weten: (1) marktanalyse en interne analyse; (2) strategie en doelstellingen; (3) marketingvisie en –plan; en (4) implementatieplan. Naast de masterclasses werden de bonden nog een dagdeel individueel begeleid door het marketingadviesbureau. Het gewenste eindresultaat van het traject was dat iedere bond na een half jaar een marketingvisie en –plan had gerealiseerd dat als keerpunt moest dienen in de cultuuromslag naar een marktgerichte organisatie. De eerste drie sessies waren er op gericht de gevraagde marketing*injectie* toe te dienen. In de laatste sessie was aandacht voor de consequenties van de strategie met betrekking tot de huidige processen binnen een bond, voor de huidige bemensing, voor de systemen en faciliteiten en voor de bondsorganisatie. De sportbonden werden geïnspireerd door de presentatie van succesvolle voorbeelden uit het bedrijfsleven. Deze voorbeelden betroffen bedrijven die hun marketingideeën van bovenaf de organisatie in konden delegeren.

NOC*NSF had een sterk middel in handen om bonden te laten participeren aan dit traject. Bijna de helft van de financiering van de basis sportinfrastructuur komt vanuit de Lottogelden. Dit komt neer op een jaarlijkse bijdrage van circa veertig miljoen euro (Geurtsen & Doornbos, 2007). Sinds 2005 stellen de sportbonden eens in de vier jaar gezamenlijk de verdeling van de Lottogelden vast, gekoppeld aan de gezamenlijke meerjarenbeleidsdoelstellingen (vastgelegd in de zogeheten Sportagenda). Deze verdeling in relatie tot marketingplannen gold tussen 2005 en 2008 en was vastgelegd in het 'Lotto-bestedingsplan'. Hierdoor geschiedde de verdeling van de Lottogelden voor die periode op basis van de geleverde bijdragen aan de sportagenda binnen dezelfde periode. Door participatie aan het SMP konden sportbonden aanspraak maken op subsidie binnen het onderdeel *programmafinanciering marktaandeel*. De projecten welke vanuit marketingperspectief als meest innovatief werden beoordeeld door een door NOC*NSF aangestelde commissie, ontvingen subsidie uit dit gedeelte van de Lottogelden. NOC*NSF bevond zich door de goedkeuring van de sportagenda 2005-2008 in een positie vanwaar ze het SMP *topdown* over de sportbonden meende te kunnen uitrollen. Hierin ligt gegeven dat bonden niet (enkel) intrinsiek gemotiveerd waren, maar dat hun motivatie (deels)

ingegeven werd door extrinsieke motivatie c.q. dat financieringsbehoud een stimulans was om te participeren.

In eerste instantie werd besloten het SMP alleen uit te voeren met bonden die meer dan 5.000 leden telden. Het project werd in de eerste fase vormgegeven als een pilot van een half jaar waarin zeven sportbonden participeerden. De overige sportbonden volgden in de tweede en derde rondes. Er is gedurende dit proces aan het concept niet veel veranderd, behalve dat tevens een lichtere versie is ontwikkeld voor de kleinere sportbonden. In totaal hebben 65 van de 72 aangesloten sportbonden in 2005 en 2006 meegedaan aan het SMP.

Uit alle marketingplannen die in 2005 en 2006 tot stand kwamen bleek dat een clustering in doelgroepen en thema's mogelijk was. Om die reden heeft NOC*NSF in 2007 in samenwerking met professionals vervolgssessies aan sportbonden aangeboden. In deze sessies werd de sportbonden verdere ondersteuning geboden op verschillende marketingdeelgebieden. Er hebben twee rondes van vervolgssessies plaatsgevonden. In de eerste ronde hebben 27 sportbonden geparticipeerd, in de tweede ronde 17.

Tegen het einde van de beleidsperiode (2005-2008) kwam de nieuwe sportagenda 2009-2012 in zicht. Ook werd een grootschalige vernieuwingsimpuls onder de noemer van het '*Olympisch Plan*' geïntroduceerd. Hierdoor leek de aandacht voor het marketingproject bij NOC*NSF naar de achtergrond te verdwijnen.

Een belangrijke pijler in de nieuwe sportagenda 2009-2012 (NOC*NSF, 2008b) is dat de georganiseerde sport sporters een leven lang moet kunnen binden. Er wordt vermeld dat gedurende de voorgaande beleidsperiode een stevig fundament is gelegd voor het marktgericht denken, wat een voorwaarde is voor een levenslange binding. Het lijkt wel alsof de fase van kennismaking met het marketingdenken als een gepasseerd station wordt verondersteld.

1.3 Onderzoeksvraag

Het SMP kan opgevat worden als een pleidooi voor sportbonden om plaats te maken voor marktdenken in plaats van enkel verenigingsdenken. Dat vraagt derhalve om een cultuuromslag. De realisatie van deze cultuuromslag is echter niet onproblematisch. De eerder geschetste sturingsproblematiek dreigt te worden vergroot doordat sportbonden van oudsher gewend zijn aangestuurd te worden door hun verenigingen alsook verantwoording aan hen af te leggen. Nu worden sportbonden vanuit NOC*NSF aangemoedigd meer marktgericht te handelen en hebben zij marketingplannen ontwikkeld waarin de verenigingen een rol in de uitvoering krijgen. Deze sturing van bovenaf lijkt

paradoxaal met de traditionele sturing van onderaf. Dit spanningsveld roept de volgende vraag op:

Wat zijn de achtergronden en gevolgen van het onder druk van de externe omgeving en topdown gestuurd toepassen van een marktbenadering op een groep sportbonden die gekenmerkt wordt door een verenigingsgerichte cultuur en die haar bestaansrecht ontleent aan het delen van een gezamenlijke passie voor een sport?

De vraag naar de achtergronden verwijst naar de aanleiding van het SMP: klopt de veronderstelling van NOC*NSF die aan dit project ten grondslag lag, dat steeds meer mensen voor sportbeoefening buiten de georganiseerde sport kiezen? Aangezien NOC*NSF het enerzijds heeft over marktaandeelversterking en anderzijds over een absolute groei van 500.000 aangesloten leden, behoeft deze constatering nadere toetsing. NOC*NSF geeft daarnaast aan dat het verlies van marktaandeel veroorzaakt wordt door de opkomst van de commerciële sportsector, de individualiserende samenleving⁵ en sportbonden die zijn blijven hangen in oude structuren, maar onderbouwt dit niet. Ook deze argumentatie behoeft een verdere verkenning. De vraag is of bredere demografische en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen aanwijsbaar zijn welke ten grondslag liggen aan ontwikkelingen in het marktaandeel van de georganiseerde sport om zodoende de keuze voor de toepassing van marketingtechnieken te beoordelen.

En is het vermeende verlies van marktaandeel inderdaad bepalend geweest voor de deelname van sportbonden aan het SMP of hebben organisaties in de directe omgeving van sportbonden invloed gehad op de keuze voor toepassing van marketingtechnieken als oplossing? Een hiermee verbonden vraag heeft te maken met de keuze voor het inzetten van marketing als oplossing voor verliezend marktaandeel. Waar komt het marketingvertoog vandaan? En hoe anders is het marketingvertoog ten opzichte van de traditionele ledenwerving? Heeft dit vertoog zich ook in andere sectoren gemanifesteerd? En wat zijn de gevolgen van de toenemende dominantie van dit vertoog en welke leringen zijn daaruit te trekken?

Daarnaast is een cruciale vraag welke implicaties de invoering van het SMP met zich mee heeft gebracht. Sportbonden hebben een uniek karakter. Ze zijn niet alleen not-for-profit organisaties, maar ze kenmerken zich ook door een democratische besluitvormingsstructuur, een grote afhankelijkheid van vrijwilligers en een bestaansrecht dat ontleend wordt aan de belangenbehartiging en ondersteuning van sportverenigingen. Welke problemen ondervinden dergelijke organisaties bij de invoering van het SMP en de daarmee gepaard gaande gewenste cultuurverandering? Wat zijn de bedoelde en onbedoelde gevolgen geweest met betrekking tot de behoefte aan verandering, de aangehouden

verenigingswaarden en daarmee gepaard gaande betekenisgeving, de bestuurlijke processen, en de geldende machtsverhoudingen?

1.4 Theoretisch raamwerk

In dit proefschrift wordt het beoogde veranderingsproces op drie sociologische niveaus geanalyseerd: op macroniveau, mesoniveau en microniveau. Het microniveau staat voor het niveau waarin de individuen en hun betekenisgeving centraal staan. Op mesoniveau staan de sportbonden als groep centraal. En op macroniveau staan de systemen en structuren waarbinnen de sportbonden opereren centraal. Voor de bestudering van organisatieverandering op deze drie niveaus wordt in eerste instantie gebruik gemaakt van het neo-institutioneel model van Greenwood en Hinings (1996) en de structuratietheorie van Giddens (1979). In het model van Greenwood en Hinings wordt de verandering van een groep vergelijkbare en aan elkaar verwante organisaties verklaard aan de hand van de macrocontext en organisatiefactoren. Sportbonden vormen door hun gedeeld overkoepelend orgaan (NOC*NSF) en door hun democratische besluitvormingsstructuur, hun verenigingsstructuur en hun afhankelijkheid van vrijwilligers een groep vergelijkbare en verwante organisaties. De macrocontext bestaat uit twee onderdelen, te weten de marktcontext en de institutionele context. Beide zijn van invloed op zowel de aanzet tot verandering als op het proces van verandering. Eerstgenoemde betreft alle ontwikkelingen vanuit de markt. Tweedgenoemde is lastiger te definiëren. Dit betreft alle ontwikkelingen rondom verschillende stakeholders van een groep verwante organisaties. Dat kunnen leveranciers, subsidieverstrekken, overkoepelende organisaties en donors zijn, maar ook de verwante organisaties waarmee de branche gevormd wordt. In het geval van sportbonden betreft dit onder andere NOC*NSF, het ministerie van VWS, de aangesloten verenigingen en de andere sportbonden. Beide factoren zijn voor alle sportbonden grotendeels identiek.

De organisatiefactoren betreffen procesverklarende elementen. Deze zijn onder te verdelen in aanjagende (*precipitating*) factoren en in-staat-stellende (*enabling*) factoren. Hoewel deze per organisatie kunnen verschillen, heeft de macrocontext juist invloed op deze factoren. Een tekortkoming van het neo-institutioneel model is de veronderstelling dat organisaties zich gemakkelijk overgeven aan hun context. De structuratietheorie van Giddens benadrukt het veranderingsproces op een meer dynamische manier. Individueel binnen organisaties laten zich voor een gedeelte leiden door de macrocontext, maar geven daar op hun eigen manier invulling aan en bepalen daardoor mede de context. In het volgende hoofdstuk wordt de theorie rondom deze modellen nader behandeld.

Het neo-institutioneel model en de structuratietheorie zijn ontoereikend voor een volledige analyse op microniveau. De vraag wat de bedoelde en onbedoelde gevolgen zijn geweest met betrekking tot de behoefte aan verandering, de aangehouden verenigingswaarden en daarmee gepaard gaande betekenisgeving, de bestuurlijke processen, en de geldende machtsverhoudingen wordt beantwoord door bestudering van de verandering op microniveau. Dit wordt gedaan aan de hand van Weicks (1995) theorie over betekenisgeving. Deze theorie komt eveneens in het tweede hoofdstuk nader aan bod.

1.5 Onderzoekstrategie

Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in zowel de achtergrond van het SMP alsook in het beoogde veranderingproces en de gevolgen die dat met zich mee heeft gebracht. De achtergrond wordt in kaart gebracht door een kwantitatieve analyse op secundaire data van het Aanvullend Voorzieningen Onderzoek (AVO)⁶, bestudering van de Rapportages Sport 2003 en 2006 en bestudering van wetenschappelijke literatuur naar ontwikkelingen in de marktcontext en de institutionele context van de georganiseerde sport, alsook een literatuurstudie naar de herkomst van het not-for-profit marketingvertoog en de vertaling daarvan naar de sportsector.

De gevolgen van de ingezette verandering worden bestudeerd aan de hand van interpretatief onderzoek waarin het veranderingsproces en de rol die verschillende actoren daarin spelen centraal staan. Om het veranderingsproces in kaart te brengen is documentanalyse toegepast op beleidsplannen van verschillende sportbonden. Om de perceptie van verschillende actoren in beeld te brengen zijn bij twintig sportbonden twee interviews (met een tussenliggende periode van ongeveer anderhalf á twee jaar) afgenomen met de hoofdbetrokkene bij het SMP en bij vijftien van deze sportbonden tevens met een hoofdbestuurder. Bij drie sportbonden, te weten het Koninklijk Nederlands Korfbal Verbond, de Koninklijke Nederlandse Biljart Bond en de Nederlandse Jeu de Boules Bond, is dieper ingegaan op specifieke problemen die zich in dit veranderingsproces hebben voorgedaan. Dit is gedaan aan de hand van twintig aanvullende interviews met verschillende organisatiebetrokkenen op verschillende niveaus binnen de organisaties, alsook door observaties bij belangrijke situaties in het veranderingsproces. In totaal zijn er 75 interviews gehouden. Een uitgebreide methodologische verantwoording komt in hoofdstuk twee aan bod.

Hoewel uiteindelijk sportverenigingen bij veel sportbonden een cruciale rol hebben in de implementatie van marketingconcepten en het realiseren van ledenwinst, vinden de analyses plaats op het niveau van de sportbonden en hun directe omgeving. Ten eerste

is hiervoor gekozen omdat NOC*NSF zich bij de toepassing van haar marketingfilosofie ook tot deze groep beperkte. Ten tweede is het juist interessant het onderzoek te richten op de sportbonden omdat de verwachting is dat de druk vanuit NOC*NSF om meer marktgericht te worden op gespannen voet staat met het oorspronkelijke bestaansrecht van sportbonden, namelijk het behartigen van de belangen van de sportverenigingen en het organiseren en coördineren van hun behoeften. Dit spanningsveld komt op sportbonds niveau naar voren. In de periode 2005-2008 zijn slechts enkele sportbonden erin geslaagd hun marketingplannen op verenigingsniveau uitwerking te geven. Dat is een derde reden om het onderzoek tot bondsniveau te beperken. Desalniettemin komen de verhoudingen tussen de sportbond en haar aangesloten verenigingen wel aan bod in de analyses op bondsniveau.

1.6 Inbedding binnen het lectoraat Sportbusiness

Dit proefschrift is een uitwerking van een ruim vierjarig promotietraject aan de Fontys Economische Hogeschool Tilburg. Deze hogeschool is op verschillende manieren betrokken geweest bij het SMP. Op de eerste plaats had de lector sportbusiness van deze hogeschool, tevens begeleider en promotor in dit onderzoek, zitting in de stuurgroep die NOC*NSF omtrent dit project gevormd had. Ook heeft de hogeschool vier keer met NOC*NSF een sportmarketingcongres georganiseerd. Deze congressen hadden ten doel sportbonden, bedrijfsleven en overheden bij elkaar te brengen en goede voorbeelden van de marketing van sport en de marketing via sport met elkaar uit te wisselen. Door deze samenwerking tussen NOC*NSF en de hogeschool was het als onderzoeker eenvoudig toegang te krijgen tot informatie over het SMP. Daarnaast zijn studenten van de opleiding SPECO (Sportmarketing/management) van de hogeschool betrokken geweest bij de totstandkoming van verschillende marketingplannen. Veertig sportbonden zijn ondersteund door één of meerdere studenten die in het kader van hun afstuderen een onderzoekende rol gespeeld hebben. Hoewel het project erin voorzag dat de promovendus niet betrokken was als studentbegeleider, heeft het in de verkennende fase van het onderzoek wel bijgedragen aan het op afstand volgen van het proces. Zodoende kon een goed beeld geschetst worden van de activiteiten van de verschillende sportbonden en welke knelpunten reeds in de eerste fase ervaren werden. Deze verkennende informatie is gebruikt om een scherper beeld te vormen van het onderzoeksveld. Tot slot heeft het lectoraat van de hogeschool in het kader van zakelijke dienstverlening een opdracht uitgevoerd voor een drietal kleine sportbonden, de Nederlandse Go Bond, de Algemene Nederlandse Sjoelbond en de Nederlandse Frisbee Bond. Deze opdracht betrof het schrijven van een plan om meer leden te halen uit de doelgroep die reeds in bezit was van

de sportgerelateerde gebruiksartikelen. Bij de uitvoering van deze opdracht waren de lector, de promovendus en twee studenten betrokken. De hieruit verkregen informatie is in het voorliggende proefschrift enkel gebruikt voor de beeldvorming en niet als onderzoeksdata.

1.7 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

De hier geschetste problematiek heeft enerzijds wetenschappelijk theoretische relevantie. Bijzonder in dit proefschrift is dat de combinatie van drie wetenschappelijke invalshoeken trapsgewijs een dieper inzicht geeft in de achtergrond en gevolgen van het veranderingsproces.

De georganiseerde sport was tot voor kort één van de weinige sectoren waar het marktdenken weinig tot geen ruimte kreeg. Met de nieuwe marktgerichte benadering lijkt daar een einde aan te zijn gekomen. Het analyseren van het hierboven beschreven veranderingsproces geeft inzicht in de consequenties van een toenemend marketingvertoog en het daarmee gepaard gaande marktdenken, oftewel de verschuiving van verenigingsgerichte organisaties naar marktgerichte organisaties. Daarnaast geeft het inzicht in processen van betekenisgeving binnen verschillende organisaties en individuen binnen die context, evenals het veranderingsvermogen ervan. Het maakt duidelijk wat een dergelijke benadering betekent voor de verhoudingen tussen verschillende actoren, maar ook wat hiervan de consequenties zijn voor de passie voor de organisatie van sport bij individuele medewerkers en bestuurders van sportbonden.

Ook biedt dit onderzoek inzicht in de processen van structuratie binnen veranderingstrajecten in democratisch ingerichte organisaties. Het maakt duidelijk in hoeverre professionals en vrijwilligers zich laten leiden door druk vanuit de macro- en meso-omgeving, in welke mate dat bepalend is voor het veranderpotentieel en wat de gevolgen daarvan zijn.

Anderzijds is het ingaan op deze problematiek ook maatschappelijk relevant. Eerdere grote projecten vanuit NOC*NSF die vrijwel alle sportbonden betroffen, zijn niet altijd even succesvol verlopen. Van 2001 tot 2006 liep het PRinS-project (Professionalisering in de Sport), waarbij bij vijftien sportverenigingen met wisselende successen verenigingsmanagers zijn aangesteld. Kritische succes- dan wel faalfactoren waren de aanwezigheid van een goed functionerend bestuur en de creatie van een blijvend draagvlak (Broesder & Op het Veld, 2006). Het SPIN-project (Sportinfrastructuur in Nederland) liep van 1996 tot en met 2002⁷. Dit project stelde, net als in het SMP, de vraag van de sporter centraal en had als doel de kwaliteit van het sportaanbod te verbeteren. Al snel bleek het proces

naar vraaggerichte organisaties moeilijker dan gedacht. Uit een eerste evaluatierapportage bleek dat sportondersteunende organisaties vooral aandacht hadden voor rationele processen. Anthonissen, Boessenkool, en Van Eekeren (1998) geven in dit rapport aan dat processen van cultuur, belangen en emoties een grote rol spelen bij veranderingen. Een goede procesbeschrijving moet inzichtelijk maken in hoeverre lering is getrokken uit de aanbevelingen uit genoemde projecten. Beschreven ervaringen kunnen vervolgens gebruikt worden bij toekomstige grote projecten zoals het Olympisch Plan.

Daarnaast is het de eerste keer dat een dergelijk groot thema collectief wordt geïntroduceerd en geïmplementeerd. Ook hier geldt dat pas na bestudering van het proces en de uitkomsten bepaald kan worden of deze collectieve benadering voor herhaling vatbaar is. Ten derde, aan dit project zijn hoge kosten verbonden. Pas wanneer inzichtelijk is wat de resultaten en gevolgen zijn van dit project, wordt duidelijk wat deze investering heeft opgeleverd en of dat het waard was. Tot slot, het SMP is illustratief voor het gewijzigde Lottoverdeelsysteem en de veranderde verhoudingen binnen de georganiseerde sport. Dit proefschrift geeft inzicht in de actuele sturingsproblematiek als gevolg hiervan en de bijbehorende consequenties.

1.8 Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk gaat in op theoretische benaderingen van organisatieverandering. Dit wordt beschreven vanuit drie perspectieven, te weten het macroperspectief, het mesoperspectief en het microperspectief. Drie theoretische stromingen staan hierin centraal. Allereerst wordt de institutionele benadering besproken, gevolgd door de actor in context benadering en tot slot wordt ingegaan op betekenisgeving en betekenisgeving. Dit hoofdstuk eindigt met de beschrijving van de methodologische consequenties van deze drie theoretische benaderingen die gebruikt zijn in dit proefschrift.

In hoofdstuk drie worden aan de hand van secundaire data-analyse de ontwikkelingen in het marktaandeel van de georganiseerde sport besproken. Dit wordt eerst gedaan voor de georganiseerde sport in zijn geheel en verderop in dit hoofdstuk gespecificeerd naar verschillende sporten. Op de achtergrond van de in dit hoofdstuk geschetste ontwikkelingen wordt in hoofdstuk vier ingegaan. Aan de hand van een literatuurstudie zijn ontwikkelingen in sportparticipatie, sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen in de aanbodzijde van de vrijetijdsmarkt beschreven.

De opkomst van het marketingvertoog staat in hoofdstuk vijf en zes centraal. In hoofdstuk vijf wordt aan de hand van een literatuurstudie geschetst hoe dit vertoog is opgekomen in de not-for-profitsector en in de sportsector in het bijzonder. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt aan de hand van documentanalyse op beleidsdocumenten van

NOC*NSF beschreven wanneer en hoe dit vertoog bij NOC*NSF is ingetreden. In hoofdstuk zes is dit op vergelijkbare wijze beschreven voor elf sportbonden.

Het veranderingsproces waarin meer ruimte wordt gecreëerd voor een marktgerichte benadering wordt in hoofdstuk zeven beschreven aan de hand van acht casestudies. Deze casestudies zijn ondersteund met data vanuit twaalf andere sportbonden. Dit hoofdstuk geeft inzicht in de omgevings- en organisatie-invloeden die op het veranderingsproces van toepassing zijn. Hoofdstuk acht gaat aan de hand van verdiepende casestudies binnen drie sportbonden in op specifieke spanningsvelden binnen het veranderingsproces en de betekenissen die verschillende organisatieleden hieraan geven.

Hoofdstuk negen is het concluderende hoofdstuk. Hierbinnen wordt de achtergrond van het veranderingsproces in kaart gebracht. Daarnaast gaat dit hoofdstuk in op de gevolgen van de dominanter wordende marktbenadering. De gevolgen worden zowel op organisatiestructuurniveau als op individueel betekenisgevingniveau besproken. De gevolgen van het verschil tussen de marktbenadering en de verenigingsbenadering van sportbonden staat centraal. Het proefschrift sluit af met wat de beleidsimplicaties zijn van deze gevolgen.



2. Organisatieverandering vanuit macro-, meso- en microperspectief

In de inleiding is beschreven hoe relaties binnen de georganiseerde sport aan verandering onderhevig zijn. Beleidsdoelen van NOC*NSF en van de sportbonden staan vaak ver af van de belevingswereld van sportbestuurders op sportverenigingsniveau. Het in de inleiding geïntroduceerde SMP is hier een voorbeeld van. NOC*NSF en de sportbonden streven onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen en institutionele druk organisatieverandering naar marktgerichte of marktgeoriënteerde organisaties na. Markt-oriëntatie wordt door Jaworski & Kohli (1993) gedefinieerd als het “organisatiebreed genereren van marktkennis, het verspreiden van deze kennis over afdelingen, en het reageren hierop door de hele organisatie” (1993, p. 53). Deze veel gebruikte definitie is vrij technisch van aard en erg gericht op het inwinnen van marktinformatie. Markt-oriëntatie wordt ook vaak gezien als een onderdeel van de organisatiecultuur (Day, 1994; Deshpande & Webster, 1989; Harris, 1996; Narver, Slater, & Tietje, 1998). Een marktgeoriënteerde cultuur wordt volgens Harris (1996) gekenmerkt door oriëntaties, houdingen, en acties die op de markt gericht zijn. Deze cultuur lijkt te botsen met de verenigingsgerichte cultuur, en derhalve wordt een organisatiecultuurverandering nagestreefd. De verenigingsgeoriënteerde cultuur moet plaats maken voor een marktgeoriënteerde cultuur. Een dergelijke radicale organisatieverandering⁸ heeft een grote impact op organisatieleden (Brooke Dobni & Luffman, 2000) en is zeker niet onproblematisch. De beoogde verandering impliceert een aanpassing van het dominante vertoog. Het *verenigingsvertoog* moet plaats maken voor het *marketingvertoog*. Een vertoog (of een discours) kan opgevat worden als een door mensen gecreëerd systeem dat structuur aanbrengt in de manier waarop een waarheid geïnterpreteerd en geconstrueerd wordt (Mills, 2003). Het komt tot uiting door (geschreven) taal, beelden en praktijken. Foucault (1972) noemt dit ‘statements’. Deze statements hebben enerzijds een beperkende werking, en anderzijds een stimulerende werking op wat mensen kunnen weten. Ze kunnen begrepen worden aan de hand van de geldende regels die vaak historisch gegrond zijn (MacHoul & Grace, 1993). Tezamen vormen zij opspoorbare uitspraken (gedaan door geautoriseerde personen) die de bouwstenen vormen van een vertoog. Deze regels construeren zodoende op archeologische wijze een vertoog (Foucault, 1972). Het

ene vertoog kan in een bepaalde omgeving meer dominant zijn dan een ander vertoog. Dominante vertogen hebben vaak een institutionele basis en zijn sterk verbonden met macht doordat ze invloed hebben op mensen die erin geloven (Manias & Street, 2000). Het merkt immers aan wat als 'normaal' en wat als 'niet-normaal' moet worden beschouwd (MacHoul & Grace, 1993). Het aanbieden van opleidingen aan sportverenigingen tegen kostprijs wordt normaal bevonden bij sportbonden waar het verenigingsvertoog dominant is. Wanneer het marketingvertoog aan dominantie wint, kan het als normaal beschouwd worden om hiervoor een marktprijs te vragen. Het beoordelen van wat 'normaal' en 'niet normaal' is behoeft kennis over deze normen. Kennis en taal zijn voor Foucault dan ook belangrijke aanjagers van macht (Manias & Street, 2000). Vertogen zijn niet statisch. Volgens Foucault kunnen vertogen vervangen worden door andere vertogen die op dat moment aan dominantie winnen. Ook kunnen geldende vertogen vanuit andere disciplines worden overgenomen. Bijzonder in het geval van de georganiseerde sport is dat het marketingvertoog vanuit een commerciële context is overgenomen binnen een not-for-profit context. De problematiek daarvan komt in hoofdstuk vijf aan de orde.

De overname van bedrijfsmatige managementtoepassingen in nationale sportorganisaties is eerder uitgebreid beschreven door een Canadese onderzoeksgroep. Deze heeft gedurende een lange periode het veranderingstraject van Nationale Sportorganisaties (NSO's) bestudeerd. Deze verandering betrof de toepassing van meer professionele en bedrijfsmatige managementtoepassingen (zie o.a. Hinings, Thibault, Slack, & Kikulis, 1996; Kikulis, 2000; Kikulis & Slack, 1995; Kikulis, Slack, & Hinings, 1992; Slack & Hinings, 1992; Slack & Thibault, 1988). Deze auteurs gebruikten met name macrosociologische theorieën zoals de institutionele theorie en de 'resource dependence' theorie om de verandering te onderzoeken. Smith, Evans en Westerbeek (2005) refereren onder meer aan deze onderzoeksgroep wanneer ze stellen dat onderzoek naar veranderingsmanagement binnen sportorganisaties veel opgeleverd heeft in het kader van de relatie-structuur, strategie en waarden, maar dat het beperkt is in het beschrijven en verklaren van deze veranderingen. Dit is wat Giddens (1985) noemt *strong on institution, weak on action*, waarmee hij bedoelt dat er veel aandacht gegeven wordt aan met name historische ontwikkelingen en sociale instituties en niet zozeer aan de handelingen daarbinnen. In dergelijke theorieën wordt de nadruk gelegd op structurele eigenschappen van samenlevingen die onafhankelijk worden geacht van het individuele handelen. In zijn structuratietheorie gaat Giddens (1979) er juist vanuit dat het individuele handelen niet los gezien kan worden van sociale instituties. Structurele eigenschappen van sociale systemen zijn zowel bepalend voor, als een uitkomst van het individuele handelen. De individuele actor en de betekenissen die hij geeft aan zijn handelen, evenals de bedoelde en onbedoelde gevolgen hiervan, staan centraal binnen de context van een organisatie.

Dit noemt hij *dualiteit van structuur*. Vooral voor dit veranderingsproces kan een verdere toegevoegde waarde gevonden worden in het organisatieperspectief van Weick (1995) die aangeeft dat juist wanneer organisaties in nieuwe (onbekende) situaties terecht komen het proces van betekenisgeving van de individuele actoren bepalend is voor het handelen binnen deze nieuwe context. Weick geeft, meer nog dan Giddens, vanuit onderzoeksperspectief handvatten om betekenisgeving op microniveau te bestuderen. Dit hoofdstuk sluit aan en draagt bij aan algemene theorieën over organisatieverandering. Het gaat in op waarom organisaties veranderingen doorvoeren en wat er gebeurt in en met organisaties als veranderingprocessen worden doorgevoerd. Door gebruik te maken van een strategische context analyse, het neo-institutioneel model, het actor-in-context perspectief, en betekenisgeving op microniveau kan organisatieverandering bij een groep organisaties, zoals de sportbonden, op zowel macroniveau, als op mesoniveau en op microniveau beschreven worden. Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste theoretische uitgangspunten binnen deze benaderingen en eindigt met methodologische consequenties die hieraan verbonden zijn.

2.1 Het onderzoeksveld vanuit een institutionele benadering

Berger en Luckman (1966) kunnen beschouwd worden als één van de grondleggers van het institutionele denken⁹. Zij geven aan dat alle menselijke activiteiten gewoontegetrouwe handelingen kunnen worden. Dit wordt door hen *institutionalisering* genoemd en vormt daarmee het begin van elke sociale situatie die in de tijd voortduurt. De institutionalisering van een vertoog en de daarbij behorende structuren¹⁰ vinden plaats wanneer deze structuren door de leden van een sociale groep erkend worden als probaat en nodig (Slack & Hinings, 1994; Tolbert & Zucker, 1996). Er is sprake van een hoge mate van institutionalisering wanneer deze gewoontes of gedragingen eenvoudig doorverteld kunnen worden en iedereen gemotiveerd is zich eraan te conformeren omdat men anders niet begrepen wordt (Zucker, 1977). Deze gedragingen worden doorgaans niet gevoed door economische rationaliteit maar door gewoonte en gewenning, bijvoorbeeld geuit door claims zoals 'dit is nu eenmaal hoe het gaat' of 'zo hebben we dat altijd gedaan' (Oliver, 1997). De interne gerichtheid bij het handelen van veel sportbonden was vanuit economisch rationeel perspectief wellicht niet de meest effectieve benadering, maar paste wel bij hoe dingen altijd gedaan werden. Een marktgerichte benadering die vanuit economische perspectief wellicht meer effect sorteert wordt pas een geaccepteerde doelstelling en daarmee onderdeel van dagelijkse structuren wanneer organisatieleden de urgentie erkennen, zij het vinden passen bij de gang van zaken,

en wanneer de marktgerichte houding vanzelfsprekend wordt gevonden. Het is echter pas volledig geïnstitutionaliseerd wanneer een marktgerichte houding in de dagelijkse bezigheden tot uiting komt. In het voorgaande is reeds beschreven dat zich hier juist een spanningsveld voordoet.

Zucker (1987) beschrijft twee theoretische benaderingen van institutionalisering. De eerste is de omgeving als instituut. In deze benadering staat het overnemen van sectorbrede gedeelde structuren binnen een organisatie centraal. In de tweede benadering betreft het juist het centrale proces van het genereren van, en betekenis geven aan nieuwe structuren op organisatieniveau. Beide worden hieronder toegelicht en gekoppeld aan de context van het marketingtraject in de Nederlandse georganiseerde sport.

2.1.1 Institutionele pressie vanuit de omgeving

In deze theoretische stroming binnen het institutionalisme staat conformiteit aan de omgeving centraal. Institutionele elementen kunnen van buiten de organisatie komen en veranderingen veroorzaken binnen organisaties (Zucker, 1987). Dit kan een druk zijn vanuit de markt, wellicht gevoed door financiële pressie zoals beschreven in de 'resource dependence' theorie¹¹. Maar vaak komt de pressie voor verandering vanuit een meer sociaal geladen context, zoals de institutionele context (Greenwood & Hinings, 1996). Institutionele omgevingen zijn netwerken waarin de controle over hulpbronnen en autoriteit in handen is van een klein groepje machtige organisaties (Kikulis, Slack, & Hinings, 1995; Slack & Hinings, 1994). Zoals eerder beschreven is dat in de Nederlandse situatie het netwerk van sportbonden, waar NOC*NSF en een aantal grote sportbonden grote invloed hebben op de verdeling van financiële en organisatorische ondersteuning (De Heer, 2000).

Veranderingen worden vaak geïnitieerd doordat organisaties hun structuren willen aanpassen aan de binnen de institutionele omgeving gemeenschappelijk gedeelde verwachtingen (Slack & Hinings, 1992). In sommige gevallen moeten organisaties zich zelfs aanpassen om hun overlevingskans te vergroten (Oliver, 1991). Meyer en Rowan (1977) stellen dat de conformiteit aan bepaalde geïnstitutionaliseerde elementen vaak ceremonieel plaatsvindt. Dat wil zeggen dat de geïnstitutionaliseerde elementen formeel worden aangenomen, maar dat deze in werkelijkheid niet (hoeven te) passen binnen een efficiënt werkproces en daardoor niet werkelijk doordringen. Er ontstaat vasthoudendheid aan de huidige kernwaarden en resistentie om die te veranderen (zie ook: Slack & Hinings, 1994). De oppervlakkige elementen worden aangenomen omdat dit hun legitimiteit binnen de institutionele omgeving vergroot waarmee uiteindelijk de toegang tot hulpbronnen en de overlevingsmogelijkheden worden vergroot. "A way to organize, becomes *the way to organize*" (Slack & Hinings, 1992, p. 123).

DiMaggio en Powell (1983) geven aan dat wanneer organisatieveranderingen gedreven worden door conformiteit aan de omgeving organisaties steeds homogener worden (zie ook: Oliver, 1997). Organisaties veranderen structurele elementen om te voldoen aan institutioneel voorgeschreven verwachtingen (Slack & Hinings, 1994).

Wanneer organisaties dat niet alleen doen voor hulpbronnen en geld, maar ook gedreven zijn door politieke macht en institutionele legitimiteit noemen DiMaggio en Powell (1983) dat *institutioneel isomorfisme*, oftewel institutionele gelijkvormigheid. Er zijn drie mechanismes te onderscheiden die institutionele gelijkvormigheid teweegbrengen. De eerste is dwangmatige gelijkvormigheid, gevoed door politieke invloed. Deze pressie kan opgevat worden als een verplichting, maar ook als een overreding of zelfs als een uitnodiging (DiMaggio & Powell, 1983). Het tweede mechanisme is geïmiteerde gelijkvormigheid. Deze vorm komt voor wanneer organisaties niet weten hoe te opereren en daardoor besluiten zich zoals andere organisaties te modeleren. Tot slot kan er sprake zijn van normatieve gelijkvormigheid. De professionalisering van een branche kan bepaalde regels en procedures voorschrijven (DiMaggio & Powell, 1983). Maar of een organisatie meegaat in de druk tot verandering hangt volgens Oliver (1991) af van de mate waarin de organisatie instemt met de nieuwe waarden, intenties en doelen die vanuit de institutionele omgeving worden nagestreefd. De vraag die hieruit voortkomt, is welk mechanisme van toepassing is op sportbonden die marktgericht wensen te worden. Dit wordt in de volgende hoofdstukken onderzocht en in het concluderende hoofdstuk op teruggekomen.

Kondra en Hinings (1998) geven aan dat vooral risicoaversie ervoor zorgt dat de dominante coalitie van een organisatie instemt met de institutionele normen. Zij stellen dat opereren binnen institutionele normen een hoge zekerheid biedt (en dus een laag risico met zich meebrengt) dat prestaties geaccepteerd worden in de omgeving. Kondra en Hinings geven een interessante bijdrage aan deze theoretische stroming binnen de institutionaliseringstheorie door aan te geven dat het begrip diversiteit veelal genegeerd is in institutionele benaderingen. Zelfs in de meest geïnstitutionaliseerde omgevingen moet er sprake zijn van variatie en diversiteit om veranderingen te laten plaatsvinden. Ze leggen dat uit door aan te geven dat er binnen een institutioneel veld organisaties zijn met een hoge en met een lage institutionele fit¹². Bij een hoge fit zijn er weinig uitzonderlijke prestatiemogelijkheden. Organisaties in deze categorie behoren tot de 'brave jongens van de klas'¹³. Een lage fit duidt op een variatie in handelen waardoor er minder conformiteit is aan de institutionele omgeving. Dit kan enerzijds leiden tot prestaties volgens de norm, of anderzijds juist tot hogere prestaties, dan wel mindere prestaties. Deze organisaties zijn respectievelijk 'eigenzinnigen', 'vooruitlopers' en 'koppigen'¹⁴ (zie fig. 2.1).

Door het goede resultaat van 'vooruitlopers' voelen 'brave jongens van de klas' druk hen na te bootsen in de hoop hetzelfde resultaat te evenaren (Greenwood & Hinings, 1996; Kondra & Hinings, 1998). Wanneer dit op kleine schaal gebeurt, kunnen deze organisaties zich de status van 'vooruitlopers' toe-eigenen, of bij mindere resultaten de status van 'eigenzinnigen; of zelfs die van 'koppigen'. Wanneer deze imitatie zich op grote schaal voordoet en bij de meeste organisaties positief uitpakt, kan deze nieuwe benadering de nieuwe institutionele norm worden. Organisaties die dan nog de oude benadering aanhangen, lopen het risico binnen de institutionele omgeving slechter te presteren door de lage institutionele fit. Voormalig 'brave jongens van de klas' kunnen dan 'koppigen' worden (Kondra & Hinings, 1998).

Figuur 2.1. Relatie tussen institutionele fit en prestaties

Prestaties boven het institutionele bereik	<i>Vooruitlopers</i>	
Institutionele prestaties	<i>Eigenzinnigen</i>	<i>Brave jongens van de klas</i>
Prestaties beneden het institutionele bereik	<i>Koppigen</i>	
	Laag	Hoog
	Institutionele fit	

Bron: Kondra en Hinings (1998, p. 751)

Kondra en Hinings (1998) houden er geen rekening mee dat organisaties in meerdere institutionele omgevingen met conflicterende belangen kunnen opereren. De institutionele norm binnen de georganiseerde sport in Nederland werd lange tijd gevoed door het verenigingsvertoog. Sportbonden waren vooral de ondersteuners en belangenbehartigers van de aangesloten sportverenigingen. Zoals eerder vermeld, bestond het takenpakket naast het organiseren van competities en toernooien en het samenstellen van nationale teams uit cursussen, opleidingen, vormingsactiviteiten, propaganda en actieve ledenwerving. Sportbonden die zich hiermee bezighielden, kenmerkten zich door een hoge institutionele fit. De prestaties die geleverd werden, bleken acceptabel. De meeste sportbonden kenmerkten zich dus als 'brave jongens van de klas'. Echter, door de afhankelijkheid van de Lottogelden en subsidies zijn NOC*NSF en het ministerie van VWS ook

onderdeel van de institutionele omgeving van sportbonden. Institutionele fit met deze instituties wordt bereikt door bijdrage te leveren aan de sportagenda en de sportnota. Het aannemen van een marktgerichte houding is een institutionele norm geworden. De KNHB is als 'voorloper' gepresenteerd om als inspiratiebron te dienen voor de 'brave jongens van de klas'. NOC*NSF dwingt deze institutionele norm af door middel van de verdeling van de Lottogelden. Zodoende worden de meeste sportbonden (brave jongens van de klas) gedwongen vergelijkbaar te opereren zoals de KNHB (vooruitloper) opereert om uiteindelijk een nieuwe norm te stellen. De marktgerichte sportbonden moeten uiteindelijk de brave jongens van de klas worden. Sportbonden die hier niet in mee kunnen transformeren van brave jongens naar koppigen.

De nieuwe norm hoeft niet per definitie overgenomen te worden door de institutionele context waarin het verenigingsvertoog dominant is. De druk vanuit de institutionele norm voor het marketingvertoog kan zelfs problematisch worden wanneer de institutionele fit met de verenigingen uit het oog wordt verloren. Deze tegenstrijdigheden vanuit de institutionele omgeving zijn niet terug te vinden in institutionele theorieën. Desalniettemin dient met deze mogelijkheid rekening gehouden te worden bij de bestudering van organisatieverandering.

2.1.2 Institutionaliserings binnen de organisatie

Hierboven staat beschreven hoe de druk vanuit de institutionele omgeving ervoor kan zorgen dat organisaties steeds homogener worden of zelfs dat de institutionele norm verandert. Echter, dit behelst slechts de druk tot het institutionaliseren van nieuwe institutionele normen. Het centrale proces van institutionalisering vindt plaats binnen de organisatie (Zucker, 1987) en betreft het verkrijgen van een organisatiebreed gedeelde definitie van de werkelijkheid, oftewel van een gedeeld vertoog (Zucker, 1977). Theorievorming hieromtrent is onderdeel van de tweede theoretische stroming in de institutionele theorie (Zucker, 1987). Dit proces van institutionalisering bestaat uit drie opeenvolgende fases, *gewenning*, *objectivering* en *sedimentatie* (Tolbert & Zucker, 1996). Bij de start van het voorliggende onderzoek bevonden de meeste Nederlandse sportbonden zich in de eerste fase. In de fase van gewenning doen zich nieuwe structurele afspraken voor als oplossing voor specifieke organisatieproblemen (die in een aantal gevallen vanuit de institutionele omgeving, zoals hierboven beschreven, ontstaan). Ook worden deze afspraken geformaliseerd in beleid en procedures. Deze fase kan gezien worden als de pre-institutionele fase en is gevoelig voor verandering (zie ook: Kikulis, 2000). Bij de Nederlandse sportbonden deed zich dit voor toen NOC*NSF marketing als oplossing presenteerde voor afnemende structurele subsidiestromen en toegenomen concurrentie. De marktgerichtheid kwam tot uiting in de marketingplannen en in enkele gevallen in de vertaling hiervan in activiteitenplannen. De sportbonden bevonden zich in een

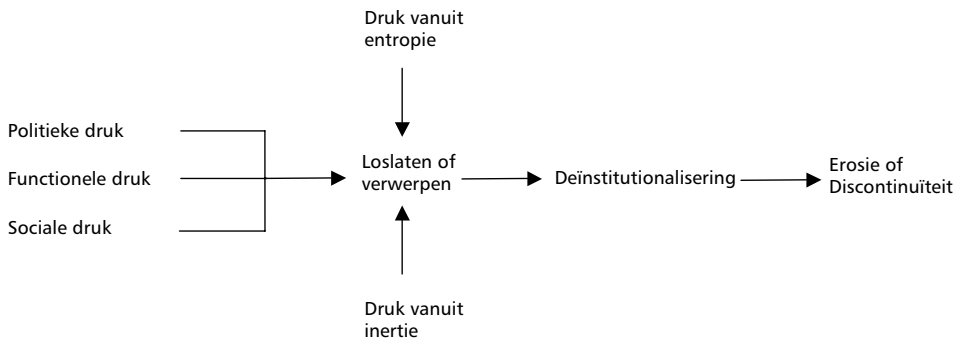
fase van gewinning aan marketing. Marketing was in deze fase nog geen geïntegreerd bedrijfs onderdeel.

Of het nieuwe vertoog een permanente status krijgt hangt af van de fase van objectivering. In deze fase wordt binnen de organisatie consensus bereikt over de waarde van het nieuwe vertoog (Tolbert & Zucker, 1996). De nieuwe structuren die bestaan uit regels en normen behorende bij het vertoog worden in deze semi-institutionele fase al dan niet geaccepteerd. Desalniettemin kunnen ze nog wel onderwerp van verandering zijn (Kikulis, 2000). In deze fase wordt veel gebruikt gemaakt van beschikbare informatie om het risico van de nieuwe regels en normen te berekenen. Ook wordt veel gelet op concurrenten waar het nieuwe vertoog reeds aan dominantie heeft gewonnen.

Wanneer de nieuwe regels en normen volledig geïnstitutionaliseerd zijn is er sprake van sedimentatie. De nieuwe structuren zijn niet alleen geaccepteerd, ze zijn vanaf deze fase ook duurzaam, of zoals Zucker (1977) het noemt: cultureel volhard. Wanneer structuren eenmaal geïnstitutionaliseerd zijn, is dit niet onomkeerbaar; er kan ook sprake zijn van deinstitutionalisering (Berger & Luckman, 1966). Deinstitutionalisering wordt door Oliver (1992) en O'Brien en Slack (1999) beschreven als het proces waarin de legitimiteit van gevestigde of geïnstitutionaliseerde organisatiepraktijken eroderen of discontinueren. Deinstitutionalisering kan een belangrijke voorwaarde zijn voor nieuwe institutionele initiatieven (Oliver, 1992). Met andere woorden, reeds geïnstitutionaliseerde gewoontes moeten worden losgelaten waarna weer nieuwe benaderingen kunnen institutionaliseren.

De druk om institutionele gedragingen los te laten, kan volgens Oliver (1992) het gevolg zijn van intra-organisatorische factoren. Hiertoe beschouwt zij veranderingen in politieke verhoudingen tegenover gevestigde praktijken, veranderingen in de functionele noodzaak of de gepercipieerde bruikbaarheid van gevestigde praktijken of veranderingen in de sociale consensus rondom de legitimiteit van gevestigde praktijken. Met andere woorden, er is geen eenduidigheid meer over de functionaliteit van de huidige organisatiebenadering. Ook geeft zij aan dat de omgeving een rol kan spelen binnen deze politieke, functionele en sociale factoren. Veranderingen in afhankelijkheden van externen kunnen een rol spelen in de politieke druk om bepaalde gevestigde praktijken los te laten, veranderingen in overheidsbeleid kunnen een rol spelen in de functionele druk, en het uiteenvallen of het uiteenlopen van institutionele omgevingen kan een rol spelen in de sociale druk (Oliver, 1992).

Figuur 2.2: Krachtenveld van deinstitutionalisering



Bron: Oliver (1992, p. 567)

In welke mate deze mechanismen het proces van deinstitutionalisering beheersen hangt volgens O'Brein en Slack (1999) en Oliver (1992) af van enerzijds de aanwezige inertie en anderzijds de aanwezige entropie (zie figuur 2.2). Inertie veroorzaakt resistentie en komt vaak voort uit het belang dat gehecht wordt aan institutionele waarden en gedragingen vanwege hun voorspelbaarheid en het vermogen een organisatie stabiel te houden. Entropie draagt juist bij aan het loslaten van aannemelijkheden, routines en procedures (O'Brien & Slack, 1999).

Beide theoretische benaderingen in het institutionalisme vullen elkaar aan. De eerst beschreven benadering waar de druk vanuit de omgeving centraal staat vormt de basis van organisatieverandering. Het biedt een goed aanknopingspunt voor het in kaart brengen van omgevingsfactoren welke aanzetten tot verandering. Deze macrosociologische benadering van organisatieverandering brengt ons echter niet verder in het begrijpen van veranderingsprocessen op zowel meso- als microniveau. Deze benadering geeft slechts inzicht in ceremoniële aanpassingen en vasthoudendheid aan bepaalde kernwaarden, maar gaat niet in op waarom de ene organisatie binnen een institutionele omgeving zich beter weet aan te passen aan veranderende druk ten opzichte van andere organisaties (Greenwood & Hinings, 1996). Greenwood en Hinings (1996) stellen dat de focus op institutionele netwerken ligt in plaats van op individuele organisaties (mesoniveau). Slack en Hinings (1992) beargumenteren dat dergelijke adaptieve theorieën met betrekking tot organisatieverandering niet zozeer de rol van de organisatieleden negeren (microniveau), de omgeving als eerste determinant van verandering heeft alleen een meer eminente rol.

De tweede stroming binnen het institutionalisme gaat daarentegen uit van het veranderingsproces binnen de organisatie. Het beschrijft in welke fases nieuwe gewoontes en

gedragingen geïstitutionaliseerd worden binnen een organisatie. Een belangrijke voorwaarde voor institutionalisering van nieuwe gedragingen blijkt het deïstitutionaliseren van huidige, niet meer in de institutionele context passende, gedragingen, onder druk van politieke, functionele en sociale mechanismen (Oliver, 1991, 1992). Ook hier lijkt weinig aandacht voor de rol van individuele organisatieleden (microniveau).

Oliver (1992) heeft een begin gemaakt met een opzet waarin zowel omgevingsfactoren als organisatie-eigenschappen het proces van deïstitutionalisering van individuele organisaties verklaren. Ze slaagt er echter moeilijk in interactie tussen de interne en externe factoren te duiden (Greenwood & Hinings, 1996). Greenwood en Hinings (1996) hebben een neo-institutioneel model ontwikkeld waarin contextuele factoren en intra-organisatorische factoren het proces van organisatieverandering verklaren, en waarin duidelijk gemaakt kan worden hoe deze factoren elkaar beïnvloeden. Dit model heeft als doel het veranderingsproces te verklaren, waarbij er zowel aandacht is voor vasthoudendheid als verandering.

2.1.3 Het neo-institutioneel model voor organisatieverandering

Het neo-institutioneel model van Greenwood en Hinings (1996) bevat exogene variabelen (de marktcontext en de institutionele context) en endogene variabelen (interesses, waarden, machtsafhankelijkheden en actiecapaciteiten). De exogene variabelen zijn door NOC*NSF benoemd als het afgenomen marktaandeel (marktcontext) en de subsidieveranderingen vanuit het ministerie van VWS en de verandering in verdeling van de Lottogelden (institutionele context). In de volgende hoofdstukken worden deze vanuit empirisch onderzoek en vanuit een literatuurstudie nader onderzocht. De endogene variabelen zijn de intra-organisatorische factoren, welke per sportbond een andere uitwerking hebben. Deze variabelen zijn volgens Greenwood en Hinings bepalend voor de verschillen tussen sportbonden in uitkomsten van het organisatieveranderingstraject. Hieronder wordt op de endogene variabelen verder ingegaan.

De vier endogene variabelen kunnen onderverdeeld worden in aanjagende variabelen, dat zijn de waarden en de interesses, en de in-staat-stellende variabelen, waaronder de machtsafhankelijkheden en de actiecapaciteiten. De mate waarin een organisatie haar onderliggende waarden kan aanpassen aan de institutionele of politieke druk is, volgens de neo-institutionele organisatie-theorie, bepalend voor de mate van organisatieverandering. Radicale verandering vereist namelijk een aanpassing van structuren en systemen¹⁵, voortkomend uit de aangehangen waarden (Amis, Slack, & Hinings, 2002; Hinings *et al.*, 1996). De heersende traditionele waarden hebben lang de interesses van verschillende subgroepen binnen sportbonden gevoed. Onder subgroepen van sportbonden kunnen onder meer verstaan worden: het bondsbureau, het hoofdbestuur, regionale besturen en vrijwilligers. De verenigingsgerichtheid gevoed door het verenigingsvertoog binnen deze

groepen is hier het resultaat van geweest. Echter, veranderingen in de markt lijken binnen sommige subgroepen binnen sportbonden (met name het professionele apparaat) de interesse in de toepassing van bedrijfsmatige methodes te hebben aangewakkerd. Pas wanneer samen met de aangewakkerde interesse in markgerichtheid ook nieuwe, marktconforme waarden aangehouden worden kan, volgens de neo-institutionele theorie, verwacht worden dat verandering gerealiseerd wordt (zie: Amis, Slack, & Hinings, 2004; Greenwood & Hinings, 1996). De interactie tussen de exogene variabelen en de aanjagende variabelen vormt in het neo-institutioneel model de aanzet voor organisatieverandering, waarbij de laatst genoemde bepalend is voor het verschil in gepercipieerde druk tussen organisaties (Greenwood & Hinings, 1996).

Druk om te veranderen lijkt echter ontoereikend om verandering te realiseren. Organisatieverandering kan volgens het neo-institutioneel model alleen bewerkstelligd worden als machtafhankelijkheden en actiecapaciteiten de gewenste verandering bijstaan (Greenwood & Hinings, 1996). Met machtsafhankelijkheden wordt bedoeld dat degene waar de interesse in de toepassing van bedrijfsmatige technieken is aangewakkerd ook de macht hebben om veranderingen door te voeren (zie: Greenwood & Hinings, 1996; Ranson, Hinings, & Greenwood, 1980). Organisatiestructuur en besluitvormingsstructuren zijn derhalve sterk verbonden met deze variabele. Deze structuren zijn bepalend voor het gedrag, schrijven voor wiens interesses en waarden van belang worden geacht, welke groepen de beschikking hebben over macht, controle en middelen, en zijn bepalend voor de manier waarop gehandeld wordt (Kikulis & Slack, 1995; Kikulis *et al.*, 1992; Ranson *et al.*, 1980). Naast de relatie tussen macht en interesses veronderstellen Greenwood en Hinings (1996) een relatie tussen waarden en macht. Dit kan teruggevonden worden bij Kikulis e.a. (1995). Zij beschrijven dat in een poging om vast te houden aan huidige waarden en activiteiten, organisatieleden besluitvormingsstructuren gebruiken om doelen, prioriteiten, relaties en communicatieprocessen te beïnvloeden. Het belangrijkste orgaan van een sportbond is de Algemene Leden Vergadering of de Bondsraad. Bij veel sportbonden hechten de vrijwilligers die hierin vertegenwoordigd zijn weinig waarde aan de druk vanuit de institutionele context van overkoepelende organisaties en overheden (Kikulis & Slack, 1995). Zij vormen in veel sportbonden onderdeel van de institutionele omgeving waar de verenigingswaarden dominant zijn en waarin veel aandacht is voor belangenbehartiging van verenigingen en het wedstrijdreglement. Deze organisatieleden kunnen desalniettemin beschouwd worden als een belangrijke groep. De waarden welke zij aanhouden zijn veelal bepalend voor het al dan niet doorzetten van organisatieveranderingen (Amis *et al.*, 2002).

De andere in-staat-stellende factor betreft de actiecapaciteiten. Hiermee worden de mogelijkheden bedoeld om het veranderingsproces te managen. Deze vereisen voldoende kennis van de nieuwe oriëntatie, vaardigheden en competenties (Greenwood & Hinings,

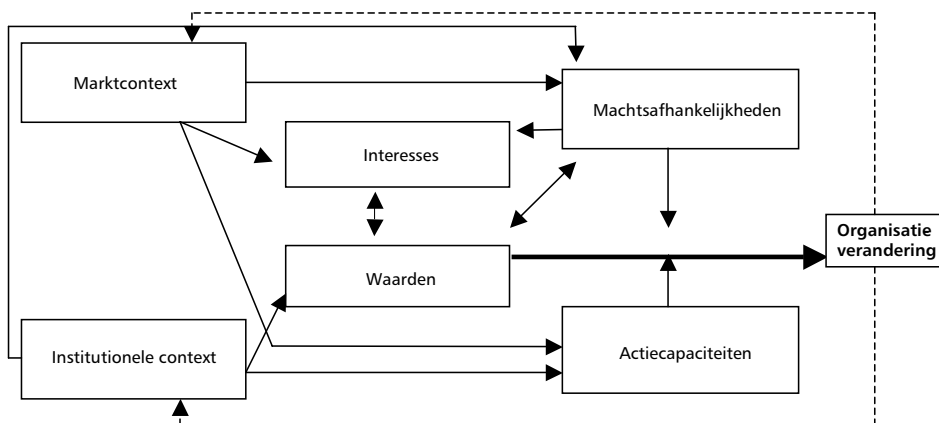
1996). Zowel de institutionele context als de marktcontext heeft mogelijk invloed op de aanwezigheid van deze kunde. Beredeneerd vanuit het dominante verenigingsvertoog was het tot voor kort niet gebruikelijk als sportbond te investeren in marketingkennis. Veranderingen in de omgeving van sportbonden hebben ervoor gezorgd dat de druk dit wel te doen, toegenomen is. Belangrijk is dat marginale aanpassingen in de vorm van het bijwonen van marketingworkshops en het lezen van marketingpublicaties ontoereikend lijken. Om structurele aanpassingen te realiseren binnen organisaties is een brede culturele verandering noodzakelijk (Day, 1994). Deze marktoriëntatie moet in de gehele organisatie vertegenwoordigd zijn. Er moet voorkomen worden dat er 'marketing-eilanden' ontstaan. Daarnaast moeten inter-functioneel en inter-divisioneel besluiten genomen kunnen worden (Jaworski & Kohli, 1993; Lichtentall & Wilson, 1992; Narver et al., 1998; Tadepalli & Avila, 1999). Tot slot is het van belang dat marketingideeën niet enkel van bovenaf (top-down) aangestuurd worden, maar ook van onderop (bottom-up) betekenis krijgen (Day, 1994). Bovengenoemde variabelen en de interacties daartussen zijn in figuur 2.3 afgebeeld.

Het neo-institutioneel model kan gezien worden als een complex samenspel tussen de omgeving en organisatiekenmerken. Greenwood en Hinings (1996) slagen erin te laten zien dat organisatieverandering een resultaat is van de interactie tussen beide. Op deze manier brengen ze beide theoretische benaderingen in de institutionaliseringstheorie samen. Toch zijn ook tekortkomingen te constateren in dit model. Deze komen voort uit het gegeven dat het model erop gericht is verschillen tussen organisaties te verklaren, meer dan het proces van verandering. Er lijkt een brug geslagen tussen een macrosociologische benadering van organisatieverandering naar een mesosociologische benadering op organisatieniveau. Echter, de microsociologische benadering waarin individuele organisatieleden centraal staan, ontbreekt volledig in deze theorie. Juist individuele actoren beïnvloeden door hun handelen het organisatieveranderingsproces. Voornamelijk bij de in-staat-stellende factoren wordt er impliciet vanuit gegaan dat individuele organisatieleden handelen naar vastgestelde structuren welke buiten mensen om bepaald worden door de geldende interesses en waarden en door factoren uit zowel de markt als de institutionele omgeving. Giddens (1984) daarentegen, wijst erop dat mensen altijd '*knowledgeable agents*' zijn. Organiseeleden zijn ter zake kundig en kunnen een eigen invulling geven aan het handelen binnen bestaande structuren. Juist aandacht voor betekenisgeving door individuele organisatieleden aan nieuwe thema's is van belang om veranderingsprocessen te begrijpen (Weick, 1995).

Aandacht voor individueel handelen is, gezien bovengenoemde tekortkomingen, een noodzakelijke aanvulling op het neo-institutionele model om het proces van organisatieverandering te begrijpen¹⁶. De structuratietheorie van Giddens en de theorie rondom

betekenisgeving van Weick kunnen hiervoor houvast bieden en worden in de volgende paragrafen uiteengezet.

Figuur 2.3 Neo-institutioneel model voor organisatieverandering



Bron: Greenwood & Hinings (1996)

Een andere onvolkomenheid is dat er weinig aandacht is voor het proces van deïnstitutionalisering, ondanks dat dit model voor een gedeelte gebaseerd is op Olivers (1992) werk. Grootschalige veranderingen in structuren van organisaties vereisen een verandering in waarden (Amis *et al.*, 2002; Pettigrew, 1987), oftewel het loslaten van oude waarden en het aannemen van nieuwe waarden. Hierin wordt weinig rekening gehouden met mogelijke diversiteit in mate van deïnstitutionalisering bij verschillende subgroepen binnen een organisatie of bij verschillende individuele organisatieleden. Tot slot, de vraag is in hoeverre de macrosociologische omgeving die van invloed is op de druk tot verandering, gevat kan worden binnen de marktcontext en de institutionele context.

2.2 Het onderzoeksveld vanuit een actor in context benadering

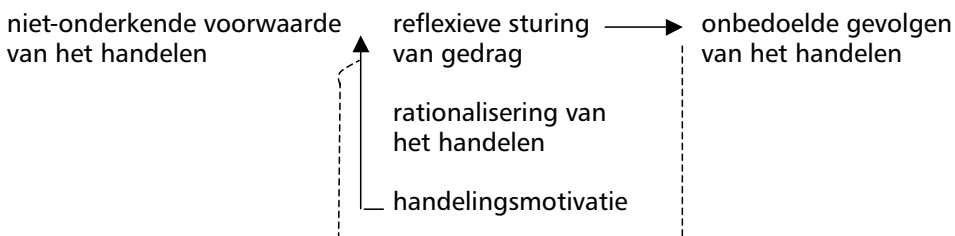
Met de structuratietheorie probeert Giddens (Giddens, 1979, 1984, 1985) een brug te slaan tussen het dualisme van handelen en structuur. Beide sluiten elkaar niet uit, maar vullen elkaar juist aan. En om die reden kunnen noch instituties, noch individuele actoren het centrale uitgangspunt zijn van een analyse (Ruebens, 1989). De centrale begrippen in de structuratietheorie zijn: het individuele handelen, de structuur van het handelen, sociale systemen, sociale structuren en het concept dualiteit van structuur

(Meeus, 1994). Dit wordt in de volgende paragrafen beschreven en verduidelijkt binnen het onderzoeksveld.

2.2.1 *Het individuele handelen*

Giddens (1979) veronderstelt dat handelingen niet op zichzelf staan (al dan niet binnen een reeks van handelingen), maar dat het een “*continuous flow of conduct*” betreft (p. 55), waar de actor sturing in heeft. Tijd en ruimte zijn hierin essentieel, evenals het bewustzijn hiervan door actoren (zie ook: Van der Poel, 1985). Elke handeling van een individu in het heden is onderdeel van de levenscyclus van zowel het individu als van de lange termijn ontwikkeling van een institutie en vindt plaats in een bepaalde setting. Zoals hierboven vermeld, zijn actoren, en dus ook organisatieleden, *knowledgeable agents* (Giddens, 1984). Mensen maken in sociale praktijken gebruik van aanwezige kennis over hoe te handelen. Deze kennis kan *discursief* aanwezig zijn; mensen kunnen verwoorden waarom ze op een bepaalde wijze handelen. Kennis kan ook praktisch aanwezig zijn. In dat geval weten mensen hoe ze moeten handelen, maar kunnen ze het waarom niet verwoorden (zie ook: Meeus, 1994; Ruebens, 1989). Waarom actoren handelen zoals ze handelen, kan vaak teruggebracht worden tot discursieve redenen, maar in sommige gevallen liggen er onbewuste motieven en drijfveren, zoals macht en aanzien, aan ten grondslag¹⁷. Los van de redenen van handelen, is de kennis van het handelen vaak ook begrensd. Giddens (1985) stelt dat onbedoelde en niet-voorziene gevolgen van menselijk handelen van fundamentele betekenis zijn voor het sociale leven. Omdat handelingen continu zijn, vormen deze onbedoelde gevolgen niet-onderkende voorwaarden voor het verloop van handelingen, waar de actor vervolgens reflexieve sturing, rationalisering en motivatie op toepast binnen haar handelen¹⁸ (zie figuur 2.4).

Figuur 2.4 Stratificatie van sociaal handelen



Bron: Giddens (1979, p. 56)

In menselijke handelingen worden drie fundamentele elementen van sociale interactie geproduceerd en gereproduceerd: betekenissen, normen en macht. Dat wordt door Giddens (1979) *structuratie* genoemd. Mensen geven door hun handelingen betekenis

aan de werkelijkheid. Weick (1995; 2000) noemt dit *sensemaking*. Bondsbestuurders en –medewerkers doen dit bijvoorbeeld door de manier waarop zij binnen de bond acteren, organiseren en leidinggeven (zie: Anthonissen & Boessenkool, 1998). Normen zijn vastgestelde omgangsvormen. Volgens Meeus (1994) constitueren normen organisatorische legitimeringspatronen en representeren zij rituelen, gebruiken en tradities in een organisatie. Macht betreft de toewijzing en aanwending van middelen om bepaalde doelen te bereiken.

Macht kan via besluitvorming aangewend worden, maar ook via impliciet geaccepteerde en niet ter discussie staande praktijken. Leden van een sportbond kunnen via besluitvorming bij een ALV macht uitoefenen op beleidsterreinen. Daarentegen maken bestuurders vaak gebruik van impliciet geaccepteerde macht wanneer zij bepaalde toezeggingen doen aan bijvoorbeeld externe partijen.

2.2.2 Dualiteit van structuur

Het handelen van actoren vindt plaats in een bepaalde context (omgevingsfactoren). De structuratietheorie gaat ervan uit dat de omgevingsfactoren niet zozeer bepalend zijn voor het handelen van actoren (iets wat in de institutionele theorie impliciet wel verondersteld wordt), maar dat actoren betekenis en interpretatie geven aan de omgeving, alternatieven afwegen, keuzes maken en daarnaar handelen. Individueel handelen kent altijd een zekere autonomie. Dit impliceert handelingsvrijheid in die zin dat actoren ook andere keuzes hadden kunnen maken (Giddens, 1979). Wanneer bepaalde sociale activiteiten door tijd en ruimte routines vormen, worden sociale structuren verder vormgegeven binnen sociale systemen. Giddens (1985) maakt hiermee onderscheid tussen structuur en systeem.

Structuur verwijst naar recursief (steeds terugkomende) georganiseerde regels en hulpbronnen die door individuen gebruikt worden in verschillende contexten van het dagelijkse leven. Hulpbronnen vormen volgens Giddens (1984) de middelen om macht uit te oefenen. Structuren kunnen gezien worden als geïnstitutionaliseerde eigenschappen of principes van sociale systemen (Meeus, 1994). Regels en hulpbronnen vormen de actiecapaciteiten uit het neo-institutioneel model van Greenwood en Hinings (1996), structurele eigenschappen vormen de machtsafhankelijkheden en de structurele principes kunnen gezien worden als de waarden.

Systemen zijn de gereproduceerde relaties tussen individuen en/of collectieven gesitueerd in tijd en ruimte. Systemen *zijn* geen structuren, maar *hebben* structuren (of structurele eigenschappen), volgens Meeus (1994). Een sportbond (ambtelijk en bestuurlijk) kan gezien worden als een sociaal systeem. De democratische besluitvorming is een voorbeeld van een structurele eigenschap gebaseerd op het structureel aanwezige verenigingsprincipe.

Sociale structuren zijn zowel middel als uitkomst van sociale interactie. Er is een wisselwerking tussen actoren en sociale structuren. Individuen (re)produceren sociale structuren of geven er vorm aan middels hun alledaags handelen. Echter, sociale structuren geven op hun beurt ook vorm aan het handelen van individuen (zie ook: Dom, 2005). Hiermee heft Giddens de dualiteit tussen structuur en handelen op. Mensen hoeven zich niet altijd aan te passen aan veranderende omstandigheden. Ze zijn er zelf onderdeel van. Anthonissen en Boessenkool (1998) beschrijven dat sportbestuurders zelf onderdeel zijn van hun sportwereld en van de samenleving. De sportwereld en de samenleving beïnvloeden het handelen van de sportbestuurder, maar andersom heeft de sportbestuurder ook invloed op de sportwereld en op de samenleving.

Giddens (1979) heeft de modaliteiten van structuratie in een model weergegeven (zie figuur 2.5). Dit model koppelt structuur aan interactie (handeling). Het structuurniveau bestaat uit drie componenten: een zingevende orde, een legitimerende orde en een heerschappijorde van relaties van autonomie en onafhankelijkheid (gebaseerd op een asymmetrie van aanwezige hulpbronnen). Deze drie komen altijd voor in sociale praktijken. Actoren putten bij de totstandkoming van interacties uit deze componenten middels interpretatieregels, hulpbronnen en normatieve regels (zie ook: Meijer, 1985). Anderzijds wordt door interacties van de actor het structuurniveau gereconstrueerd, eveneens middels dezelfde media.

Figuur 2.5: De modaliteiten van structuratie

INTERACTIENIVEAU:	Communicatie	Macht	Sancties
Media:	interpretatieregels	hulpbronnen	normatieve regels
STRUCTUURNIVEAU:	Zingeving	Heerschappij	Legitimatie

Bron: Giddens (1979, p. 82)

Communicatie kan gezien worden als uitingen van menselijk handelen. Eerder was al gesteld dat door deze handelingen betekenissen worden gecreëerd. Dit gebeurt middels interpretatieregels: structuren van betekenissen die inhoud geven aan organisatorische regels waarmee het handelen wordt gedefinieerd (Meeus, 1994). Tegelijkertijd wordt de organisatorische orde bevestigd of ontkracht door de interpretatie van de uitingen. Actoren kunnen macht uitoefenen via het toewijzen van middelen zoals dat in de gezagsorde institutioneel is vastgelegd (systematische macht) of door middel van hun discreet strategische handelingen naar eigenbelang (episodische macht) (Lawrence, Winn, & Jennings, 2001). De manier waarop van die middelen gebruik wordt gemaakt heeft een constituerende invloed op de heerschappij. Sancties, tot slot, worden toegepast

middels normatieve regels (welke vaak impliciet aanwezig zijn) die voortkomen uit een legitieme orde.

Bovenstaande kan verduidelijkt worden aan de hand van een fictief voorbeeld van een directeur van een sportbond welke de achterban tijdens een ALV informeert over het geschreven marketingplan (=interactie). De presentatie is een communicatie-uiting, die door de achterban geïnterpreteerd kan worden als vernieuwend ten opzichte van de traditionele zingeving binnen de sportbond. Deze zingeving kan door de interpretatie van de presentatie worden bevestigd. Met de presentatie laat de directeur zien dat hij over een bepaalde macht beschikt doordat hij gebruik maakt van autorisatie¹⁹ welke hij ontleent aan de organisatiestructuur. De geldende heerschappij wordt hiermee bevestigd. Tot slot, de actoren hebben in deze interactie rechten en plichten (normatief opgelegd middels sancties) die voortkomen uit de legitieme orde en gestalte krijgen door normatieve regels. De directeur heeft het recht om te presenteren en de plicht om vragen te beantwoorden. De ALV heeft het recht om vragen te stellen, maar de plicht om naar de presentatie te luisteren. De mate van toepassing van deze regels heeft invloed op de mate van constitutie van de legitieme orde.

Het belangrijkste kenmerk van structuratie en de dualiteit van structuur is dat sociale structuren van systemen, zoals eerder vermeld, zowel middel als uitkomst zijn van het (relatief autonome) handelen van actoren (dat kunnen zowel individuen zijn als organisaties). De sociale structuren krijgen betekenis door handelingen van deze actoren. Macht en normatieve regels spelen hier een rol in. Actoren zijn in deze ter zake kundig en handelingsbekwaam waardoor zij zich niet volledig kunnen verschuilen achter institutionele normen. Wel geldt dat zij zich niet altijd bewust zijn van de gevolgen van hun handelen of van de input bij hun handelen. Het begrijpen van de werking van dit proces maakt volgens Anthonissen en Boessenkool (1998) duidelijk dat het veranderingspotentieel van actoren (bondsmedewerkers, bestuurders, sportbonden als organisaties) afhangt van meer inzicht in de werking van structurele eigenschappen zoals betekenissen, macht en normen. Weick (1995) gaat hier dieper op in en geeft aan dat organisaties enerzijds berusten op 'generieke intersubjectiviteit' welke blijkt uit geldende regels, rollen en structuren, maar anderzijds ook op 'intersubjectiviteit' waarin de interactie tussen mensen centraal staat. Hier ontstaat een spanningsveld wat juist in nieuwe, onverwachte situaties naar voren komt. Inzicht in de structurele eigenschappen is derhalve ontoereikend wanneer geen nadruk wordt gelegd op de betekenissen die actoren geven aan de nieuwe situatie welke voortkomt uit de ingezette verandering. De volgende paragraaf gaat daar verder op in en betreft de theorie over betekenisgeving bij het veranderingsproces.

2.2.3 Betekenisgeving

"To change a group, one must change what it says and what its words mean" (Weick, 1995, p. 108). Bovenstaand citaat van Weick is een belangrijke implicatie van betekenisgeving²⁰. Betekenisgeving is het begrijpen, interpreteren en creëren van betekenissen aan hetgeen mensen doen, vaak retrospectief door middel van gebruikte beeldspraak (Rouleau, 2005; Weick, 1995; Weick, Sutcliff, & Obstfeld, 2005). Weick noemt een zevental eigenschappen van betekenisgeving. Betekenisgeving moet gezien worden als een proces dat: (1) gefundeerd is in identiteitsconstructie; (2) retrospectief is; (3) een zinvolle omgeving creëert; (4) sociaal is; (5) continue plaatsvindt; (6) gefocust is op en door aanknopingspunten; en (7) meer gedreven wordt door plausibiliteit dan door nauwkeurigheid. Betekenisgeving wordt relevant wanneer mensen in nieuwe, onverwachte situaties terechtkomen, waar de oude zingeving niet meer volstaat en er behoefte is aan nieuwe betekenissen (Weick, 1995).

Het gaat bij het bestuderen van betekenisgeving niet zozeer over groepsgedrag, want zelfs de meest collectieve activiteiten die plaatsvinden in organisaties zijn het resultaat van de versmelting van activiteiten van individuele organisatieleden (George & Jones, 2001). Een (vermeende) organisatiebrede consensus verklaart derhalve ook niet veel. Eerder zou een gefragmenteerde benadering centraal moeten staan, waarin aandacht is voor de verscheidenheid aan interpretaties van verschillende organisatieleden (Martin, 1992)²¹. Strategische verandering kan dan ook vaak beter ingezet en begrepen worden wanneer gefocust wordt op de manier waarop individuele organisatieleden hieraan invulling en betekenis geven binnen een sociaal geconstrueerde context (Ericson, 2001; George & Jones, 2001). Aan de ene kant is het interessant te bestuderen hoe individuele organisatieleden die bij de organisatieverandering betrokken zijn betekenis geven aan de nieuwe situatie. Zij beïnvloeden namelijk zowel bewust als onbewust (of onbedoeld) door hun interpretaties van de nieuwe werkelijkheid de uitkomsten van het veranderingsproces (Stensaker, Falkenberg, & Grønhaug, 2008). Anderzijds is het daarbij ook belangrijk hoe deze betekenisgeving aangestuurd wordt door de initiators van de verandering of doorgegeven wordt door de tussenpersonen in dit proces (Balogun & Johnson, 2005; Gioia & Chittipeddi, 1991). Gioia en Chittipeddi (1991) noemen dit het proces van betekenis zenden²², oftewel het geven van nieuwe interpretaties aan nieuwe realiteiten. Onderdeel hiervan is het beïnvloeden van betrokkenen om de nieuwe realiteit eigen te maken, *"making sense for others"* (Gioia & Chittipeddi, 1991, p. 443).

In dit proces van betekenis zenden doet zich echter wel een moeilijkheid voor. Zoals eerder vermeld noemt Weick (1995) het retrospectieve karakter van sensemaking. Echter, implementatieactiviteiten lijken te zijn gebaseerd op de idee dat de veranderingsontvangers eerst de (implicaties van) de verandering moeten begrijpen om vervolgens op organisatieniveau betekenis eraan te kunnen geven (Gioia & Mehra, 1996; Stensaker et

al., 2008). Gioia & Mehra (1996) pleiten dan ook voor prospectieve betekenisgeving. Dit betreft de projectie van idealistische symbolen en figuren die de bij de verandering behorende aspiraties weergeven, met als doel om vooraf aan de implementatie het proces van betekenisgeving aan te wakkeren. Dit werkt vaak maar bij een kleine groep organisatieleden, die daarentegen door middel van 'trial en error' een belangrijke rol kunnen spelen in de implementatie van nieuwe activiteiten en het zenden van nieuwe betekenissen (Stensaker *et al.*, 2008).

Het proces van betekenisgeving en betekeniszending van marktgerichte normen heeft betrekking op de actoren binnen sportbonden. Aan de nieuwe, marktgerichte oriëntatie wordt betekenis gegeven door bondsmedewerkers, bondsbestuurders, actieve vrijwilligers, en uiteindelijk de aangesloten sportverenigingsbestuurders. Hierin ligt een betekeniszende, oftewel een beïnvloedende en stimulerende rol bij de sleutelpersonen die vanaf het begin bij het Strategisch Marketing Project betrokken waren. Om inzicht te krijgen in deze betekenisgevende en -zende processen is het belangrijk te luisteren naar de verhalen van de betrokken organisatieleden. Verhalen en taal vormen het hart van het proces van betekenis geven. Organisaties, maar ook situaties die zich hebben voorgedaan, en omgevingen waar actoren in manoeuvreren worden door taal en verhalen als betekenisvol gereconstrueerd (Weick, 1995; Weick *et al.*, 2005). Ook vormen verhalen en taal, net als in een vertoog, onderdeel van betekenis zende mechanismes die door managers in verandering gebruikt worden (Maitlis & Lawrence, 2007).

2.3 Methodologische consequenties

De structuratietheorie van Giddens waarin de dualiteit van structuur beschreven wordt, kan gezien worden als een pleidooi voor een onderzoeksbenadering waarin de handelingsbekwame en ter zake kundige actoren een rol spelen in de verandering van structuren binnen sociale systemen. Aangevuld met inzichten in betekenisgeving en betekeniszending bij de betreffende actoren, kan deze benadering gebruikt worden om een gedegen inzicht te krijgen in de microprocessen van organisatieverandering. Anthonissen en Boessenkool (1998) gebruiken in hun proefschrift het actor-in-context perspectief van Giddens. Zij gaan ervan uit dat interactiepatronen in sociale systemen vaak gelijksoortig zijn door gelijksoortige contextuele inhoudelijke betekenissen, machtsverhoudingen en normen. Gelijksoortigheid, geven zij aan, is echter niet hetzelfde als identiek. De relatieve autonomie van het individueel sociaal handelen veroorzaakt dynamiek en complexiteit, wat dus vraagt om een actor-in-context benadering. De auteurs benadrukken dat volstaan met een systeemperspectief (waar het institutionalisme onder valt) niet voldoende is om veranderingen in sociale systemen te monitoren. Zij stellen in hun

onderzoek het handelen van de actoren centraal binnen een beschrijving van de context. De onderzoekers koppelen macrosociologische ontwikkelingen aan microsociologische handelingen, waarin ook aandacht is voor de mesosociologische kenmerken van de organisaties (verenigingen) waarbinnen zij acteren²³. Zij doorbreken de kritiek op Giddens dat hij er niet in slaagt om de analyse van handelen en structuur te combineren (Meeus, 1994; Stones, 1991).

Wanneer er uitsluitend op het microniveau wordt ingezoomd, heeft de institutionele analyse weinig nut. Stones (1991) heeft het dan over een '*missing institutional link*' en pleit voor een strategische context analyse²⁴. Het verschil is dat in de structuratietheorie van Giddens de actor centraal staat met haar reflexief toezicht op haar strategisch handelen, haar motieven en haar behoeften, terwijl in de strategische context analyse de context van het handelen centraal staat met haar interafhankelijkheden, rechten, plichten en machtsverhoudingen (Stones, 1991). Volgens Stones zou de analyse van het strategisch handelen moeten worden gebruikt wanneer er behoefte is aan een dieper inzicht in de motieven, kennis en vaardigheden van de actoren. De analyse van de strategische context kan worden gebruikt wanneer het te bestuderen probleem vraagt om kennis van de strategische omgeving waarin een actor zich bevindt en die bepalend werkt voor de mogelijkheden tot handelen van de actor. Naast de macrosociologische context kan de organisatiecontext waarbinnen een actor opereert ook tot deze strategische context gerekend worden.

Zowel de macro-, als meso- en microcontext zijn relevant in het te onderzoeken veranderingstraject bij sportbonden. Bondsmedewerkers, bondsbestuurders, vrijwilligers en verenigingsbestuurders maken keuzes en geven invulling aan het proces door middel van hun handelingen. Inzicht in de bij hen aanwezige kennis, motieven en betekenisgeving kan helpen het proces te begrijpen, echter niet zonder een degelijke beschouwing van de strategische context waarin dat handelen plaatsvindt en de mate waarin de actoren zich bewust zijn van deze omgeving. Dat brengt ons weer terug bij het neo-institutionele model van Greenwood en Hinings (1996). Dit model helpt de strategische context van organisatieverandering inzichtelijk te maken. Zoals beschreven in het begin van dit hoofdstuk kan de organisatieverandering bij sportbonden op zowel macroniveau, als op mesoniveau en op microniveau beschreven worden door gebruik te maken van de strategische context analyse, het neo-institutioneel model, het actor-in-context perspectief, en betekenisgeving op microniveau. In de volgende paragrafen wordt verder ingegaan op de methodologische toepassing op deze drie niveaus.

2.3.1 *Ontwikkelingen op macroniveau in kaart gebracht: een macrosociologische context analyse*

De macrocontext uit het neo-institutioneel model van Greenwood en Hinings (1996) bestaat uit de marktcontext en de institutionele context. Het in kaart brengen van beide contexten is essentieel voor de bestudering van het veranderingsproces. Een belangrijk onderdeel van de marktcontext betreffen de ontwikkelingen in marktaandeel van de georganiseerde sport. Een brede analyse van de beschikbare sportparticipatiecijfers geeft inzicht in het veranderende marktaandeel van de georganiseerde sport en kan daarmee empirisch aantonen of het omarmen van marketing een reactie was op een verslechterde concurrentiepositie van de georganiseerde sport; de gedachte die ten grondslag lag aan het SMP. In de eerste deelstudie wordt ingegaan op de manier waarop marktaandelen van afzonderlijke sporten en van de georganiseerde sport in zijn geheel bepaald kunnen worden. Middels analyses op secundaire data van het Aanvullend Voorzieningen Onderzoek (AVO)²⁵ wordt een aantal manieren voor het bepalen van het marktaandeel op hun merites onderzocht, op basis waarvan de ontwikkeling in het marktaandeel van de georganiseerde sport wordt beoordeeld. In hoofdstuk drie wordt hier verder op ingegaan. De tweede studie binnen de bestudering van het macroniveau betreft een literatuurstudie naar ontwikkelingen die mogelijk ten grondslag liggen aan de keuze voor een meer marktgerichte benadering binnen de georganiseerde sport. Hierbij wordt aandacht gegeven aan ontwikkelingen in de marktcontext, zoals demografische en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen.

Tot slot staat de keuze voor marktgerichte principes als institutionele norm ter discussie. Aan de hand van een literatuurstudie wordt de achtergrond van de opkomst van het marketingvertoog binnen de not-for-profitcontext en binnen de georganiseerde sportsector geanalyseerd. Toepassing van documentanalyse op jaarverslagen van NOC*NSF maakt duidelijk wanneer en hoe de marketingbenadering haar intrede heeft gedaan bij de sportkoepel.

2.3.2 *Veranderingen op mesoniveau in kaart gebracht: toepassing van het neo-institutioneel model*

In de meso-analyse wordt gekeken hoe sportbonden (actoren) tussen 2005 en 2008 zijn omgegaan met de druk uit de markt en uit de institutionele omgeving (context) om meer marktgericht te worden. Het neo-institutioneel model bestaat, zoals hierboven behandeld, naast de contextfactoren uit de veranderingsaanjagende factoren en de verandering-in-staat-stellende factoren die de mate van organisatieverandering verklaren. Deze worden deels door actoren binnen individuele organisaties vormgegeven, maar deels ook gevormd door systeemafspraken (dualiteit van structuur). Het veranderingsproces op mesoniveau kan aan de hand van twee perspectieven beschreven worden: aan

de hand van in beleidsplannen beschreven activiteiten en aan de hand van verklaringen vanuit het perspectief van verschillende actoren (Stones, 1991). Dit laatstgenoemde perspectief biedt de mogelijkheid om de bewegingsruimte van de actoren te duiden.

Actoren beïnvloeden door hun handelen de mate van verandering binnen de sportbonden. Verandering is in eerste instantie pas mogelijk wanneer de hoofdverantwoordelijken van een organisatie meegaan in de door de context voorgeschreven 'nieuwe' waarden (Amis *et al.*, 2002). Daarnaast menen Hinings *et al.* (1996) dat deze gewichtige personen verantwoordelijk zijn voor structuurvorming ten behoeve van de nieuwe waarden. Maar voordat een onderzoek gericht kan worden op dergelijke invloedrijke personen is het van belang te weten wie tot deze gewichtige personen gerekend kunnen worden.

Aan de ene kant kunnen bestuurders gezien worden als invloedrijk orgaan van een sportbond. Zij hebben immers een besluitvormende bevoegdheid, maar staan aan de andere kant door de opkomst van professionele medewerkers vaak verder van de dagelijkse bezigheden af. De professionele staf had in eerste instantie alleen maar uitvoerende taken, maar heeft in het proces van professionalisering en commercialisering door haar specifieke kennis en expertise een grotere rol gekregen in besluitvormingsprocessen (Ferkins, Shilbury, & McDonald, 2005; Kikulis & Slack, 1995; Shilbury, 2001). Door deze verschuiving in taken dreigt toenemende onduidelijkheid te ontstaan in de verdeling van verantwoordelijkheden (Ferkins *et al.*, 2005; Schulz & Auld, 2006). Daarnaast is er een verschil in taakopvatting tussen beide actorgroepen. Betaalde werknemers kenmerken zich vaak door een meer ondernemende taakopvatting, terwijl vrijwillige bestuursleden hun taken meer beheersend en controlerend opvatten, wat vaak resulteert in een risicomijdende houding (Bradshaw, Murray, & Wolpin, 1992). Beide hebben derhalve een belangrijke functie in het veranderingsproces. Maar doordat onduidelijkheid kan optreden over verantwoordelijkheden en taakopvattingen dreigen spanningsvelden te ontstaan (Amis, Slack, & Berrett, 1995; Ferkins *et al.*, 2005; Schulz, 2005; Schulz & Auld, 2006).

Om in eerste instantie de meest zichtbare veranderingen aangaande het veranderingsproces in kaart te brengen, wordt in de eerste deelstudie van de meso-analyse gebruik gemaakt van documentanalyse van de jaarplannen tussen 2005 en 2009 van tien verschillende sportbonden. Dit geeft inzicht in welke mate sportbonden het marketingvertoeg vanuit de institutionele omgeving hebben overgenomen. Het betreft de volgende sportbonden (naar grootte):

- Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie;
- Koninklijke Nederlandse Zwembond;
- Nederlandse Volleybalbond;
- Koninklijke Nederlandse Atletiekunie;
- Nederlandse Badmintonbond;

- Judo Bond Nederland;
- Nederlands Handbal Verbond;
- Nederlandse Toerfiets Unie;
- Koninklijke Nederlandse Wielren Unie;
- Koninklijke Nederlandse Schaakbond.

Stokvis (1989) beschrijft dat de bijdrage van verenigingen en nationale en internationale organisaties aan de sportbeoefening in drie categorieën verdeeld kunnen worden die ieder op zich ook door commerciële organisatoren verstrekt kunnen worden. Dat zijn: (1) het tot stand brengen en verzorgen van accommodatie voor de sportbeoefening (velden, banen, zalen, maneges, en dergelijke); (2) instructie en training; en (3) organisatie van wedstrijden. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de term 'vrije' sporten wanneer bedoeld wordt op sporten waarin de beoefening niet afhankelijk is van accommodaties, training en die niet altijd met een wedstrijddoel beoefend worden. Onder 'gebonden' sporten worden die sporten verstaan waarin de beoefening afhankelijk is van aangeboden accommodaties en training en welke vaak in wedstrijdverband worden beoefend. Doordat de sportbonden uiteenlopen qua grootte en het zowel 'vrije' sporten betreft als 'verenigingsafhankelijke' sporten²⁶ geeft deze selectie van sportbonden een goede doorsnede van de middelgrote tot grote bij NOC*NSF aangesloten sportbonden.

Om een dieper inzicht te krijgen in de veranderingen op mesoniveau wordt in de tweede deelstudie zowel documentanalyse verricht op jaarplannen en beleidsplannen en zijn er interviews gehouden met twee belangrijke actoren per sportbond. Het marketingbeleid van NOC*NSF was in eerste instantie gericht op de bureauorganisatie. Besturen zijn in een later stadium betrokken, maar hebben door hun besluitvormende rol een belangrijk aandeel in het veranderingsproces. Om die reden hebben er interviews plaatsgevonden met zowel bondsmedewerkers (directeuren of marketingbetrokkenen) en een bondsbestuurder. Per sportbond zijn er twee of drie interviews afgenomen. Het verzamelen van percepties door middel van interviews kan leiden tot minder valide resultaten (Lyon, Lumpkin, & Dess, 2000). De geïnterviewden bepalen zelf wat ze melden en vooral wat ze niet vermelden. Doordat de omgeving vanuit twee contextperspectieven (zichtbaar en verklarend) en vanuit twee actorperspectieven (bureau en bestuurlijk) wordt geanalyseerd wordt deze zwakte in de validiteit gereduceerd.

De eerste serie interviews vond plaats tussen oktober 2006 en juni 2007 en betrof de bondsdirecteur, dan wel een medewerker die betrokken is geweest bij het marketingproject. Deze eerste serie interviews vond plaats bij dertig sportbonden²⁷, waarvan er twintig in de analyses zijn meegenomen. De interviews hadden een explorerend karakter, waarin de 'tell me about ...' benadering (Carson, 2001) is toegepast. Deze benadering houdt in dat het interview van tevoren weinig gestructureerd is. De onderzoeker kan

middels deze methode bekend raken met de context van de studie en de belangrijkste onderwerpen daarbinnen. Alle geïnterviewden werd gevraagd om iets te vertellen over de situatie van de sportbond, de ervaring met het marketingproject, en de eerste ervaringen binnen een jaar na afronding van het marketingplan. Deze interviews zijn, gezien het aftastende karakter, niet opgenomen en derhalve niet woordelijk getranscribeerd. Elk interview is direct na afname samengevat. Uit deze interviews zijn aanknopingspunten afgeleid om de tweede serie interviews vooraf te structureren.

De tweede serie interviews vond plaats met hoofdbestuurders van vijftien sportbonden en zijn gespreid over het hele onderzoekstraject (2006 tot 2009) gehouden. Deze interviews waren vooraf gestructureerd op basis van het eerdere interview met de bondsmedewerker en op basis van de factoren uit het neo-institutioneel model. Het eerstgenoemde zorgde ervoor dat er gericht gevraagd kon worden naar de visie van de bestuurders op onderwerpen die vanuit de bureaunkant aan het licht waren gesteld. Het neo-institutioneel model gaf richting aan de vragen, in die zin dat vooral de gehanteerde interesses (behoefte aan verandering) en waarden (verenigingswaarden) van de bondsbestuurder aan bod kwamen en zijn of haar (slechts in één geval was de bestuurder een vrouw) visie op de machtsverhoudingen en de actiecapaciteiten (bestuurlijke processen en aanwezige marketingkennis) binnen de sportbond.

De derde serie interviews had een vergelijkbare structuur, maar werd opnieuw gehouden met de bondsdirecteur of –medewerker. Deze gesprekken vonden plaats tussen november 2008 en februari 2009. Hierin werd teruggekeken op de periode tussen 2005 en 2008. Centraal stond de vraag welke veranderingen zijn ingezet en welke rol de factoren uit het neo-institutioneel model gespeeld hebben. De tweede en derde serie interviews zijn wel op voicerecorder opgenomen en woordelijk getranscribeerd.

Sportbonden in algemene zin vormen het uitgangspunt van de meso-analyse. Bij NOC*NSF zijn meer dan 70 sportbonden aangesloten. Het strategisch marketingproject is in 2005 en 2006 ingezet bij 48 kleine, middelgrote, en grote sportbonden (zie bijlage I). Doel in deze studie was het betrekken van zoveel mogelijk van deze sportbonden. Echter, doordat deze studie op meerdere momenten medewerking (in tijd en beschikbaar stellen van documenten) vereiste, zijn er uiteindelijk vijftien sportbonden van verschillende grootte meegenomen in de gehele analyses en zijn er vijf andere sportbonden die slechts in een gedeelte van het onderzoek zijn betrokken (zie tabel 2.1). Hierop wordt in deze en de volgende paragraaf verder ingegaan.

Deze meso-analyse moet uiteindelijk een beeld geven van de feitelijke aanzet tot organisatieverandering die zich bij de sportbonden heeft voorgedaan. Daarnaast moet het inzicht verschaffen in de oorzaken en gevolgen hiervan vanuit twee actorperspectieven, namelijk het bureauperspectief en het bestuursperspectief. De strategische contextvariabelen uit het neo-institutioneel model zijn aan de ene kant voorwaardenscheppend

voor de actoren die betrokken zijn bij het veranderingstraject, anderzijds (re)produceren zij deze variabelen door hun eigen handelen binnen de context. Om hier meer inzicht in te krijgen wordt in het tweede onderzoeksgedeelte het actor-in-context perspectief toegepast.

Tabel 2.1 Overzicht interviews meso-analyse

Sportbond	Interview medewerker I	Interview hoofdbestuurder	Interview medewerker II
1 Atletiekunie	X	X	X*
2 Judo Bond Nederland	X	X	X*
3 Koninklijk Nederlands Korfbal Verbond	X	X	X*
4 Koninklijke Nederlandse Biljartbond	X	X	X*
5 Koninklijke Nederlandse Krachtsport Federatie	X	X	X
6 Koninklijke Nederlandse Wielren Unie	X	X	X*
7 Koninklijke Nederlandse Zwembond	X	X	X*
8 Nederlands Handbal Verbond	X	X	X
9 Nederlandse Badminton Bond	X	X	X
10 Nederlandse Go Bond	X	X	X* **
11 Nederlandse Jeu de Boules Bond	X	X	X
12 Squash Bond Nederland	X	X	X*
13 Nederlandse Tafeltennisbond	X	X	X*
14 Nederlandse Toerfiets Unie	X	X	X*
15 Nederlandse Volleybal Bond	X	X	X*
16 KNBLO	X		X
17 Koninklijke Nederlandse Schaakbond	X		X
18 Koninklijke Nederlandse Klim en Bergsportvereniging	X		X*
19 Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie	X		X**
20 Nederlandse Triathlon Bond	X		X

* De medewerker in het tweede interview betrof niet dezelfde medewerker als in het eerste interview

** Bij dit interview waren twee medewerkers aanwezig

2.3.3 Veranderingen op microniveau in kaart gebracht: het proces van betekenisgeving en betekenisgeving

Naast de medewerkers en de bestuurders moet ook de rest van de organisatie uiteindelijk meegaan in het veranderingstraject. Bondsdirecteuren en bondsbestuurders hebben misschien wel een belangrijke rol in het in gang zetten van een verandering, andere organisatieleden kunnen door hun weerstand het veranderingsproces een halt toeroepen (Amis *et al.*, 2002; George & Jones, 2001). Belangrijke organen van sportbonden zijn de algemene ledenvergadering, bij sommige sportbonden regionale besturen, verenigingsbestuurders en andere actieve vrijwilligers. Verschillende groepen hebben vaak ook verschillende interesses, waarbij sommigen de status quo verkiezen boven verandering (Newell & Swan, 1995). Belangrijk is in ieder geval dat zij het gevoel moeten hebben dat hun interesses gerespecteerd blijven ondanks de verandering. Het proces van betekenisgeving door bondsdirecteuren en bondsbestuurders is hierin cruciaal. Wanneer zij er niet in slagen om het belang van de verandering te duiden zullen verschillende partijen hun (democratische) macht gebruiken om de veranderingen tegen te gaan (Sugden & Tomlinson, 2002). Het gebruik van macht speelt dus een belangrijke rol in veranderingsprocessen (Amis *et al.*, 2004). Handelen heeft immers betrekking op het inzetten van middelen met als doel een bepaalde uitkomst zeker te stellen²⁸. Hoe verschillende actoren en actorgroepen binnen sportbonden macht gebruiken in het veranderingsproces is belangrijk voor het begrijpen van het veranderingsproces op microniveau. Het betreft hier niet zozeer macht met betrekking tot de democratische besluitvormingsstructuur. Macht kan ook refereren aan de afhankelijkheidsrelatie tussen subunits welke een cruciale rol spelen in de verandering. Deze organisatieonderdelen oefenen macht uit door het al dan niet aannemen van nieuwe betekenissen en het al dan niet handelen hiernaar. Om de achtergronden van het toepassen van de macht beter te begrijpen is meer inzicht in betekenisgeving, betekenisgeving en normering bij de betrokken actoren vereist. Het empirisch onderzoek op mesoniveau geeft slechts inzicht in hoe bondsdirecteuren en bondsbestuurders omgaan met de institutionele druk tot verandering en in de werking van aanjagende factoren en in-staat-stellende factoren. Om meer inzicht te krijgen in de betekenissen, macht en normen vanuit verschillende actorperspectieven binnen sportbonden is een dieper kwalitatief onderzoek vereist. Vanuit de twintig sportbonden uit de meso-analyse zijn daarom drie sportbonden, te weten het Koninklijk Nederlands Korfbal Verbond (KNKV), de Koninklijke Nederlandse Biljart Bond (KNBB) en de Nederlandse Jeu de Boulesbond (NJBB) benaderd en bereid gevonden om zich tijdens de fase van *objectivering* open te stellen voor dieper kwalitatief onderzoek. Deze bonden zijn geselecteerd omdat zij ten opzichte van elkaar verschillen in grootte, structuur en professionaliteit. Dit wordt in de empirische hoofdstukken verder beschreven. Binnen deze sportbonden is kwalitatief onderzoek op drie manieren toegepast. Het grootste gedeelte

van de informatie is gehaald uit aanvullende diepte-interviews met verschillende actoren (medewerkers, bestuurders en vrijwilligers). Deze informatie is verrijkt met documentanalyse en een aantal observaties. De observaties zijn verricht tijdens bijeenkomsten waar de onderzoeker bij uitgenodigd was, alsook bij de aanwezigheid op het bondsbureau rondom de interviews en bijeenkomsten. De observaties gaven inzicht in het werkelijke gedrag van verschillende actoren. Deze informatie is gebruikt als aanvulling op de documentanalyse en de interviews. In bijlage I staat per sportbond vermeld welke interviews zijn gehouden, welke documenten zijn bestudeerd en bij welke bijeenkomsten geobserveerd is. Deze data is ondersteund met de reeds aanwezige data uit de overige interviews uit de meso-analyse.

In de analyse van de interviews, documenten en observatieverslagen is gelet op betekenisgeving vanuit gewichtige actoren binnen de sportbond, betekenisgeving aan marktgerichte waarden door verschillende organisatieleden, het gebruik van macht, en de bedoelde en onbedoelde gevolgen van de handelingen in het veranderingsproces.

Het bestuderen van de context van de organisatieverandering en de verandering zelf op meso- en microniveau geeft een beeld van hoe sportbonden als actoren, maar ook de organisatieleden als actoren, handelen binnen die context. Het maakt duidelijk welke belangen doorslaggevend zijn in het al dan niet succesvol doorvoeren van verandering. Het geeft daarnaast inzicht in welke betekenissen de verschillende actoren geven aan de toenemende druk voor een marketingbenadering en wat de consequenties daarvan zijn op de organisatieleden (microniveau), de sportbonden (mesoniveau) en voor het beleid van NOC*NSF en het ministerie van VWS (macroniveau).

De volgende drie hoofdstukken beschrijven de context van verandering, alvorens in hoofdstuk zes, zeven en acht de verandering vanuit actorperspectief wordt beschreven.



3. Ontwikkelingen in het marktaandeel van de georganiseerde sport

In het vorige hoofdstuk werd duidelijk dat om organisatieverandering te begrijpen, inzicht in de context van deze verandering essentieel is. Actoren bewegen in hun context en geven daarbinnen betekenis aan hun handelen. Een strategische context analyse is derhalve onderdeel van dit onderzoek. Deze bestaat uit drie onderdelen. Omdat NOC*NSF het verlies van marktaandeel van de georganiseerde sport als hoofdreden voor het doorvoeren van een marketingbenadering aanvoert, staan de marktaandeelontwikkelingen als onderdeel van de context centraal in dit hoofdstuk. Het hieropvolgende hoofdstuk gaat in op sociaal-maatschappelijke factoren welke van invloed zijn op de marktaandeelontwikkelingen. Hoofdstuk vijf sluit de strategische contextanalyse af met een bestudering van de herkomst van het, binnen de context van sportbonden en andere publieke organisaties, steeds dominanter wordende marketingvertoog.

In dit hoofdstuk staat de vraag centraal hoe het marktaandeel van de georganiseerde sport zich heeft ontwikkeld. Hierbij is gekeken naar de methode van marktaandeelberekenen. Tevens is dit uitgewerkt voor afzonderlijke takken van sport. Een kritische beschouwing van deze ontwikkelingen helpt om de context beter te begrijpen. Daarnaast wordt hiermee inzicht verschaft in de rol van NOC*NSF binnen die context.

Eén van de argumenten van NOC*NSF om met de sportbonden een collectief marketingtraject te starten is de afname in sportparticipatie in georganiseerd verband. De koepelorganisatie beoogt daarom een versterking van het marktaandeel. Ze streeft ernaar dat één op de drie Nederlanders lid is van een sportvereniging. Ze benoemt dit als een marktaandeel van 33%. Over de definitie van marktaandeel zoals NOC*NSF deze hanteert bestaat enige discussie. Feitelijk telt ze lidmaatschappen en niet leden (dus mensen). Ze weet namelijk niet hoeveel mensen van meerdere verenigingen lid zijn. Uit gegevens uit het Aanvullend Voorzieningengebruik Onderzoek (AVO²⁹) blijkt dat leden van sportverenigingen gemiddeld van 1,3 sportverenigingen lid zijn. Wanneer de cijfers van NOC*NSF hiervoor gecorrigeerd worden, en het marktaandeel van 33 procent gedeeld wordt door 1,3, resteert een gecorrigeerd marktaandeel van 25 procent. Daarnaast is het opmerkelijk dat het marktaandeel bepaald wordt als het aantal lidmaat-

schappen ten opzichte van de bevolking. In de commerciële wereld wordt het marktaandeel van bedrijven bepaald aan de hand van de betreffende deelmarkt in plaats van het af te zetten tegen de gehele populatie. Een fitnessketen bepaalt haar marktaandeel door haar leden af te zetten tegen het totaal aantal mensen dat aan fitness doet. In lijn hiermee zou het marktaandeel van de georganiseerde sport bepaald kunnen worden door het aantal leden te delen op het aantal actieve sporters. Op deze manier betekent een stijging in leden bij NOC*NSF aangesloten sportbonden niet per definitie een stijging in marktaandeel (bij een minder sterk stijgende bevolking). Pas wanneer het aantal leden in de georganiseerde sport harder stijgt dan het aantal actieve sporters kan van marktaandeelvergroting gesproken worden. Een dergelijke benadering van het marktaandeel is echter lastig te meten, doordat sportparticipatie door de verschillende instanties niet eenduidig gedefinieerd wordt. Zo wordt in de Rapportage Sport van het SCP uitgegaan van het AVO bestand. Respondenten die de afgelopen twaalf maanden minstens éénmaal sportten worden hierin als sporter aangemerkt. Ook wordt het TBO³⁰ (tijdsbestedingonderzoek) gehanteerd. Het SCP meet hierin de sportdeelname aan de hand van sportdeelname gedurende één week in oktober. Er zijn goede argumenten om een strenger criterium te hanteren om de omvang van de markt van sportbeoefenaars te bepalen. De vraag kan gesteld worden of het interessant is om de groep niet-frequente sporters mee te tellen bij het bepalen van het marktaandeel. Wellicht is het interessanter en relevanter om binnen de groep frequente sporters het marktaandeel te bepalen. In dit hoofdstuk wordt het marktaandeel van de georganiseerde sport dan ook tevens bepaald door het aantal verenigingslidmaatschappen af te zetten tegen het aantal regelmatig (wekelijks of tweewekelijks) actieve sporters.

3.1 Sportdeelname en marktaandeel

Met betrekking tot het aantal bij NOC*NSF aangesloten verenigingsleden laat tabel 3.1 zien dat deze vanaf 1979 wel gestegen zijn, maar minder sterk als de sportparticipatie, ongeacht de gekozen meetmethode (zie figuur 3.1). De sportverenigingen verliezen marktaandeel.

Tabel 3.1 Lidmaatschapscijfers NOC*NSF

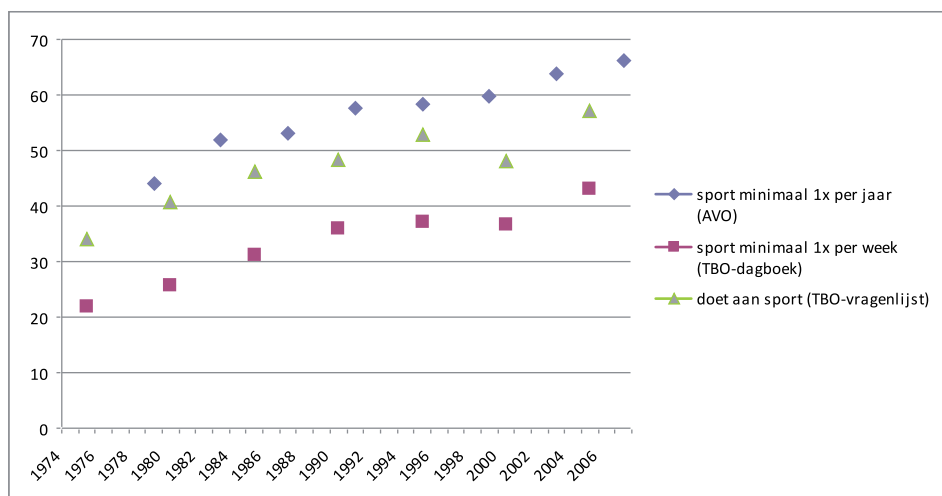
Jaar	1979	1983	1987	1991	1995	1999	2003	2007
Ledental	3.509.604	3.702.728	3.756.768	4.078.151	4.323.968	4.359.930	4.544.096	4.730.363
Index (voorgaand jaar = 100)		106	101	109	106	101	104	104

Bron: Eigen bewerking lidmaatschapscijfers NOC*NSF 1979-2007

De sportparticipatie vanuit de methodes van AVO en TBO laat vanaf halverwege de jaren zeventig van de vorige eeuw een stijging zien. Figuur 3.1 laat zien dat de groep mensen die tenminste één keer per jaar aan sport doet en de groep mensen die in de dagboek-week aan sport heeft gedaan aanzienlijk groter is geworden.

Zowel het gebruik van het TBO als van AVO in de Rapportage Sport kent nadelen. Met het gebruik van de AVO definitie schetst het SCP een ruim beeld. Wanneer een respondent het afgelopen jaar één keer met een vriend heeft gesport wordt hij of zij als sporter aangemerkt. De sportparticipatie in een bepaalde week lijkt een realistischer beeld te geven (TBO methode). Het voordeel van deze methode van onderzoek is dat het de bestede tijd registreert. Daardoor is een marktaandeel van sport in de tijdsbesteding te bepalen. Het probleem hierbij is dat de uitkomsten afhankelijk zijn van seizoensinvloeden en weersomstandigheden. In oktober zal er relatief weinig geschaatst, geskied en gebeachvolleybald worden en in de onderzochte oktoberweek in 2000 was het veel slechter weer in vergelijking met andere jaren. Het is aannemelijk dat met name de buitensportparticipatie buiten verenigingsverband hier onder heeft geleden (Van den Broek, Haan, & De Hart, 2007) en het onderzoek dus een vertekend beeld geeft.

Figuur 3.1 Sportdeelname ^a bevolking van 18-79 jaar, 1975–2007 (in procenten)



^a Definities sportdeelname:

AVO: Sportdeelname excl. wandelen en fietsen, minstens eenmaal in de afgelopen 12 maanden, in Nederland

TBO-dagboek: Sportdeelname excl. wandelen en fietsen, tenminste eenmaal gerapporteerd in het dagboek dat gedurende één week in oktober werd bijgehouden.

TBO-vragenlijst: sportdeelname (geen nadere definitie of begrenzing), wijziging antwoordcategorieën in 1995.

Bron: SCP, Rapportage Sport 2008

Marktaandeel van de verenigingssport wordt dus veelal bepaald door het aantal lidmaatschappen van sportverenigingen te delen op de bevolking of op de minimaal één keer per jaar sportief actieve bevolking. Omdat NOC*NSF en de sportbonden een institutioneel belang hechten aan lidmaatschap van sportverenigingen in plaats van lidmaatschappen bij commerciële sportaanbieders wordt hier, anders dan in de Rapportage Sport 2008, het marktaandeel bepaald zonder fitnesslidmaatschappen mee te rekenen. Een kleine vertekening ontstaat dan omdat sommige fitnesssporten binnen gymnastiekverenigingen of andere verenigingsvormen georganiseerd worden, maar er wordt niet verwacht dat het hier om grote aantallen gaat. Uit tabel 3.2 blijkt dat, doordat de fitnesslidmaatschappen niet zijn inbegrepen, het percentage sportverenigingslidmaatschappen ten opzichte van de bevolking vanzelfsprekend iets lager ligt dan het percentage lidmaatschappen ten opzichte van de bevolking zoals dit in de Rapportage Sport 2008 is gepresenteerd. Hetzelfde geldt voor het marktaandeel op basis van het aantal lidmaatschappen per sporter (volgens de definitie: gesport in de afgelopen 12 maanden). De trends zijn nagenoeg gelijk, behalve dat het aandeel lidmaatschappen ten opzichte van de bevolking in 2007 weer een stijging kent tot boven het niveau van 1995.

Tabel 3.2 Marktaandeel, 1983-2007 (in procenten)

Marktaandeel t.o.v.	1979	1983	1987	1991	1995	1999	2003	2007
Bevolking ¹	30	34	35	34	32	30	31	33
Sporter (1 x p.j.) ²	57	58	58	54	51	46	45	45

¹ Lidmaatschappen ten opzichte van de bevolking, excl. wandelen en fietsen en fitnesslidmaatschappen.

² Lidmaatschappen ten opzichte van dat deel van de bevolking dat minimaal één keer per jaar aan sport doet, excl. wandelen en fietsen en mensen die alleen een fitnesslidmaatschap hebben.

Bron: Eigen bewerking AVO (6-79)

Een andere methode om het marktaandeel te bepalen is door aan de hand van de vragenlijst uit AVO te bepalen welk gedeelte van frequent beoefende sporten in georganiseerd verband plaatsvindt. De definiëring van 'frequent' is hierbij tweeledig, te weten: minimaal tweewekelijks (in 25 of meer weken per jaar actief) en ongeveer wekelijks (rekening houdend met vakanties, in 43 of meer weken per jaar actief) actief. Per respondent kan dan per beoefende sport worden nagegaan of hij of zij voldoet aan de criteria van tweewekelijks, dan wel bijna wekelijks actief om vervolgens te kijken welk gedeelte hiervan in verenigingsverband (exclusief fitnesslidmaatschappen) wordt beoefend. Deze methoden geven het marktaandeel het meest betrouwbaar weer.

Tabel 3.3 Marktaandeel / lidmaatschap sportclub, 1983-2007 (in procenten)

Marktaandeel t.o.v.	1979	1983	1987	1991	1995	1999	2003	2007
Tweewekelijks beoefende sport ¹	63	63	64	57	56	50	50	49
6-17 jaar	67	70	72	73	68	69	68	73
18-79 jaar	60	59	60	51	50	43	42	40
Wekelijks beoefende sport ²	64	65	65	56	56	52	49	51
6-17 jaar	69	72	76	74	73	75	72	81
18-79 jaar	59	61	59	49	50	42	40	41

¹ Lidmaatschappen van sportverenigingen (excl. fitnesslidmaatschappen) ten opzichte van sporters die per sport in minimaal 25 weken per jaar beoefend wordt.

² Lidmaatschappen van sportverenigingen (excl. fitnesslidmaatschappen) ten opzichte van sporters die per sport in minimaal 43 weken per jaar beoefend wordt.

Bron: Eigen bewerking AVO (6-79)

Tabel 3.3 laat het verenigingsmarktaandeel voor de tweewekelijkse en de wekelijkse sporters zien. Het aantal lidmaatschappen onder sporters die minimaal 25 keer of 43 keer per jaar sportief actief zijn stijgt tot begin jaren negentig van de vorige eeuw, maar daarna wordt een dalende lijn ingezet. Op welke manier het marktaandeel ook bepaald wordt, beide manieren laten twee breukvlakken zien tussen 1987 en 1991 en tussen 1995 en 1999. Wat verder opvalt, is dat het percentage lidmaatschappen tussen tweewekelijkse sporters en bijna wekelijkse sporters niet erg verschilt. Ongeveer de helft van deze frequent actieve sporters is anno 2007 lid van een sportvereniging. Ook is er gekeken naar het verschil tussen jongeren en volwassenen. Hieruit blijkt dat het verenigingslidmaatschap alleen onder de sportende volwassenen is afgenomen.

3.2 Marktaandelen per sport

De manier van meten van de algemene sportparticipatie en het verenigingslidmaatschap kan ook toegepast worden op afzonderlijke sporten. De Rapportage Sport 2008 geeft inzicht in de ontwikkelingen met betrekking tot de sportparticipatie van verschillende sporten. Tabel 3.4 maakt duidelijk dat de participatie in schaatsen en gymnastiek vanaf 1979 is afgenomen en dat de participatie in met name fitness/aerobics en hardlopen/trimmen/joggen sterk zijn toegenomen. Ook hier zijn de gegevens gebaseerd op de sportbeoefening van één keer per jaar of vaker. Dit kan een vertekenend beeld geven wanneer we het aandeel van verschillende sporten binnen de totale sportparticipatie willen bepalen. Er zijn wellicht meer mensen die regelmatig aan volleybal doen dan mensen die regelmatig schaatsen. Toch hebben beide een ongeveer even groot aandeel in sportdeelname (zie tabel 3.4). Om hierop te corrigeren kan per sport het aantal actieve sportweken berekend worden. Per persoon kunnen alle actieve sportweken voor de beoefende sporten bij elkaar opgeteld worden. Over de hele groep betekent dit dat zich in 2007 in AVO 5.000 sportief actieve mensen bevonden welke gemiddeld 1,8 sporten beoefenden. Deze 9.000 sporteenheden werden gemiddeld in dertig weken beoefend. In 2007 kwam het totaal dan op 270.000 actieve sportweken voor alle sporters en de door hen beoefende sporten. Per sport kan vervolgens bepaald worden hoe groot het aandeel is binnen het totaal, een indicatie van het marktaandeel naar de sportfrequentie (zie tabel 3.5 en zie bijlage II voor een uitgebreid overzicht). Zaal- en veldvoetbal zijn samengevoegd om deze gegevens te kunnen vergelijken met de lidmaatschapscijfers van NOC*NSF.

Deze manier van berekenen wijkt af van de presentatie in de Rapportage Sport 2008 (zie tabel 3.4). Het grootste verschil is dat de Rapportage Sport 2008 een grillig verloop van de zwemparticipatie laat zien, het percentage schommelt tussen de 31 en 38 pro-

cent. Echter, het aandeel van zwemmen in het geheel van actieve sportweken is sterk afgenomen. Schaatsen en golf zijn sporten die vaak incidenteel beoefend worden. In de Rapportage Sport kan teruggevonden worden dat in 1979 nog 15 procent van de Nederlanders minimaal één keer per jaar de schaatsen onderbond en dat dit in 2007 nog maar 6 procent bedroeg. Echter, in het geheel van actieve sportweken heeft schaatsen maar een aandeel van 2 procent in 1979 en anno 2007 nog maar 1 procent. Met betrekking tot de opkomst van fitness laten beide metingen een stijging in de participatie zien. De stijging in actieve sportweken is iets groter dan blijkt uit de participatiecijfers van de Rapportage Sport 2008.

Tabel 3.4 Sportdeelname^a, bevolking van 6-79 jaar, naar takken van sport die vertegenwoordigd zijn in de tien grootste sportbonden plus fitness/aerobics, 1979-2007 (in procenten).

	1979	1987	1995	1999	2003	2007
atletiek	1	1	1	1	1	2
fitness/aerobics	-	-	12	13	17	22
golf	-	-	1	2	3	4
gymnastiek/turnen	9	8	6	6	6	6
paardrijden	3	2	3	3	4	4
schaatsen	15	15	7	6	8	6
hardlopen/trimmen/joggen	8	9	10	8	12	18
zwemmen	32	31	36	33	38	36
tennis	8	10	10	9	11	10
hockey	1	2	2	1	2	3
veldvoetbal	12	10	10	10	11	14
volleybal	5	5	5	5	4	5
zaalvoetbal	3	4	4	4	5	6

^a Tenminste één keer per jaar beoefend

Bron: SCP, Rapportage Sport 2008

Tabel 3.5 Aandeel in actieve sportweken voor sporten van de tien grootste sportbonden en fitness, in procenten

	1979	1983	1987	1991	1995	1999	2003	2007
fitness/aerobics				9	12	13	16	20
zwemmen	22	21	20	20	20	18	17	14
zaal- + veldvoetbal	16	15	14	11	12	11	11	12
hardlopen (per 2007), joggen, trimmen	7	7	8	8	7	6	9	11
tennis	7	7	8	9	9	7	8	6
gymnastiek/turnen	12	11	10	8	6	6	5	5
paardrijden	3	4	2	2	3	3	3	3
volleybal	5	5	4	4	4	3	2	3
hockey	1	1	2	2	1	1	2	2
golf				1	1	1	1	2
atletiek	1	1	1	1	1	1	1	1
schaatsen	2	2	2	2	1	1	1	1

Bron: Eigen bewerking AVO (6-79)

Met betrekking tot de lidmaatschapscijfers geven de jaarcijfers van NOC*NSF inzicht in de ontwikkelingen. Tabel 3.1 liet reeds zien dat het aantal lidmaatschappen in de afgelopen jaren licht is gestegen. In tabel 3.6 zijn de ontwikkelingen weergegeven van de tien grootste bonden. De golfsport, de hippische sport, atletiek, hockey en voetbal dragen sterk bij aan de groei van de georganiseerde sport (zie bijlage II voor een uitgebreid overzicht).

*Tabel 3.6 Lidmaatschapscijfers van de tien grootste bij NOC*NSF aangesloten sportbonden 1999-2007*

	1999	2003	2007	Index 2007 2003 = 100
voetbal	1.025.183	1.047.530	1.129.885	108
lawn tennis	713.594	710.497	691.441	97
golf	134.003	208.849	291.184	139
gymnastiek	302.383	294.819	279.948	95
hockey	133.549	161.979	197.134	122
hippische sport	143.410	142.804	195.526	137
schaatsen	162.696	170.701	149.920	88
zwemmen	153.458	152.148	146.063	96
volleybal	140.549	126.735	127.308	100
atletiek	87.698	97.925	126.413	129

*Bron: Eigen bewerking lidmaatschapscijfers NOC*NSF (1963-2007)*

Het marktaandeel van verenigingslidmaatschap binnen sporten kan op verschillende manieren bepaald worden. Allereerst kan het aantal verenigingslidmaatschappen afgezet worden tegen het aantal sporters binnen iedere sport. De sporter kan dan gedefinieerd worden als iemand die de sport minimaal één keer per jaar beoefent, in minimaal 25 weken per jaar of in minimaal 43 weken per jaar. Het per sport bepalen van het marktaandeel van verenigingslidmaatschappen levert in het AVO-onderzoek echter soms een zeer beperkt aantal waarnemingen per sport op. Om die reden is er voor gekozen om het marktaandeel per sport niet in een tijdslijn te plaatsen, maar om de gegevens uit 2003 en 2007 bij elkaar op te tellen en zodoende een redelijk actueel beeld te schetsen van het marktaandeel per sport. Desalniettemin blijft het aantal respondenten bij een aantal sporten, met name de teamsporten, beneden de 400. Enige voorzichtigheid bij de interpretatie van deze gegevens is dan ook geboden.

Tabel 3.7 laat van 26 sporten op drie verschillende manieren zien in welke mate de sporters lid zijn van een sportvereniging. Het onderscheid in frequentie van beoefening laat zien dat de berekeningsmethode een wezenlijk verschil maakt, vooral tussen de eerste berekening en de overige twee. Het verschil is verklaarbaar doordat men niet snel geneigd is lid te worden van een vereniging wanneer men een sport op jaarbasis slechts een enkele keer beoefent. De tabel maakt duidelijk dat met name de sportbonden welke een individuele tak van sport vertegenwoordigen slechts een beperkt percentage van de beoefenaars aan één van de aangesloten verenigingen weten te binden. Een aantal van deze sportbonden, zoals de wielrenunie, de toerfietsunie, de wandelbond en de atletiekunie laat een groei in lidmaatschap zien (zie tabel 3.6). De zwembond laat daarentegen de afgelopen tien jaar een daling in ledenaantallen zien (zie tabel 3.3), terwijl slechts een derde van de tweewekelijkse zwemmers aangesloten is bij een vereniging. De zwemverenigingen slagen er kennelijk niet in om deze grote groep beoefenaars aan zich te binden. Anderzijds, de verenigingen voor teamsporten weten een groot deel van de beoefenaars aan zich te binden. Hoewel deze cellen weinig respondenten bevatten, is het hoge percentage leden bij teamsporten aanmerkelijk. De bindingskracht van sportbonden is de mate waarin sportverenigingen de sporters van hun betreffende sport aan zich weten te binden. Deze wordt vergroot wanneer een accommodatie noodzakelijk is voor de beoefening, alsook het participeren aan trainingen. Ook de aantrekkelijkheid van het deelnemen aan een competitie en een gezelligheidsaspect (in de kantine) heeft een positieve invloed.

Tabel 3.7 Marktaandeel van verenigingen per sport (gegevens 2003+2007 samengevoegd)

Sport	Beoefenaars (in >1/52 wkn)	Beoefenaars (in >25/52 wkn)	Beoefenaars (in >43/52 wkn)	N
Korfbal	81%	99%	100%	185
Handbal	67%	93%	96%	143
Hockey	78%	96%	95%	351
Softbal/Honkbal	36%	78%	93%	112
Tennis	62%	87%	91%	1672
Badminton	24%	83%	90%	905
Voetbal	60%	85%	89%	2516
Zaalvoetbal	49%	64%	60%	678
Veldvoetbal	65%	89%	89%	1838
Volleybal	49%	87%	89%	620
Atletiek ^a	59%	79%	89%	156
Vecht-/verdedigingssporten	75%	89%	88%	388
Golf	37%	77%	83%	469
Basketbal	26%	66%	81%	316
Tafeltennis	12%	55%	70%	686
Paardrijden	43%	61%	65%	604
Gymnastiek/turnen	59%	63%	62%	817
Watersporten ^b	12%	52%	61%	1090
Fitness/aerobics	56%	60%	61%	2908
Auto/motorsport	17%	28%	43%	229
Zwemmen	11%	31%	37%	5853
Squash	14%	23%	20%	451
Schaatsen	9%	53%	20%	1093
Hardlopen/joggen/trimmen ^a	10%	17%	18%	2050
Toerfietsen/wielrennen	5%	9%	10%	3231
Skeeleren/skaten	2%	3%	6%	1409
Wandelen	4%	4%	4%	2307

^a Vanuit het AVO bestand kan er geen duidelijkheid gegeven worden over het verschil tussen hardlopen en atletiek. Mensen die hardlopen op de weg zullen over het algemeen hardlopen hebben aangekruist. Mensen die sporten op een atletiekbaan (hardlopen, verspringen, speerwerpen, etc.) zullen dit onder atletiek geschaard hebben.

^b Zeilen/roeien/kanoën/surfen

Bron: eigen bewerking van AVO (6-79)

Gezien het voor sommige sporten kleine aantal respondenten en het ontbreken van ontwikkelingscijfers heeft deze methode zijn beperkingen. Om toch uitspraken te kunnen doen over de ontwikkelingen in bindingskracht van sportverenigingen binnen specifieke takken van sport kunnen de ontwikkelingen in het aandeel van actieve sportweken (zie tabel 3.5) vergeleken worden met de ontwikkelingen in lidmaatschapscijfers van

NOC*NSF in 1999, 2003, en 2007 (zie tabel 3.6). Hierbij moet wel opgemerkt worden dat lidmaatschap van bij NOC*NSF aangesloten sportbonden in een aantal gevallen niet overeenkomt met verenigingslidmaatschap. Ten eerste sluiten veel mensen in sommige takken van sport zich bij een sportbond aan om verzekeringstechnische redenen. Dit is het geval bij de Nederlandse Ski Federatie en de Nederlandse Klim en Bergsport Vereniging. Mensen zijn lang niet altijd lid van een ski- of klimvereniging terwijl ze wel lid zijn van de bond vanwege de afgesloten verzekering. Een tegengestelde beweging doet zich voor wanneer mensen lid zijn van een niet bij een landelijke bond aangesloten vereniging. Dit geldt voornamelijk voor recreatieve sportverenigingen. Tot slot, alle bij de bond aangesloten verenigingen zijn statutair verplicht om hun leden bij de bond op te geven en hiervoor een bondsbijdrage te voldoen. Echter, het gebeurt regelmatig dat verenigingen dit nalaten voor leden die geen competitie spelen of anderszins geen diensten van de bond afnemen. Kortom, ook de cijfers van NOC*NSF kennen hun beperkingen.

Bij een aantal sporten gaat een ontwikkeling in de tijd in sportparticipatie samen met een gelijke trend in de aangesloten leden. Dit is in negatieve zin het geval bij zwemmen en gymnastiek en in positieve zin bij hardlopen. Voor een aantal sporten is de ontwikkeling in participatiegraad anders dan de ontwikkeling in lidmaatschapscijfers. Het aandeel actieve sportweken bij veld- en zaalvoetbal was in 1999 en 2003 11 procent en is in 2007 met 1 procent toegenomen. Daarentegen laten de lidmaatschapscijfers van de KNVB met name tussen 2003 en 2007 een stijging zien van 8 procent. De voetbalverenigingen slagen er in een groter aandeel van de regelmatige voetballers aan zich te binden.

3.3 Conclusie en implicaties voor de bestudering van het SMP

De belangrijkste conclusie van dit hoofdstuk is dat de georganiseerde sport inderdaad marktaandeel verliest, onafhankelijk van de manier waarop het marktaandeel wordt bepaald. Alle hier toegepaste methodes laten een zelfde dalende trend zien. Het marktaandeel van de georganiseerde sport onder frequente sporters bedroeg op zijn hoogtepunt 65%, maar is vanaf het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw gestagneerd en gedaald tot rond de 50%. Een lichte stijging is recent waar te nemen, maar het is nog onduidelijk of deze zal doorzetten. Aan de andere kant is te zien dat het aandeel actieve sportweken van fitness sterk is gestegen, van 9% in 1991 naar 20% in 2007. De conclusie van NOC*NSF en VWS dat de traditionele verenigingssport marktaandeel verliest aan de anders-georganiseerde sport is dus juist. Daarmee kan gesteld worden dat de zorg over het teruglopend marktaandeel empirisch begrijpelijk is. Deze constatering roept de

vraag op wat de oorzaak is en welke sociaal-maatschappelijke factoren hier aan hebben bijgedragen. Dit wordt in het volgende hoofdstuk behandeld.

Een tweede belangrijke conclusie is dat de trend van een dalend marktaandeel niet aan alle sporters toegeschreven kan worden. De dalende trend heeft zich alleen voorgedaan onder de volwassen sporters. Ook is er verschil tussen de sporten. De beperking van de hier gebruikte methode is dat het marktaandeel van de afzonderlijke sporten in het AVO bestand niet in een tijdslijn geplaatst kan worden omdat een aantal sporten te weinig respondenten telt. Om toch iets te kunnen zeggen over ontwikkelingen in de tijd kan de ontwikkeling in het aandeel actieve sportweken van een betreffende sport vergeleken worden met de ontwikkeling in lidmaatschapscijfers van NOC*NSF. Hierbij treedt de complicatie op dat deze lang niet altijd één op één vergelijkbaar zijn. Ondanks deze beperkingen zijn de uitkomsten van deze methode, met enige voorzichtigheid in acht nemend, bestudeerd. Niet verrassend is dat met name de teamsporten er goed in slagen veel sporters aan hun verenigingen te binden.

Door de 'voorzichtige' interpretatie van de gegevens uit de tabellen marktaandeel/lidmaatschap sportclub (tabel 3.3), aandeel in actieve sportweken (tabel 3.5), en lidmaatschapscijfers NOC*NSF (tabel 3.6) kunnen met betrekking tot marktaandeelversterking twee verschillende strategieën voorgeschreven worden. Sportbonden welke sporten met een hoge bindingskracht vertegenwoordigen, kunnen enkel groei realiseren wanneer ze zich richten op ofwel verenigingsleden die niet bij de sportbond zijn aangesloten, dan wel op het vergroten van de bekendheid en populariteit van de sport. Voor de sporten die groeien in populariteit is de noodzaak van het toepassen van marketing minder groot. Dit geldt niet voor de sporten die te maken hebben met een dalende populariteit (zoals tennis en badminton). Deze sportbonden kunnen alleen groeien wanneer hun doelmarkt wordt vergroot. De sportbonden die sporten met een lage organisatiegraad vertegenwoordigen kunnen groei realiseren door de bindingskracht van de sportverenigingen te versterken. Echter, voor de sporten met een dalende populariteit (zoals gymnastiek en zwemmen) is het tevens essentieel om zich te richten op het vergroten van de bekendheid en de populariteit van de sport.

Het bovenstaande heeft twee dingen duidelijk gemaakt. NOC*NSF gebruikt ten eerste een weinig genuanceerde berekening van het marktaandeel en heeft zodoende met haar verkondiging van verlies van marktaandeel van de georganiseerde sport een mager onderbouwde argumentatie onder het SMP gelegd. Alwaar sportbonden overigens redelijk blind op zijn gevaren (zie hoofdstuk één). Ten tweede, hoewel het verlies van marktaandeel met een collectief programma aangepakt is, blijkt dit geenszins een gemeenschappelijk gedeeld probleem. De ontwikkelingen in zowel sportparticipatie per

sport als verenigingslidmaatschap per sport zijn per sportbond uniek. Derhalve zou ook de noodzaak tot en de aanpak van verandering moeten verschillen. Een diversiteitrespecterende aanpak zou hier beter op zijn plaats zijn geweest (zie: Kondra & Hinings, 1998).



4. Een macrosociologische verkenning van mogelijke oorzaken van het teruggelopen marktaandeel

Uit het voorgaande hoofdstuk blijkt dat de groei in de traditioneel georganiseerde sport gestabiliseerd is en dat verenigingslidmaatschappen marktaandeel hebben verloren onder de regelmatige sportievelingen. Greenwood en Hinings (1996) vatten dit op als de marktcontext van hun veranderingsmodel. De centrale vraag in dit hoofdstuk is hoe het teruggelopen marktaandeel verklaard kan worden. Dit is aan de hand van een literatuurstudie in drie domeinen onderzocht en beschreven in dit hoofdstuk.

Allereerst volgt er een beschrijving van doelgroepen welke verantwoordelijk zijn voor de eerder geconstateerde stijging in sportparticipatie en is er beschreven of deze groepen daarmee ook hebben bijgedragen aan het teruggelopen marktaandeel. Vervolgens is onderzocht welke sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen hieraan hebben bijgedragen. Zowel in de populaire als wetenschappelijke literatuur worden verschillende maatschappelijke ontwikkelingen, zoals veranderende bevolkingssamenstelling, individualisering en tijdsdruk als oorzaak van een afnemende behoefte aan (sport)verenigingslidmaatschappen aangewezen (o.a. Scheerder & Vanreusel, 2002; Van den Heuvel & Van der Poel, 1999). Ook NOC*NSF noemt deze ontwikkelingen als aanleiding voor het dalende marktaandeel. Tot slot vindt er een beschouwing plaats van veranderingen in de aanbodzijde van de sportmarkt die er mogelijk aan hebben bijgedragen dat meer mensen buiten de traditionele verenigingen om zijn gaan sporten.

4.1 Ontwikkelingen in sportparticipatie van verschillende doelgroepen

In deze paragraaf wordt beschreven of er specifieke doelgroepen verantwoordelijk zijn voor het teruggelopen marktaandeel van de georganiseerde sport. Een eerste noemenswaardige verandering is dat het aandeel ouderen als onderdeel van de bevolking toeneemt. In 2000 bestond 30% van de bevolking uit vijftigplussers, in 2005 was dit toege-

nomen tot 34%, en de verwachting is dat dit in 2030 40% zal bedragen. Deze stijging komt vooral door de hogere levensverwachting van ouderen (Breedveld, Tiessen-Raaphorst, & Harms, 2006). Opvallend is dat juist onder de oudste bevolkingsgroepen de grootste stijging in sportparticipatie waarneembaar is, terwijl in de leeftijdscategorieën tot 50 jaar de sportparticipatie minder sterk stijgt. 41% van de 65- tot 79-jarigen zegt in 2007 tenminste één keer per jaar aan sport te doen. In 1979 bedroeg dit nog slechts 8%. Bovenstaande groei uit zich niet in een even sterk toenemend aantal ouderen dat lid is van een sportvereniging. Hoewel het aantal sportverenigingslidmaatschappen vanaf 1995 alleen is toegenomen onder de vijftigplussers, is deze groei in verhouding lang niet zo sterk als de groei in sportdeelname (zie tabel 4.2 en tabel 4.3). Dit verschil is met name erg groot bij de vijfenzestigplussers. Dit is niet verwonderlijk. De meeste sportverenigingen zijn altijd gedomineerd door jongeren en jongvolwassenen. Hierdoor is het begrijpelijk dat wanneer de doelmarkt veroudert, de sportverenigingen marktaandeel verliezen. Dit geldt met name voor sporten die traditioneel veel door kinderen worden beoefend, zoals zwemmen en gymnastiek, en in mindere mate voor sporten die op of tot hoge leeftijd worden beoefend, zoals jeu des boules en golf. Ook het verschil tussen stijging in sportdeelname en sportverenigingslidmaatschap in de categorie 35 tot 49 jaar is opvallend (zie tabel 4.3). Dit is een levensfase waarin voor veel mensen de combinatie gezin, werk en vrijetijdsbesteding veel tijd kost. Deze combinatie is door de opkomst van vrouwen op de arbeidsmarkt en de toegenomen betrokkenheid van vaders bij de opvoeding van hun kinderen verder onder druk komen te staan (P. Peters, 2001). Wellicht dat om die reden meer mensen kiezen voor sportbeoefening in een meer flexibel georganiseerd verband.

Een andere ontwikkeling is de toename van het aandeel etnische minderheden in onze samenleving. Begin jaren zeventig van de vorige eeuw was slechts 1% van de Nederlandse bevolking van niet-westerse komaf. Dit is in 2005 gegroeid naar ruim 10%. De verwachting is dat deze stijging nog verder doorzet (Breedveld *et al.*, 2006). Allochtonen deden in 1995 in vergelijking tot autochtonen minder aan sport (58%/64%), dit verschil is in 1999 nog groter gebleken (57%/66%), maar is in 2007 weer afgenomen (69%/71%). Breedveld (2006) geeft wel aan dat doordat de AVO-vragenlijst alleen in het Nederlands beschikbaar is, het aannemelijk is dat de allochtone respondenten niet representatief zijn voor de gehele allochtone bevolking. Deze cijfers geven daardoor mogelijk een vertekend beeld van de werkelijkheid. De sportparticipatie onder allochtonen lijkt niettemin sterker toegenomen dan onder autochtonen. Hoewel allochtonen steeds meer zijn gaan sporten, is deze trend niet terug te vinden in de lidmaatschappen. Het aantal allochtonen dat lid is van een sportvereniging is namelijk tussen 1995 en 2007 met 22% gedaald (Van den Broek, Huysmans, Haan, & Breedveld, 2005). Ook hier lopen de ontwikkelingen in sportparticipatie dus niet synchroon met de ontwikkelingen in verenigingsdeelname

(zie ook tabel 4.3) en ook hier is dat niet verwonderlijk. Sportverenigingen worden van oudsher getypeerd als 'witte bolwerken' (zie ook: Anthonissen & Boessenkool, 1998; Elling, 2002). Het is aannemelijk dat de allochtone sporter zich hier minder thuis voelt dan de autochtone sporter. Dit geldt in sterkere mate voor de typisch 'witte' sporten zoals tennis en golf dan voor de meer 'gekleurde' sporten zoals de vechtsporten en voetbal.

Vrouwen kunnen door hun maatschappelijke emancipatie gezien worden als een nieuwe doelgroep in de markt van sportverenigingen. Tabel 4.1 laat zien dat het aantal vrouwen dat aan sport doet tussen 1979 en 2007 harder is gestegen dan het aantal mannen. Vanaf 1995 zijn mannen niet meer in de meerderheid onder de sporters. Echter, het percentage sporters dat lid is van een sportvereniging ligt onder vrouwen aanzienlijk lager dan onder mannen. Hoewel dit aandeel sinds 1995 verder gedaald is, blijkt dat het verschil tussen sportdeelname en sportverenigingslidmaatschap vanaf 1995 onder mannelijke sporters groter is geworden dan onder vrouwelijke sporters (zie tabel 4.3). Er kan dus niet zonder meer gesteld worden dat vrouwen in sterkere mate verantwoordelijk zijn voor het afgenomen marktaandeel dan mannen.

Met betrekking tot de inkomensontwikkelingen beschrijven Breedveld (2003) en Breedveld e.a. (2006) dat het inkomen tussen 1970 en 2004 is verdubbeld. Echter, door de bevolkingsgroei (meer personen) en gezinsverdunding (meer huishoudens) is het besteedbare inkomen per huishouden geheel geabsorbeerd. Daar staat tegenover dat de draagkracht per huishouden door de gezinsverdunding is toegenomen. Ook is de inkomensongelijkheid na een stabiele periode in de jaren negentig weer gestegen (Breedveld *et al.*, 2006). Het is niet verwonderlijk dat onder de lagere inkomensgroepen de sportparticipatie het sterkst gestegen is. Uit tabel 4.1 t/m 4.3 blijkt dat de ontwikkelingen in sportparticipatie niet gelijk lopen met de ontwikkelingen in het lidmaatschap van sportverenigingen. De lage inkomens laten vanaf 1995 een sterk stijgende sportparticipatie zien. Het aantal verenigingslidmaatschappen is echter in dezelfde periode met 2% afgenomen. De middeninkomens laten net als de lage inkomens, zij het niet zo sterk, een stijging zien in jaarlijkse sportparticipatie. Deze groep kent in 2007 een daling van 5% in verenigingslidmaatschappen ten opzichte van 1995. De hoge inkomensgroep laat in 1999 ten opzichte van 1995 nog een daling in sportparticipatie zien. Vanaf 1999 is echter een stijging van 5% waargenomen. Deze groep laat daarentegen de grootste daling in verenigingslidmaatschappen zien. Ondanks dat de groep lage inkomens onder de sporters de minst sterke daling kent in verenigingslidmaatschappen, laat tabel 4.3 zien dat tussen 1995 en 2007 deze groep het grootste negatieve verschil laat zien in ontwikkelingen in sportdeelname en sportverenigingslidmaatschap. De toegenomen sportparticipatie van de lagere inkomensgroepen draagt bij aan het verlies aan marktaandeel omdat zij slechts in beperkte mate sporten in verenigingsverband en dit verschil almaar groter is geworden.

Een andere sociaal-maatschappelijke ontwikkeling die de vermindering van het marktaandeel kan verklaren heeft betrekking op het opleidingsniveau. Breedveld (2003) laat zien dat het opleidingsniveau tussen 1977 en 1999 gestegen is. Deze stijging heeft ook de afgelopen jaren doorgezet (Breedveld *et al.*, 2006). Maar naast de stijging is ook nivellering waarneembaar (Anthonissen & Boessenkool, 1998). Breedveld benadrukt wel dat “inmiddels is gebleken dat een stijging in het opleidingsniveau nog geen garantie is voor toename van welk type vrijetijdsbesteding dan ook” (Breedveld, 2003, p.19). Dit blijkt ook voor sport op te gaan. De tabellen 4.1 en 4.2 laten zien hoe opleidingsniveau samenhangt met sportparticipatie en sportverenigingslidmaatschap. Opvallend is dat hoewel de laagst opgeleiden de sterkste groei in sportparticipatie kennen, deze groei niet terug te zien is in het percentage verenigingslidmaatschappen. Deze groep kent zelfs de sterkste daling. Alle opleidingsgroepen hebben dus bijgedragen aan het verlies van marktaandeel, maar de groep laagopgeleiden heeft door hun stijging in sportparticipatie in combinatie met een sterk dalende verenigingsparticipatie hieraan het meest bijgedragen.

Tabel 4.1 Deelname aan sport (tenminste 1 keer per jaar) excl. fiets-/wandelsport, bevolking van 6-79 jaar, naar enkele achtergrondkenmerken, 1979-2007 (in procenten)

	1979	1987	1995	1999	2003	2007	1979 = 100	1995 = 100
algemeen	53	59	64	65	69	71	134	111
man	56	60	63	65	68	69	123	110
vrouw	50	57	64	65	69	72	144	113
6-11 jaar	79	85	89	91	93	95	120	107
12-19 jaar	81	82	85	86	90	92	114	108
20-34 jaar	66	72	74	74	77	81	123	109
35-49 jaar	46	58	64	63	70	72	157	113
50-64 jaar	20	31	45	48	54	55	275	122
65-79 jaar	8	19	26	34	33	41	513	158
laag inkomen ^a	41	54	51	55	56	63	154	124
middeninkomen ^a	54	54	66	66	70	70	130	106
hoog inkomen ^a	62	68	74	73	79	78	126	105
lo, lbo, mavo ^b	35	42	45	47	51	53	151	118
mbo, havo, wo ^b	62	66	70	70	72	73	118	104
hbo, wo ^b	65	70	76	75	79	79	122	104
autochtoon			64	66	69	71		111
allochtoon ^c			58	57	63	69		119

a Inkomensniveau is voor elk jaar ingedeeld in kwartielen

b Opleidingsniveau naar SOI standaard, voltooid; excl. studenten en scholieren

c De groep allochtonen uit het AVO bestaat voor 72% uit westerse allochtonen; 28% is niet westers

Bron: Rapportage Sport 2008, SCP (AVO79-'03)

Tabel 4.2 Lidmaatschap van sportverenigingen, sportende bevolking, excl. fiets/wandel/fitnesssport van 6-79 jaar, naar enkele achtergrondkenmerken, 1983-2007 (in procenten en indexcijfers)

	1983	1987	1991	1995	1999	2003	2007	Index 1983= 100	Index 1995= 100
algemeen	51	53	54	53	50	49	47	92	89
man	56	56	57	58	53	53	51	91	88
vrouw	47	49	50	47	47	45	44	94	94
6-11 jaar	65	67	69	67	67	69	66	102	99
12-19 jaar	64	64	65	66	63	63	61	95	92
20-34 jaar	48	50	50	51	45	46	45	94	88
35-49 jaar	47	50	53	48	45	43	40	85	83
50-64 jaar	31	39	44	42	44	42	44	142	105
65-79 jaar	20	23	26	30	36	38	33	165	110
laag inkomen ^c	50	52	53	43	43	41	41	82	95
middeninkomen ^c	51	50	50	54	50	48	49	96	91
hoog inkomen ^c	53	55	57	58	56	55	52	98	90
lo, lbo, mavo ^b	42	45	47	45	41	40	40	95	89
mbo, havo, vwo ^b	47	49	49	50	45	46	43	91	86
hbo, wo ^b	46	49	51	49	47	46	45	98	92
autochtoon				53	51	50	50		94
allochtoon ^d				49	46	42	38		78

a Deel van de bevolking dat minimaal één keer per jaar aan sport doet, excl. wandelen en fietsen

b Opleidingsniveau naar SOI-standaard, voltooid; exclusief studenten en scholieren

c Inkomensniveau is voor elk jaar ingedeeld in kwartielen

d De groep allochtonen uit het AVO bestand bestaat voor 72% uit westerse allochtonen; 28% is niet westers

Bron: Rapportage Sport 2008, SCP (AVO '79-'03)

Tabel 4.3 verschil in indexcijfers tussen sportparticipatie en sportverenigingslidmaatschap, naar enkele achtergrondkenmerken, Index 1995 = 100

	1995 = 100
algemeen	-22
man	-22
vrouw	-19
6-11 jaar	-8
12-19 jaar	-16
20-34 jaar	-21
35-49 jaar	-30
50-64 jaar	-17
65-79 jaar	-48
laag inkomen ^a	-29
middeninkomen ^a	-15
hoog inkomen ^a	-15
lo, lbo, mavo ^b	-29
mbo, havo, vwo ^b	-18
hbo, wo ^b	-14
autochtoon	-17
allochtoon ^c	-41

a Inkomensniveau is voor elk jaar ingedeeld in kwartielen

b Opleidingsniveau naar SOI standaard, voltooid; excl. studenten en scholieren

c De groep allochtonen uit het AVO bestaat voor 72% uit westerse allochtonen; 28% is niet westers

Bron: Rapportage Sport 2008, SCP (AVO'79-'03)

Uit het bovenstaande kan worden opgemaakt dat er groepen zijn aan te wijzen die in sterke mate hebben bijgedragen aan het verlies in marktaandeel. Het is opvallend dat veel veranderingen welke zich in de maatschappij hebben voorgedaan wel terug te zien zijn in de algemene sportparticipatie, maar niet in de georganiseerde sportparticipatie. De groep ouderen in onze samenleving is sterk toegenomen. Hoewel deze groep nog steeds minder sport vergeleken met jongeren, is hun algemene sportparticipatie sterk toegenomen de afgelopen 25 jaar. Deze groei is echter niet in vergelijkbare mate te herkennen in de ontwikkelingen in verenigingslidmaatschap. Hetzelfde gaat op voor de groep allochtonen in Nederland. Deze groep neemt steeds actiever deel aan maatschappelijke processen, zoals studie, arbeid en politieke betrokkenheid. Ook hun sportparticipatie is sterk gestegen de afgelopen 25 jaar. Maar ook deze ontwikkelingen hebben niet geleid tot een toename van het percentage leden onder deze groepen. Sportverenigin-

gen blijven volgens Anthonissen en Boessenkool (1998) en Elling (2002) witte bolwerken waar het aanbod wordt toegesneden op de groep autochtone sporters. Daarnaast is het gestegen opleidingsniveau en inkomen terug te vinden in een toegenomen sportparticipatie onder deze groepen. Maar ook hier is dit niet in vergelijkbare mate terug te zien in sportverenigingslidmaatschappen. Alleen onder de groep volwassenen (35 tot 49 jaar) loopt de maatschappelijke ontwikkeling niet synchroon met de sportparticipatie, maar wel met de sportverenigingslidmaatschappen. Een toegenomen druk op de combinatie werk, gezin en vrijetijdsbesteding heeft er niet voor gezorgd dat er minder wordt gesport in deze levensfase. Juist het tegenovergestelde is waargenomen. Echter, in deze leeftijdsgroep gebeurt dit in steeds mindere mate in verenigingsverband. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op ontwikkelingen welke mogelijk ten grondslag liggen aan de lage(re) verenigingsparticipatie binnen de hierboven genoemde groepen.

4.2 Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen

In het bovenstaande is het afgenomen marktaandeel van de georganiseerde sport geconstateerd en gespecificeerd naar verschillende groepen. De vraag is welke sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen aan de terugloop van het marktaandeel ten grondslag liggen. Zoals eerder in dit hoofdstuk is vermeld, worden individualisering en tijdsdruk vaak als oorzaak van een afnemende behoefte aan (sport)verenigingslidmaatschappen aangewezen (o.a. Scheerder & Vanreusel, 2002; Van den Heuvel & Van der Poel, 1999). In deze paragraaf worden deze ontwikkelingen in relatie tot verenigingsparticipatie nader onderzocht.

Met betrekking tot de indruk van de toegenomen tijdsdruk geeft Breedveld (2003) aan dat het niet eenvoudig is uit een aantal geïsoleerde feiten, zoals ondermeer de verkorting van de werkweek, technologische innovaties in het huishouden en stijging van het aantal werkenden te concluderen dat Nederlanders het drukker of juist rustiger hebben gekregen. Hiervoor, meent hij, is de boekhouding van de tijd te ingewikkeld. Toch heeft het SCP getracht het tijdbudget te meten, en wijzen de uitkomsten voor de bevolking als geheel in 2007 ten opzichte van 1995, op een afname van vrije tijd van 2,5 uur per week³¹. Voor de groep 20-64 jaar is deze afname zelfs nog groter (Tiessen-Raaphorst & De Haan, 2008). Dit hoeft geen gevolgen te hebben voor de sportdeelname. De stijging wordt voor het grootste gedeelte veroorzaakt door een stijging in de arbeidstijd, voornamelijk doordat meer vrouwen op de arbeidsmarkt zijn gaan participeren (Van den Broek *et al.*, 2007). Het is echter een fabel dat hoe meer tijd men aan arbeid besteedt, des te minder tijd men over heeft om te sporten³². Uit het tijdbestedingonderzoek blijkt bijvoorbeeld dat de sportdeelname van vrouwen die meer dan 20 uur per week werken

aanmerkelijk hoger ligt dan die van huisvrouwen (Huijser, Van der Poel, & Breedveld, 1998). Ook Wippler (1968) beschrijft dat juist mensen met een druk arbeidsbestaan ook een druk en veelzijdig vrijetijdsrepertoire kennen.

Met de verruiming van de arbeidstijden die in 1995 bij wet is vastgelegd en de instelling van de winkeltijdenwet, die het mogelijk maakte dat winkels tot tien uur 's avonds en in sommige gevallen zelfs op zondag open konden zijn, werd er steeds vaker gesugereerd dat deze ontwikkelingen richting een 24-uurseconomie wel eens problematisch konden worden. Deze ontwikkelingen zouden bijvoorbeeld kunnen leiden tot een gebrek aan tijd om met elkaar dingen te ondernemen. Zo zou ook het sporten hier onder kunnen gaan lijden (Beckers, Heuvel, & Raaijmaker, 1994; Breedveld, 2003). Ook Elchardus (1996) waarschuwt hiervoor. Hij geeft bijvoorbeeld aan dat de vrijetijdsbesteding van weekendwerkers een sterk geïndividualiseerd, geautomatiseerd bestedingspatroon vertoont. Hij gaat nog veel verder wanneer hij deze ontwikkeling koppelt aan andere ontwikkelingen zoals de toename van het aantal tweeverdieners en de toename van het aantal verplaatsingen dat met werk en vrije tijd is gemoeid. Deze veranderingen zouden de vraag naar diensten op afwijkende uren stimuleren, daarmee nog meer werk op afwijkende tijden aanzwengelen en zodoende leiden tot nog meer vraag naar atypisch werk (Elchardus, 1996). Het lijkt volgens hem haast een uit de hand gelopen proces dat de hele temporele architectuur van de samenleving kapot kan maken. Lichtelijk overdreven stelt hij dat de levensloop zijn duidelijkheid en overzichtelijkheid heeft verloren. Dit verkort het levensperspectief en stimuleert gevoelens van onzekerheid, onverschilligheid, in een aantal gevallen zelfs ronduit vijandigheid tegenover de samenleving, meent Elchardus. Gelukkig heeft het niet een zodanige vaart gelopen. Breedveld (1999) beschrijft dat een zekere hoeveelheid avond-, nacht-, en weekendwerk een maatschappelijk besef van collectieve ritmes niet in de weg staat. Hij geeft wel aan dat het voor avond- en weekendwerkers moeilijker is deel te nemen aan het hobby- en verenigingsleven. Echter, Breedveld (2003) benadrukt dat in 2000 slechts een fractie meer van het betaalde werk van alle 20-64 jarigen in de avonden, nachten en weekenden werd verricht dan in 1975. Het is slechts het onbetaalde (huishoudelijke) werk dat meer naar de avonduren is verplaatst. Ook Mommaas et al. (2000) bevestigen dat de flexibilisering van de arbeid in 2000 vooralsnog geen sterke invloed heeft gehad op collectieve vormen van vrijetijdsbesteding.

Trommel (1998) stelt dat het lang niet altijd duidelijk is of de werkelijke toename van het aantal bezigheden en verplichtingen ten grondslag ligt aan de gepercipieerde gejaagdheid. Hij geeft aan dat het eerder komt doordat het institutionele houvast afbrokkelt met als gevolg vertwijfeling tegenover ons besef van tijd en toekomst en daardoor ook onzekerheid over ons vermogen tot ordening en planning. Ook hier heeft Elchardus een zeer pessimistische kijk op. Hij stelt dat flexibilisering en onzekerheid over de levensloop

precies die attitudes in de hand werken welke weinig perspectief bieden op een activistische, voluntaristische levenshouding. Dus niet het feitelijke gebrek aan tijd, ook niet de mogelijkheid tot verruiming van de arbeidstijden, maar de gepercipieerde tijdsdruk als gevolg van de mogelijkheden om onze levensloop en tijdsindeling zelf te bepalen zou een mogelijke oorzaak zijn van de afnemende participatie in georganiseerde sport. Een verdere uitwerking van het begrip individualisering kan hier meer duidelijkheid over geven.

Individualisering wordt tegenwoordig gezien als een van de belangrijkste kenmerken van moderne westerse samenlevingen (De Beer, 2004). De Beer geeft aan dat vaak gesuggereerd wordt dat deze trend ten grondslag ligt aan tal van ontwikkelingen, zo ook bijvoorbeeld aan de erosie van het verenigingsleven (zie ook: Putnam, 1995, 2000; Van den Broek, Breedveld, De Haan, & Huysmans, 2004). Van Bottenburg (2004a) merkt tevens op dat verschillende auteurs individualisering als oorzaak noemen van verschillende ontwikkelingen binnen de sport. Hierbij noemt hij de toegenomen populariteit van individuele sporten ten koste van teamsporten, teruglopende ledentallen bij sportbonden, kortere duur van het lidmaatschap met als gevolg een groter ledenverloop bij sportverenigingen en een afnemende bereidheid tot vrijwilligerswerk.

De vraag is of deze stellingen zonder meer aangenomen kunnen worden. Matthijs (1994, in Laermans, 1994) geeft aan dat het begrip individualisering fungeert als een soort sociologische *passe-partout*. Om te kunnen bepalen of deze trend invloed uitoefent op de ontwikkelingen in de (georganiseerde) sport, dient het begrip eerst te worden geoperationaliseerd. Individualisering verwijst volgens Waege (1994) "naar de uitbreiding van de menselijke autonomie in het alledaagse leven" (1994: 328). Waege haalt Beck (1986) aan die individualisering omschrijft als een toename van de persoonlijke beslissingsvrijheid inzake waarden, overtuigingen en handelingen in het persoonlijk leven. Daarnaast stelt Waege dat individualisering staat voor een reflexieve omgang met de maatschappelijke realiteit door het individu. Deze uitingen van individualisering werken volgens Elchardus (1996) precies die houding in de hand die weinig perspectief biedt op een activistische, voluntaristische houding tegenover het leven. De door Waege aangehaalde kenmerken van individualisering zijn echter moeilijk operationaliseerbaar. Het complexe begrip is door de volgende, beter te operationaliseren, dimensies te onderscheiden (De Beer, 2004; J. Peters & Scheepers, 2000)

1. de-institutionalisering, ofwel een verzwakking van de binding van individuen aan traditionele instituties als de kerken, het gezin, politieke partijen en vakbonden;
2. de-traditionalisering, ofwel een afname van de steun voor traditionele opvattingen en waarden;
3. privatisering, ofwel een afnemende betekenis van sociale collectiviteiten voor de opvattingen en waarden van individuen;

4. fragmentering, ofwel een afname van de onderlinge samenhang tussen de opvattingen en waarden van individuen op verschillende levensgebieden;
5. heterogenisering, ofwel een toename van de verschillen in opvattingen tussen individuen.

De Beer (2004) merkt terecht op dat deze classificatie te ruim is. Individualisering lijkt hier een andere term voor maatschappelijke dynamiek. Hij is van mening dat er alleen recht gedaan wordt aan het woord individualisering wanneer deze term gebruikt wordt indien men naar de relatie tussen individuen en collectiviteiten verwijst. Dit gaat alleen op voor individualisering als in privatisering, het losser worden van de band tussen individu en collectiviteit, en bij individualisering als in heterogenisering, de verscheidenheid aan individuele opvattingen. Deze laatste opvatting noemt hij pluriformering. De Beer beschouwt deze twee betekenissen als de twee centrale kenmerken van individualisering, waarbij het hoofdzakelijk om de combinatie gaat. Hij heeft getracht deze twee betekenissen onder de Nederlandse bevolking te meten en kwam tot de conclusie dat van beide betekenissen geen sprake is. In deze interpretatie legt de Beer de nadruk op de uitkomsten van het begrip. Wanneer hij het accent echter legt op de input betekent individualisering "dat de vrijheid van mensen om eigen keuzes te maken groter wordt, maar ze hoeft niet per se te impliceren dat zij daardoor ook ándere keuzes maken" (De Beer, 2004, p. 34). Dit komt aardig in de buurt van Waage's conclusie, waarbij niet het bestaan van of de beschikking over keuzemogelijkheden wijst op individualisering, maar het bewust doordachte gebruik van deze keuzemogelijkheden.

Wanneer deze individualiseringsthese van De Beer (2004) en Waage (1994) toegespitst wordt op maatschappelijke participatie in het algemeen blijkt dit tot op zekere hoogte op te gaan. Echter, deze ontwikkeling dient wel gespecificeerd te worden naar verschillende maatschappelijke instituten. De maatschappelijke participatie is tussen 1995 en 2005 inderdaad afgenomen, maar dit is vooral ten koste gegaan van vakverenigingen en kerkgenootschappen en niet zozeer van politieke partijen en sportorganisaties (zie o.a. Bekkers, 2004; Breedveld *et al.*, 2006; Meireman, 1999; Van den Broek *et al.*, 2007). Ook Van Bottenburg (2004a) geeft aan, zoals eerder vermeld, dat individualisering wel heel gemakkelijk wordt genoemd als oorzaak van verschillende ontwikkelingen binnen de sport. Hoewel het sportaanbod aanzienlijk is uitgebreid, heeft er geen eenduidige uitwaaiing van het sportgedrag plaatsgevonden (Van Bottenburg, 2004a). 'Nieuwe' sporten als golf, fitness en de hippische sport zijn in populariteit gegroeid, terwijl gymnastiek en handbal hierop hebben moeten inleveren. Omdat de mogelijkheid om individuele keuzes te verwerkelijken groter zullen zijn in de hoogste sociale lagen (Pickery, 1997) kan verwacht worden dat de individualiseringsthese dat steeds meer mensen buiten de traditionele verenigingen sporten vooral op zou moeten gaan binnen de hogere

inkomensgroepen en de hogere opleidingsgroepen. Tabel 4.2 en tabel 4.3 maken echter duidelijk dat de sportparticipatie het sterkst stijgt onder de lagere sociale groepen en dat het juist deze groepen zijn die in grote mate niet binnen traditionele verenigingen actief zijn. Er is dus geen aanwijzing dat een toename in keuzemogelijkheden leidt tot een afname in verenigingsparticipatie.

Ook de aanname dat individuele sporten terrein winnen ten koste van teamsporten door groeiende individualisering wordt verworpen door van Van Bottenburg. Uit zijn cijfermateriaal blijkt dat hoewel het aantal duosporters en vooral het aantal solosporters de afgelopen tien jaar sterk is toegenomen, het aantal beoefenaars (leden) van de gezamenlijke teamsporten in dezelfde periode min of meer stabiel is gebleven. Uit zijn betoog blijkt dat vooral de zogenaamde 'statussporten' zoals golf, hockey, en bridge terrein hebben gewonnen ten koste van traditionele sporten. Deze sporten worden opvallend vaak door vrouwen en senioren beoefend, wat het groeipotentieel van deze sporten verklaart (zie ontwikkelingen in vrouwenparticipatie en ouderenparticipatie elders in dit hoofdstuk). Dus niet de individualiseringstheorie gaat hier op, maar eerder Van Bottenburg's theorie over 'overname en distinctie' (Van Bottenburg, 2004b). "Vooral in perioden van vrij sterke welvaartsuitbreiding, afnemende sociale verschillen en toenemende sociale mobiliteit nemen de mogelijkheden en durf onder sociaal lagere klassen toe om de gedragsvormen van hogere sociale kringen over te nemen; door de popularisering nemen onder de laatsten de drang en dwang toe om zich nieuwe gedragsvormen aan te meten ter onderscheiding van de eersten" (Van Bottenburg, 2004b, p. 194).

De derde aanname dat de traditionele sportverenigingen leden verliezen aan de commerciële sportaanbieders door de toenemende individualisering wordt, hetzij iets minder overtuigend, ontkracht door Van Bottenburg. Tot de jaren negentig ging de opkomst van het commerciële sportaanbod hand in hand met de groei in traditionele sportverenigingen. In de jaren negentig veranderde de win-win situatie van een groeimarkt in een *zero sum game* van een stabiele of krimpende markt: de winst van de één leek ten koste te gaan van de ander. Het verenigingsleven liep klappen op in deze strijd. Toch meent Van Bottenburg dat individualisering hier niet zonder meer als verklaring aangedragen kan worden. In Nederland kennen we nog altijd een sterk vertegenwoordigd verenigingsleven (34% van de bevolking sport minstens een keer per jaar in georganiseerd verband, tegenover 14% in commercieel verband). Daarnaast, stelt Van Bottenburg, heeft de terugval in verenigingssport zich in min of meer vergelijkbare landen niet voorgedaan. Verderop in dit hoofdstuk wordt verder op deze ontwikkeling ingegaan.

De aanname dat individualisering de oorzaak is van het tekort aan vrijwillig kader binnen de sportverenigingen, wordt door Van Bottenburg krachtig verworpen. Het tekort aan vrijwilligers ontstaat niet doordat het aantal vrijwilligers afneemt, maar doordat de behoefte aan vrijwilligers sterker is toegenomen dan het aantal beschikbare vrijwilligers.

Ook Wilson (1996) constateert dat het aantal vrijwilligers niet is afgenomen, maar dat de vraag significant gestegen is.

Het blijkt dat gemakkelijk een toevlucht wordt gezocht in populaire termen als tijdsdruk en individualisering om het afgenomen marktaandeel van de georganiseerde sport te verklaren (zie o.a.: Scheerder & Vanreusel, 2002; Van den Heuvel & Van der Poel, 1999). Voor het effect van de mogelijk toegenomen tijdsdruk is geen overtuigend bewijs gevonden. Uit het bovenstaande blijkt dat er tevens geen hard bewijs is dat individualisering heeft bijgedragen aan afgenomen verenigingsparticipatie in het algemeen. In de volgende paragraaf wordt nagegaan welke sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen invloed hebben gehad op de vrijetijds- en sportbranche, en wellicht invloed hebben gehad op het afgenomen aantal georganiseerde sporters.

4.3 Ontwikkelingen in de aanbodzijde van de vrijetijdsmarkt

Bovengenoemde sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen hebben invloed op de vraagzijde van de sportmarkt. In deze paragraaf worden twee ontwikkelingen geschetst die zowel invloed hebben op de vraagkant als ook op de aanbodkant van de vrijetijds- en sportmarkt: de postmoderne vrijetijdsindustrie en de *ontsporting* van de sport.

De vrijetijdsmarkt is de afgelopen jaren sterk aan verandering onderhevig geweest. In het Sociaal en Cultureel Rapport 2004 wordt zelfs beweerd dat onze maatschappij zich ontwikkelt richting een vrijetijdsmaatschappij. Ter ondersteuning wordt een drietal ontwikkelingen aangedragen. Ten eerste wordt genoemd dat de vrijetijdsmarkt tot de grootste takken van bedrijvigheid behoort. Daarnaast ontlenen steeds meer mensen hun identiteit aan de hand van het door hen gevoerde repertoire aan vrijetijdsbestedingen. Als laatste ontwikkeling wordt de verzelfstandiging van het vrijetijdsdomein genoemd (Van den Broek *et al.*, 2004). Ook Mommaas e.a. (2000) noemen een aantal ontwikkelingen waaruit blijkt dat de vrijetijdsmarkt verandert. Zij geven aan dat vanaf halverwege de jaren tachtig van de vorige eeuw een expansie, verdichting en vervlechting van de vrijetijdsmarkt heeft plaatsgevonden. Voorheen was de markt nog in redelijke mate geordend volgens nationale, publiek/private en horizontale/verticale compartimenten. Aan het einde van de twintigste eeuw worden de compartimenten diffuus en transparant (Mommaas *et al.*, 2000). Waar sport in de jaren zeventig nog enkel tot het publieke domein behoorde, kan de sporter momenteel kiezen uit zowel publiek georganiseerd als commercieel aanbod. Verder is deze vervlechting in de sportbranche zichtbaar doordat

sport niet meer op zichzelf staat. Sport kan niet meer los gezien worden van enkele andere grote actoren in de vrijetijdsmarkt, zoals de media, recreatie, entertainment en toerisme. Interessant is om te bestuderen onder welke invloeden deze vervlechting tot stand is gekomen.

Mommaas (2003) geeft aan dat we door de gestegen welvaart en mobiliteit te maken hebben met een groter aanbod van vrijetijdsmogelijkheden. We zijn in staat om onze vrije tijd over een grotere afstand te besteden en zijn daardoor minder afhankelijk van het lokale aanbod. Daarnaast menen enkele auteurs dat door de gepercipieerde tijdsdruk (zie vorig hoofdstuk) de vraag naar meer planmatig ingerichte en bestede vrijetijdsbesteding is toegenomen, waarbij het accent is komen te liggen op de belevenisopbrengst (Hermanns & Riedmüller, 2001; Mommaas *et al.*, 2000; Seippel, 2002; Van den Broek *et al.*, 2004). De populaire theorie over de *'experience economy'* van Pine en Gilmore (1998) stelt dat de consument in toenemende mate verlangt naar belevenissen en veel organisaties hierop reageren door hun traditionele aanbod als een belevenis presenteren.

Van den Broek e.a. (2004) benadrukken dat het vrijetijdsaanbod steeds zichtbaarder bestaat uit prikkelende ervaringen welke aansluiten bij de trend van intensivering. Met intensivering bedoelen zij "de toenemende betekenis van de belevingscomponent, het groeiende verlangen naar intense en intensieve belevingen en ervaringen" (p. 549). Er komen tevens meer sportaanbieders die hierop in proberen te spelen. Zo wordt tegenwoordig op veel sportscholen 'spinning' aangeboden met ondersteuning van een groot videoscherm. Zo lijkt het alsof je werkelijk in de bergen fietst. Vanreusel en Scheerder (2000) geven eenzelfde soort ontwikkeling aan die zich specifiek in de sportsector voordoet. Zij stellen dat de waarden die de sport toebehoren verdeeld kunnen worden in de volgende vier waardevelen, welke in toenemende mate in een mengvorm voorkomen (Vanreusel & Scheerder, 2000):

1. presteren, het bekampen en overwinnen van een tegenstander;
2. vormen, sport als verantwoorde maatschappelijke hefboom;
3. produceren, a) in de commerciële recreatiesport, waar sport een hybride versmelting vormt met toerisme, avontuur, natuur, gezondheid, en fitheid, en b) in commerciële topsport, waar de handelswaarde van spektakel, lichaamsbeweging en prestatie wordt uitgebaat en uitgebuit;
4. entertainen, sport als spektakel.

Interessant aan deze verdeling is dat Vanreusel en Scheerder van mening zijn dat de postmoderne mix van educatie, training, en entertainment (waarden 1,2 en 4), die zij *edutrainment* noemen, kenmerkend is voor de bewegingscultuur van de toekomst, en op deze wijze de commerciële interesse krijgt van ondernemers (waarde 3) en vice versa.

Deze ontwikkelingen bij elkaar genomen, kan worden gesteld dat er sprake is van een 'vervluchting' van het vrijetijdsgedrag (Mommaas *et al.*, 2000). Niet alleen de onderhouden tijdsdruk is hier de oorzaak van, maar ook de toename in mogelijkheden van vrijetijdsbesteding kan als determinant aangewezen worden. De vrijetijdscomplexen vormen een logisch antwoord op de toenemende vluchtigheid en grilligheid in de vrijetijdsbesteding (Mommaas *et al.*, 2000). In deze complexen worden veelal sport, toerisme en winkelen gecombineerd binnen één centrum. "In algemene zin is er sprake van een verschuiving van traditionele min of meer informele bezigheden met een tijdintensief en geldextensief karakter naar bezigheden die behoren tot de nieuwe doelbewust georganiseerde, 'snelle' belevenissencultuur van de vrije tijd (media, uitgaan, sport)" (Mommaas *et al.*, 2000, p. 52).

Hoewel deze theorieën duidelijk maken dat de aanbodzijde van de sportmarkt veranderd is, zijn ze niet overtuigend om de afgenomen georganiseerde sportparticipatie te verklaren. Juist omdat de lagere sociale klassen (lagere opleidingsniveaus, lagere inkomens) een grote bijdrage hebben in het teruggelopen marktaandeel. Een verdieping in Crum's (1993) theorie over de 'ontsporting van de sport' biedt wellicht meer houvast.

Sport was volgens Crum (1993) tot halverwege de jaren zestig van de vorige eeuw een bewegingscultuurvorm waarin de wedstrijd, verlies en winst, ranglijsten en records centraal stonden. Andere motieven zoals gezelligheid, gezondheid, ontsnapping aan het dagelijks leven en avontuur speelden ook een rol, zij het van ondergeschikt belang aan de zojuist benoemde aspecten. De sportvereniging had hierin een belangrijke aanbodfunctie. Vanaf de jaren zestig ontstonden er andere hoofdmotieven voor deelname aan sport zoals gezelligheid, recreatie, avontuur en gezondheid. Crum beschrijft dat 'de' sport hiermee "over de grens van de georganiseerde sport de samenleving introk" (Crum, 1993, p. 210). Dat proces noemt hij 'ontsporting van de sport'. Crum verklaart deze ontwikkeling aan de hand van Elias' civilisatietheorie. Vanuit een meer ascetische instelling voor sportbeoefening waarin presteren centraal staat, ontstaat er ruimte voor een meer hedonistische instelling. Plezier en genieten worden belangrijker dan presteren. Crum beschrijft dat er in het Duits ook wel over "Spasssport" gesproken wordt. Deze verklaring biedt weinig nieuwe inzichten en komt in hoge mate overeen met de opkomst van de zojuist beschreven toegenomen vraag naar belevenissen.

Naast deze verschuiving in waardeoriëntatie aan de vraagzijde beschrijft Crum tevens dat sport een belangrijke instrumentele rol heeft gekregen in de gezondheidspolitiek van met name overheden (zie volgend hoofdstuk). Dit heeft ook bijgedragen aan het losraken van sport uit haar traditionele kaders. Deze ontwikkeling heeft samen met de verschuiving in waardeoriëntatie geleid tot een verbreding van de aanbodkant van de sport. Sport wordt vandaag de dag op meerdere markten en door meerdere organisaties

aangeboden. Commerciële organisaties spelen in op de behoeften naar een hedonistisch georiënteerd sportaanbod, dan wel op de behoefte naar gezondheidssport (Crum, 1993). De sporter kan momenteel kiezen uit zowel publiek georganiseerd als commercieel aanbod. Om antwoord te kunnen geven op de vraag of dit 'nieuwe' aanbod, collectief het sterkst vertegenwoordigd door de fitnessbranche, sporters wegtrekt uit het traditioneel georganiseerde aanbod wordt hier een kleine verdieping in de opkomst van de fitnesscultuur gegeven.

In de jaren zeventig van de vorige eeuw schoten commerciële sportscholen in Nederland als paddenstoelen uit de grond. De Nederlandse arbeidsmarkt voor sportleraren was erg krap, waardoor afgestudeerde studenten van de Academies voor Lichamelijke Oefening (ALO's) en van het CIOS ervoor kozen om eigen sportscholen op te richten om op deze manier niet werkloos te geraken. Zij haakten in op het succes van andere sportcentra, met name de oosterse vechtsportcentra (Van Bottenburg, 2004b). Van Bottenburg beschrijft dat naar mate meer sportschoolhouders zich op de markt begaven, de concurrentie tussen hen heviger werd. Hierdoor werden zij gedwongen om continu hun aanbod bij te stellen. Dit leidde tot een hoge mate van productdifferentiatie welke sterker was dan in de traditioneel georganiseerde sport. De fitnessrage vanuit de Verenigde Staten werd in deze periode ontdekt als een groeiende en bloeiende markt. Welke verklaring kan er gevonden worden voor dit succes?

Fitnessactiviteiten, in de breedste zin van het woord, vinden hun oorsprong in de negentiende eeuw. Gespierde mannen vertoonden toen al hun *bodybuild* kunsten op kermissen door heel Europa. Deze oervormen werden echter pas vanaf de jaren zeventig van de vorige eeuw gemoderniseerd, gestileerd, en gesystematiseerd binnen vooraanstaande milieus uit de Verenigde Staten (Stokvis & Van Hilvoorde, 2008). Vanuit de Verenigde Staten is in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw een toenemend verlangen naar een slank en gespierd lichaam ontstaan (Rader, 1991). De eerste dimensie waarlangs dit ontstond was volgens Rader de toenemende vraag naar een gezond leven middels gezondere voeding en het laten staan of minder consumeren van sigaretten en alcohol. Onder deze invloed ontstond een toenemende participatie in aerobicslessen, en werd er meer aan hardlopen gedaan om de wekelijkse quota van voldoende beweging te halen. Van Bottenburg (2004b) ziet dit motief vooral onder de middenklassen van de bevolking (zich hierbij baserend op Bourdieu, 1984). De tweede dimensie die Rader noemt die vooral in de jaren tachtig manifest werd, en welke door Van Bottenburg geplaatst wordt bij de lagere sociale klassen van de bevolking, is de zelfpresentatie; fysieke vitaliteit en een gespierd lichaam werden een buitengewoon belangrijk onderdeel hiervan. Voor vrouwen kwam er vanuit de jaren zeventig een ideaalbeeld naar voren dat bestond uit: slank, maar toch fysiek fit, energiek, licht gespierd, en meer assertief dan haar voorgan-

gers. Ook mannen waren vanaf dit moment bewuster met hun lichaam bezig. Dit werd aangezet door onder andere de behoefte aan een gespierd lichaam en de zogenaamde 'managersziektes', oftewel de hartkwalen als gevolg van een stressvol en veelal zittend beroepsleven (Stokvis & Van Hilvoorde, 2008). Volgens Stokvis (2004) komt dit 'slankheidgebod' voort uit het gegeven dat er een uitbreiding en vervluchting van sociale contacten plaatsvindt, welke steeds meer berusten op eerste indrukken die op basis van het uiterlijk gemaakt worden. Fitness werd steeds vaker ingezet om dit sociaal gewaardeerd uiterlijk te verwerven (Stokvis, 2004; Stokvis & Van Hilvoorde, 2008). Het goed inspelen op deze behoeften en op de trends vanuit de Verenigde Staten heeft er toe geleid dat het aantal bezoekers aan fitnesscentra en sportscholen in 25 jaar is gestegen van 90.000 in 1980 tot ruim voorbij de twee miljoen in 2005 (Van Bottenburg, 2006). Een nadere analyse op de Rapportage Sport 2008 (SCP) en het gebruikte AVO bestand geeft empirisch inzicht in welke groepen zich tot de fitnesssector aangetrokken voelen.

Uit de Rapportage Sport 2008 valt op te maken dat voornamelijk individueel te beoefenen sporten populair zijn onder volwassen Nederlanders. De fitnessparticipatie is het hoogst in de doelgroepen 20 tot 64 jaar, hogeropgeleiden, en allochtonen. In onderstaande tabellen is de fitnessparticipatie gespecificeerd naar kleinere leeftijdsgroepen en in een tijdslijn geplaatst. In tabel 4.5 valt af te lezen dat fitnessparticipatie een noemenswaardige vorm aanneemt vanaf 12 jaar. In de leeftijdscategorie 12-19 jaar is de fitnessparticipatie toegenomen terwijl het verenigingslidmaatschap gelijk is gebleven (zie tabel 4.4). Enerzijds kan de fitnessparticipatie zijn toegenomen doordat meer jongeren naast hun verenigingssport aan kracht- of cardiotraining doen binnen het fitnessdomein. Een andere mogelijkheid is dat een nieuwe groep jongeren sportief actief is geworden binnen de fitnesscentra.

*Tabel 4.4 Verenigingslidmaatschap 1991-2007
(in procenten als onderdeel van de Nederlandse bevolking 6-79 jaar)*

Leeftijd	1991	1995	1999	2003	2007
6-11 jaar	66	64	68	69	69
12-19 jaar	61	58	55	60	61
20-34 jaar	36	33	29	30	35
35-49 jaar	31	28	24	25	25
50-64 jaar	17	18	17	20	21
65-79 jaar	8	10	11	12	13

Bron: Eigen bewerking AVO (6-79)

*Tabel 4.5 Fitnessparticipatie 1991-2007
(in procenten als onderdeel van de Nederlandse bevolking 6-79 jaar)*

Leeftijd	1991	1995	1999	2003	2007
6-11 jaar	1	1	2	2	1
12-19 jaar	9	13	14	15	13
20-34 jaar	19	22	23	27	28
35-49 jaar	9	12	15	18	20
50-64 jaar	2	5	7	11	15
65-79 jaar	0	1	2	3	6

Bron: Eigen bewerking AVO (6-79)

Tabel 4.4 laat tevens zien dat het percentage lidmaatschappen van een sportvereniging in de leeftijdscategorieën 20 tot 34 jaar en 35 tot 49 jaar tussen 1991 en 2003 (sterk) gedaald is. Tabel 4.5 laat daarentegen zien dat het percentage in die leeftijdscategorieën dat aan fitness doet sterk gestegen is. Opvallend is dat de fitnessparticipatie het hoogst is onder de hogeropgeleiden (Lucassen, Stokvis, & Van Hilvoorde, 2008) terwijl de georganiseerde sport het meeste marktaandeel verliest onder de lager opgeleiden (zie tabel 4.2 en tabel 4.3). Uit de beschikbare gegevens kan niet opgemaakt worden of er binnen de hogeropgeleiden sprake is van overlap in zowel verenigingsparticipatie als fitnessparticipatie.

Voor de vijftigplussers geldt in dezelfde periode dat zowel een hoger percentage lid is geworden van een sportvereniging als dat een hoger percentage van deze groep is gaan fitnessen. Deze doelgroep is meer gaan sporten, een gedeelte is dat in verenigingsverband gaan doen en een gedeelte is dat in commercieel verband gaan doen

Kortom, het piramidale sportmodel van wedstrijdsport en topsport is al lang niet meer het enige bruikbare systeem binnen de sport. Crum heeft de classificatie van sportmodi verruimd met recreatiesport, fitnesssport, avontuursport, lust-/pret-/pleziërsport, en cosmetische sport³³. Deze classificatie past beter bij de moderne sporter die zichzelf steeds meer als consument beschouwt. Desondanks levert de opkomst van de hedonistische sporter of de beleveniszoeker geen overtuigend bewijs voor de afname van sport in traditioneel georganiseerd verband. Belevenissen en 'Spass-sport' zijn namelijk ook te vinden bij sportverenigingen, echter zijn deze niet te plaatsen onder de door Pine en Gilmore en Vanreusel en Scheerder geschetste dimensies. Het betreffen hier namelijk geen belevenissen welke aan de oppervlakte plaatsvinden, maar belevenissen met een

diepere betekenis: belevenissen in termen van vriendschap, goede gesprekken (aan de bar), loyaliteit aan elkaar, gedeelde ervaringen, etcetera.

De classificatie van Crum (1993) laat zien dat verschillende organisatievormen verschillende behoeften, en daarmee ook verschillende doelgroepen, aanspreken. Het op hedonistische of gezondheidswaarden georiënteerde aanbod spreekt nieuwe doelgroepen van sporters aan. Volgens Stokvis en van Hilvoorde (2008) voorzien fitness en andere vormen van lichamelijke opvoeding inderdaad in verschillende maatschappelijke behoeften en zodoende lijkt fitnessbeoefening als vrijetijdsbesteding niet ten koste te gaan van sportbeoefening binnen traditionele vormen van sportbeoefening (waarin presteren en competitie centraal staan). Deze argumentatie is nog niet geheel bevredigend.

De traditionele kern van verenigingssporters sport inderdaad om de wedstrijdiver en de loyale fitnessbeoefenaar sport voor een gespierder en/of slanker lichaam in het kader van een maatschappelijke waardering of een gezondheidsstreven. Voor deze twee doelgroepen zijn de vereniging en de fitnesscentra inderdaad complementair. Hoewel hierboven is aangetoond dat binnen de doelgroep 20-49 jaar fitnessparticipatie is toegenomen en lidmaatschap van een sportvereniging is afgenomen, kan van een 'overloop' niet gesproken worden zolang dit empirisch niet aangetoond is. Vooralsnog lijkt het erop dat de commerciële sportondernemers er vooral in slagen nieuwe sportende doelgroepen zoals ouderen en allochtonen aan zich te binden, terwijl de doelgroep volwassenen door een (gepercipieerde) tijdsdruk andere keuzes maakt met betrekking tot hun vrijetijdsbesteding en sportbeoefening. Hierbij is het aannemelijk dat onder deze tijdsdruk veranderingen in motieven van sportbeoefening optreden. Gezondheidsmotieven krijgen in een druk bestaan wellicht meer prioriteit dan gezelligheidsmotieven. Hierdoor komen de commerciële sportaanbieders in zicht van een doelgroep die zich voorheen door de verenigingssport liet bedienen in andere behoeften.

4.4 Conclusie

Aan het begin van dit hoofdstuk is geconstateerd dat het verlies van marktaandeel van de traditioneel georganiseerde sport aan twee ontwikkelingen te wijten is. Ten eerste is er sprake van een stijgende sportparticipatie van ouderen, allochtonen en de lagere inkomensgroepen en opleidingsniveaus die in steeds mindere mate ten goede komt aan de sportverenigingen. Er is gezocht naar een verklaring in individualiseringstheses, een toegenomen diversiteit van het aanbod en een opgekomen fitnesscultuur. Deze verklaringen blijken niet toereikend. De afgenomen verenigingsparticipatie is het sterkst in groepen die vanuit de individualiseringstheze het minst gebruik kunnen maken van toegenomen keuzemogelijkheden. Daarnaast is de fitnessparticipatie hoger onder hoog-

opgeleiden dan onder laagopgeleiden. Een verklaring voor deze ontwikkeling lijkt eerder gezocht te moeten worden in een sociaal-maatschappelijk kader. Sportverenigingen zijn oorspronkelijk opgericht door jonge mannen uit de gegoede kringen van de samenleving en hebben zich veelal gericht op jeugdige, autochtone sporters. De (sport)emancipatie van lagere sociale kringen, ouderen en allochtonen hebben niet automatisch geleid tot een emancipatie van deze groepen binnen de sportverenigingen. De verenigingscultuur is wellicht dermate sterk gericht op de traditionele doelgroep dat nieuwe doelgroepen zich er maar in beperkte mate thuisvoelen. Het verlies aan marktaandeel is maar in beperkte mate een marketingprobleem. Het aanspreken van nieuwe doelgroepen met nieuwe producten en diensten lost het probleem van het niet thuisvoelen binnen een sportvereniging van deze doelgroepen niet op.

Een tweede oorzaak van het afgenomen marktaandeel is de afname in verenigingsparticipatie binnen de doelgroep volwassenen tussen de 35 en 49 jaar. Bij hen is er mogelijk sprake van een 'overloop' van de traditioneel georganiseerde sport naar de commerciële aanbieders, waarbij dit veroorzaakt wordt doordat bij deze groep onder (gepercipieerde) tijdsdruk en bij een toegenomen gediversifieerd aanbod een verschuiving plaatsvindt in motieven voor sportbeoefening (van gezelligheidsmotief naar gezondheidsmotief). De redenering van NOC*NSF is dat door het aanbieden van een flexibeler sportaanbod de sportvereniging aantrekkelijker zou moeten worden voor deze doelgroep.

In hoofdstuk drie en vier is de marktcontext beschreven welke voor sportbonden de aanleiding heeft gevormd om de marketingbenadering over te nemen. In het vorige hoofdstuk is duidelijk geworden dat het marktaandeel van de georganiseerde sport is teruggelopen. Deze beredenering behoeft echter enige nuance naar diversiteit van sportbonden. In dit hoofdstuk is beschreven welke macrosociologische ontwikkelingen de aanleiding hiervoor hebben gevormd. Hierdoor is tevens duidelijk geworden dat slechts het beschrijven van de context, zoals Greenwood en Hinings (1996) aangeven, niet toereikend is. De verklaring van de ontwikkelingen op macroniveau laat juist de noodzaak zien de context te nuanceren. Nadere bestudering van de achterliggende oorzaken maakt duidelijk dat sporters niet zozeer 'weglopen' van de sportverenigingen, maar dat nieuwe doelgroepen zich minder thuis lijken te voelen bij de traditionele verenigingscultuur. Naast de marktcontext geven Greenwood en Hinings aan dat de institutionele context ook van invloed is op het initiëren van veranderingen. De druk vanuit NOC*NSF om de marketingbenadering toe te passen en het afschaffen van de instellingssubsidie door het ministerie van VWS kunnen hiertoe gerekend worden. In het volgende hoofdstuk worden deze ontwikkelingen beschreven vanuit bredere ontwikkelingen op macroniveau.



5. De opkomst van het marketingvertoog

De vorige twee hoofdstukken hebben duidelijk gemaakt dat de georganiseerde sport in zijn geheel marktaandeel heeft verloren. Er is ook geconstateerd dat er niet direct een oorzaak aangewezen kan worden voor het verlies aan marktaandeel. Nieuwe groepen sportief actieve mensen zijn in grote mate buiten de traditionele vereniging gaan sporten. De groeiende individualisering waar de sportverenigingen moeilijk op in zouden springen, lijkt hier niet van grote invloed op te zijn. Het heeft eerder te maken met het gegeven dat de nieuwe groep sportievelingen zich in mindere mate thuis voelt bij de traditionele verenigingscultuur. Slechts onder de groep volwassenen waar het verenigingslidmaatschap is teruggelopen, lijkt de oorzaak gezocht te moeten worden in het minder flexibele aanbod van sportverenigingen.

Hoewel de oorzaak van het afgenomen marktaandeel onduidelijk is en het eerder in de verenigingscultuur gezocht moet worden in plaats van het aanbod, is de toepassing van een marktgerichte houding toch als oplossing opgedragen. De vraag is hoe het komt dat het marketingvertoog (zie hoofdstuk één) als dominante oplossing is gekozen door zowel NOC*NSF als de sportbonden. In hoofdstuk twee is beschreven dat een vertoog dat elders dominant is, overgenomen kan worden door andere sectoren. In dat kader is het interessant de herkomst van het marketingvertoog te analyseren. In dit hoofdstuk is het kader van organisatiebestuurlijke ontwikkelingen geschetst waarbinnen ruimte is ontstaan voor het marketingvertoog. Dit is tevens vanuit de not-for-profit marketingliteratuur gedaan, waarbij er aandacht is voor de overdraagbaarheid van dit vertoog. Vervolgens is de introductie van sportmarketing beschreven. Tot slot is aan de hand van beleidsdocumenten geanalyseerd wanneer en hoe het marketingvertoog haar intrede heeft gedaan bij NOC*NSF.

5.1 Organisatiebestuurlijke ontwikkelingen

In deze paragraaf staat het organisatiebestuurlijke kader centraal waarbinnen het marketingvertoog aan dominantie heeft gewonnen ten opzichte van het verenigingsvertoog. Dit wordt beschreven vanuit de macro-optiek van de economische welvaartstaastheorie, maar het wordt al snel toegespitst op de meso-optiek van het kabinetsbeleid en het beleid van het ministerie van VWS en NOC*NSF.

De econoom Hennipman beschrijft in verschillende publicaties vanaf de Tweede Wereldoorlog dat welvaart datgene is waaraan in het leven waarde wordt gehecht (zie: Hennipman, 1977). Dit welvaartsbegrip kan volgens hem ook op de overheid toegepast worden. Het verwezenlijken van de eigen doelstellingen, oftewel de zaken die zij belangrijk acht, valt onder de maatschappelijke welvaart. In deze optiek kan de overheid zelf keuzes maken in welke activiteiten zij onderneemt. Deze welvaartstheorie staat tegenover de dan nog dominante theorieën die uitgaan van het pareto optimum, waarin vraag en aanbod de norm vormen voor economische politiek. Hennipman beschouwt het pareto optimum als een analytisch instrument en niet als een norm voor beleid (Heertje, 1999). Vanaf halverwege de vorige eeuw zijn er steeds meer auteurs die meegaan in het gedachtegoed van de welvaartstheorie. Esping-Andersen (1990) beschrijft dat het vanaf de jaren zestig van de vorige eeuw de taak van elke welvaartsstaat behoorde te zijn om sociaal welzijn te produceren en te distribueren. Heinemann (2005) trekt dit nog verder door en meent dat het de verantwoordelijkheid is van elke staat om voor iedereen gezondheid en economische zekerheid te garanderen. Hij stelt zelfs dat elke burger, afhankelijk van mogelijkheden en interesses, moet kunnen participeren in het maatschappelijke sociale en culturele leven. Verschillen in historische politieke contexten hebben ertoe bijgedragen dat elke staat op een andere manier vorm geeft aan deze (morele) verplichting (Esping-Andersen, 1990; Heinemann, 2005).

Esping-Andersen identificeert drie welvaartstaten op basis van de mate van de-commodificatie (de mogelijkheid om een aanzienlijk welvaartsniveau te behouden onafhankelijk van arbeidsmarktparticipatie), de aanwezigheid van een sociaal verzekeringsstelsel en de aanwezigheid van het solidariteitsprincipe:

1. De *'liberale'* welvaartstaat, waarin staatsinterventie alleen daar plaatsvindt waar de markt tekortschiet. Hierdoor wordt slechts een minimum aan sociale voorzieningen aangeboden;
2. De conservatieve *'corporatistische'* welvaartstaat, waarin het belang van familiariteit centraal staat. Het sociale zekerheidssysteem wordt gehanteerd per beroepsgroep (in Nederland per CAO), waardoor klassenverschillen tussen beroepsgroepen blijven bestaan;

3. De '*sociaaldemocratische*' welvaartstaat, waarin een hoge mate van de-commodificatie en gelijkheid wordt nagestreefd, waardoor er geen grote rol voor de markt is weggelegd bij staatsinterventies.

De Nederlandse welvaartstaat is niet (meer) eenduidig te plaatsen onder één van bovenstaande noemers. Het overheidsbeleid leunt deels op corporatistische beginselen. Volgens Vrooman, Hoff, en Soede (2004) blijkt dit onder andere uit de sterke rol voor de sociale partners, de financiële tegemoetkomingen bij werkloosheid of arbeidsongeschiktheid, de mogelijkheden om vervroegd uit de arbeidsmarkt te treden en stimuleren ten aanzien van het beperken van het arbeidsaanbod van onder meer vrouwen. Daarnaast menen Vrooman e.a. dat het Nederlandse stelsel ook redelijk universalistisch genoemd kan worden, dat wil zeggen dat Nederland wel een minimum bescherming kent voor alle ingezetenen. Dit komt hoofdzakelijk tot uiting via de sociale bijstand, de volksverzekeringen voor ouderen, de kinderbijslag en de nabestaandenwet (Vrooman *et al.*, 2004).

Of sport al dan niet onder het welvaartsbeleid valt, staat continue ter discussie. Boorsma, Ongerling en Staring (1982) menen dat sportparticipatie te beschouwen is als een particulier goed en derhalve kan de voorziening en dus ook de financiering ervan overgelaten worden aan de markt. Volgens de definitie van Hennipman (1977) past sport bij het welvaartsbeleid indien de overheid sportparticipatie nastrevenswaardig vindt. Ook Heinemann (2005) kan zich vinden in deze redenering en geeft aan dat een *sport-for-all* beleid tot het algemene welzijnsbeleid van overheden hoort (Heinemann, 2005). De invulling hiervan hangt echter af van het gevoerde overheidsbeleid ten aanzien van sport (Bergsgard, Houlihan, Mangset, Nødland, & Rommetvedt, 2007).

De jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw kenmerkten zich als de hoogtijdagen van de Nederlandse verzorgingsstaat. Sportaccommodaties en recreatiegebieden werden ruimschoots aangelegd en er was volop ondersteuning voor niet-commercieel particulier initiatief (Boorsma *et al.*, 1982; Van der Poel, 2004). Tevens kreeg sport een instrumentele rol in het gezondheidsbeleid en maatschappelijk beleid van de overheid (Crum, 1993; Stokvis, 1979). De overheid legde door middel van acties ter bevordering van de sportieve recreatie een sterke nadruk op de gezondheidswaarde van sport (Crum, 1993). Sport werd daarnaast ingezet als middel tegen de jeugdproblematiek. Sportverenigingen werden gezien als het 'derde milieu', naast gezin, school en kerk, en als uitermate geschikt werden geacht om de 'asfaltjeugd' op een pedagogisch verantwoorde manier op te vangen (Stokvis, 1979). Overheidssubsidies aan sportbonden zijn in deze periode sterk gestegen. Deze waren met name bedoeld om de sportbonden in staat te stellen om de jeugd op adequate wijze in de sportverenigingen te laten opvangen. Echter, door

een toename van het aantal sportambtenaren op nationaal niveau werd de overheid in de jaren zeventig voor de uitvoering van haar sportbeleid minder afhankelijk van de georganiseerde sport. Dit had tot gevolg dat de overheid in sterkere mate een eigen beleid tot ontwikkeling kon brengen waarin zij zich kritischer opstelden tegenover de georganiseerde sport (Stokvis, 1979, 1989; Van Bottenburg, 2002).

Om de overheidssubsidies te verantwoorden, dienden de sportbonden vanaf eind jaren zeventig een betere en meer gestructureerde leden-, personeels-, en financiële administratie bij te houden dan voorheen gebeurde. Om tegemoet te kunnen komen aan zowel de maatschappelijke functie als de administratieve vereisten was een groei van het aantal beroepskrachten bij sportbonden nodig (Stokvis, 1979). De overheid betaalde halverwege de jaren zeventig 60% van de bruto aanvaardbare kosten. Hieronder vielen onder meer het administratieve apparaat, verbetering van de leiding, propaganda van de sport en het bijwonen van internationale conferenties (De Heer, 2000; Stokvis, 1979). Later is dit verdeelmodel gewijzigd en kregen bonden subsidies op basis van het aantal leden, rekening houdend met schaalvoordelen. Het voordeel van beide subsidievormen was dat de bonden redelijk vrij waren bij de bepaling waaraan en op welke manier zij het subsidiegeld besteedden. Doordat deze gelden gebruikt dienden te worden ter ondersteuning van de bedrijfsvoering bracht deze subsidieverdeling echter ook de beperking met zich mee dat de bonden weinig aanvullende middelen hadden om nieuw beleid uit te voeren (De Heer, 2000). Hiervoor waren zij aangewezen op een kleinere, maar zeer belangrijke en overheidsonafhankelijke geldstroom, inkomsten vanuit de toto/lotto.

Halverwege de jaren tachtig sloeg het politiek vrijegevig klimaat echter om. De economische crisis in die periode was hier mede debet aan. Hoewel de grootste bezuinigingen volgens Van Bottenburg (2002) aan de sport voorbij zijn gegaan, ontstond er vanuit deze periode een nieuwe overheidsmanagementbenadering: *New Public Management (NPM)*. Hoewel er geen vaste definitie bestaat van NPM wordt er meestal de adoptie van bedrijfsmatige toepassingen door overheden mee bedoeld. Dit met het doel om overheden meer ondernemend, klantgericht, dienstbaar en resultaatgeoriënteerd te maken (Thibault, Kikulis, & Frisby, 2004). Deze managementbenadering beoogt enerzijds het decentraliseren van overheidstaken en anderzijds het meer afleggen van financiële verantwoording door overheidsmanagers (Dunleavy & Hood, 1994; Hood, 1995). Dit heeft tot twee grote veranderingen geleid. Ten eerste werd het aanbieden en investeren in publieke diensten niet meer enkel beoordeeld aan de hand van criteria met betrekking tot de sociale missie van de overheid en het dienen van publiek belang. Efficiëntie, kostenbewustzijn en marktgroei voor private mogelijkheden moeten ook worden meegenomen in de beoordeling. Ten tweede kregen met name lokale overheden een nieuwe rol. Hun rol veranderde van 'dienstverlenend' naar 'dienstbehalpzaam'. Dit betekende dat hun belangrijkste taak werd om een dienstenaanbod te realiseren door gebruik te

maken van een netwerk van private partijen en organisaties vanuit de lokale gemeenschap (Thibault et al., 2004).

Als gevolg van deze nieuwe overheidsbenadering besloot de overheid zich aangaande het welzijnsbeleid steeds verder terug te trekken om meer ruimte te bieden aan de marktsector. Er vond decentralisatie van het welzijnsbeleid plaats (De Haan & Duyvendak, 2002; De Heer, 2000; Van der Poel, 2004). Het overheidsbeleid was vanaf het begin van de jaren negentig vooral gericht op sectoren waar de markt niet op inspeelde, maar waar de overheid wel invloed op wilde uitoefenen. Deze tendens zette door in de jaren negentig waar de overheid toenemende aandacht kreeg voor de instrumentele waarden van sport en ze middels het sportbeleid sturing ging geven aan overheidsdoelstellingen die niet per definitie met sport te maken hadden. Dit betrof vooral het volksgezondheidsbeleid en welzijnsbeleid (De Haan & Duyvendak, 2002; Van den Heuvel & Van der Poel, 1999; Van der Poel, 2004, 2006). Ook de Projectgroep Herinrichting Landelijk Sportbeleid (PHLS), die in 1991 was ingesteld door minister d'Ancona (Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur) gaf advies tot een grotere beleidsvrijheid voor de landelijke sportorganisaties en functionele decentralisatie. Dit leidde ertoe dat NOC*NSF een belangrijke adviesfunctie kreeg bij de subsidieaanvragen van de sportbonden. Hierdoor werd de rol van NOC*NSF binnen de georganiseerde sport versterkt en heeft ze haar functie gebruikt om de georganiseerde sport te professionaliseren (Van der Poel, 2003). Voor behoud van subsidie was het voor sportbonden niet meer voldoende om enkel de belangen van de sportverenigingen te behartigen, maar dienden zij meerjarenbeleidsplannen in te dienen met onder meer aandacht voor vrijwilligersbeleid, opleidingsbeleid, dopingbeleid en topsport.

Dit overheidsbeleid betreffende de sport kwam duidelijk naar voren in de eerste sportnota *'Wat sport beweegt'* uit 1996 (VWS, 1996). Hierin beschreef het ministerie dat sport unieke kansen biedt voor een evenwichtige ontwikkeling van de hedendaagse samenleving. Ze zag hierin grote verantwoordelijkheden voor niet alleen sportorganisaties en overheden, maar ook voor het bedrijfsleven en de media. In 1998 werd vervolgens een verdubbeling van het rijkssportbudget gerealiseerd (Van Bottenburg, 2002). Hoewel de overheidsuitgaven aan de sport bleven stijgen, werd het terugtrekken van de overheid in 2003 pijnlijk merkbaar in de integrale benadering in de sportnota *'Samen voor sport'* (VWS, 2003). Hierin leverden verschillende departementen, zoals sociale zaken en gezondheidszorg, een bijdrage aan het sportbeleid (Rijpstra, 2007), maar was wel de keuze gemaakt om de instellingssubsidie af te schaffen. Er was op dat moment nog nooit zoveel overheidsgeld beschikbaar geweest voor de sport, echter was het grootste gedeelte daarvan gelabeld geld, oftewel budget om overheidsdoelen middels sport na te streven. Het lijkt erop dat het overheidsbeleid van de afgelopen 25 jaar verder van de corporatistische welvaartstaat af is gaan staan. Volgens Vrooman, Hoff, en Soede (2004) is het

denkbaar dat het Nederlandse stelsel zich meer zal bewegen richting een mengvorm van het sociaal democratische stelsel en een meer liberaal model. Dit is in het Nederlandse sportbeleid goed terug te zien. Enerzijds wijst het afschaffen van de instellingssubsidie in 2003 op een neoliberale houding. Anderzijds wijst de overheidsbemoeienis met betrekking tot roken en drinken in sportkantine en het stimuleren van sociale integratieprojecten bij sportverenigingen op een meer sociaaldemocratische inslag. Het sportbeleid is geen doel meer op zich, maar is geworden tot een middel ten behoeve van andere beleidsvelden. Een herbezinning van taken heeft plaatsgevonden, waarbij de sportorganisaties als private partners in het netwerk van de overheid worden beschouwd.

Deze ontwikkeling is van invloed geweest op de taken van de NSF en later NOC*NSF. De NSF had de taak op om de belangen van de sportbonden op breedtesportniveau te behartigen. Na de fusie met het NOC kreeg ze een verantwoordelijkheid in het verdelen van de lottogelden. Vanaf halverwege de jaren negentig wordt de rol als private partner van de overheid versterkt. Het verdwijnen van de instellingssubsidie in 2003 versterkt deze relatie. NOC*NSF ziet steeds meer kansen om als georganiseerde sport bij te dragen aan het overheidsbeleid van het ministerie van VWS. Hierdoor worden projectsubsidies, hoewel gekoppeld aan die doelen, veiliggesteld. Het bijdragen van de georganiseerde sport aan het overheidsbeleid vereist volgens NOC*NSF sterke sportbonden en sportverenigingen. Ook de sportbonden, met name de grote en sterke onder hen, gaan mee in deze redenering. Dit heeft ertoe geleid dat de sportagenda vanaf 2005 meer toegeschreven is aan de realisatie van het beleid van het ministerie van VWS. Sportbonden zijn door het verdwijnen van de instellingssubsidie in grotere mate afhankelijk geworden van projectsubsidies en de lottofinanciering. De verdeling van de lottogelden geschiedt echter niet meer op basis van algemene kenmerken van een sportbond, maar op basis van bijdrages aan de realisatie van de sportagenda.

Er zijn twee opties voor sportbonden om niet terug te vallen in inkomsten. Allereerst kunnen ze een bijdrage leveren aan de sportagenda en de beleidsdoelen van het ministerie van VWS. Een meer marktgerichte houding wordt in dit geval gevraagd door NOC*NSF en het ministerie van VWS. De tweede optie is het compenseren van de verminderde subsidiegelden met inkomsten uit andere domeinen. In het algemeen kunnen inkomsten van sportbonden verdeeld worden in drie domeinen: (1) ledenafdrachten; (2) subsidies; en (3) commerciële inkomsten. In de not-for-profit literatuur geven Schiff & Weisbrod (1991) en Weisbrod (1998) aan dat een teruggang van inkomsten in het ene domein veelal gecompenseerd wordt met een stijging van inkomsten in het andere domein. De conclusie is dan vaak dat not-for-profit organisaties bij een terugtrekkende overheid wensen te *commercialiseren* (Berrett & Slack, 2001; James, 1998; Slack, 1998; Tuckman, 1998). Genoemde auteurs benoemen commercialisering echter wel verschillend. Waar

Tuckman commercialisering beperkt uitlegt door het te benoemen als het ondernemen van op winst gerichte activiteiten, geeft James een veel uitgebreidere definitie. Zij rekent onder commercialisering niet alleen het uitvoeren van geldgenererende activiteiten, maar schaaft partnerships en andere samenwerkingsvormen met commerciële partijen tevens hieronder. Wanneer deze typering toegepast wordt op sportorganisaties kan gesteld worden dat commercialisering het verkopen van de sport inhoudt, oftewel het op zakelijke manier beoordelen van een sportactiviteit als product of dienst (Van Bottenburg, 2006). Dit kan plaatsvinden door middel van merchandising, maar ook aan de hand van evenementen, mediarechten en sponsorrechten.

Niet iedereen is positief over de gevolgen van commercialisering. Frey en Stanley Eitzen (1991) benadrukken dat commercialisering kan leiden tot veranderende spelregels, veranderende waarden in het spel, vermindering van controle en invloed door spelers en een vermindering van het amateurisme tegenover een toenemende professionalisering. Commercialisering kan ook tot afzwakking van de autonomie van de eigen organisatie leiden (zie ook: Enjolras, 2001; Seippel, 2002; Sewart, 1987). Daar komt bij dat, wanneer gekeken wordt naar het totale spectrum van sporten, het slechts de grotere, beter zichtbare sporten zijn die profiteren van de voordelen van commercialisering (Berrett & Slack, 2001; Riiskjaer & Nielsen, 1987; Slack, 1998; Stokvis, 2000). Daarnaast, zo geeft Stokvis (2000) aan, zijn het dan ook nog niet altijd de sportbonden die hiervan profiteren. Als voorbeeld noemt hij de commerciële ploegen in het schaatsenrijden. Talentvolle schaatsers stappen uit de bondsploeg en gaan over in een commerciële ploeg. De bond ziet dus weinig terug van het commerciële succes van de Nederlandse schaatsers.

Enjolras (2001) geeft nog een tweede definitie van commercialisering. Hij ziet, net als andere auteurs, commercialisering als het ondernemen van geldgenererende activiteiten, maar ook als zakelijke betekenissen die leden geven aan het monetaire ruilproces. Hiermee bedoelt hij dat de sporters zichzelf niet meer als leden zien, maar als klanten. De sportvereniging, maar ook de sportbond verschuift van een *'mutual-aid'*-organisatie, een organisatie gebaseerd op gedeeld enthousiasme, oftewel de *'voor-leden-door-leden'* organisatie, naar een *'service-delivery'*-organisatie (Nichols, Shibli, & Taylor, 1998; Nichols, Taylor, James, Holmes, King, & Garrett, 2005). Het doen van vrijwilligerswerk kan gezien worden als een uiting binnen een mutual-aid organisatie, terwijl in een service-delivery organisatie vrijwilligerswerk wordt afgekocht door een hoger lidmaatschapsbedrag. Commercialisering wordt dan ook vaak gezien als een substituut voor vrijwilligerswerk. Enjolras noemt dit het *'crowding out effect'* (Enjolras, 2001, 2002a, 2002b). Enjolras heeft dit onderzocht onder Noorse sportclubs en heeft dit effect genuanceerd. Wanneer de commerciële activiteiten dicht bij de clubactiviteiten staan, zoals het genereren van inkomsten uit de kantine of uit kaartverkoop voor wedstrijden, wordt juist veel vrijwilligerswerk verricht om dit te realiseren. Commerciële inkomsten verdrukken dan

niet het vrijwilligerswerk, integendeel, er is juist vrijwilligerswerk nodig om commerciële inkomsten te generen, het '*crowding in effect*' (Enjolras, 2001). Echter, wanneer clubleden zichzelf als klant beschouwen en daarmee de contributie ook een commerciële lading krijgt, is er wel sprake van een terugloop in vrijwilligerswerk.

Maar nogmaals, commercialisering blijkt slechts voor een elitegroep binnen de georganiseerde sport een oplossing te bieden voor financiële problemen. Slack (1998) geeft aan dat door gereduceerde overheidsbijdragen aan de georganiseerde sport marketing in toenemende mate gepresenteerd wordt als een oplossing voor financiële problemen. Marketing kan dan enerzijds *marketing 'via' sport* zijn, waarin sport wordt gebruikt als communicatie-instrument door derden, zoals bij sponsoring het geval is (Hermanns & Riedmüller, 2001; Westerbeek, Rubingh, Shilbury, & Shayne, 2003). Dit komt overeen met de hierboven genoemde druk tot commercialiseren. Echter, marketing kan ook genoemd worden als *marketing 'van' sport*, wat verwijst naar de toepassing van de marketinginstrumenten voor het communiceren van de voordelen van deelname aan sport en het kijken naar sport aan potentiële consumenten (Westerbeek *et al.*, 2003) om de wensen en behoeften van de sportconsument te bevredigen (Hermanns & Riedmüller, 2001) met het uiteindelijke doel te kunnen overleven in een snel veranderende omgeving (Westerbeek *et al.*, 2003). Of sportbonden kiezen ervoor door middel van hun marktgerichtheid subsidies voor de bijdrage aan de sportagenda te genereren of ze maken de keuze meer inkomsten uit de markt te generen. In beide gevallen dwingt de organisatiebestuurlijke context hen een meer marktgerichte houding aan te nemen.

In het bovenstaande is, vanuit een management- of marketingperspectief, beschreven hoe er vanuit de organisatiebestuurlijke omgeving druk op sportbonden is uitgeoefend om het marketingvertoog te adopteren. De vraag is dan welke ontwikkelingen zijn aan te wijzen die het gebruik van marketingtechnieken binnen de not-for-profit context legitimeren. Tevens kan de vraag gesteld worden of deze marketingbenadering probleemloos overgenomen kan worden binnen deze context. De volgende paragrafen gaan hier verder op in.

5.2 Not-for-profit marketingresumé

Er is veel geschreven over de geschiedenis van de opkomst van marketing. Een vaak geciteerde bron is het artikel van Keith (1960) waarin hij aan de hand van zijn eigen bedrijf in meelfabricaten in de Verenigde Staten aangeeft hoe marketing een plek binnen de organisatie heeft gekregen. Hij beschrijft vier tijdperken. Als eerste noemt hij het productietijdperk. Dat duurde vanaf de oprichting van het bedrijf in 1869 tot in de jaren

dertig van de daaropvolgende eeuw en werd opgevolgd door het verkoopgeoriënteerde tijdperk. In deze periode werd men volgens Keith voor het eerst bewust van de wensen en behoeften van de klant, met als doel de verkopen te stimuleren. Begin jaren vijftig luidde het marketinggeoriënteerde tijdperk in. Door de toegenomen productiemogelijkheden was het noodzakelijk te weten waar de klant op zat te wachten. Het vierde tijdperk is dat van de marketingcontrole. In deze periode wordt marketing gezien als een geïntegreerde bedrijfsfunctie. Marketing staat niet meer op zichzelf maar is gekoppeld aan onder meer de bedrijfsdoelstellingen en de langetermijnplanning.

Hoewel deze beschrijving van marketingtijdperken gekoppeld is aan slechts één bedrijf (zie: Fullerton, 1988), komt een dergelijke indeling ook in andere publicaties voor. Bartels (1974) beschrijft veertien jaar later de evolutie van marketing op een vergelijkbare manier, en vult het aan met de meest recente ontwikkelingen. Ook Andreasen (2001) noemt als eerste fases van marketing periodes waarin marketing als een activiteit op zichzelf werd gezien. Hij geeft aan dat pas laat in de jaren vijftig van de vorige eeuw marketing een geïntegreerde managementbenadering kreeg. Bartels geeft aan dat vanaf eind jaren vijftig van de vorige eeuw een tendens ontstaat van toenemende interesse in gedragsdiscipline binnen marketing. Hij noemt dit de fase waarin marketing tot een sociaal proces is geworden. Het marketingdomein ontwikkelde zich verder; gedurende de jaren zestig werd marketing steeds meer opgevat als een proces binnen de samenleving. Volgens Bartels is het in die periode duidelijk geworden dat marketing zowel beïnvloed werd door niet-commerciële waarden (zowel binnen de politiek, als binnen het educatieve domein en binnen religieën, etc.) als dat ook niet-commerciële organisaties beïnvloed werden door activiteiten binnen het commerciële domein. De laatste door Bartels geschetste fase, welke ook terug te vinden is in het werk van Andreasen, was de periode vanaf eind jaren zestig waarin marketing een generieke functie bleek die toepasbaar is geacht binnen zowel bedrijven als binnen niet-commerciële instituties.

Met name deze laatste fase verdient in het kader van dit onderzoek meer aandacht. De publicatie van Kotler en Levy (1969a) wordt over het algemeen beschouwd als het startpunt van deze fase. Zij hebben als eersten een pleidooi gevoerd voor not-for-profit (NFP) marketing (Andreasen, 2001, 2006; Andreasen, Goodstein, & Wilson, 2005; Rees, 1998; Yorke, 1984). Reeds in 1969 gaven zij aan dat niet alleen commerciële organisaties, maar ook NFP instanties kunnen profiteren van marketingtechnieken. Tevens stelden zij toen ook dat NFP organisaties om te overleven eigenlijk geen andere keuze hebben dan het toepassen van marketingtechnieken. De auteurs kregen vrij snel na publicatie kritiek van Luck (1969), die meent dat marketing niet zo breed getrokken kan worden. Hij stelde dat het bij marketing altijd gaat om markttransacties in de zin van kopen en verkopen. Hier reageerden Kotler en Levy (Kotler & Levy, 1969b) direct op door aan te geven dat marketing inderdaad om transacties gaat, maar dat dit niet zozeer markttransacties hoeven te

zijn. Ook Bartels (1974) toonde zijn bedenkingen bij dit sociale concept van marketing. Hij betwijfelt of marketing generiek te maken is door het toe te passen binnen een niet bedrijfsmatige context. Hij vraagt zich af in hoeverre marketing dan nog de kern is, of dat het hoofdzakelijk gaat om communiceren (in plaats van verkopen), problemen oplossen (in plaats van kopen) en besluitvorming (in plaats van marketing management). Ondanks deze kritiek blijkt NFP marketing in de daaropvolgende periode wel aan erkenning te winnen. Kotler (1979) benadrukte tien jaar later dat marketing onder NFP organisaties in een aanbodgerichte markt nog veel werd genegeerd, maar dat zodra klanten of inkomstenbronnen schaars werden het woord marketing al snel doorklonk in een organisatie. Toch beperkte zich dit voornamelijk tot de sectoren die het meest overeenkwamen met de private sector. Pas laat in de jaren tachtig van de vorige eeuw is de toepassing van marketingtechnieken verbreed naar nieuwe omgevingen zoals overheden en charitatieve instellingen (Andreasen & Kotler, 2008).

De verbreding van het gebruik van marketing heeft mede te maken met de toename van 'mix-mode' markten. Dit zijn markten waar zowel NFP organisaties alsook for-profit organisaties opereren. NFP organisaties worden hier gedwongen om gebruik te maken van bedrijfsmatige technieken (Andreasen *et al.*, 2005; Tuckman, 1998). Andreasen (Andreasen, 2006) geeft daarnaast aan dat deze acceptatie ook verklaard kan worden aan de hand van de eerder genoemde verbreding van het begrip 'non-profit marketing', waardoor het een mildere betekenis heeft gekregen. Marketing heeft haar associatie met winst verloren en is geëvolueerd naar een filosofische managementbenadering waarin de bevrediging van consumentenbehoeften of behoeften van een maatschappij centraal staat.

De toepassing van marketingtechnieken binnen charitatieve instellingen is weliswaar later op gang gekomen, toch is veel van de huidige literatuur over NFP marketing hierop gebaseerd. Er is veel geschreven over de implicatie dat NFP's twee begunstigden kennen, te weten klanten en donors (Álvarez, Vázquez, Santos, & Díaz, 1999; Octon, 1983; Padanyi, 2004; Shapiro, 1973; Vázquez, Álvarez, & Santos, 2002; Yorke, 1984). Daarnaast is fundraising een veel voorkomend onderwerp binnen de NFP marketing literatuur (Helmig *et al.*, 2004). De focus van de toepassing van marketingtechnieken binnen de georganiseerde sport is niet gericht op de kant van donors (of sponsors), maar op de klantbenadering.

Deze paragraaf heeft duidelijk gemaakt dat de toepassing van marketing in NFP organisaties binnen de wetenschappelijke marketingwereld inmiddels breed geaccepteerd wordt. Kotler en Levy (1969) hebben hier de lans voor gebroken en de opkomst van mix-mode markten heeft de behoefte aan NFP marketing doen toenemen. De vraag is echter of, en zo ja, welke problemen zich voordoen bij de transformatie van deze

bedrijfsmatige technieken naar deze context. De volgende paragraaf behandelt de overdraagbaarheid van marketingtechnieken aan de hand van ervaringen binnen de zorg en de cultuursector.

5.3 Overdraagbaarheid marketing naar not-for-profitcontext

Bennet, Mously, en Ali-Choudhury (2006) en Andreasen e.a. (2005) merken op dat cultuurverschillen en organisatieverschillen de overdracht van marketingkennis naar NFP organisaties bemoeilijken. Hoewel een verschil in cultuur zich op verschillende manieren uit, beschrijven zij slechts het verschil in type medewerkers. Waar, volgens Bennet e.a., werknemers in commerciële organisaties een bedrijfsmatige wereldkijk hebben, zijn NFP medewerkers meer gedreven door altruïstische drijfveren. Dit verschil uit zich in besluitvormingsprocessen, aanwezige marketingkennis, en managementstijl. Andreasen e.a. (2005) beschrijven mogelijke obstakels die optreden wanneer NFP organisaties marketingconcepten en tools overnemen uit het commerciële domein. Deze zijn niet alleen meer specifiek vergeleken met die van Bennet e.a. (2006), maar een drietal daarvan hebben tevens betrekking op democratisch georganiseerde, door vrijwilligers gedreven NFP organisaties.

Ten eerste geven zij aan dat NFP organisaties vaak over een veel kleiner marketingbudget beschikken. Daarnaast beschrijven zij de afhankelijkheid van vrijwilligers als mogelijke belemmering. Hierbij noemen zij ook, net als Bennet e.a. (2006), dat de weinige betaalde krachten vaak ook een andere motivatie hebben dan hun collega's uit het commerciële domein. Zij verdienen niet alleen minder, zij zijn ook meer betrokken bij de missie en organisatie doelen dan bij commerciële belangen. Tot slot noemen de auteurs de top-down structuren en collegiale manier van besluitvorming die ervoor zorgen dat besluitvormingsprocessen vertraagd worden. Hier wordt bij aangegeven dat dit ook samenhangt met risicomijdend gedrag van veel NFP organisaties.

De toepassing van marketingtechnieken binnen de NFP sector verloopt volgens bovengenoemde auteurs niet probleemloos. Omdat er, in tegenstelling tot de sportsector, in de cultuur- en zorgsector veel geschreven is over de toepassing van marketingtechnieken is het interessant te bestuderen welke belemmeringen daar ondervonden worden. Deze sectoren worden namelijk, net als de georganiseerde sport, gekenmerkt door een oorspronkelijk weinig commerciële instelling en er wordt veel gewerkt met vrijwilligers. Daarnaast is er in de cultuursector tevens sprake van een grote afhankelijkheid van werknemers die vanuit hun interesse handelen in plaats van uit commerciële belangen. De overeenkomst met de zorgsector is de afstand tussen beleidsbepalers en de uitvoerders.

Het is interessant om te bestuderen welke problemen zich in deze sectoren hebben voorgedaan, met als doel om deze mogelijk te herleiden naar gemeenschappelijke kenmerken van deze sectoren en de georganiseerde sport.

Met het pleidooi voor NFP marketing van Kotler en Levy (Kotler & Levy, 1969a) is ook de toepassing van marketingtechnieken binnen de zorgsector geïntroduceerd (Sargeant, 2005). Er is echter ook kritiek op deze benadering. O'Connor (1982) geeft aan dat marketing wel waardevol is voor de zorgsector, maar moeilijk toepasbaar doordat ziekenhuizen beperkt worden in hun prijsbeleid. Daarnaast meent O'Connor dat het voor ziekenhuizen niet gepast geacht wordt om promotie te maken. En tot slot geeft hij aan dat ziekenhuizen compact zijn en daardoor geen distributieproblemen kennen. Sanchez (1983) en Anderson en Near (1983) reageren hierop door aan te geven dat het wel heel gemakkelijk is te zeggen dat marketing niet toepasbaar is binnen de zorgsector omdat de concepten niet eenduidig en direct toepasbaar lijken. Zij zien wel degelijk mogelijkheden voor ziekenhuizen om marketing toe te passen.

Zorgmarketing is een erkend begrip geworden. Hoewel veel ziekenhuizen het marketingconcept omarmen en begrijpen dat ze hun positie kunnen verbeteren wanneer ze beter omgaan met de snel veranderende omgeving en patiëntbehoeften, ervaren veel managers nog altijd moeilijkheden in het adopteren en implementeren van marketingconcepten. De cultuur binnen ziekenhuizen is niet markt- of marketinggeoriënteerd, maar nog steeds productgeoriënteerd. Als marketing toegepast wordt, is het vaak een opzichzelfstaande activiteit (Arnold, Capella, & Sumrall, 1987; Naidu & Narayana, 1991; Sargeant, 2005), en behelst het dikwijls niet meer dan doelstellingenformulering en patiëntonderzoek en ontbreekt het aan een degelijke markt- en concurrentieanalyse (Zallico & Benoy Joseph, 1991). Daarnaast is het vaak zo dat wanneer ziekenhuizen over professionele marketingplannen beschikken, deze vaak geschreven zijn door externe consultants en niet worden gedragen door de personen die de plannen moeten uitvoeren (Zallico & Benoy Joseph, 1991).

Volgens Kenneth, Henson, Crow, en Hartman (2005) is de moeilijkheid bij marketingplanning binnen de zorgsector dat deze, in ieder geval in de Verenigde Staten, zakelijke kennis mist. Ze kennen de klant niet in termen van besluitvorming en segmentatie en weten niet hoe ze producten moeten positioneren. De auteurs geven als mogelijke verklaring dat de professionals in deze branche altijd alleen gefocust zijn geweest op het helpen bij fysieke ongemakken vanuit een zekere afstand tot de patiënt. Ook Rădulescu, Cetină, en Orzan (2008) noemen dit argument als één van de moeilijkheden van marketing in het zorgdomein. Zij benadrukken niet alleen dat de medische staf niet geëquipeerd genoeg is, maar ze geven ook aan dat marketing binnen deze beroepsgroep niet geaccepteerd wordt (Rădulescu, Cetină, & Orzan, 2008). Dit veroorzaakt een conflict

tussen de managers binnen de zorg die marketing wel graag toegepast zien en de professionals die de macht hebben om het al dan niet toe te passen. Er is dus sprake van een dubbele machts hiërarchie die belemmerend werkt voor de toepassing van marketing binnen de zorgsector.

Ook binnen de cultuursector verloopt de toepassing van marketingtechnieken niet probleemloos. Tot de cultuursector worden hier musea, kunstinstellingen en theaters gerekend. Kotler en Levy (1969a) schreven in hun eerder besproken publicatie dat museumdirecteuren destijds vooral bezig waren met het behouden en onderhouden van artistiek cultuurgood. Het resultaat hiervan was dat veel mensen, volgens Kotler en Levy, musea zijn gaan beschouwen als onaantrekkelijke accommodaties en hierdoor niet geïnteresseerd leken in een bezoek: *“For many people museums are cold and marble mausoleums that house miles of relics that soon give way to yawns and tired feet”* (Kotler & Levy, 1969a, p. 11). McLean (1995) onderschrijft dat in die periode musea inderdaad immuun waren voor marketingpraktijken. Museums en andere cultuurinstellingen werden niet opgezet naar bezoekersbehoeften. De noodzaak was er ook niet, want zowel in Europa, Australië als in de Verenigde Staten werden de meeste cultuurinstellingen voorzien van financiële overheidssteun (Lee, 2005a; McLean, 1995; Peterson & Malhotra, 1999; Rentschler & Gilmore, 2002; Scheff & Kotler, 1996).

In de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw is de omgeving van cultuurorganisaties echter sterk veranderd. Een andere overheidshouding richting de cultuursector heeft geleid tot een afname in subsidies. Een toename van het aantal musea en theaters heeft geleid tot toegenomen directe concurrentie. Ook de generieke concurrentie is sterk toegenomen omdat de hoeveelheid vrije tijd is afgenomen en de vrijetijdsbestedingsmogelijkheden sterk zijn toegenomen (Peterson & Malhotra, 1999; Scheff & Kotler, 1996). Deze veranderingen stimuleren cultuurinstellingen om andere inkomsten te genereren (McLean, 1995) en marketing, of dienstenmarketing moet hen helpen meer marktgericht te worden (Lee, 2005a; Rentschler & Gilmore, 2002). Lee noemt dit de *‘marketisation of the arts’*, een bedrijfsmatige oriëntatie met de markt als focuspunt.

Deze *marketisation-beweging* is in de jaren tachtig opgekomen en in de loop der jaren geprofessionaliseerd en breed erkend door managers in de kunstsector (M. Boorsma, 2006). Desondanks verloopt de toepassing hiervan niet onproblematisch. McDonald en Harrison (2002) geven aan dat uitvoerende kunstorganisaties wel veel PR-activiteiten ontplooiën, maar dat ze vaak onderontwikkeld zijn als het om marketing gaat. Verschillende cultuurorganisaties passen wel in meer of mindere mate marketing toe, maar de activiteiten staan vaak op zichzelf en vormen geen onderdeel van een bredere strategische visie (Cuadrado, Gil, & Mollá, 2000; McDonald & Harrison, 2002; Rentschler & Gilmore, 2002).

In de marketingliteratuur is een aantal aanwijzingen te vinden die mogelijke verklaringen geven voor de beperkte toepassing van marketing binnen de cultuursector. De eerste moeilijkheid is dat de sector sterk intern georiënteerd is: de medewerkers blijven sterk hangen aan hun eigen visie op het kunstobject en hebben daardoor moeite zich in de bezoeker te verplaatsen (McLean, 1995; Rentschler & Gilmore, 2002). Een andere moeilijkheid is dat veel medewerkers marketing als inconsistent met hun organisatiemissie ervaren. Ze hebben veel moeite om artistieke belangen te combineren met zakelijke belangen (McDonald & Harrison, 2002). De kunstsector staat voor artistieke vrijheid en innovaties waarin marketing geen sturende rol mag spelen (Lee, 2005b; Scheff & Kotler, 1996). De uitdaging ligt er volgens Lee (2005b) in om niet het product door marketing te laten sturen, maar de marketing aan te passen aan de sector. In plaats van marketing toe te passen op je core-product, moet marketing volgens hem toegepast worden op de aanverwante diensten zoals onder andere het parkeerbeleid, een cadeaushop en de kwaliteit van het personeel. Het derde probleem steekt dan echter wel de kop op. Kunstinstellingen missen marketingervaring. Veel kunstinstellingen zijn kleine organisaties welke volgens McDonald en Harrison (2002) en McLean (1995) de financiële middelen ontberen om een marketeer aan te stellen. Dit lijkt echter een drogreden. Marketeers horen zichzelf immers terug te verdienen. Er lijkt eerder sprake van een culturele barrière om marketeers in dienst te nemen. Maar ook dat is volgens McLean problematisch, want de kunstsector is volgens haar dermate specifiek dat veel marketeers de benodigde kennis ontberen (McLean, 1995).

Zowel de zorgsector als de cultuursector heeft volgens hierboven aangehaalde auteurs te maken met gebrek aan marketingkennis, dan wel gebrek aan ervaring met de toepassing ervan. Daarnaast blijken beide sectoren niet over een marktgerichte cultuur te beschikken. In de zorgsector zorgt een duidelijke scheiding tussen managers en medisch en verzorgend personeel ervoor dat de marketinggedachte niet landt daar waar het uitgevoerd moet worden. De commercieel ingestelde managers staan te ver af van de overige medewerkers. Dit komt overeen met de cultuurverschillen genoemd door Bennet e.a. (2006). In de cultuursector belemmeren de interne oriëntatie en het vasthouden aan een conservatief artistiek ideaal de sector marktgericht te handelen. De commerciële doelstellingen passen niet altijd bij de doelstellingen van de kunstenaars en conservators. Deze problematiek werd door Andreasen e.a. (2005) reeds aangehaald. Hoewel zowel in de zorgsector als in de cultuursector veel gewerkt wordt met vrijwilligers, is deze mogelijk knellende factor (zie: Andreasen e.a., 2005) niet terug te vinden in wetenschappelijke publicaties.

De hierboven geschetste problemen zijn afkomstig van een vertoog dat bedrijfseconomische benaderingen, zoals de toepassing van marketing, door de NFP sector overge-

nomen dienen te worden om zodoende beter te kunnen overleven. Hier lijkt echter weinig aandacht te zijn voor de beperkingen van deze bedrijfseconomische logica. Volgens Noordegraaf (2004) zijn er zowel bedrijfseconomische beperkingen als bestuurspolitieke en institutionele redenen te noemen waardoor deze managementbenadering beperkt toepasbaar is binnen het publieke domein. Een belangrijke bedrijfseconomische beperking is bijvoorbeeld het *marktfalen* in het systeem van vraag, aanbod en prijsstelling van sommige publieke producten en diensten. Daarnaast staat de heersende bestuurspolitieke logica vaak op gespannen voet met de bedrijfseconomische oriëntatie. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer belangen van verschillende stakeholders in het geding komen. En tot slot, de institutionele druk is vaak dubbelzinnig. De institutionele context voert enerzijds druk uit om bedrijfsmatiger te opereren, dezelfde context maakt echter door de geldende procedures en regels, het vaak lastig om *lean and mean* te organiseren en om strakke organisatievormen en krachtige ingrepen te realiseren (Noordegraaf, 2004). Het pleidooi van Noordegraaf is dan ook om niet de bedrijfsmatige benadering centraal te stellen (zoals de hierboven aangehaalde auteurs in grote mate wel doen), maar om de setting van een organisatie centraal te stellen en de bedrijfsmatige benadering daarop aan te passen.

Een aantal eigenschappen die kenmerkend zijn voor zowel de cultuur- en zorgsector als voor de georganiseerde sport zorgt voor problemen bij de toepassing van marketing in de hierboven beschreven sectoren. Dit betreft de niet marktgerichte cultuur en het verschil tussen managementidealen en die van de uitvoerders (medewerkers en/of vrijwilligers). Of deze problemen zich ook werkelijk in de sportsector hebben voorgedaan is minder eenduidig vast te stellen. Dat heeft er enerzijds mee te maken dat sportmarketing verschillende perspectieven kent, anderzijds doordat marketing nog maar net haar intrede heeft gedaan in de NFP breedtesportsector. De volgende paragraaf gaat hier dieper op in.

5.4 De opkomst van sportmarketing

Johnson-Morgan en Summers (2005) geven een opsomming van de evolutie van sportmarketing. Vanuit de moderne tijd noemen zij een drietal ontwikkelingen in de vorige eeuw die de opkomst van sportmarketing schetsen. Als eerste ontwikkeling noemen zij dat sportsponsoring vanaf de jaren vijftig wordt ingezet als marketinginstrument. Vervolgens noemen zij de marketing van grote sportevenementen zoals de Olympische Spelen eind jaren zestig, begin jaren zeventig. In deze periode werden sportorganisaties zich ervan bewust dat traditionele bedrijfstechnieken nodig waren om succesvol te zijn. Marketing werd gezien als één van deze technieken. De derde ontwikkeling die zij schet-

sen, is de afschaffing van de amateurreglementen door het IOC en als gevolg daarvan de opkomst van sponsoring van individuele atleten vanaf de Olympische Spelen in 1984 in Los Angeles. Deze ontwikkeling ging samen met de verkoop van merchandising rondom teams en atleten en de verkoop van televisierechten. Vanaf dit moment werd de Olympische sport steeds meer gezien als *business* (Shannon, 1999).

De auteurs erkennen dat de geschetste ontwikkelingen eerder gerelateerd zijn aan marketing via de sport, dan aan marketing van de sport zelf. Sportmarketing werd zeker tot en met de jaren zeventig van de vorige eeuw ook nog eenzijdig opgevat. Dat blijkt uit de definitie in *Advertising Age*³⁴ in 1979 waarin sportmarketing wordt opgevat als de activiteiten van marketeers op het gebied van consumentenmarketing, industrieel productmarketing, of dienstenmarketing waarbij sport steeds meer als promotioneel middel wordt ingezet (Mullin, Hardy, & Sutton, 2007).

Sport werd door de opkomst van marketing *via* sport steeds meer gezien als business. Het gevolg hiervan was dat een aantal sportorganisaties veranderde van administratie-organisaties naar professionele organisaties. In dit proces van professionalisering is de klant ook steeds meer centraal komen te staan. Zo is het belang van marketing *van* sport gedurende de afgelopen twintig tot dertig jaar toegenomen (Shilbury, Westerbeek, Quick, & Funk, 2009). Desondanks geven Shilbury et al. (2009) aan dat sportmarketeers inderdaad steeds vaker deel uitmaken van sportorganisaties, maar dat een groot aantal onder hen aangeeft dat hun activiteiten de lading van de term sportmarketing niet dekt. Sponsoring en promotie nemen het grootste gedeelte van de functies in. Sportsponsoring wordt nog steeds gezien als de meest voorkomende vorm van sportmarketing (Johnson-Morgan & Summer, 2005). Dit blijkt ook uit literatuuronderzoek van Shannon (1999). Hij geeft aan dat sponsoring het item is waarover het meest gepubliceerd is in *Sport Marketing Quarterly*.

Een van de weinige internationale publicaties over sportmarketing binnen een federatieve context is van Ferrand en Torrigiani (2005). Zij hebben gepubliceerd over de toepassing van marketingtechnieken binnen Olympische sportorganisaties. De auteurs geven aan dat de inhoud van een marketingfunctie binnen een sportorganisatie afhankelijk is van wat onder marketing wordt verstaan en met welke operationele problemen de marketingfunctionaris wordt opge zadeld. In het algemeen zou een marketingfunctionaris zich, volgens hen, bezig moeten houden met de volgende vier mogelijke focusgebieden van marketing: (1) Een focus op sponsoring, gericht op het vinden van financiële partners; (2) Een focus op media-aandacht, gericht op het vergroten van de aanwezigheid van sport en evenementen in de media, met name op televisie, met als doel de sport te promoten en meer aantrekkelijk te maken voor potentiële sponsors; (3) Een focus op de markt, gericht op het vergroten van het aantal aangesloten leden; en (4) Een focus op de vraagzijde, gericht op het analyseren en managen van de relaties tussen de con-

sumenten, het product, de competitie en de sportorganisatie, met als doel een sterke competitieve positie te verkrijgen (Ferrand & Torrigiani, 2005). Deze focusverdeling kan opgesplitst worden in marketing *via* sport, waartoe de eerste twee focusgebieden behoren, en marketing *van* de sport, waartoe de laatste twee focusgebieden behoren. De mediafocus zit tussen beide. Wanneer het mediabereik vooral is gericht op het aantrekken en profiteren van sponsors behoort het tot marketing *via* sport. Echter, wanneer het gericht is op popularisering en vermarkten van de sport betreft het marketing *van* de sport. De laatste marktfocus en de vraagfocus lijken veel op elkaar, maar kennen een belangrijk onderscheid. Een marktfocus is eigenlijk niet meer dan het benaderen van potentiële leden om het ledental van de sportbond te vergroten. Voorheen werd dit vooral geplaatst onder de noemer sportstimulering. Deze benadering kan nog steeds vanuit een aanbodgerichte houding tot stand komen en is derhalve geen indicator van het marketingvertoog. Een focus op de vraagzijde behelst het inspelen op behoeften van de markt op een manier die de consumenten meer bevredigt dan het aanbod van andere aanbieders van vergelijkbare diensten. De doelgroep wordt verbreed naar nieuwe groepen. Omdat deze benadering afwijkt van de traditionele manier van ledenwerven (marktfocus) is dit een indicator van het nieuwe marketingvertoog dat onder druk van NOC*NSF aan dominantie wint.

5.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is aan de hand van literatuur beschreven hoe het marketingvertoog binnen de georganiseerde sport aan dominantie heeft gewonnen. Veel sportbonden staan onder financiële druk door het wegvallen van de instellingssubsidie en in sommige gevallen door het teruglopen van het ledental. Commercialisering lijkt slechts voor een kleine groep sportbonden en sportverenigingen een oplossing te zijn. Toepassing van marketingtechnieken is een bredere toepasbare oplossingsrichting om het ledental te doen toenemen en daarmee de afhankelijkheid van subsidies te verkleinen. Ook vanuit de not-for-profit marketing literatuur is ondersteuning gevonden voor deze redenering. Steeds meer wordt in de marketingliteratuur ervan uitgegaan dat niet-commerciële instellingen baat hebben bij het toepassen van een bedrijfseconomische oriëntatie, maar ook dat dit in sommige gevallen onmogelijk lijkt (Noordegraaf, 2004). Het ontbreken van een marktgerichte cultuur blijkt één van de barrières te zijn voor de toepassing van marketing in een niet-commerciële context. Er zijn echter geen aanwijzingen gevonden die dit bevestigen in relatie tot sportorganisaties.

Zowel in de commerciële als niet-commerciële sportsector maakt marketing halverwege de vorige eeuw zijn intrede. Dit betrof vooral sponsoring en viel dus onder marketing *via*

sport. De laatste jaren wordt tevens het belang van het vermarkten van de sport erkend. Hiermee is de focus van marketing van sportorganisaties, en dus ook van sportbonden verbreed. Marketeers binnen sportbonden waren wellicht eerst voornamelijk belast met media- en sponsorbeleid. Tegenwoordig behoort ook het bedienen van de markt en het inspelen op behoeften tot hun takenpakket (Ferrand & Torrigiani, 2005). Het is echter niet duidelijk of deze beschreven verandering zich ook werkelijk heeft voorgedaan en welke implicaties dat met zich mee heeft gebracht. In de volgende hoofdstukken wordt deze verwachte verandering bij de Nederlandse sportbonden beschreven.



6. Het marketingvertoog van de georganiseerde sport

De energie en intensiviteit waarmee het Strategisch Marketing Project vanuit NOC*NSF is ingezet en door de sportbonden is opgepakt, doet vermoeden dat het marketingvertoog ook binnen de georganiseerde sport aan dominantie heeft gewonnen. NOC*NSF heeft veel tijd en geld geïnvesteerd in het project. De sportbonden werden gedurende een half jaar intensief begeleid door een marketingadviesbureau en door medewerkers van NOC*NSF (zie hoofdstuk één). Dit roept de vraag op wanneer en hoe het marketingvertoog overheersend is geworden binnen NOC*NSF en of het intensieve marketingproject ertoe geleid heeft dat dit vertoog ook aan dominantie heeft gewonnen bij de sportbonden. Aan de hand van documentanalyse op jaarplannen en beleidsplannen van NOC*NSF en de jaarplannen van tien sportbonden (zie methodologische verantwoording in hoofdstuk twee) wordt geanalyseerd of, en op welke manier, er in de periode van 2005 tot 2009 in de beleidsplannen aandacht is besteed aan marketing en de bijbehorende activiteiten met betrekking tot het breedtesportaanbod. Omdat taal een belangrijke rol speelt bij het herkennen van vertogen (zie hoofdstuk twee) is bestudeerd in welke mate marketingterminologieën worden gebruikt en of dit veranderd is sinds het SMP van start is gegaan (vanaf jaarplan 2006).

Bij de genoemde marketingactiviteiten in de beleidsplannen wordt tussen haakjes vermeld welk focusgebied van sportmarketing (zie: Ferrand & Torrigiani, 2005) het betreft. De focusgebieden sponsoring en media zijn helder te duiden. Daarentegen zijn de focusgebieden markt en vraag moeilijker te onderscheiden. Hier is ervoor gekozen alle activiteiten die gericht zijn op het aantrekken van nieuwe leden zonder het aanbod te veranderen onder de marktfocus te benoemen. Te denken valt aan kwaliteitsverbetering, promotieacties, loyaliteitsprogramma's, stimuleringsprogramma's, etcetera. Activiteiten die onder de vraagfocus vallen zijn activiteiten gericht op het onderzoeken van de wensen en behoeften van potentiële leden (nieuwe doelgroepen) of aanpassingen van het aanbod dat op dergelijk onderzoek is gebaseerd. De focusgebieden sponsoring, media en markt duiden niet zozeer op een nieuw vertoog. Ook in het oorspronkelijke verenigingsvertoog was ruimte voor sponsoring, mediabeleid en sportstimulering. Met name

de opkomst van de vraagfocus wordt hier opgevat als het dominanter worden van het marketingvertoog.

Na de beschrijving van de verandering in marketingtaal wordt tevens onderzocht hoe sportbonden verwachten deze verandering uit te voeren. Welke sturingsfilosofie zit er achter? Hebben de verenigingen een rol in de implementatie of wordt er buiten de vereniging om gehandeld? En is er aandacht gegeven aan mogelijke problemen die zich daarbij kunnen voordoen of reeds hebben voorgedaan?

In dit hoofdstuk wordt alleen gebruik gemaakt van een documentanalyse op de jaarplannen en beleidsplannen. Omdat de geschreven plannen een consensus vormen van bestuurlijke planmakerij en niet altijd op de beschreven manier uitgevoerd worden, wordt in de volgende twee hoofdstukken ingegaan op het daadwerkelijke handelen naar de plannen, de achterliggende motivatie en de spanningsvelden die zich daarbij voordoen.

6.1 De opkomst en inhoud van het marketingvertoog bij NOC*NSF

Het beleid van NOC*NSF was tot het einde van de vorige eeuw vooral gericht op belangenbehartiging van de bij haar aangesloten sportbonden. Daarnaast was ze in het kader van breedtesportstimulering actief in het stimuleren van sportparticipatie onder jeugd en achterstandsgroepen (zoals gehandicapten, allochtonen en senioren). Dit brede gedachtegoed is aan het begin van deze eeuw overgedragen aan het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB). De breedtesport focus kwam te liggen op het verhogen van de sportparticipatie binnen de georganiseerde sport. Het begrip sportparticipatie werd daarmee versmald tot ledenbinding, wat bestaat uit ledenwerving, ledenbehoud en ledenopvang (zie: NOC*NSF, 2001; NOC*NSF, 2002a, 2002b). In het meerjarenbeleidsplan voor de breedtesport 2002-2004 beschreef de koepelorganisatie dat er genoeg mogelijkheden zijn om meer sporters aan de georganiseerde sport te binden, waarbij de voorwaarde is dat de georganiseerde sport zich meer gaat richten op de individuele wensen en behoeften van potentiële sporters. Hier ontstond de behoefte aan innovatief en vraaggericht sportaanbod, aangepast aan de veranderende wensen van de sporter en de omgeving (NOC*NSF, 2002b). Feitelijk kan dit opgevat worden als marketing met de focus op de vraagzijde (Ferrand & Torigiani, 2005). Opvallend is dat deze benadering niet expliciet met marketing geïdentificeerd is.

In het jaarverslag van 2003 (NOC*NSF, 2003) werd voor het eerst gesproken over een ontwikkeld marketingprogramma (het zgn. Performance 2008) dat ervoor moest zorgen dat de georganiseerde sport, en daarbinnen met name de topsporttak, versterkt zou worden. Dit plan diende te worden opgevat als een sponsorplan, dus marketing

via sport. Toch waren de eerste tekenen van marketing van sport in 2003 al zichtbaar. De eerste plannen voor de introductie van een *Nationale sportpas* werden dat jaar uitgerold. Met deze pas, die iedere bij de sportbond aangesloten verenigingssporter ontving, moest het lidmaatschap bij de betreffende vereniging een meerwaarde krijgen in de vorm van een loyaliteitsprogramma via de bij NOC*NSF aangesloten partners. Deze eerste aanzet tot marketing van sport past bij het derde focusgebied van Ferrand en Torigiani (2005): de marktfocus. De sportpas als marketinginstrument was namelijk gericht op het vergroten van het aantal aangesloten leden.

In 2004 kwam de sportagenda 2005-2008 in zicht, waarin de aandacht voor het vergroten van het marktaandeel van de georganiseerde sport (weer) genoemd werd.

“Kwaliteit van het sportaanbod is cruciaal waardoor het verbeteren hiervan de uitdaging is voor de komende jaren. Wat passend is moet sporttakspecifiek worden ingevuld waarbij rekening wordt gehouden met maatschappelijke ontwikkelingen. De competities, het unieke van de georganiseerde sport, moeten meer afgestemd worden op de veranderende wensen van onze leden. Daarnaast is het noodzakelijk op zoek te gaan naar ‘alternatieve sportproducten’ om van betekenis te kunnen zijn voor een nieuwe doelgroep; vooral jongeren en senioren. Naast flexibiliteit op de inhoud van het sportaanbod is flexibiliteit op voorwaarden (bv. lidmaatschapsvormen) en organisatie (o.a. verschillende tijden) essentieel. Vanzelfsprekend is kennis van de verschillende doelgroepen en de ‘markten’ cruciaal” (NOC*NSF, 2004, p. 1-2).

Ook in de sportagenda is deze benadering wederom niet bestempeld met marketingterminologie. Pas in 2005, toen het Strategisch Marketing Project geïntroduceerd werd, zijn de marketingbegrippen expliciet genoemd. “Sporters worden klanten, hun wensen staan centraal” (NOC*NSF, 2005, p. 12). Vanaf deze periode kwam de marketing van sport visie (vraagfocus) regelmatig terug in de jaarverslagen van NOC*NSF en is er jaarlijks verslag gedaan van (succesverhalen binnen) het SMP (NOC*NSF, 2006, 2007, 2008a).

In 2008 is de sportagenda 2009-2012 gepresenteerd (NOC*NSF, 2008b). In deze sportagenda is de marketingbenadering uit de vorige sportagenda als basisvoorwaarde genoemd om mensen een levenlang aan de georganiseerde sport te binden.

“Tijdens de Sportagenda 2008 is een sterke basis gelegd voor ‘Een leven lang sporten’. Binnen de sport vindt een duidelijke omslag naar marktgericht denken plaats, mede doordat 62 bonden hebben deelgenomen aan het traject Strategische Marketingplannen. De sport krijgt een steeds beter zicht op de wensen en behoeften van verschillende sporters. Hierdoor wordt duidelijk waar kansen voor groei liggen. Daarnaast wordt duidelijk wat de sport moet doen om deze kan-

sen ook echt te benutten en sporters levenslang aan zich te binden" (NOC*NSF, 2008b, p. 5).

De vraaggerichte marketingbenadering heeft zijn intrede bij NOC*NSF gedaan vanaf begin deze eeuw. Waar deze benadering in eerste instantie slechts impliciet aanwezig was, werd deze vanaf 2005 steeds dominanter. NOC*NSF gaf aan dat het belang van een marktbenadering binnen sportbonden en sportverenigingen groot was om ontwikkelingen in de omgeving het hoofd te kunnen bieden. De vraag is in hoeverre de sportbonden deze redenering hebben overgenomen.

6.2 De opkomst en inhoud van het marketingvertoog bij sportbonden

Bestudering van de jaarplannen van de sportbonden maakt duidelijk dat de meeste sportbonden reeds in 2005 marketing toepasten met een focus op media en/of sponsoring. Er is wel een verschil waar te nemen in de toepassing van de marktfocus en de vraagfocus (zie tabel 6.1 t/m 6.3). Aan de hand van de toepassing van deze marketing *van sport* focusgebieden kunnen drie categorieën van sportbonden onderscheiden worden: sportbonden die marketing *van sport* voor het SMP reeds noemden in hun jaarplannen; sportbonden die marketing beperkt aan bod lieten komen en die pas (ruim) na het SMP vraaggerichte marketing zijn gaan benoemen; en tot slot, sportbonden die ook na het SMP niet tot nauwelijks marketingactiviteiten met een vraaggerichte focus beschrijven in hun jaarplannen.

6.2.1 Categorie 1: Verschillende focussen van sportmarketing

De eerste categorie van sportbonden betreft de sportbonden die reeds voor het SMP in beeld kwam expliciet, dan wel impliciet, zowel de markt- als de vraagfocus van marketing aan bod lieten komen in hun jaarplannen (zie tabel 6.1).

De KNZB was in 2005 reeds bezig met verschillende focusgebieden van sportmarketing. Beide aspecten van marketing *van sport* kwamen in het jaarplan aan bod. In het jaarplan 2005 is beschreven dat de sportbond inzet op verbetering van het imago (marktfocus) en het vergroten van de structurele kennis van de markt middels marktonderzoek (vraagfocus). De Nevobo was al in 2003 gestart met de ontwikkeling van een strategische marketingvisie. In het jaarplan 2005 valt te lezen dat de speerpunten uit dit plan met betrekking tot breedtesport enerzijds te maken hebben met volleybalontwikkeling, het vergroten van het marktaandeel onder de doelgroep volwassenen en de oudste jeugd door het aanbieden van nieuwe volleybalvormen (vraagfocus). Anderzijds stond de dienstverlening richting verenigingen centraal in dat jaar (marktfocus).

Tabel 6.1. Marketingactiviteiten van de sportbonden (cat. 1)

Sportbond	Jaarplan	Mediafocus	Sponsor-focus	Marktfocus	Vraagfocus
KNZB (zwemmen)	2005				
	2006				
	2007				
	2008				
	2009				
Nevobo (volleybal)	2005				
	2006				
	2007				
	2008				
	2009				
AU (atletiek)	2005				
	2006				
	2007				
	2008				
	2009				
NTFU (toer- fietsen)	2005				
	2006				
	2007				
	2008				
	2009				
KNSB (schaken)	2005				
	2006				
	2007				
	2008				
	2009				

■ Activiteiten worden expliciet onder de term marketingactiviteiten benoemd.

■ Activiteiten worden niet expliciet onder de term marketingactiviteiten benoemd, maar kunnen hier inhoudelijk wel onder gerekend worden (=impliciet).

De atletiekunie heeft in haar jaarplan 2005 verschillende activiteiten onder de noemer 'marketing en sponsoring' beschreven. Deze activiteiten hebben zowel een sponsorfocus als een marktfocus. De vraaggerichte focus kwam impliciet ook aan de orde in het jaarplan. Ondersteund door subsidie van het ministerie van VWS en met verwachte steun van partner zorgverzekeraar VGZ-IZA moesten activiteiten ontwikkeld worden die gericht zijn op verschillende groepen binnen de loopsport zoals beginnende en ervaren lopers, jongeren, patiëntengroepen, wandelaars en bedrijven (vraagfocus). Voor groepen

individuele lopers was een lidmaatschap ontwikkeld waarbij de eigen identiteit van de loopgroep kan blijven bestaan, zonder dat daarbij de verenigingsvorm wordt aangenomen (vraagfocus). Dit werd in eerste instantie ondergebracht onder de noemer *Loopservice.nl*. Voor deze nieuwe lidmaatschapsvorm zijn in 2005 promotie- en marketingactiviteiten ontwikkeld. Het aantal leden binnen deze categorie bleek tegen te vallen. In 2008 is naar aanleiding van marktonderzoek onder hardlopers het lidmaatschap vervangen door een nieuwe vorm, genaamd *Dutch Runners*. In deze vorm moest het lidmaatschap meer toegevoegde waarde krijgen voor de individuele lopers door onder andere een back office in te richten waarin de lopers advies kunnen krijgen op het gebied van fysiotherapie en voeding.

Ook de KNZB hanteerde naast de specifiek onder marketing benoemde activiteiten voor 2005 tevens impliciet de vraagfocus van marketing:

“De KNZB probeert in haar sportaanbod de wensen van de hedendaagse sporter te koppelen aan sporttechnisch verantwoord en veilig sporten en heeft daarvoor een aantal succesvolle producten zoals SwimKick, het minipolo en de Nationale Zwemvierdaagse. Naast activiteiten ten aanzien van die producten zal vanaf 2005 nadrukkelijk gezocht gaan worden naar vernieuwing van het sportaanbod, waarbij het aanbod voor de jeugd prioriteit krijgt” (KNZB, jaarplan 2005. p.13).

Bij de NTFU en de KNSB werden de marktgerichte en/of vraaggerichte marketingactiviteiten ook niet expliciet met marketing benoemd. De NTFU benoemde in haar jaarplan 2005 reeds een aantal marketingactiviteiten onder het kopje ‘sportstimulering’. Hieronder vielen onder meer het inzichtelijk maken van de meerwaarde van een lidmaatschap bij de NTFU (marktfocus), de huidige vormen van prestatief toerfietsen behouden en het ontwikkelen van nieuwe vormen op basis van een inventarisatie van wat er is, wat er leeft en welke behoeften er zijn (vraagfocus). Marketing was bij de KNSB ook geen onderdeel van het jaarplan 2005. Desondanks kwam een marktgerichte benadering wel aan bod. De KNSB wilde in 2005 gaan onderzoeken wat de verschillende doelgroepen beweegt om te schaken, te blijven schaken of te stoppen met schaken in georganiseerd verband (vraagfocus).

“Bij elke doelgroep zal onderzocht worden of er belemmeringen bestaan die hen ervan weerhouden om te gaan schaken of te blijven schaken in georganiseerd verband. Daarnaast wordt bekeken of een andere vorm van het schaakaanbod hen wel zal aanspreken, bv. schaken overdag, apart lesaanbod met homogene (doel)groepen, meerdere en/of kortere schaakpartijen” (KNSB, jaarplan 2005. p22).

6.2.2 Categorie II: Van marketing via sport naar marketing van sport

In de tweede categorie bevinden zich sportbonden welke de beschreven marketingactiviteiten een meer vraaggerichte focus hebben gegeven na participatie in het SMP (zie tabel 6.2). De NBB had in het jaarplan 2005 geen aandacht voor marketing van de

sport of de marktgerichte benadering van de breedtesport. In het jaarplan 2006 werd deelname aan het SMP in 2005 vermeld. Inhoudelijk is er nog niet op de hieruit voortgekomen activiteiten ingegaan. Met betrekking tot ledenwerving is het volgende te lezen (marktfocus):

“In 2006 zal tevens een impuls worden gegeven aan werving en binding van leden door de implementatie van de voorstellen van de werkgroep ledenwerving. Onderdelen hiervan zijn het organiseren van bedrijvenbadminton, het stimuleren van campingbadminton en het uitgeven van een badmintontijdschrift”(NBB, jaarplan 2006.p.5).

Het in het SMP geschreven strategisch marketingplan werd in het jaarplan 2007 aangehaald. Er is beschreven dat er vanaf 2007 een specifiek aanbod bedacht wordt voor de jeugd (8 tot 15 jaar) en de jongwerkkenden (25-40 jaar). Gebaseerd op onderzoek uit het SMP is er gewerkt aan de ontwikkeling van een uitdagende spelvorm voor kinderen, welke in competitieverband te beoefenen is (vraagfocus). Voor de doelgroep 25 tot 40 jaar werd gedacht aan nieuwe aanbodvormen die losstaan van de huidige competitie, zoals speedbadminton, dynamic badminton, en racketlon (vraagfocus). In het jaarplan 2009 was geen expliciete aandacht meer voor marketing, sponsoring en mediabereik. Het SMP werd niet meer genoemd. Er is echter wel ingegaan op de activiteiten die voortkwamen uit het ontwikkelde marketingplan. Het nieuwe aanbod voor de jeugd (Kids Games) moest in 2009 geïmplementeerd worden. Voor de jongwerkkenden is een recreantenaanbod (Triminton) in de markt gezet. Tevens was de ambitie aanwezig om onderzoek te doen naar de behoeften met betrekking tot een flexibel aanbod van toernooien (vraagfocus). Het organisatorisch inbedden van de speelvorm *speedminton* heeft daarnaast aandacht gekregen in het jaarplan 2009 (vraagfocus). Onder andere voor de vrijere badmintonners die aan deze spelvormen deelnemen is vanaf 2009 geëxperimenteerd met individuele lidmaatschapsvormen (vraagfocus).

Ook de NHV had in haar jaarplan 2005 geen gerichte aandacht voor marketing. Sponsoring en mediabereik kwamen integraal door het plan een aantal keer aan bod. Een eerste aanzet tot een marktgerichte houding blijkt uit de vermelding van een in 2003 gehouden onderzoek naar de wensen en behoeften van de leden met betrekking tot verschillende handbalvormen (marktfocus). Het SMP was in het jaarplan 2007 een aparte paragraaf binnen het hoofdstuk ‘Verenigingsondersteuning’. In het jaarplan 2008 zijn de in het SMP genoemde doelstellingen doorvertaald naar een aantal activiteiten. Dit betreft een project met naschoolse kennismakingslessen genaamd *Sport Matcht School* (marktfocus) en handbalpromotiematerialen die door handbalverenigingen gebruikt kunnen worden (marktfocus). Uit het jaarplan valt op te maken dat de sportbond ging inzetten op een nieuwe spelvariant. *Beach Handball* evenementen moesten in 2008 georganiseerd gaan worden (vraagfocus). In het jaarplan 2009 was niets geschreven over

marketing of over het SMP. Het plan beschreef acht speerpunten waar de bond zich gedurende dat jaar mee bezig zou houden. Uitbreiding van de alternatieve handbalcompetities, waarvan *Beach Handball* als meest aantrekkelijke werd gezien, was één van deze acht speerpunten (vraagfocus).

Tabel 6.2. Marketingactiviteiten van de sportbonden (cat. 2)

Sportbond	Jaarplan	Mediafocus	Sponsorfocus	Marktfocus	Vraagfocus
NBB (bad- minton)	2005				
	2006				
	2007				
	2008				
	2009				
NHV (handbal)	2005				
	2006				
	2007				
	2008				
	2009				
KNWU (wiel- rennen)	2005				
	2006				
	2007				
	2008				
	2009				



Activiteiten worden expliciet onder de term marketingactiviteiten benoemd.

Activiteiten worden niet expliciet onder de term marketingactiviteiten benoemd, maar kunnen hier inhoudelijk wel onder gerekend worden (=impliciet).

In het jaarplan 2005 van de KNWU staat wel een paragraaf marketing. Hierin lijkt een vraagfocus leidend te zijn:

“Er wordt gestreefd naar een sportaanbod dat de sportieve en competitieve fietser in Nederland kan binden aan de KNWU en haar verenigingen. Daarnaast heeft het zoeken naar aanvullende meerwaarde van het KNWU-lidmaatschap blijvende aandacht binnen de organisatie”(KNWU, jaarplan 2005. p.22).

Concrete invulling van deze visie ontbrak echter. Deelname aan het SMP in 2006 is vermeld in het jaarplan van het betreffende jaar. Daarnaast was er in het jaarplan 2006 aandacht voor de introductie van de Nationale Sportpas (marktfocus). Nadere informatie over marketingactiviteiten ontbrak. In het jaarplan 2007 is ingegaan op de uitwerking

van het SMP. De activiteiten die hieruit voort zijn gekomen, waren gericht op de individuele ongebonden wielersporter. Het bondslidmaatschap moest voor deze groep sporters aantrekkelijk worden door middel van aanbiedingen en services die werden aangeboden via een community website, het zogenaamde *Wielernet* (vraagfocus). 'Marketing & Communicatie' was in het jaarplan 2009 een apart hoofdstuk. Binnen dit thema werden drie speerpunten benoemd: (1) Sponsoring op orde (sponsorfocus); (2) ledengroei realiseren; en (3) mediastrategie ontwikkelen (mediafocus). De eerste twee aspecten moesten gerealiseerd worden door het ontwikkelen en uitvoeren van projecten en acties gericht op individuen en verenigingen (marktfocus). Het zojuist genoemde *Wielernet* bestond toen al niet meer en werd derhalve in het jaarplan 2009 niet meer genoemd.

6.2.3 Categorie III: Marketing gericht op de eigen doelgroep

Tot de derde categorie sportbonden kunnen sportbonden gerekend worden die wel marketing activiteiten (zijn gaan) verrichten, maar die zich niet richten op de huidige doelgroep (marktfocus) (zie tabel 6.3).

Tabel 6.3. Marketingactiviteiten van de sportbonden (cat. 3)

Sportbond	Jaarplan	Mediafocus	Sponsorfocus	Marktfocus	Vraagfocus
KNGU (gym- nastiek)	2005				
	2006				
	2007				
	2008				
	2009				
JBN (judo)	2005				
	2006				
	2007				
	2008				
	2009				

	Activiteiten worden expliciet onder de term marketingactiviteiten benoemd.
	Activiteiten worden niet expliciet onder de term marketingactiviteiten benoemd, maar kunnen hier inhoudelijk wel onder gerekend worden (=impliciet).

Met betrekking tot de breedtesport had de KNGU in haar jaarplan 2005 nog geen aandacht voor marketing van sport. In het jaarplan 2006 is een hoofdstuk 'Communicatie en Marketing' opgenomen. Hierin werd het SMP genoemd. De enige activiteit die in dit kader genoemd werd, is de start van een automatiseringsproject "Huis op orde" dat verenigingen moet aanmoedigen nog niet bij de bond aangesloten leden alsnog aan te melden (marktfocus):

“De KNGU [is] in 2005 gestart met het programma Huis op Orde [...]. Een omvangrijk automatiseringsproject waarbij het motiveren van verenigingen om hun volledige (leden)gegevens digitaal aan te leveren bij de bond een van de speerpunten is. De KNGU verwacht hierdoor meer en gericht service te kunnen verlenen aan haar leden. Op den duur zal dit ledenwinst en ledenbehoud op moeten leveren” (KNGU, jaarplan 2006. p.61).

Daarnaast is er melding gemaakt van het integreren van een marketingfunctie binnen de bond. Elders in het document is melding gemaakt van het opstellen van een marketingplan waarmee gymnastiekvormen voor de jongste jeugd onder de aandacht van verenigingen, peuterspeelzalen, basisscholen en opleidingsinstituten gebracht moet worden (marktfocus). In de daaropvolgende jaren veranderde het beleid niet veel. ‘Marketing en Communicatie’ was in het jaarplan 2009 een aparte paragraaf in het hoofdstuk ‘Organisatie’. Voor de doelgroep ‘niet aangesloten leden’ en ‘verenigingen’ was reeds het automatiseringsprogramma “Huis op orde” in het leven geroepen. Voor 2009 was het plan om de niet aangesloten verenigingen door middel van de introductie van intranet voor aangesloten verenigingen te verleiden tot het aansluiten bij de bond (marktfocus). Daarnaast is beschreven dat de bond zich ervan bewust is dat het sportaanbod voor de jeugd van 12 tot 18 jaar aantrekkelijker gemaakt moet worden door middel van nieuwe sportmogelijkheden (vraagfocus). Ook is beschreven dat de KNGU zich in 2009 wilde aansluiten bij nationale initiatieven van de collectieve georganiseerde sport ter verkrijging van specifieke marktgegevens (vraagfocus). De vraagfocus van marketing bleef beperkt tot bewustwording en onderzoek. Concrete activiteiten gericht op de tegemoetkoming aan specifieke behoeften werden nog niet genoemd.

In het jaarplan 2005 van de JBN was geen aandacht voor activiteiten om de sport te vermarkten. Er is een apart hoofdstuk ‘PR en Communicatie’ geschreven, waarin slechts aandacht was voor mediabereik (mediafocus) en een sponsorplan (sponsorfocus). In het jaarplan 2006 heeft dit hoofdstuk de naam ‘Marketing en Communicatie’ gekregen. Aan de inhoud van het hoofdstuk was echter vrijwel niets veranderd. Marketing van de sport kwam wederom niet aan bod. Deelname aan het SMP in 2006 werd in het jaarplan 2007 in het hoofdstuk ‘Marketing en Communicatie’ vermeld. De uitwerking van het SMP kwam alleen terug in een fragment over de positionering van het bondsblad, wat eerder aan communicatie dan aan marketing gerelateerd was. Verder kwamen dezelfde punten aan bod die in bovengenoemde jaarplannen genoemd zijn. In het jaarplan 2008 is het SMP meer zichtbaar geworden. Het ontwikkelen van een nieuw wedstrijdcircuit (marktfocus) was een uitkomst vanuit de strategische opties uit het marketingplan, net als een behoefte-inventarisatie naar de wenselijkheid van jeugdscheidsrechters. Dit laatste lijkt echter eerder een organisatorische kwestie dan een marketingoptie. Het hoofdstuk “Marketing en Communicatie” betrof nog steeds vooral communicatie, media en sponso-

ring, waarbij deze laatste twee alleen genoemd werden zonder er inhoud aan te geven. In het jaarplan 2009 kwam het begrip marketing nauwelijks nog aan de orde. Alweer was er een hoofdstuk 'Marketing en Communicatie' opgenomen waarin het vermarkten van de sport niet tot nauwelijks aan bod kwam. De enige marktgerichte activiteit was de geplande lancering van de landelijke 'kids club'. Alle JBN leden onder de twaalf jaar moeten lid kunnen worden van een digitale community waarin zij zelf hun eigen digitale paspoort kunnen bijhouden en waarin de JBN met hen communiceert (marktfocus).

Verscheidende sportbonden hebben zich laten inspireren door het marketingbeleid van NOC*NSF en kondigden vanaf 2006 of 2007 marketing *van* sport activiteiten aan. Als resultaat zijn er tal van activiteiten en programma's bedacht die ofwel de bestaande doelgroep moeten vasthouden aan de sportverenigingen en/of sportbond of die nieuwe doelgroepen moeten aanspreken. Desondanks blijkt uit de hierboven beschreven analyses op de beleidsplannen dat het project slechts heeft geleid tot een beperkte verandering in de jaarplannen van de sportbonden. Dit is verrassend gezien de intensiviteit waarmee het project is uitgevoerd, zowel door NOC*NSF als door de sportbonden. Daarnaast roept het de vraag op in hoeverre de consequenties van de nieuwe concepten voorzien zijn. De beschreven activiteiten zijn veelal nieuw voor de sportbonden en vragen derhalve om een goed doordachte organisatie, een juiste aansturing en inzicht in mogelijke problemen. In hoeverre de sportbonden hier melding van hebben gemaakt in hun jaarplannen wordt in de volgende paragraaf beschreven.

6.3 Analyse van de veranderde focus van sportmarketing

Uit de bestudeerde jaarplannen komen drie voorwaarden naar voren die de sportbonden belangrijk achten om de marktgerichte verandering te realiseren. In drie gevallen is genoemd dat de contributie en/of financieringsstructuur aangepast dient te worden. De Nevobo verzocht haar lidorganisaties in het jaarplan 2008 de contributie te verhogen, en gaf daarbij aan dat een afwijzing van dat voorstel gevolgen heeft voor het ambitieniveau:

"Voor 2009 betekent dit dat geen uitvoer gegeven kan worden aan de gezamenlijke ambities van de Nevobo. [...] voor 2009 en verdere jaren zijn de gevolgen dat [...] er niet geïnvesteerd kan worden in projecten om de vele volleyballers buiten de Nevobo om aan ons te binden" (Nevobo, jaarplan 2008. p.59).

Ook de NBB gaf in haar jaarplan 2009 aan een andere financieringsmethode te prefereren om verenigingen te stimuleren al haar leden bij de sportbond op te geven. De KNWU beschreef in het jaarplan 2009 een andere tarievenstructuur te wensen welke gebaseerd is op het principe dat de gebruiker betaalt.

De tweede voorwaarde betreft het aanstellen van een marketingfunctionaris. De KNZB, NTFU en de KNGU maakten hier melding van in hun jaarplannen.

“Marketing is bij de KNGU gestart als een project. Om de continuïteit van de marketingaanpak te garanderen moet de marketingfunctie ingebed [worden] in de organisatie” (KNGU, jaarplan 2007. p. 63).

Tot slot, een belangrijke voorwaarde die door verschillende sportbonden (KNZB, Atletiekunie, NTFU, KNSB, NBB en NHV) werd genoemd is het invoeren van individuele lidmaatschapsvormen. Dit duidt op een verschuiving van de sturingsfilosofie. Traditioneel zijn sportbonden in de uitvoering van hun plannen afhankelijk van de aangesloten verenigingen. Met het aanbieden van individuele lidmaatschappen passeert de bond de aangesloten verenigingen om direct de sporters aan zich te binden. De KNZB is hier een voorbeeld van. In 2006 en 2007 lag de focus met betrekking tot de aansturing van de marketingactiviteiten nog op de verenigingen. De sportbond zette in op ondersteuning van de verenigingen op onder andere marketinggebied zodat de verenigingen zich konden richten op de ‘ongebonden’ zwemmers. De groep ‘ongebonden’ zwemmers kwam nadrukkelijk in beeld toen een grote sponsor (Sanex) zich verbond aan zwemactiviteiten voor deze doelgroep. De Sanex Uurchallenge had in 2008 250 deelnemers. De bond heeft samen met Sanex een website ontwikkeld om deelnemers te ondersteunen bij de voorbereiding op deze uurchallenge. Deze website is in 2008 door meer dan 60.000 unieke bezoekers bekeken en ruim 6.000 mensen hebben zich geregistreerd om ook toegang te hebben tot het afgeschermd gedeelte van de website. Om deze doelgroep iets te bieden, werd de aansturing vanuit de verenigingen langzaam losgelaten. In het jaarplan 2009 werd voor het eerst aangekondigd dat de KNZB wilde proberen een persoonlijk lidmaatschap in het leven te roepen voor deze groep ‘ongebonden’ zwemmers.

Ook de NBB liet de verenigingssturing steeds meer los. In het jaarplan van 2006 schreven zij nog:

“Verbetering van de zwakke punten van de NBB dient nadrukkelijk plaats te vinden om de groei te kunnen bewerkstelligen. Zo zal moeten worden gewerkt aan samenwerking en eventueel fusie tussen verenigingen, aan positionering van verenigingen op lokaal niveau en aan het ontwikkelen van (eigen) accommodaties”(NBB, jaarplan 2006. p.6)

Maar toen in 2009 duidelijk werd dat er weinig groei zat in de verenigingen, is deze sturingfilosofie losgelaten:

“De afgelopen jaren is gebleken dat de NBB in zijn huidige vorm niet gaat groeien in leden. Er zullen experimenten worden ondernomen voor nieuwe lidmaatschaps- en contributievormen” (NBB, jaarplan 2009. p.2).

De Nevobo hield in haar jaarplannen vast aan de aansturing via de aangesloten verenigingen, ook voor een concept zoals *Ultimate Volley Experience* waarin volleybalvormen

op een voor de verenigingen ongebruikelijke manier worden aangeboden. Maar ook bij de Nevobo is vanaf 2006 een verandering in de aansturingfilosofie merkbaar. De regiokantoren fungeren sindsdien niet meer enkel als competitiecoördinerend orgaan van de verenigingen. Zij hebben ook een rol in het verwezenlijken van landelijk uitgesproken ambities gekregen:

“De regiokantoren fungeren als vooruitgeschoven posten. Zij voeren die activiteiten uit waarvan het van belang is dat deze zo dicht mogelijk bij de klant/leden plaatsvinden. Deze activiteiten zijn een uitvloeisel van het eenduidige Nevobo-beleid met inachtneming van lokale omstandigheden”(Nevobo, activiteitenplan 2007. p.44)

Genoemde activiteiten werden veelal gefinancierd vanuit beschikbare subsidies vanuit onder andere de Lottofinanciering marktaandeel (via NOC*NSF) en het ministerie van VWS (onder andere Nationaal Actieplan Sport en Bewegen).

De drie voorwaarden die in de jaarplannen zijn genoemd, maken duidelijk dat niet alleen is nagedacht over productvernieuwing, maar dat andere elementen uit de marketingmix tevens meegenomen zijn. Aanpassing van het contributiestelsel en/of de tarievenstructuur en het aanstellen van een marketingfunctionaris zijn hier voorbeelden van. Opvallend is wel dat problemen en/of barrières die verwacht werden of zich in het proces hebben voorgedaan niet naar voren zijn gekomen in de bestudeerde jaarplannen.

6.4 Conclusie

De analyse van de beleidsplannen van NOC*NSF maakt duidelijk dat het marketingvertoog steeds dominanter is geworden ten opzichte van het verenigingsvertoog. Tot het einde van de vorige eeuw werd voornamelijk geschreven over belangenbehartiging van sportverenigingen en sportbonden en over breedtesportstimulering. Vanaf 2002 werd gesproken over vraaggericht sportaanbod, wat erop duidt dat het marketingvertoog rond die periode geïntroduceerd is. Dit vertoog werd in de daaropvolgende jaren alsnog dominanter. In 2005 kreeg de marketingfocus nadrukkelijk aandacht met het organiseren van het SMP. In de sportagenda 2009-2012 is het marketingvertoog als een vanzelfsprekendheid beschouwd.

Vanuit de bestudeerde jaarplannen van de sportbonden kan opgemaakt worden dat er onder hen verschil is in de manier waarop er over marketing is geschreven. Een aantal sportbonden beschreef reeds voor deelname aan het SMP expliciet, dan wel impliciet over de vraaggerichte focus van sportmarketing. Bij andere sportbonden heeft het marketingvertoog pas na deelname aan het SMP aan dominantie gewonnen. Slechts bij

twee bestudeerde sportbonden heeft deelname aan het SMP weinig doen veranderen in de gehanteerde taal in de jaarplannen. Het marketingvertoog was daar weinig dominant aanwezig.

De consequentie van het dominanter rakende marketingvertoog was een groeiende behoefte aan organisatieverandering. Er ontstond vraag naar specifieke medewerkers die zich met marketing *van* sport bezig konden houden. Daarnaast werd een verandering van sturingsfilosofie nagestreefd. De meeste sportbonden die vanuit de vraagfocus sportmarketing zijn gaan bedrijven, hebben de hieruit voortkomende activiteiten los van de verenigingen aangeboden. Deze sportbonden voerden hun plannen uit zonder zich daarin tot de aangesloten verenigingen te richten. Dit was niet het geval bij de twee sportbonden die zich beperken tot marketing gericht op de huidige doelgroepen.

Tot slot, het is opvallend dat geen enkele sportbond over (verwachte) moeilijkheden bij de implementatie van nieuwe (vraaggerichte) activiteiten heeft geschreven. Dit is opvallend omdat juist de verandering van sturingsfilosofie gevolgen heeft gehad voor de bestuurlijke organisatie. Deze was gericht op het behartigen van de verenigingsbelangen. Aangesloten verenigingen hebben altijd volledige inspraak gehad in het te voeren beleid van een sportbond. Een gevolg van het instellen van individuele lidmaatschapsvormen was bijvoorbeeld dat de macht van de verenigingen beperkt werd. Deze nieuwe lidmaatschapsvormen vormden een bedreiging voor de verenigingsmacht en derhalve was de aankondiging daarvan problematisch.

Deze documentanalyse heeft duidelijk gemaakt dat het marketingvertoog in verschillende mate aan dominantie heeft gewonnen. Dit heeft slechts beperkt de jaarplannen van de sportbonden beïnvloed. Hoe dominant een vertoog is, zegt echter nog niets over de werkelijke gevolgen ervan. Omdat een vertoog een door geautoriseerde personen geconstrueerd verhaal is, wordt het niet per definitie gedragen door andere organisatieleden. Hetgeen in de jaarplannen is beschreven, betreft slechts een consensus van bestuurlijke plannen. Een dominant vertoog wordt door de belangrijkste mensen in een organisatie als waarheid aangenomen, echter de bijpassende structuren hoeven niet per definitie geïnstitutionaliseerd te zijn. Het feit dat er niets beschreven is over verwachte of ervaren problemen geeft aan dat de jaarplannen consensusstukken zijn en maakt een verdere analyse op structuurniveau noodzakelijk. Het volgende hoofdstuk beschrijft in hoeverre de structuren die bij het marketingvertoog behoren geïnstitutionaliseerd zijn en welke onderliggende spanningsvelden hiermee gemoeid waren. Ook gaat het in op het proces van verandering en de beleving daarvan.



7. Het veranderingsproces op mesoniveau

In dit hoofdstuk is aan de hand van acht cases beschreven hoe sportbonden tussen 2005 en 2009 zijn omgegaan met het vertoog uit de markt en uit de institutionele omgeving om meer marktgericht te worden. De beschrijving van de cases is ondersteund met informatie vanuit de gegevens van twaalf andere bestudeerde bonden. Hierbij is gekeken naar de invulling van de factoren uit het neo-institutioneel model van Greenwood en Hinings (1996) dat in hoofdstuk twee is behandeld. Dit betreffen de veranderingsaanjagende factoren (interesses en waarden) en de verandering-in-staat-stellende factoren (machtsafhankelijkheden en actiecapaciteiten) en de relaties daartussen. De analyses zijn enerzijds verricht aan de hand van documentanalyses op beleidsdocumenten en notulen van bondsvergaderingen, anderzijds is dit gedaan aan de hand van interviews met sleutelfiguren. Hieronder zijn zowel bondsdirecteuren of –medewerkers alsook bondsbestuurders verstaan. Met de geïnterviewden is afgesproken dat zij niet met naam en functie in het proefschrift genoemd zouden worden. In tabel 2.1 staat vermeld welke bonden in dit onderzoek zijn meegenomen. De bonden zijn in deze deelstudie onderverdeeld aan de hand van het soort sport dat zij vertegenwoordigen. Tot de eerste categorie behoren sportbonden welke ‘vrije’ sporten vertegenwoordigen. Tot de tweede categorie behoren sportbonden die typische verenigingssporten vertegenwoordigen. Aan het einde van het hoofdstuk is met behulp van de structuratietheorie (zie ook hoofdstuk twee), als aanvulling op de neo-institutionele theorie, de aanwezige wederkerige relatie tussen structuur en actie, beschreven.

7.1 Toepassing van marketing bij sportbonden in ‘vrije’ sporten

In deze paragraaf zijn vier casestudies beschreven. Dit betreffen de cases van de Koninklijke Nederlandse Wielren Unie (KNWU), de Koninklijke Nederlandse Atletiek Unie (KNAU), De Koninklijke Nederlandse Zwembond (KNZB) en de Nederlandse Toerfiets Unie (NTFU). Nadat de cases zijn beschreven volgt er een analyse waarin de cases ontleed worden

aan de hand van de variabelen vanuit het neo-institutioneel model (zie hoofdstuk twee). De analyses worden ondersteund met kenmerken van nog zes andere sportbonden die 'vrije' takken van sport vertegenwoordigen. Dit zijn de Koninklijke Nederlandse Schaak Bond (KNSB), de Squash Bond Nederland (SBN), de wandelbond KNBLO-NL, de Nederlandse Klim en Bergsport Vereniging (NKBV), de Nederlandse Triatlon Bond (NTB) en de Nederlandse Go Bond (NGoB).

7.1.1 Case I: Koninklijke Nederlandse Wielren Unie (KNWU)

Het concept marketing viel begin deze eeuw nog niet erg goed bij de achterban van de KNWU. De in 2006 werkzame marketingadviseur zei bijvoorbeeld:

"In 1997 [...] was de eerste keer dat de bond nadacht over externe communicatie. Vier jaar geleden is er een marketing manager aangenomen, maar deze is helemaal stukgelopen op de weinige medewerking van de achterban en de branche. Deze nare ervaring zit nog diep in de organisatie, marketing is nog steeds voor veel mensen een vies woord" (interview medewerker I).

In 2004 is een nieuwe directeur aangesteld die meer openstond voor de marketingbenadering. Dat de interesse voor marketing was aangewakkerd blijkt ook uit het volgende citaat uit het jaarplan 2005:

"Het wedstrijdaanbod brokkelt onder druk van maatschappelijke ontwikkelingen en ook infrastructurele problemen langzaam af. Dit is uiteraard opnieuw een bijzonder punt van aandacht in 2005. Om het sportaanbod voor de verschillende categorieën sporters op peil te houden is bovendien een meer gedifferentieerd aanbod nodig, dat enkel mogelijk is met medewerking van de wedstrijdorganisatoren, ondersteund door de afdeling evenementen..." (jaarplan 2005).

Ook is er dan een marketingvisie beschreven.

"Het goed bedienen van de KNWU doelgroepen is een taak van de gehele KNWU-organisatie. Nog meer dan voorheen zal het marketingbeleid er dan ook op gericht zijn de behoefte van de verschillende doelgroepen van de KNWU te vervullen" (jaarplan 2005).

In de tweede helft van 2005 nam de KNWU deel aan het SMP. Hoewel het goed paste binnen de nieuwe denkwijze van de bond, gaf de marketingadviseur aan dat er onder druk van NOC*NSF is geparticipeerd. Iets meer subtiel kan deze stellingname teruggevonden worden in het jaarplan van 2006, waarin nadrukkelijk genoemd werd dat sportbonden door subsidievoorwaarden verplicht zijn het SMP uit te voeren. Met name de extrinsieke motivatie kwam hierbij naar voren. Deze motivatie bleef ook in latere jaren tot uiting komen. Uit het tweede interview met een medewerker blijkt dat deze motivatie op weinig steun van verenigingen kan rekenen. Wanneer hij het heeft over de wens tot ledengroei zegt hij:

“Zo’n hoofdbestuur ziet dat wel, maar je kunt je ook afvragen welke redenen daar dan achter zitten. Als je groeit tot 40.000 leden val je weer in een ander NOC*NSF subsidiepotje. Vraag is of dat nou de reden moet zijn om te groeien. In sommige lagen ziet men het wel, maar bijvoorbeeld, uiteindelijk is je hele congres is een samenstelling van verenigingen. En bij veel verenigingen is die drang er helemaal niet. Die hebben zoiets van we hoeven helemaal geen nieuwe leden, want het past er nu al bijna niet meer in, om maar eens wat te noemen” (interview medewerker II).

Het belangrijkste concept uit het SMP betrof een internetcommunity om ongebonden sporters aan de bond te binden. Echter, het ontbrak aan de bestuurlijke interesse in deze en andere concepten uit het SMP.

“Toen de uitkomsten gepresenteerd werden aan het nieuwe bestuur waren er maar twee van de vijf bestuursleden aanwezig, maar die gooiden meteen de haken in het zand. Terwijl veel extern deskundigen [...] laaiend enthousiast waren, en de KNWU de publieksprijs voor het SMP had gewonnen, bleef het bestuur niet enthousiast. Deze eerste presentatie liep bijna op ruzie uit, terwijl het plan alleen maar bedoeld was als aanbeveling, deed het bestuur alsof het ze opgelegd werd ... Ze [het bestuur] hebben geen vertrouwen in het bureau. Ze hebben de angst dat bedachte plannen mis gaan en ze financieel, maar ook bestuurlijk onderuit gaan. Uiteindelijk is er na nog een paar bestuursvergaderingen en een bijzondere bestuursvergadering schoorvoetend ja gezegd tegen het plan, nadat er genoeg partners [...] en innovatiesubsidie gevonden waren, zodat het risico en de investering voor de KNWU nihil waren” (interview medewerker I).

De reden waarom het bestuur niet bijzonder enthousiast reageerde is dat ze destijds andere prioriteiten had. De bond was reeds enige jaren bezig met het vernieuwen van de bestuurlijke organisatie, waarin de bureauorganisatie meer slagvaardig moest worden en het bestuur meer op afstand moest komen. Hieruit voortkomend werd in het bondscongres van mei 2006 het aantal bestuursleden gehalveerd. Vanaf dat moment was er een nieuw bestuur actief.

“Wij zaten er pas een half jaar, hadden genoeg gezeik aan onze kop, dus wij hadden een zekere scepsis, maar als bestuur hebben we gezegd, nou oké, als jullie [de directeur en de marketingadviseur] daarin geloven en als het een prijs wint, en als NOC*NSF dat een goed plan vindt, oké doe dat dan maar” (interview hoofdbestuurslid).

Ondanks de toezegging van het bestuur om met de community aan de slag te gaan, bleken er toch andere prioriteiten te zijn binnen de bond. De andere ambities binnen de bestuurlijke vernieuwing zoals het vernieuwen (samenvoegen) van de regionale indeling,

het inperken van de zittingsduur van bestuursleden en commissieleden, en een nieuwe samenstelling van het congres, vonden weinig draagvlak.

“Op enig moment dacht ik ook van ja, het concept dat hier bedacht is kan misschien werken voor een grote organisatie, maar dat werkt hier niet. Je werkt met veel vrijwilligers, je werkt ...bij wielrennen is dat ook nog uitermate traditioneel” (interview hoofdbestuurslid).

Discussies die hierover gevoerd werden in jaarvergaderingen van het congres kostten zoveel tijd en energie dat er geen ruimte resteerde voor het bespreken van de nieuwe community. De website is er toch gekomen en is per april 2007 in de lucht gegaan. De site werd van strategische waarde geacht voor het binden van de nog niet gebonden sporters. In een beleidsplan voor deze periode valt te lezen dat de community door middel van aanbiedingen en dienstverlening ongebonden sporters aan de bond moest gaan binden. Toch is nog geen anderhalf jaar later de stekker er alweer uitgetrokken. Dit had twee oorzaken. Ten eerste bleek de capaciteit niet in huis om een dergelijke site aantrekkelijk te houden.

“[De community] is nooit geworden wat het moest zijn. Het bouwen van een online community is denk ik het moeilijkste wat je these days op internet kan willen. Als dat heel makkelijk zou zijn, zou iedereen al een glanzende mooie community hebben. Zo eenvoudig is dat niet. Dat kost geld, dat kost mensen. Nou we hadden hier één iemand op zitten, [...] die deed dat. En ook niet een enorm internet techy kerel, dat dan ook nog niet” (interview medewerker II).

Het gevolg hiervan is geweest dat er veel te weinig aanmeldingen waren en dat er weinig tot geen interactiviteit plaats heeft gevonden op de website. De tweede oorzaak is dat de financiering problematisch werd. Er was slechts tijdelijke subsidie om de hierboven genoemde medewerker te betalen. Daarnaast haakten de sponsors af. Naast deze twee oorzaken was er nog een andere ontwikkeling die een rol heeft gespeeld bij de keuze om de site uit de lucht te halen. Na oprichting van de webcommunity is er een vergelijkbare site opgericht.

“... als je het oorspronkelijk SMP erbij pakt, dat is bijna alsof ze het hadden. Die hebben dus precies staan, dat wat wij ... nou dat is onderdeel van een grotere partij. Daar zitten ongeveer tien man redactioneel en technisch fulltime op dat hele... daar kan je dus ook niet tegenop boksen. [...] het was ooit begonnen met een kerel op een zolderkamer, maar dat is dus vanuit die wielwereld, dat werkt dus. Daar zie je dus precies op een gegeven moment een jongen die zijn arm had gebroken, er stond een artikelje op, die heeft dat er dan op gezet, en dan heb je binnen het uur zeventien reacties van mensen van ‘hee vervelend voor je’, echt het hyves-effect, dat zie je daar wel” (interview medewerker II).

Uiteindelijk zagen de nieuwe medewerker en het bestuur geen manier om de community kansrijk in de lucht te houden. Er is voor gekozen om de samenwerking te gaan zoeken met de concurrerende website. De medewerker trekt uit het bovenstaande de volgende conclusie:

“Maar het grappige is eigenlijk dat het SMP, we hadden toen eigenlijk met z’n allen best wel bedacht waar de markt behoefte aan had, wat kans van slagen had. We hebben het alleen niet goed ingevuld. En ja, of zijn ingehaald door een ander ook, dat is altijd een beetje de vraag. Dus hebben we het nu anders opgelost. We hebben net als iedere andere bond beperkte middelen en dat hadden wij nooit door kunnen zetten” (interview medewerker II).

Het uit de lucht halen van de internetcommunity betekende niet dat de bond terug bij af was. Op sommige onderdelen bleek de organisatie inderdaad nog weinig marktgericht.

“Marketing is nog redelijk onbekend [...] bijvoorbeeld de afdeling licenties en financiële administratie, daar zijn mensen in staat om iedere licentiehouder te gaan uitleggen aan de telefoon hoe die toch echt met een bezwaarschriftje onder de helft van de kosten uit kan komen. Dat vind ik nou als marketingmanager ook niet helemaal gewenst” (interview medewerker II).

Desondanks zijn er wel degelijk stappen gezet naar een meer marktgerichte organisatie.

“Ik denk dat we een soort transitie doormaken van een ontzettend ambtelijk organisatietje, want het zijn maar een kleine twintig mensen ofzo, die heel erg taakgerelateerd hun klusjes doen, overigens daar stinkend hun best voor doen, daar niets mis mee, en van incident ofzo van dikkerdje naar dikkerdje rennen, dat is zo ongeveer, als ik dat samenvat, de cultuur, de werkorganisatie van de KNWU. Tegelijkertijd zien we wel het begin [...] dat dat denken wel komt” (interview hoofdbestuurslid).

De notie dat er een grote groep wielrenners buiten de verenigingen sport, heeft het besef aangewakkerd dat het grootste groeipotentieel zich bevindt onder de ongebonden sporters die niet of nauwelijks via de verenigingsinfrastructuur aan de bond zijn te binden. Het benaderen van deze groep sporters getuigt van een nieuwe denkwijze:

“Het individueel lidmaatschap bestaat eigenlijk al, als een soort ledenkaart, maar had eigenlijk een slapend bestaan omdat de hele cultuur en de hele richting van denken is altijd op wedstrijdrijders, licentiehouders die aangesloten zijn bij verenigingen, en verenigingen zijn lid. Statutair kennen wij niet eens individueel lidmaatschap” (interview hoofdbestuurslid).

Dat deze richting van denken plaats moest maken voor een meer marktgerichte denkwijze blijkt uit het beleidsplan voor 2008-2010:

“De KNWU is één van de zeldzame sportbonden in Nederland die geen – of zorgvuldiger gezegd: nauwelijks – individueel lidmaatschap kent. Licentiehouders worden lid van een vereniging, en de vereniging is lid van de KNWU. Dit betekent dat het uniebureau in belangrijke mate gericht is op het ondersteunen van de verenigingen en districten/afdelingen. De kern van deze werkwijze is en blijft een succesformule van de KNWU. Er is echter ook een beperking; er is onvoldoende zicht op en toegevoegde waarde voor individuele sporters die geen belangstelling hebben voor aansluiting bij een vereniging, maar wel contact zoeken met actieve wielersporters in de regio. Kort gezegd: er is een gat tussen het (kunnen) bereiken van de honderdduizenden actieve wielersporters en de 12.000 licentiehouders van de KNWU. Door introductie van het individueel lidmaatschap van de KNWU (gecombineerd met voordelen zoals bijvoorbeeld kortingen voor wedstrijden en toertochten, toezending van het KNWU wielermagazine en verzekering etc.) voor een beperkte prijs, zal dit gat de komende jaren in belangrijke mate worden gedicht.” (beleidsplan, 2008-2010).

Naar aanleiding van dit beleidsplan waren de reacties in de bondsvergadering van november 2007 wisselend, maar overwegend positief. Eén afgevaardigde “zou graag meer uitgewerkt willen zien wat verenigingen aan contributie mislopen wanneer men alleen een rechtstreekse licentie aanvraagt”. Andere afgevaardigden zijn positiever, omdat duidelijk bleek dat verenigingen de kerndoelgroep blijven. Eén van de districten “wil graag dat er wordt nagedacht over het versterken van de vereniging met betrekking tot het individueel lidmaatschap”. Dezelfde geluiden kwamen een half jaar later terug op de bondsvergadering van mei 2008. In de notulen staat het volgende over een afgevaardigde: “individueel lidmaatschap ligt heel gevoelig bij verenigingen en hij vraagt of de verenigingen hierbij betrokken kunnen worden”. Waarop het bestuur reageerde: “De subsidieverstrekkers vragen om veel leden. Het hoofdbestuur heeft ervoor gekozen dat ze er niet alleen zijn voor de verenigingen, maar ook voor de individuele leden. Daarnaast willen we ook de verenigingen versterken, maar het lidmaatschap niet verplichten”. Een andere afgevaardigde vroeg vervolgens: “of het de taak van de unie kan zijn om nieuwe individuele leden op de hoogte te brengen van verenigingen in hun omgeving en andersom”. Tijdens dit congres is het individuele lidmaatschap goedgekeurd. De volgende stap die nu gemaakt kon worden was het vermarkten van dit lidmaatschap. De achterban is in november 2008 akkoord gegaan met een bijbehorende kostenindicatie.

“Voor het eerst sinds jaren hebben we heel bewust een tekort op de begroting neergelegd omdat we vijftig- tot zeventigduizend euro extra buiten de exploitatieruimte die we hadden, dus ten laste van het eigen vermogen geaccordeerd hebben gekregen om te investeren uit het oogpunt van marketing in het bereiken van de ongebonden fietser. Dus het congres [...] mensen van nou gemiddelde

leeftijd zeventig denk ik, die hebben in één, twee, drie congressen, stapsgewijs eerst uitgelegd wat de relevantie was van meer leden, vervolgens het individueel lidmaatschap laten accorderen in het vorige congres, wat ook al een enorme stap is hè, als bedreiging voor de vereniging. En gisteravond hebben we ze ja laten zeggen op een begroting van vijftig– tot zeventigduizend tekort, als we die marketinginspanning gaan doen rondom die individuele leden” (interview hoofdbestuurslid).

Opmerkelijk is wel dat de bestuurder vermeldde dat het voor de achterban niet wenselijk is om dit onder marketing te verstaan.

“Sport is emotie, dat vind ik het mooie eraan. En de term marketing slaat niet aan in de sportwereld, dat beklijft nergens. Het roept eerder aversie op dan... maar het is nog wel belangrijk. Alleen ik moet niet met mijn mensen van gisteravond gaan hebben over marketing die we gaan doen. Ik moet het hebben over het belang dat wij die individuele ongebonden fietser iets te bieden hebben, dat die van belang is voor ons, dat we die moeten zien te bereiken. Het woord marketing moet je bij die mensen helemaal niet roepen” (interview hoofdbestuurslid).

7.1.2 Case II: Koninklijke Nederlandse Atletiekunie (KNAU)

In de jaren negentig van de vorige eeuw ging het de Atletiekunie voor de wind. Doordat de bond naast subsidiegelden de beschikking had over gelden afkomstig van een aantal grote sponsors hield ze ruim geld over voor haar interne organisatie. Aan het begin van de eenentwintigste eeuw veranderde dit. De sponsors haakten af en het verdwijnen van de instellingssubsidie werd aangekondigd. Deze financiële kentering was niet alleen de aanleiding om meer marktgericht te gaan handelen, maar werd in een breder organisatorisch perspectief geplaatst. In het jaarplan voor 2005 staat het volgende:

“Personeel (vrijwilligers en werknemers) en organisatie bepalen in belangrijke mate de continuïteit van de KNAU en haar activiteiten. In feite is dit het menselijk kapitaal van de onderneming. Dat neemt echter niet weg dat de structurele inkomsten uit contributies, subsidies en sponsoring de afgelopen jaren geen gelijke tred heeft gehouden met de stijging van de vaste kosten uit personeel, huisvesting en organisatie. De vrije bestedingsruimte is afgenomen ook al doordat bepaalde (project)subsidies en fondsenmiddelen direct gekoppeld waren aan het realiseren van activiteiten. Aanvankelijk heeft de KNAU nog wel enig ondernemersrisico willen lopen door middelen uit de algemene reserve aan te wenden ter financiering van bepaalde (topsport)ambities. Met het uitblijven van structurele fondsen en de afbouw van de instellingssubsidie, is medio 2004 besloten tot het uitvoeren van een interne analyse hoe deze ontwikkeling het hoofd kon worden geboden.

De uitkomsten van deze analyse leidden tot het opstellen van een organisatieplan dat voorziet in een cultuurverandering en een aanpassing van de structuur. Een meer marketinggerichte benadering van de omgeving, minder eilandvorming en borging van de kwaliteit van processen en producten zijn daarbij trefwoorden. Bovendien moet een en ander leiden tot reductie van de formatie en verhoging van de efficiency. Projectmatig werken met resultaatbewustzijn is hierbij een belangrijk instrument”(Jaarplan 2005).

De interne analyse heeft geleid tot een reorganisatie van het uniebureau. Er werd een nieuwe directeur aangesteld. De structuur is tevens veranderd. Voorheen was er geen duidelijk onderscheid in doelgroepbenadering. In de nieuwe structuur is gekozen voor een duidelijke departementalisatie: topsport, verenigingssport, en loopsport zijn naast elkaar staande departementen met elk een eigen benaderingswijze. Functies zoals communicatie, marketing, financiën, en dergelijke zijn in de staf terecht gekomen. Ook in de bestuurlijke lijn is verandering doorgevoerd. Er is een nieuwe voorzitter gekomen alsook een bestuurslid marketing en communicatie welke reeds ervaring met sportmarketing had.

Voor het nieuwe bestuurslid marketing en communicatie was het bij aantreden duidelijk dat de bond in een situatie zat waar verandering gewenst was. Hij constateerde zowel kansen als zwaktes van de organisatie. Onderzoek dat hij heeft laten uitvoeren door het W.J.H. Mulier Instituut maakte duidelijk:

“... dat er veel mensen lopen, maar dat de associatie tussen lopen of joggen en atletiek er niet is. Dus de lopers hebben geen idee van de Atletiekunie. Dat betekent dat er een grote kans ligt voor de Atletiekunie om zich te profileren. [...] Maar het kantoor in IJsselstein vond ik een soort administratieve organisatie. Het leefde niet. Het leek wel een ministerie van atletiek waarin alle regels worden nageleefd. Meer beheer en regelgeving dan dat je een organisatie bent die dienstbaar is aan de doelgroep, aan de atleten en daar dynamiek in probeert te brengen en daar programma's voor maakt. Kortom: ik vond de situatie een beetje duf, ze liepen een beetje achter, het was niet professioneel. De manier om je te presenteren kon veel beter”(interview hoofdbestuurslid).

Het bestuurslid is begonnen in het bestuur opmerkingen te maken dat men ook anders kon denken dan men gewend was en dus zaken anders te beschouwen. Hij gaf aan dat ook op kantoor het besef op gang gebracht moest worden dat ze met iets bezig zijn wat veel dynamischer was dan hoe men het tot dan toe beschouwde. Toen kwam al vrij snel de discussie over de vestigingsplaats. Juist een mogelijkheid tot verhuizing zag hij als een nieuwe manier om de bond te positioneren, om binnen een sportomgeving de Olympische associaties mee te pakken. De mogelijkheid om zich op Papendal te vestigen was dus een enorme kans. Dat was het begin van een mentaliteitsomgeving. Hierbij

stuitte hij niet zozeer op weerstand, maar eerder op onbegrip over waarom er dingen moesten veranderen.

Pas toen de verhuizing een feit was en de reorganisatie op het bondsbureau een eind gevorderd was, begin 2006, heeft de Atletiekunie deelgenomen aan het SMP. In deze periode was ook besloten een senior marketeer aan te trekken, welke tevens adjunct-directeur werd. Dit gaf volgens het bestuurslid een cultuurschok binnen de bond:

“Want hij bracht een andere mentaliteit mee. [Hij] ging op een andere manier met sponsors om en benaderde sponsors op een andere manier. Daar heeft hij het wel moeilijk mee gehad. Dat werd namelijk niet geaccepteerd, ‘zo *doen wij dat niet*’, en nog soms heeft hij het daar wel moeilijk mee”(interview hoofd-bestuurslid).

Zowel de senior marketeer als het bestuurslid marketing & communicatie participeerden in de SMP sessies. Doordat er reeds een doelgroepenvisie bestond, is het marketingproject gebruikt om de benadering van de verschillende doelgroepen, met name de startende lopers (Start to Run) en de ongebonden lopers (bijvoorbeeld door middel van Business Running), scherp te krijgen. Door bestuurlijke inbreng vormde bestuurlijk draagvlak geen probleem. Ook de Unieraad is meegegaan in de plannen. Dit kwam volgens een medewerker mede door een belangrijke stap die eind 2006 is gemaakt toen de samenstelling van de Unieraad verkleind, doch kwalitatief versterkt is. Opvallend is dat het voorstel van deze herinrichting uit de Unieraad zelf is gekomen.

Anno 2007 was de bewustwording van de noodzaak voor een meer bedrijfsmatige en marktgerichte organisatie aanwezig. De bond was zich bewust van kansen in de markt en een aantal interne zwaktes zijn aangepakt. Het project gericht op de startende lopers werd met subsidie in de markt gezet. Echter, de bond had wel moeite om de ongebonden lopers aan zich te binden:

“... maar volgens mij zitten alle bonden daar een beetje mee: Hoe krijg je die ongebonden loper nou, iemand die lekker voor zichzelf wil lopen, met niemand wat te maken wil hebben, is die wel te binden? Daar moeten we nog een formule voor vinden. We zijn een heel eind op weg, maar daar zijn nog wel wat slagen in te maken” (interview medewerker II).

Volgens het bestuurslid werd dit veroorzaakt doordat er geen goede marktgegevens beschikbaar zijn:

“Kwalitatief onderzoek naar wat beweegt de loper, welke groepen zitten daar tussen, welke andere interesses leven er, is niet gedaan. We hebben wel het onderzoek van [het Mulier Instituut] wat in kaart brengt waar het gat zit, maar echte informatie om de marketing op aan te sturen ontbreekt. De bond is daar niet scherp in om dat te benoemen en te onderzoeken en daar propositie op te for-

muleren. Hieruit blijkt wel dat de bond nog steeds een beetje dat administratieve moloch is" (interview hoofdbestuurslid).

Het is volgens een medewerker ook moeilijk om aan dergelijke goede gegevens te komen. Onderzoek is duur en kost veel tijd. Met name de beschikbare financiën vormden volgens hem het probleem. De bond was daardoor genoodzaakt door middel van *trial and error* te achterhalen wat de wensen en behoeften zijn van deze doelgroep. Dat pakte niet altijd succesvol uit.

"...ik had de verwachting, want we zijn in september daarmee begonnen, ik dacht dam-tot-dam altijd uitverkocht. Daar lopen 45.000 mensen. Is al een half jaar geleden uitverkocht. Ik had 80 startnummers nog. Ik dacht nou die zijn zo weg. Als wij dat aanbieden voor die ongebonden loper, 80 startnummers, iedereen komt daar op af. Nou, dat was niet succesvol. Dat hebben we misschien te laat gecommuniceerd of er is toch blijkbaar geen interesse omdat er een levendige handel op marktplaats is van die startnummers. Je moet het wel proberen, anders weet je het niet. Dan denk je juist met die evenementen [...] We hebben het nu met die Zevenheuvelenloop ook gedaan. Hebben we 200 startnummers ingekocht, dat blijkt toch lastig te zijn om daar de ongebonden loper te triggeren van hee word lid van ons, dan krijg je een startnummer, dan krijg je een lekker hapje, je kunt je tasje daar achterlaten, enzovoort. Dat is nog niet helemaal de formule, dus we moeten daar wat anders verzinnen" (interview medewerker II).

In een memo behorende bij het financieel jaarverslag 2008 valt te lezen dat de tot nu toe gehanteerde werkwijze voor ledenbehoud in het loopsportsegment niet succesvol is gebleken en dat hiervoor nieuwe aanloopkosten gemaakt werden om hier wel succes mee te boeken. Er was voor €80.000 een beroep gedaan op de bestemmingsreserves voor het speerpunt Loopsport. Er is in 2009 kleinschalig onderzoek gedaan door middel van het houden van rondetafelgesprekken met de doelgroep. De medewerker verwachtte op deze manier de behoeften te kunnen achterhalen en benoemen.

Een andere factor die het marktgericht benaderen van de ongebonden loper bemoeilijkt, is de houding en de mogelijkheden van verenigingen. In het jaarplan voor 2006 stond dat de unie al vanaf eind jaren negentig over een individueel lidmaatschap voor de ongebonden lopers beschikt, maar dat het sinds de vernieuwde organisatorische structuur als volwaardig aandachtsgebied naast topatletiek en verenigingsatletiek beschouwd wordt. Desondanks merkte de medewerker nog regelmatig een spagaat tussen de verenigingssport en de loopsport, waarbij de laatstgenoemde ondergeschikt werd geacht aan de eerstgenoemde.

"We hebben een aantal projecten waar absoluut vraagtekens bij worden gezet door de verenigingen van what's in it for us? Wij zijn toch jullie achterban? Als

wij via projecten vanuit loopsport [...] initiatieven gaan ontplooiën, dan moeten we wel altijd laten zien what's in it voor de vereniging. Hoe betrekken we de vereniging erbij? Hoe krijgen we die mensen bij die clinic in jullie databestand ook naar de verenigingen toe. En daar is wel veel commentaar vanuit de achterban op" (interview medewerker II).

Deze houding was volgens het bestuurslid wel te verklaren:

"Mensen willen wel lopen, maar niet de lasten van een lidmaatschap. En als de bond dan deze markt gaat bedienen, dan is de vereniging bang dat ze sowieso geen lid meer worden. Terwijl ik denk dat deze groep nooit naar de vereniging was gekomen" (interview hoofdbestuurslid).

Toch zag de medewerker ook voor de verenigingen kansen in het bedienen van deze doelgroep. Er zijn echter drie oorzaken aan te wijzen waardoor deze kansen niet benut werden. Ten eerste was er gebrek aan marktgerichtheid bij de verenigingen:

"[Bij] start to run krijg je sowieso commentaar van dat gaat via de hardloopspecialzaak, dat gaat over ongebonden lopers. Die komen nooit bij onze vereniging terecht. Dus dat is een project wat niet geschikt is. Daar houden we geen mensen aan over. Waar ik weer tegen zeg van ga naar die groep toe, houd een praatje en bind ze aan je. Doe een vervolgcursus bij jullie of wat dan ook. [...] Een aantal doet dat heel erg goed, houden er heel veel leden aan over, maar ook een heleboel zeggen van ik hou er geen lid aan over. Ja, dan doe je iets fout. Precies hetzelfde met ING Running business, we houden er geen leden aan over. Ja, je hebt ze op je baan, je hebt je trainer ervoor, wat kunnen we nog meer doen? Jullie moeten daar meer aan doen zeggen ze dan tegen de Atletiekunie. Jullie moeten ze meer stimuleren om lid te worden onze vereniging. Maar wij staan niet voor die groep. Jullie staan voor die groep, jullie kunnen ze rechtstreeks aanspreken. Dus we blijven altijd een beetje in die spagaat van welles nietes en wat ze van ons verwachten, of wat wij misschien teveel verwachten van de vrijwilligersstructuur van een vereniging" (interview medewerker II).

Het niet aansluiten van het aanbod van de verenigingen bij deze doelgroep vormde een tweede obstakel.

"Kijk, start to run, dan zijn echt mensen die echt net drie kilometer kunnen lopen, rennen, joggen, misschien een kilometer en dan weer een paar minuten rust en weer een kilometer. Dus echt een heel laag niveau, maar die vinden het wel leuk. En dan gaan ze na zes keer naar een vereniging en dan moeten ze meelopen met een beginnergroep wat voor die beginnergroep begrippen al een beginner is die al vijf kilometer of tien kilometer een beetje kunnen rennen. Die mensen worden helemaal kapot gelopen of ze lopen erachter aan te sukkelen. Het aanbod daar

is soms veel te hoog ten opzichte van wat wij aanbieden. Die afstemming is daar niet goed genoeg.” (interview medewerker II).

En tot slot zijn verenigingen afhankelijk van vrijwilligers, waardoor ze niet flexibel genoeg waren om op behoeften uit te markt in te springen.

“... het is en blijft een vrijwilligersstructuur. Het snelle reageren op bijvoorbeeld bedrijfstrainingen. Als een bedrijf zegt we willen volgende week getraind worden richting de dam-tot-damloop, kunnen jullie wat organiseren voor ons, dan moet je niet verwachten dat een vereniging daar tien trainers heeft staan de week erop. Dat verwacht een bedrijf wel. En die betalen er ook meer voor. En dan krijg je een spagaat. Zij willen er meer voor betalen, eigenlijk wil een vereniging niet zien dat hun trainers meer betaald worden dan normaal, dus hoe krijg je dat? Als een trainer tien euro per uur krijgt is het veel, terwijl als ik een bedrijf benader en ik zeg die trainer moet vijftig euro hebben, nou dat is geen probleem. Dan kom je wel in conflictsituaties. [...] Hetzelfde met ING Running business, dat hebben we expliciet bij de vereniging neergelegd, van oké, dat gaan jullie uitvoeren. Jullie krijgen die vergoeding ervoor. Nou, dat is een moeizaam traject. En dan zeggen zelfs verenigingen van nee dat kunnen we niet uitvoeren. Terwijl dat commercieel, financieel hartstikke goed bij die vereniging past. [...] Of de baan is niet vrij, daar lopen onze leden op die avond, op woensdagavond, en zes uur kunnen we geen trainers vinden, enzovoort, enzovoort. Terwijl het financieel een hartstikke mooi project voor ze was, daar konden ze echt wat aan verdienen. De meesten reageren positief hoor. Maar ook een heleboel hebben we echt achter de broek aan moeten zitten, voordat je een reactie kreeg dat ze mee wilden doen. Dat moeten we in een bestuursvergadering afspreken, over anderhalve maand hebben we weer bestuursvergadering dus daarna hoor je het. Anderhalve maand, dat kan niet, we moeten het over twee weken weten. ‘Niet zo die druk opvoeren hè’, dan zetten we ze onder druk. Dat soort reacties krijg je dan. Begrijpelijk, maar dus voor dat soort projecten eigenlijk niet geschikt” (interview medewerker II).

Deze zwaktes zijn door het bestuurslid scherp verwoord in het feit dat de bond onvoldoende flexibel is om op de markt in te spelen, en daarnaast mentaal de benodigde lenigheid ontbeert. Het gebrek aan mentale lenigheid deed zich niet alleen in de verenigingsachterban voor, ook op het bureau was de denkwijze nog lang niet zo marktgericht en flexibel als gewenst werd door de medewerker. Hij ervoer dat vanuit het verleden de werknemers erg afwachtend zijn en niet prestatiegericht. Dit werd volgens hem mede veroorzaakt door de vrijblijvendheid van verstrekte subsidies in het verleden.

7.1.3 Case III: Koninklijke Nederlandse Zwembond (KNZB)

De KNZB was zich in 2004 ervan bewust dat de wensen en motieven van consumenten om te sporten aan verandering onderhevig zijn en wilde zich graag flexibel opstellen om aan de behoeften van potentiële zwemmers te kunnen voldoen (Integraal Beleidsplan 2005-2008). Daarnaast erkende ze dat door het wegvallen van de instellingssubsidie het steeds belangrijker werd om eigen inkomsten te genereren.

“We hebben in 2003 de aankondiging gekregen van terugloop van subsidie, die begin 2004 is geëffectueerd en ook dit jaar verder door zal lopen. De vraag blijft natuurlijk hoe lang krijgen we nog subsidie uit Den Haag. We moeten met elkaar kijken in hoeverre we de terugloop van subsidie vanuit het ministerie van VWS en misschien ook wel vanuit NOC*NSF kunnen opvangen. Ik denk dat een belangrijk aspect is om te proberen wat meer self-supporting op dat vlak te worden” (Penningmeester, ALV april 2005).

Om aan de ene kant de marktontwikkelingen het hoofd te kunnen bieden en aan de andere kant financieel onafhankelijker te worden, stonden twee strategische doelen centraal in de beleidsperiode 2005-2008: Groei in ledenaantal met 5% en versterking van de aangesloten verenigingen. Deze doelen zijn met elkaar verweven. De beoogde groei moest gaan lopen via de verenigingen. De ongebonden zwemmer moest zich via de verenigingen bij de zwembond gaan aansluiten. Deze beleidspunten vormden het vertrekpunt voor een groot aantal organisatorische wijzigingen. De grootste veranderingen betroffen de oprichting van een afdeling innovatie en een afdeling ledenservice. Ook is er in 2005 een marketing manager aangesteld (Jaarplan 2006).

Het in het Integraal Beleidsplan 2005-2008 beschreven beleid werd voldoende geacht om de markt- en subsidieontwikkelingen het hoofd te kunnen bieden. Het SMP had hierin weinig toegevoegde waarde, vond een medewerker van de bond:

“Wij hadden met ons derde Integrale Beleidsplan [...] al een nieuw strategisch beleid uitgestippeld, dus de deelname aan het SMP traject was beperkt en alleen met reden om in hetzelfde spoor als alle andere bonden te komen. Dus het SMP heeft voor ons ook niet heel veel doen veranderen” (interview medewerker I).

NOC*NSF ging akkoord met deze houding, maar was het niet eens met de stellingname van de medewerker. De accountmanager van NOC*NSF vond dat concrete marketingconcepten ontbraken in het beleidsplan (gesprek accountmanager NOC*NSF, maart 2008). De realisatie van de doelen bleek tegen te vallen, er was zelfs sprake van een lichte daling in ledental. Dit verontrustte enkele leden van de ALV in 2006.

“Er was sprake van een ledenstijging van 5%, vorig jaar bleek al dat we in de min zaten, tussen de 1 en 2%. [...] Het blijkt ook het afgelopen jaar dat we in de min zijn gegaan. Ik denk dat de doelstelling van 5% dus wel erg ver weg is. Mijn vraag aan het bestuur is nu, zijn er, omdat dit toch een belangrijk punt is, leden bete-

kent geld, leden betekenen belangstelling, leden betekenen eigenlijk alles voor de KNZB; worden er nu krachtige maatregelen genomen, andere maatregelen dan tot nu zijn aangemerkt [...] om toch te zorgen dat we dat ledental aan het eind van de periode, en dat gaat razendsnel, toch van de min naar de plus kunnen ombuigen?” (verenigingsafgevaardigde, ALV april 2006).

Het bestuur gaf in haar reactie aan dat er extra activiteiten ingezet zouden worden op ledenwerving en dat ze zeker nog wel het vertrouwen had dat een groei van 5% gerealiseerd kon worden. De geïnterviewde medewerker had echter het idee dat het zinniger was eerst in te zetten op sterke verenigingen in plaats van veel geld en energie te steken in ledengroei.

“We willen nog steeds wel meer leden, maar deze moeten niet gekocht worden. Dan tast je de cultuur van de verenigingen aan. De ledenwinst moet komen door het sterker maken van je verenigingen en dan kunnen zij het ook beter aan” (interview medewerker I).

Vanaf 2007 was echter een omslag in het denken over ledengroei waarneembaar. In de ALV van april 2007 kondigde de voorzitter aan dat in het kader van ledenwerving nagedacht moet worden over de ongebonden zwemmers. Er zijn volgens hem miljoenen mensen die geen lid willen worden van een vereniging, maar wel trouw een zwembad bezoeken. De bond moest zich volgens hem gaan afvragen wat ze deze doelgroep te bieden heeft. Hij kondigde aan dat er in 2007 een pilot gestart gaat worden om deze groep te bereiken. Hiermee verwees hij naar de uitkomst van een traject waar de bond op aanraden van, en georganiseerd door NOC*NSF, aan deelgenomen heeft. Het betrof een vervolgtraject op het SMP welke specifiek inging op de uitdagingen om ongebonden sporters te enthousiasmeren voor een bondslidmaatschap. Uit dit traject was een project voortgekomen waarin de baantjeszwemmers kennis kunnen maken met de zwembond, enerzijds door middel van advies vanuit de KNZB (mijnzwemcoach.nl), of anderzijds door georganiseerde activiteiten, zoals een urchallenge. Bij dit project was een sponsor gevonden, Sanex. De op dat moment nog actieve topzwemmer Pieter van den Hoogenband is als zwemcoach voor de baantjeszwemmer een rol gaan spelen in de sponsoractivatie. In oktober 2007 werd het project gestart.

“Dat project is in een stroomversnelling gekomen door Sanex. Samenvattend durf ik wel te stellen dat alles waar zo’n commerciële partner zich aan verbindt, dat komt onwijs in een stroomversnelling. [...] Je moet zelf kracht ontwikkelingen om het bij te houden als bond. Dus wij hebben onze lidmaatschapsstructuur nog niet gewijzigd. Dus in zoverre hebben wij nog geen leden. Dat hebben we dus ‘even’ nog niet geregeld. Dat zijn bij bonden trajecten die een jaar duren, want

dat moet je voorbereiden, dat kan maar op één moment per jaar, namelijk tijdens je algemene ledenvergadering” (interview medewerker II).

De bond slaagde erin naast Sanex nog andere grote sponsors aan te trekken. Eén daarvan was ook specifiek betrokken bij de breedtesport en gaf een impuls aan zwemactiviteiten voor de jeugd. Bij de zwembond lijken topsportsuccessen en hieruit voortkomende sponsoring ten goede te komen aan de marketing op breedtesportniveau.

“Ik durf te zeggen dat we de afgelopen jaren, en we zijn gezegend met zeer talentvolle sporters, dat we zoveel successen hebben behaald dat we zichtbaar werden, dat we met de concentratie op marketing die twee aan elkaar hebben kunnen koppelen en dat we in het afgelopen jaar toch echt een paar successen hebben geboekt op het punt van marketing en sponsoring” (interview hoofdbestuurslid).

Anno 2008 is dus een aantal activiteiten ontwikkeld gericht op het bedienen van de doelgroep baantjeszwemmers. De financiering van deze activiteiten kwam voor een groot gedeelte uit sponsoring, waardoor er geen draagvlak en goedkeuring van besluitvormende organen binnen de bond vereist was. Anders lag dit voor de introductie van een individuele lidmaatschapsvorm. Zoals hierboven omschreven, was dat nog niet geregeld toen de activiteiten voor de ongebonden zwemmer van start gingen. Dit was enkele jaren geleden nog een onbespreekbaar onderwerp. Het tij was in 2008 gekeerd.

“We willen de lidmaatschapstructuur van de KNZB openbreken, die mensen [baantjeszwemmers] direct lid te laten worden van de bond. Iets wat vijf jaar geleden onbespreekbaar was. Iets waar [men] van zei moeten we dat nou wel doen? Of is dat niet verkeerde energie. Wat je nu ziet is dat we energie inzetten om dat in de eerstvolgende ledenvergadering in april goedgekeurd te krijgen. [...] Waar we eerst van dachten oh die zwemt, dus die wil wel bij die zwemvereniging, dus die trekken we naar binnen. Mensen willen niet bij een zwemvereniging, mensen willen geen sociale contacten, willen wel sociale contacten, maar niet bij een zwemvereniging. Mensen willen geen bardienst draaien, willen geen kaderfunctie, willen gewoon zwemmen. [...] Maar primair zeggen we [nu] en dat zeiden we vijf jaar geleden echt niet, zelfs drie jaar geleden niet, die groep mag er zijn en daar moeten we wat mee” (interview medewerker II).

Het persoonlijk lidmaatschap is in de ALV van april 2009 goedgekeurd nadat dit zorgvuldig met de achterban besproken was. Hoewel bij de verenigingen altijd de angst heeft bestaan dat verenigingsleden zouden overstappen naar een goedkoper individueel lidmaatschap, waren de verenigingen toch overtuigd geraakt dat er een groep zwemmers is die zich in eerste instantie niet bij een vereniging wenst aan te sluiten. Overigens wel met de hoop deze groep in een later stadium alsnog aan zich te binden.

Toen de lidmaatschapsstructuur was aangepast om nieuwe doelgroepen op te nemen, lag er de uitdaging om zwemmers niet alleen te enthousiasmeren voor de georganiseerde activiteiten, maar tevens om ze vast te houden als betalende persoonlijke leden. Dit vroeg, naast het bedenken van marketingconcepten, om een organisatiebrede marktgerichte benadering. Zover was de bond volgens de bestuurder nog niet. De werkcultuur was volgens hem nog heel erg gericht op dienstverlening richting de verenigingen. De medewerker schetste de werkcultuur zelfs nog een stukje behoudender.

“Volgens mij is de KNZB begonnen als een soort administratiekantoor. Er wordt van alles gedaan in het land, laten we dat eens op één plek centraal met elkaar gaan regelen en afspreken. En daar zat totaal geen noodzaak in die tijd om het beter te doen dan gisteren, dat hele verbeteren, versnellen of doelen stellen, dat was er helemaal niet. [...] Het heeft echt te maken met ‘want dat is al jaren zo’ [...]. Het is er gewoon ingesleten” (interview medewerker II).

Deze houding werd nog eens versterkt door het vroegere subsidiebeleid.

“Het altijd maar klakkeloos als mensen de hand ophouden, daar geld in leggen als subsidieverstrekker, dat bevordert niet dat mensen het morgen beter willen doen dan vandaag” (interview medewerker II).

Een nieuw speerpunt in het beleid voor 2009-2012 was dan ook de cultuurverandering naar een meer prestatiegerichte werkorganisatie. Zowel de bestuurder als de medewerker erkenden dat daarin nog een lange weg te gaan is.

7.1.4 Case IV: Nederlandse Toerfiets Unie (NTFU)

Het wegvallen van de instellingssubsidie vanaf 2004 had grote gevolgen voor de NTFU. De bond heeft als één van de weinige bonden zich sterk verzet tegen deze maatregel. Ze heeft diverse bezwaarschriften naar het ministerie van VWS gestuurd. In april 2004 hebben het hoofdbestuur en de directeur in een hoorzitting van het ministerie van VWS uitgebreid verweer gevoerd tegen het wegvallen van €164.000,- subsidie. In die hoorzitting is naast juridische argumenten zoals procedure, tijdspad, vertrouwens- en gelijkheidsbeginsel, het maatschappelijk belang van het georganiseerd toerfietsen naar voren gebracht. De commissie van bezwaar was het niet eens met de bond. Zij achtte het niet onredelijk dat er meer (financiële) verantwoordelijkheid bij de verenigingen en haar leden werd gelegd. Het ingediende bezwaar is dan ook ongegrond verklaard. Uiteindelijk zag de bond als enige mogelijkheid het doorberekenen van deze subsidiekorting naar haar leden (jaarplan 2005).

In 2005 werd de bond benaderd om in de pilotfase mee te doen aan het SMP. Zowel het bureau als het bestuur was enthousiast. Volgens de voorzitter van de NTFU heeft het traject een meerwaarde gehad in het gestructureerd aanleren om meer doelgroepgericht te denken en te segmenteren. In het traject werd de ambitie uitgesproken om van

39.000 leden in 2004 te groeien naar 60.000 leden in 2008 en 120.000 leden in 2012 door aanbod te creëren dat specifiek op verschillende doelgroepen is toegesneden. Voor racefietsers, mountainbikers, gezondheidsfietsers en recreatieve fietsers is aanbod ontwikkeld welk in vier aparte labels werd weggezet: *Velosport*, *Singletracks*, *Fiets-Fit*, en *Fiets&Geniet*. Niet iedereen kon zich vinden in deze grootse ambitie. In de besluitenlijst van de Unieraad in mei 2006 valt te lezen:

“W.v.V. [afgevaardigde van een vereniging] spreekt zijn bezorgdheid uit over de wijze van functioneren van de NTFU. Hij heeft een voorkeur voor behouden wat er is en niet te veel veranderingen doorvoeren. Hij heeft het gevoel te vervreemden van de NTFU. Groter is z.i. niet altijd beter” (besluitenlijst Unieraad mei 2006).

Waarop de voorzitter antwoordde:

“dat de NTFU kiest voor groei, maar niet ten koste van kwaliteit. Het aantal van 120.000 leden is geen hard getal. Indien we dat niet halen is het geen kwestie van falen. De NTFU moet groeien om een serieuze gesprekspartner te blijven voor bijvoorbeeld de overheid” (besluitenlijst Unieraad mei 2006).

Medio 2005 is het SMP afgerond en stond de bond voor de uitdaging om het plan te implementeren. Toen bleek dat het uniebureau het niet aankon. De toenmalige directeur is overspannen geraakt en werd vervangen door een interim-directeur. Een andere medewerker is ontslagen en er werden een marketingmedewerker, een communicatiemedewerker en een beleidsmedewerker aangenomen. Dit betroffen hoogopgeleide personen, echter met weinig werkervaring. Het bestuurslid verwoordde het als volgt:

“Voor en tijdens het SMP traject hadden we een bureau met oudgedienden. Die zijn nu weg en nu hebben we een kwalitatieve verjongingsslag gemaakt” (interview hoofdbestuurslid).

De interim-directeur heeft het SMP opgepakt en doorontwikkeld. De belangrijkste toevoeging die hij maakte, was dat de NTFU de verschillende doelgroepen een individueel lidmaatschap moest gaan aanbieden. Het voorstel was om deze leden onder te brengen in een aparte stichting die aangesloten zou worden bij de NTFU, stichting Fietssport Nederland. Medio 2006 zijn deze plannen ontwikkeld, maar kon er nog niets ondernomen worden totdat de Unieraad de plannen accordeerde. Er moest draagvlak gecreëerd worden voor de mogelijkheid tot individueel lidmaatschap. Dat dit onderwerp prudent is binnen de NTFU blijkt uit het feit dat dit niet de eerste keer was dat het op de agenda stond. Het is reeds meerdere malen aan bod gekomen, en in eerdere stemmingen, in 1987 en 1994, is het voorstel voor het invoeren van een individueel lidmaatschap met ruime meerderheden verworpen.

Met het draagvlak creëren is in augustus 2006 begonnen. Alle negen districten werden bezocht, waarbij er zowel geluisterd werd naar verenigingen die voor individueel lid-

maatschap waren, als naar verenigingen die bezwaar hadden. Hoewel een medewerker in een interview in oktober 2006 nog uitsprak dat dit onderwerp in de Unieraad van november 2006 ter stemming voor zou komen, bleek na afloop van de bezoeken dat de bond toen nog niet zo ver was.

Het plan werd waar nodig aangepast. Het belangrijkste probleem was dat verenigingen bang waren dat het individueel lidmaatschap concurrerend zou zijn voor het verenigingslidmaatschap. De verenigingen wilden duidelijk terugzien dat verenigingslidmaatschappen prioriteit zouden krijgen binnen de bond. In het jaarplan 2007 werd het voorstel als volgt gepresenteerd:

“Een belangrijk streven hierbij is dat we (uiteindelijk) zoveel mogelijk leden bij de verenigingen aan willen laten sluiten om onze ambitie te realiseren. In principe moet het persoonlijke lidmaatschap het onaantrekkelijkste lidmaatschap zijn” (jaarplan 2007).

Daarnaast moest er een concessie gedaan worden met betrekking tot het contributiebedrag.

“Juist om de concurrentie tegen te gaan wilden ze, was het echt een eis om de prijs voor de labels hoger te maken dan het verenigingslidmaatschap. Wat, als je echt vanuit marketing kijkt, belachelijk is. Maar ja, het moest maar, want anders hadden we het helemaal niet kunnen doen” (interview medewerker II).

In februari 2007 zijn twee medewerkers van het bondsbureau weer teruggegaan naar de districten en verenigingen met als doel de nieuwe lidmaatschapsvorm in de Unieraad van mei goedgekeurd te krijgen.

“Ook in die oktobersessies hebben we ook heel goed geluisterd naar die mensen en in februari lag al wel het plan wel klaar. Dus dat hebben we ook weer gepresenteerd. Flinke discussies, dat zijn heftige avonden geweest. Maar het begon wel zo langzamerhand te kantelen. We hebben ook de districtsbesturen in aparte overleggen heel goed geïnformeerd. Dus die begonnen eigenlijk steeds meer een sponsor van het verhaal te worden ten opzichte van hun eigen verenigingen die in het district onder hen vallen” (interview medewerker II).

De oprichting van stichting Fietssport Nederland werd in de Unieraad van mei 2007 goedgekeurd, waarbij een districtsbestuurder nog eens wilde noemen dat individueel lidmaatschap nooit goedkoper mocht worden dan verenigingslidmaatschap.

“Het is goed vast te leggen dat er altijd een vaste marge aan verschil is tussen de contributie van het label Fiets-Fit [individueel lidmaatschap] en de NTFU zodat deze niet tot elkaar komen. Dit hoeft niet vastgelegd te worden in de statuten, maar het is een fundamenteel beginsel dat wel vastgelegd moet zijn” (opmerking districtsbestuurder in Unieraad, mei 2007).

Een aanwezig erelid zag de goedkeuring als het gevolg van een duidelijke visie en een goede onderbouwing van het voorstel, iets wat in eerdere pogingen ontbrak (besluitenlijst Unieraad mei 2007).

Na goedkeuring van de stichting Fietsport Nederland begon de 'echte' uitdaging voor de NTFU om individuele fietsers aan de stichting te binden.

"De praktijk begint dan pas echt. En dat is nog vele malen moeilijker" (interview medewerker II).

De ambitie en de verwachtingen lagen hoog. Mede veroorzaakt doordat de bond was bijgestaan door een gerenommeerd marketingbureau en er veel mogelijkheden waren, is er een idee ontstaan dat binnen een jaar wel een paar duizend leden zich zouden aanmelden. Dat bleek medio 2008 toch tegen te vallen. Op dat moment waren er vijfhonderd leden. De medewerker merkte dat hierdoor de twijfel in het bestuur en op het bureau al begon toe te slaan. Hij gaf aan dat het beschikbare budget mede debet was aan de tegenvallende resultaten.

"Weinig budget en dan moet je vier merken in de markt gaan zetten. Als je er een miljoen ingooit dan krijg je TV en weet ik veel wat, dan kan je het heel snel bekend hebben. Alleen we hebben dat niet. We moeten het met misschien dertig-, veertigduizend euro doen. Dan duurt het gewoon heel lang" (interview medewerker II).

Een andere factor was volgens hem ook menskracht. Het bureau telde op dat moment 11 fte., waarvan drie á vier mensen belast waren met marketing en marketingcommunicatiebeleid. Ook had hij last van de consensusconstructie die ervoor zorgde dat het prijsniveau kunstmatig hoog moest worden gehouden.

"...wij moeten iets kunstmatig duur maken waardoor je het bijna niet verkocht krijgt. Dat is natuurlijk waanzinnig. [...] Ik heb zo'n traject doorlopen met [een marketingconsultant, via NOC*NSF] voor één van die labels, die zegt van je hebt goud in handen alleen je moet van die prijs af. Maar als ik dat ga doen [...] dan krijg ik echt gezeik, echt gezeik. We gaan het wel stiekem doen zo langzamerhand. Dat kost gewoon een jaar, twee jaar extra. Ik vergelijk het altijd met een, ik ben altijd voetballer geweest, als je alleen op de goal afgaat en je wordt dan aan je shirt zo getrokken door de tegenstander. Je ziet de goal, maar je komt er niet. En dat is jammer, ook de uitdaging, maar ook wel jammer" (interview medewerker II).

Tot slot gaf hij aan dat een versteviging van het bestuur ook gewenst zou zijn. Hij had behoefte aan een bestuur met een goed netwerk en aan een bestuurder met marketingervaring waarmee hij op strategisch niveau kon sparren. Dat was op het moment van het interview niet het geval.

“Het hoofdbestuurslid marketing, dat is geen diskwalificatie hoor, alleen die is heel enthousiast en die zit heel erg op de kleine acties, zeg maar. Heel actiematig, heel klein, niet echt bestuurlijk overkoepelend, en eigenlijk vooral op mountainbiken gericht” (interview medewerker II).

De bestuurder beaamde de delicate relatie tussen het bureau en het bestuur. Als oorzaak noemde hij dat het bestuur lang de ‘controlejas’ heeft aangehouden, en dat nog steeds af en toe had. Die controlerende houding was er volgens hem bijna uit, maar die heeft ertoe geleid dat het bondsbureau zich terugtrok en een hoop zaken voor zichzelf hield. Hij zat op dezelfde lijn als de marketingmedewerker en pleitte voor een kwaliteitsverbetering van het bestuur.

“Het hoofdbestuur moet uitgebreid worden met het liefst HBO-plussers. Deze moeten kunnen schakelen tussen mensen en instituties en tussen thema’s. Ik wil strategen in het bestuur hebben. Anders komen plannen niet van de grond. [...] Deze ploeg is verre van ideaal, maar stapje voor stapje begint het beter te worden. [...] De professionaliseringsslag op het bureau is aardig geslaagd, maar nu is de bestuurlijke laag aan de orde” (interview hoofdbestuurslid).

Met een professionaliseringsslag van de bestuurlijke laag bedoelde de bestuurder niet alleen het hoofdbestuur. Hij was reeds enige tijd bezig, conform de Code Goed Sportbestuur van de commissie Loorbach³⁵, de gehele democratische besluitvormingsstructuur te moderniseren, zodat besluitvorming kwalitatief beter en efficiënter kon gaan plaatsvinden. Al in 2005 stelde hij voor om een duaal stelsel van besluitvorming te introduceren. De districtsbestuurders vormden (en vormen nog steeds) de Unieraad. De Unieraad is het controlerend orgaan van het bestuur, maar de districten zijn tevens een uitvoerend orgaan voor het op de Unieraad afgesproken beleid. Deze wetgevende macht en uitvoerende macht wilde hij separeren door een duaal stelsel in te voeren waarin de districten afgevaardigden zouden leveren voor de Unieraad, in plaats van hun bestuurders. Dit voorstel is er niet doorgekomen. Tevens wilde hij verjonging en kwalitatieve verbetering op districtsniveau. Verjonging wilde hij bereiken door de zittingstermijn van districtsbestuurders te beperken, conform de Code Goed Sportbestuur. Ook dit kwam er moeilijk door. Uiteindelijk is er gekozen voor maximaal drie termijnen van drie jaar, waarbij de consensus gedaan moest worden om toen pas te beginnen met tellen. Districtsbestuurders die er volgens hem al veel te lang zaten, konden toen nog negen jaar aanblijven. Een kwalitatieve verbetering hoopte hij te bereiken door scholing. Hij heeft de bestuurders gevraagd of ze bereid waren geschoold te worden om zodoende op een hoger niveau te kunnen functioneren binnen een modernere verenigingsstructuur. De voorzitter dacht dat wanneer zij misschien beter opgeleid zouden zijn, ze dan misschien wel rijp zijn voor dergelijke ideeën als het duale stelsel. Op het scholingsvoorstel waren de districtsbestuurders unaniem positief. Op de vraag waarop ze geschoold wensten te wor-

den kwamen vergadertechnieken en verenigingsrelatiebeheer naar voren. De voorzitter heeft dit aangevuld met meer bedrijfsmatige thema's zoals begrotingsbeleid, sponsors aantrekken etc. Dat vond hij cruciaal voor kwalitatieve verbeteringslag.

De bestuurder zag de oorzaak van de tegenvallende resultaten van de stichting niet enkel in beperkt budget en beperkte bestuurlijke capaciteit.

"In de uitvoering wordt er teruggegrepen naar de oude structuren en daardoor is de output te gering. Dat komt niet omdat de verkeerde personen op de verkeerde posities zitten [...], maar het is de macht van de gebaande paden. Gebaande paden zijn bijna dodelijk voor vernieuwing, althans, ze zijn wel dodelijk voor de mate van de output in de vernieuwingsplanning" (interview hoofdbestuurslid).

Er zat volgens het bestuurslid nog te weinig stootkracht achter de visie van het SMP. De visie reikte niet verder dan een paar algemeenheden. Hij dacht ook dat de bond het niet alleen kon gaan doen. Van het begin af aan moesten er sponsors bij betrokken worden. Maar, erkende hij, daarbij vis je met veel bonden in dezelfde vijver. De medewerker vond dit eenvoudiger gezegd dan gedaan. Sponsoring op labelniveau was volgens hem erg lastig omdat er nog geen massa was. Dat blijft een kip-ei verhaal. Het bleek ook moeilijk om sponsors aan te trekken omdat de unie enkel op breedtesportniveau acteert. Hij prees zich gelukkig met subsidies vanuit het ministerie van VWS voor twee van de vier labels tot 2010. Maar dan moest het volgens hem ook echt staan, want als het dan niet zou lopen, kun je er volgens hem beter mee stoppen.

7.1.5 Analyse van de omgeving- en organisatie-invloeden op het veranderingsproces

Uit het bovenstaande kan opgemaakt worden dat de vier beschreven bonden zich nog midden in het veranderingsproces bevinden. Bij de KNWU heeft de transitie naar een marktgerichte organisatie een moeizame start gekend. Het begin is gemaakt met het herinvoeren van het individueel lidmaatschap en het beschikbaar krijgen van financiële middelen vanuit het congres om dit lidmaatschap te vermarkten. Of de bond hiertoe in staat is moet nu blijken. Bij de KNAU verliep de eerste fase van verandering voorspoedig. Er zijn, zonder al te veel pijn en moeite, voorwaarden gecreëerd om de markt van de individuele loper te bedienen. In de uitvoering hiervan liep de bond echter tegen een aantal knelpunten aan. De KNZB reorganiseerde haar bondsbureau zodat er ruimte gecreëerd werd voor meer bedrijfsmatig ingesteld personeel. Echter, ze bleef nog vrij lang vasthouden aan het belang van de traditionele verenigingsstructuur. Onder druk van een dalend ledenaantal lieten zij dit los en ontstond er ruimte om met vernieuwende concepten de ongebonden zwemmer te bereiken. De werkcultuur was er echter nog niet op gericht met deze uitdaging om te gaan. De NTFU heeft uiteindelijk ook de voorwaarden

gecreëerd om de ongebonden sporter te bedienen, hetzij door consensus te bereiken. Maar ook deze bond ervoer moeilijkheden in de uitvoering hiervan.

De casestudies betreffen dus vier bonden met vergelijkbare en minder vergelijkbare kansen en beperkingen. In het onderstaande zijn de casestudies geanalyseerd aan de hand van de variabelen uit het neo-institutioneel model voor organisatieverandering (Greenwood & Hinings, 1996) en de relaties daartussen. Dit betreft de macrocontext, de interesses voor verandering, de waarden, de machtsafhankelijkheden en de actiecapaciteiten (zie hoofdstuk twee). Per variabele zijn deze nader uitgewerkt, met uitzondering van de waarden. Waarden zijn niet tastbaar en derhalve moeilijk los te zien van de andere variabelen. De aangehouden waarden zijn wel terug te vinden onder de overige secties. Ze hebben namelijk invloed op de interesses en de machtsafhankelijkheden.

De analyses zijn ondersteund met materiaal van zes andere bonden, de Koninklijke Nederlandse Schaakbond (KNSB), Squash Bond Nederland (SBN), KNBLO Wandelsportorganisatie Nederland (KNBLO-NL), de Nederlandse Klim- en Bergsport Vereniging (NKBV), de Nederlandse Triathlon Bond (NTB) en de Nederlandse Go Bond (NGoB). Dit is gedaan om aan te geven dat de ontwikkelingen binnen de casestudies niet op zichzelf staan, maar dat er vaak een vergelijking met andere sportbonden mogelijk is.

Macrocontext

De druk tot verandering vanuit de markt is alleen in de casestudy van de KNWU aan de orde geweest. De KNWU gaf aan dat onder andere door maatschappelijke ontwikkelingen het wedstrijdaanbod afbrokkelde. Met andere woorden: minder mensen zijn de wielersport in wedstrijdverband gaan beoefenen. Ook de KNSB gaf expliciet aan dat ledenverlies een drijfveer is geweest voor verandering.

“In de jaren 2004 en 2005 kreeg de KNSB een forse teruggang van het aantal leden te verwerken. Uit de eerste onderzoeksgegevens is gebleken dat vooral de instroom van nieuwe leden achterbleef bij voorgaande jaren. In de zomer van 2005 is met ondersteuning van NOC*NSF gestart met de ontwikkeling van een Strategisch Marketing Plan met als doel het vergroten van het marktaandeel” (KNSB, Jaarplan 2006).

Net als de KNWU en de KNSB had de KNBB ook te maken met een dalend ledental. Een lid van het hoofdbestuur gaf aan dat in deze moderne tijd ledenwerving niet meer volstond met ‘spiegeltjes en kraaltjes’. In de andere beschreven casestudies werd de motivatie voor verandering meer vanuit de institutionele context benaderd. Uit de beschreven casestudies van de KNWU en de KNZB blijkt dat conformiteit aan het NOC*NSF beleid (in hetzelfde spoor als de andere bonden blijven varen, zoals de medewerker van de KNZB het noemde) ook van invloed is geweest op het besluit om mee te doen aan het

SMP, dan wel te veranderen naar een marktgerichte organisatie om groei te bewerkstelligen. De druk tot verandering kwam bij een aantal bonden tevens in sterke mate door een vermindering van de subsidies met als gevolg minder vrije bestedingsruimte. Dit is ook terug te vinden in het beleidsplan van de squashbond.

“Nu wij de Squash Bond Nederland in het jaar 2003 meer en meer op het fundament hebben gekregen wat wij voor ogen hadden, werken aangekondigde plannen van externe partijen als een tegenwerkende factor die de organisatie in de kern van haar bestaan raakt. De bezuinigingen die het ministerie van VWS van plan is door te voeren betekent voor de SBN een korting van bijna 1/3 van de totale begroting” (SBN, beleidsplan 2002-2006, herschreven in 2004).

Uit deze financiële malaise ontstond onder leiding van een nieuw bestuur een visie over hoe de bond weer financieel gezond kon raken. De SBN had, net als de KNWU, wel de pressie van NOC*NSF nodig om de visie tot verandering concreet te maken.

“De rol van NOC*NSF, zeker bij de start, bij de aanvang van het SMP, is heel belangrijk geweest. Was die rol er niet geweest, dan was zeer waarschijnlijk de sportbond ook niet tot een strategisch marketingplan gekomen. Dan hadden we een visie gehad, zonder eigenlijk vanuit de werkorganisatie daarop een plan onder te kunnen schrijven” (interview medewerker II, SBN).

De ontevredenheid over de huidige situatie en de interesse in verandering werd dus niet alleen sterker door invloeden vanuit de marktomgeving, zoals Greenwood en Hinings (1996) beweren. Ook de institutionele omgeving, waar het subsidiebeleid en het NOC*NSF beleid toe behoren, versterkte de interesse om een veranderingstraject in te zetten.

Interesse voor verandering

NOC*NSF richtte zich in het veranderingstraject met name op het aanwakken van de motivatie en interesse bij de bureauorganisatie. De beschreven casestudies laten zien dat het niet voldoende is wanneer enkel de bureauorganisatie inziet dat veranderingen noodzakelijk zijn. In het geval van de KNAU was het juist een enthousiast bestuur (slid) dat de bureauorganisatie probeerde te overtuigen van de noodzaak tot verandering. Bij de SBN had het bestuur net een nieuwe, meer marktgerichte, visie ontwikkeld. Dit zorgde ervoor dat het bestuur enthousiast was over de concrete marketingideeën die uit het SMP voortkwamen, waardoor de besluitvorming hieromtrent ook geruisloos is verlopen (interview hoofdbestuurslid; interview medewerker II).

De casestudie van de KNWU maakt duidelijk dat verandering bemoeilijkt werd toen het bestuur niet achter de ideeën van het bondsbureau stond. Het implementeren van een marktgerichte benadering werd in eerste instantie tegengewerkt doordat het bestuur

daar niet voor open stond, dan wel andere prioriteiten had. Dit was ook het geval bij de KNSB en de NKBV. Bij de KNSB was, net als bij de KNWU, net een nieuw bestuur aangesteld. De voorzitter zag niks in een marketingbenadering wanneer je niet over marketingspecialisten kon beschikken (interview medewerker I, KNSB). Bij de NKBV gaf een medewerker aan dat het bestuur uiteindelijk niet enthousiast was omdat ze de angst had dat de regio's en de verenigingen hier niet in mee zouden gaan en zich daarmee tegen het bestuur zouden keren (interview medewerker I NKBV). In deze organisaties lijken de besturen dichter bij de verenigingsbelangen te staan, dan bij de nieuwe marktgerichte houding van het bondsbureau.

In deze drie organisaties heeft zich echter wel een kentering in de houding van het bestuur voorgedaan. Bij de KNWU had het nieuw aangetreden bestuur een aantal opstartproblemen, maar is zich bewust geworden van een groot groeipotentieel aan ongebonden sporters die op een meer marktgerichte manier benaderd dienden te worden. De KNSB had in 2008 alweer grotendeels een nieuw bestuur welk wel achter de plannen stond. Ze hadden het besef dat er leden gewonnen moesten worden en dat dit alleen mogelijk was met nieuwe concepten (interview medewerker II, KNSB). Bij de NKBV was inmiddels ook een nieuw bestuur aangetreden, net als een nieuwe directeur op tijdelijke basis. Deze interim-directeur had het nieuwe bestuur bewust gemaakt van het feit dat de interne gerichtheid plaats moest maken voor een meer vraaggerichte houding (interview medewerker II NKBV).

Bij de NGoB was het juist de ALV die niet erg stond te springen om een marketingbenadering.

“Maar als men [tijdens de ALV] de naam marketingplan al noemde, dan gingen alle haren al overeind staan. Verwachtte men iemand met een stropdas en gladde verhalen en de aandacht had al meteen de verkeerde focus. Vanuit marketingperspectief had men het beter het promotieplan of whatever kunnen noemen, maar strategisch marketingplan dat viel eigenlijk fout. Men heeft zich daar wel overheen gezet uiteindelijk en is naar de inhoud gaan kijken” (interview hoofdbestuurslid NGoB).

Machtsafhankelijkheden

Naast de motivatie en interesse van het bestuur is het tevens belangrijk dat de regio's³⁶ en de verenigingen de noodzaak voor verandering erkennen. In de democratische besluitvormingsstructuur vormen zij de ALV³⁷ en geven dus hun goedkeuring of afkeuring aan de door het bestuur voorgelegde plannen. In de vier hierboven beschreven cases staat het invoeren of vermarkten van het individueel lidmaatschap centraal. Dit werd als voorwaarde gezien om vraaggericht te handelen aangezien deze 'vrije' sporten vaak buiten verenigingsverband beoefend worden en de verenigingen niet sterk en flexibel

genoeg geacht werden om op de wensen en behoeften van deze doelgroep in te spelen (zoals verwoord door de medewerker van de KNAU). Ook hebben verenigingen niet altijd dezelfde groeiambitie als het bondsbestuur of bondsbureau. Dit merkte de NTB toen zij het concept trio-triathlon, een mildere wedstrijdvorm, uitgerold had.

“Wat we wel merken, wat we gehoopt hadden was dat er ook wat nadrukkelijker door verenigingen opvangactiviteiten aangeboden zouden worden voor mensen die mee gaan doen. Dat is toch wel lastig. Dat komt niet zo heel goed van de grond. [...] Er zijn ook gelukkig verenigingen die al wel daar ervaring mee hadden en die we natuurlijk ook snel meenemen in ons totale project. Maar we merken ook wel dat als we zelf contact zoeken met verenigingen dat het nog even wel wat overredingskracht kost om verenigingen en organisaties ervan te overtuigen dat zo’n trio-evenement ook van toegevoegde waarde is voor hun eigen evenement [...] Veel verenigingen willen helemaal niet groeien. En dan is zo’n trio ook niet altijd een activiteit waar ze op zitten te wachten” (interview medewerker II, NTB).

Waar de bureauorganisatie en het bestuur zich (uiteindelijk) hebben laten overtuigen om mee te gaan in de visie van NOC*NSF om een meer marktgerichte houding aan te nemen, blijkt uit de casebeschrijvingen dat de achterban vaak een andere visie had over de taakopvatting van de overkoepelende bond. Verenigingen houden vaak vast aan traditionele verenigingswaarden die voortkomen uit de historische grondbeginselen van de verenigingsstructuur en vinden dat de sportbond er is om hun belangen te behartigen. Bij de KNSB zorgde dit ervoor dat een nieuwe lidmaatschapsvorm gevoelig lag bij een gedeelte van de achterban. In de notulen van de bondsvergadering van 2006 staat vermeld:

“De heer [X] heeft eerder betoogd dat massale ledenwinst via de verenigingen zijns inziens niet mogelijk is. Gezien de leeftijdsopbouw van het ledenbestand is snel een flinke daling te verwachten, maar de meeste verenigingen zijn te klein en onvoldoende georganiseerd om veel nieuwe leden op te nemen. De oplossing moet volgens hem gezocht worden in het aangaan van allianties met maatschappelijke organisaties [...] De heer [Y] is overigens wel van mening dat uitbreiding van het aantal nieuwe leden via de verenigingen plaats moet vinden. De heer [Z] is eveneens van mening dat groei vanuit de verenigingen moet plaatsvinden. Verenigingen hebben naar zijn idee vooral behoefte aan ondersteuning van het algemeen kader...” (notulen bondsraad KNSB, november 2006).

De KNBLO-NL heeft het individuele lidmaatschap geïntroduceerd, maar ook hier kostte het, net als bij de NTFU, veel overtuigingskracht om de regio’s hiermee in te laten stemmen.

“Bij het promoten van het individueel lidmaatschap kregen we nog vaak te horen dat verenigingen bang waren voor de concurrentie, terwijl al lang bekend is dat individuele leden niet zo snel lid zouden worden van een vereniging. [...] Maar het kost wel veel overtuigingskracht. Tot 's nachts één uur in Limburg, hartje Limburg zitten om heel veel, toch veel oudere mensen te overtuigen dat dit niet eens zo'n verkeerde weg is” (interview medewerker II, KNBLO-NL).

Ook deze verenigingsstructuur en –cultuur is onderdeel van de institutionele omgeving omdat deze hieruit voortkomen. Vanuit de institutionele omgeving is druk op de bonden uitgeoefend om de traditionele verenigings- en besluitvormingsstructuur te moderniseren. NOC*NSF stimuleerde en stimuleert nog steeds sportbonden, waar nodig, bestuurlijk te vernieuwen. Hiervoor gebruikt ze de *Code Goed Sportbestuur* van de commissie Loorbach. In deze code staan dertien aanbevelingen welke een sportbond zou moeten implementeren om zich te kunnen handhaven in een dynamische en snel veranderende omgeving. De KNAU is erin geslaagd de Unieraad te verkleinen doch te versterken. Ook voor de KNBLO-NL lag hier een noodzaak. In 2006 bestond deze bond nog uit tien autonome regio's. Door hun autonomie konden zij zelf leden werven en contributie innen. Hierdoor hadden zij ook de vrijheid aan te bieden wat ze zelf aan wilden bieden. Een medewerker ervoer het als een lastige klus om landelijke concepten aan te bieden (interview medewerker I, KNBLO-NL). Door bestuurlijke vernieuwing is vanaf medio 2008 de bond meer slagvaardig geworden in het uitvoeren van landelijk beleid. Vanaf toen kende de bond geen autonome regio's meer.

“Dat deze statutenwijziging erdoor is gekomen heeft te maken met de notitie “goed sportbestuur” van NOC*NSF, maar anderzijds ook vanuit het belang van uniformiteit en het feit dat landelijk dingen werden afgesproken terwijl in de regio zelf bepaald wordt wat er gedaan wordt. Die hele discussie hebben we eigenlijk gevoerd en gezegd wil je een moderne sportbond zijn dan moet je eigenlijk zorgen dat je gewoon één sterke vereniging bent en moet je niet zorgen dat er onder nog weer tien verschillende clubjes zijn met hun eigen communicatie, huisstijl, hun eigen productjes, dat soort dingen. Dan moet je zorgen dat je dat in één kader giet. Daar hebben negen van de tien regio's in juni voorgestemd. Tegen de tiende hebben we gezegd, oké, als je niet mee wilt gaan, dit is de nieuwe vereniging, die kent geen zelfstandige regio's meer, dus je staat buiten de bond. En die haakt in de najaarsvergadering ook aan” (interview medewerker II, KNBLO-NL).

Maar dat bestuurlijke vernieuwing met kleine stapjes moet gaan blijkt uit de casestudies van de KNWU en NTFU. De KNWU was in 2006 reeds bezig met bestuurlijke vernieuwingsambities, echter het hoofdbestuurslid gaf aan dat het moeilijk te realiseren bleek. Ze zijn niet verder gekomen dan het verkleinen van het bestuur. Bij de NTFU zag het

hoofdbestuurslid het belang van verjonging en scholing, maar erkende ook het geduld dat hiervoor nodig is.

Actiecapaciteiten

Met betrekking tot de actiecapaciteiten blijkt een aantal zaken van belang. Ten eerste het beschikken over marketingcapaciteit. Het aanstellen van iemand met marketingdeskundigheid heeft bij de KNAU bijgedragen aan de omslag naar een marktgerichte organisatie. Ook de KNWU, KNZB, KNBB en de NTFU hebben naar aanleiding van het SMP een marketingmedewerker in vast dienstverband aangesteld. De andere bonden hebben hier geen financiën voor vrij kunnen maken. De SBN en de KNBLO-NL gaven aan dit als een mankement te zien in de omslag naar marktgerichtheid.

“Er is niet genoeg marketingkennis aanwezig, zowel binnen het bureau als binnen het bestuur. Er is gewoon niet genoeg kennis en zeker niet genoeg tijd. Want ik wil niet de kennis in besturen onderschatten. Ik denk dat daar samen nog wel een aantal mensen zitten die meer naar voren zouden kunnen brengen, maar daar is gewoon de relatie tijd de beperkende factor. [...] Wij hebben echt iemand nodig met meer kennis” (interview medewerker II, SBN).

“Alleen het vertalen van plannen naar werkzaamheden is wel lastig omdat er geen marketingmedewerker is [...] Maar de vraag is hoe je binnen de organisatie capaciteit, dus financiën vrij kunt maken voor een marketingmedewerker” (interview medewerker I, KNBLO-NL).

Het aanstellen van een marketeer gaat met kosten gepaard. Toen de KNBB in financieel zwaar weer terecht kwam, bleek het niet meer mogelijk om de vertrokken marketingmedewerker te vervangen. Grotere sportbonden, zoals de KNAU, kunnen dergelijke kosten vrijmaken door in de bestaande functieprofielen te schuiven en taken efficiënter te verdelen. Voor de kleinere organisaties is dit veel lastiger. Er moet dan vanuit de ALV goedkeuring gegeven worden aan een begroting waarin een substantieel bedrag is opgenomen voor een marketeer. Voor de SBN, KNBLO-NL en de NKBV was het dan ook een uitkomst dat zij gebruik konden maken van een gesubsidieerde marketingmedewerker op uitzendbasis middels een samenwerking tussen Randstad uitzendbureau en NOC*NSF. Echter, dit bood geen structurele oplossing, hooguit een aanjagende oplossing.

“[...]Uiteindelijk is vanuit het SMP, is dat [concept] er wel gekomen, is doorontwikkeld met behulp van zo’n Randstad sportmarketeer. [...] Die Randstad marketeer wil ik een kwartaal langer houden, maar daarna is het budget gewoon op” (interview medewerker II, NKBV).

Hoewel de KNBLO-NL ook ervaring heeft opgedaan met een marketeer op uitzendbasis was er volgens de geïnterviewde medewerker behoefte aan een vaste marketingmedewerker die over de nodige ervaring en capaciteiten beschikte om het individueel lidmaatschap te vermarkten.

“Als we nu niks doen krijgen we gewoon een structureel begrotingstekort. Dat weten we gewoon omdat we nog niet het aantal leden hebben dat we nodig hebben om financieel gezond te blijven. [...] Een tijd geleden is al gezegd van jongens we zien het aankomen dat we moeten investeren in marketing. En iedereen is het ermee eens. Tot het moment daar waar het bestuur het pijn gaat doen, namelijk als ze de voordracht moeten doen aan de leden omdat ze meer geld nodig hebben. En dan zie je iedereen een beetje van, nou niet een beetje, maar zie je een aantal mensen even moeite hebben, om de hete brij heen draaien en zeggen van ja kun je dat toch niet binnen je eigen bureau organiseren? Nee sorry, dat gaat niet. Ik heb er de kennis en de kunde niet voor in huis, plus met de dingen die we moeten doen zit onze agenda alweer vol. [...] Ik had dit [het vrijmaken van geld voor een marketeer] al eerder willen voorstellen, maar soms moet je de overweging maken om niet teveel veranderingen in één keer te willen doorvoeren. Maar je verliest er wel tijd mee. Dat is iets wat je normaal gesproken in een bedrijf niet zou doen [...] Dan zijn je klanten ook niet je aandeelhouders” (interview medewerker II, KNBLO-NL).

Niet enkel de beschikking over marketingkennis op het bondsbureau is een vereiste. Ook flexibiliteit, prestatiedrang en daadkracht zijn noodzakelijk. En daar ontbrak het volgens de hoofdbestuursleden van de KNAU, KNZB, en de NTFU nog aan op hun bondsbureaus.

Ook de beschikbaarheid van financiële middelen om bestaande plannen uit te voeren is van cruciaal belang gebleken. Dit geld kan beschikbaar komen in de vorm van een subsidie zoals bij het Wielerved van de KNWU. Ook voor de NTB en de NGoB bleek de beschikbaarheid van subsidiegeld van cruciaal belang voor de implementatie van hun marketingprogramma.

“De ledenvergadering heeft het plan in december [2006] goedgekeurd, alleen was er toen geen geld om ermee aan de slag te gaan. In februari kregen we de bevestiging dat we met subsidiegeld aan de slag konden gaan. We hebben toen een projectleider voor circa anderhalve dag aangesteld. Het project is nu dus in de fase beland dat het uitgerold kan worden” (interview medewerker I, NTB).

“Zonder subsidiegelden zou het te vrijblijvend zijn en ben je eigenlijk afhankelijk van de toevallige vrijwilligers die er dan zijn. De één heeft zijn expertise daarin, de ander daarin en heb je toevallig iemand die goed met video kan omgaan dan krijg

je iemand die ineens een filmpje maakt. [...] En op het moment dat er toch wat geld is, en hoe weinig het ook moge zijn, je kunt toch wat inhuren, je kunt toch een bepaalde richting insturen die je zelf wilt en niet afhankelijk van het toeval van wat je in huis hebt” (interview medewerker II, NGoB).

Andere mogelijkheden om het marketingplan te financieren zijn sponsoring, zoals bij de KNZB, of vanuit het eigen vermogen, zoals bij de KNAU en de KNWU onlangs is gerealiseerd ten behoeve van het vermarkten van het individueel lidmaatschap. In dat laatste geval moeten het bestuur en de ALV hier goedkeuring aan verlenen. Hoewel dit bij de KNWU en de KNAU is gebeurd, is de marketingfilosofie niet overal doorgevoerd. Dit kwam vaak doordat besturen en ALV's meer op (risico)beheersing zijn gericht dan op ondernemen.

“Maar hun [het bestuur] primaire focus is toch altijd, vind ik nog altijd wel een beetje [...] financiën, moet allemaal netjes op orde, geen te grote risico's, echt veel op beheersing gericht. Nou ja, oké, dat heeft een verleden. Vrij recent was er nog een groot tekort. Dat hebben we inmiddels weten om te buigen. Een beetje marketeer wil de kosten voor de baten uit laten gaan, dus en dat willen zij weer niet. Ja, daar zit af en toe wel wat strijd in” (interview medewerker II, NKBV).

“Om dit soort [concepten] te kunnen draaien heb je ten eerste je eigen bestuur nodig die de meerwaarde van de projecten zien. En vervolgens heb je de toestemming van de bondsraad nodig om door te mogen gaan. En wij hebben dan twee keer die projecten met een subsidie financieel afgedekt, en dan heb je meestal veel meer tijd om het waar te maken. Want als je de eerste investering uit de contributie gaat vragen, ben je bij voorbaat kansloos” (interview medewerker II, KNSB).

Een medewerker van de NGoB zag hier de volgende oplossing.

“Als bond heb je geen kapitaal en mandaat om het risico af te dekken. Daarom zou je grote risicovolle projecten in een aparte rechtsvorm onder moeten brengen” (interview medewerker I, NGoB).

De beschikbaarheid van sponsors is een gevoelige factor. Alhoewel de NTFU de wens uitsprak om sponsors te kunnen koppelen aan hun bedieningsconcepten lijkt dit nog geen garantie voor succes. De casestudy van de KNZB laat de positieve kant zien van de mogelijkheden van sponsoring. Deze bond is erin geslaagd om sponsors te vinden die bereid waren in de bond, in haar sporters, en/of haar concepten te investeren. De case van de KNWU laat daarentegen zien dat hun marketingconcept wel erg afhankelijk was van sponsors. Op het moment dat de sponsor zich terugtrok kwam het bestaansrecht van het concept in gevaar. Ook de SBN had een sponsor aan een digitaal bedieningscon-

cept weten te koppelen. Maar door de onprofessionele houding van de bond hierin was het ook hier niet altijd bevorderend voor de totstandkoming van het concept.

“Het aardige is dat in die periode dat het bestuur die visie ontwikkelde men tevens in contact kwam met een commerciële partij, een technologiebedrijf [...]. Niet omdat zij daar een commercieel belang bij hadden, maar de man kende bestuursleden uit het squashwereldje, heeft voorheen ook heel veel gesquasht, dus die had ook wel zoiets van ik wil ook wel iets terug doen voor die sport en ik ben met mijn bedrijf bezig om een portal, een internetomgeving te creëren wat ik misschien zo één op één kan vertalen naar iets wat inzetbaar is voor de sport. Dus die heeft dat in een sponsorovereenkomst aangeboden aan de bond. [...] Alleen waar men nu wel achter gekomen is, is dat ontwikkeling van techniek laat zich niet dwingen. Zeker niet als je dat in een sponsorovereenkomst hebt, want dan kun je geen vuist maken. Je kunt niet zeggen tegen een partij van en morgen moet het af zijn. Ja, dat wordt geheel belangenloos, zonder harde afspraken, wordt de dienst geleverd.” (interview medewerker II, SBN).

Doordat er enerzijds capaciteitsgebrek was op het bureau en anderzijds de sponsor te weinig concrete output leverde heeft de lancering van de portal veel vertraging opgelopen. Capaciteitsproblemen zorgden er ook bij de NTB voor dat het niet altijd eenvoudig was om groeiplannen en ambities concreet vorm te geven.

“Onze grootste beperking zit in onze omvang. We zitten hier met vier, vijf dames en heren boven, parttime, soms fulltime, maar vooral parttime. Dus ja, ik heb wel eens het gevoel dat onze ambities groter zijn dan onze mogelijkheden [...] Kijk, de plannen hebben we wel, en de wil hebben we wel, en de ambitie hebben we wel. Maar het gaat toch vaak om hebben we geld en hebben we iemand die daar aan trekt? En als één van de twee ontbreekt dan wordt het gewoon ingewikkeld. We zijn geen hockeybond die twintig man op een gang hebben zitten en we trekken er eentje uit de kast. Ik zeg het even heel zwart-wit” (interview medewerker II, NTB).

7.2 Toepassing van marketing bij sportbonden in ‘verenigingsafhankelijke’ sporten

Er komen in deze paragraaf eveneens vier casestudies aan bod. Dit betreffen de cases van de Nederlandse Volleybal Bond (Nevobo), het Nederlands Handbal Verbond (NHV), de Nederlandse Badminton Bond (NBB) en de Nederlandse Tafeltennisbond (NTTB). Na de beschrijving van deze cases volgt er, net als in de vorige paragraaf, een analyse waarin de cases ontleed worden aan de hand van de variabelen vanuit het neo-institutioneel model

(zie hoofdstuk twee). Ook hier worden de casestudies ondersteund met kenmerken van andere sportbonden. In deze paragraaf zijn dat zes sportbonden die tevens 'verenigingsafhankelijke' takken van sport vertegenwoordigen. Dit zijn de Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie (KNGU), het Koninklijk Nederlands Korfbal Verbond (KNKV), de Judo Bond Nederland (JBN), de Koninklijke Nederlandse Biljartbond (KNBB), de Nederlandse Jeu des Boules Bond (NJBB) en de Koninklijke Nederlandse Krachtsport Federatie (KNKF).

7.2.1 Case V: Nederlandse Volleybal Bond (Nevobo)

Kort na de eeuwwisseling had de Nevobo te maken met een dalend ledental en weet dat aan een afgenomen belangstelling voor de volleybalsport, met name voor de georganiseerde vorm van beoefening zoals de bond en haar verenigingen dat aanbieden. In 2001 is het beleidsplan "Volleybalvisie 2006" ontwikkeld waarin beschreven stond dat de volleybalsport voor zoveel mogelijk mensen toegankelijk gemaakt moest worden middels een op maat aangeboden dienstverlening. De ambities die in het plan vermeld stonden, betroffen een verbreding en verbetering van het volleybalaanbod, versterken van de verenigingen en het versterken van de ledenbinding. Dit plan kan opgevat worden als een eerste aanzet voor verandering naar een meer marktgerichte organisatie. Het plan was echter nog weinig concreet en boekte derhalve weinig resultaat. Dat merkte ook een hoofdbestuurslid bij aantreden in 2004. Hij vergeleek de Nevobo op dat moment met een "dichtgetimmerde veste", waarmee hij doelde op een organisatie die vooral naar binnen keek en waarin regiobestuurders alleen maar met de eigen regio bezig waren en niet met het groter geheel (interview hoofdbestuurslid).

In 2004 werd een strategisch marketingplan opgesteld welke vanuit de reeds geformuleerde visie beschreef voor welke doelgroepen welk volleybalaanbod verbreed en verbeterd zou worden, wat dat betekende voor de rol van de vereniging alsook voor de dienstverlening van de bond richting de verenigingen. Nieuwe volleybalvormen voor specifieke doelgroepen werden geïntegreerd in het beleid: Circulatie Mini Volleybal (CMV) voor de jeugd van zes tot twaalf jaar; Teenspirit projecten (later Ultimate Volley eXperience genoemd) voor de jongeren tussen dertien en achttien jaar; en Flexvolleybal (later VolleyAll genoemd) voor de recreatieve volleyballer. Ook beach-, zit- en G-volleybal werden opgenomen in het beleid van de sportbond. Toch was ook dit plan volgens de directeur weinig vertaald naar actie.

Toen NOC*NSF aanbod mee te doen aan het SMP sloeg de bond dit in eerste instantie af. Het bestuur vond het zonde van de tijd, aangezien er al een plan lag. In 2006 is er toch besloten om nog mee te doen onder voorwaarde dat de al bekende informatie uit het reeds gemaakte plan gebruikt kon worden. Het SMP heeft volgens de directeur ervoor gezorgd dat bestaande plannen en ideeën op een rijtje zijn gezet en dat deze vertaald zijn naar concrete plannen. Het bestuur is niet betrokken geweest bij de tot-

standkoming van dit plan. Dit had er volgens een medewerker mee te maken dat zonder de bestuurlijke inbreng er meer tempo achter het proces gezet kon worden. Uiteindelijk was het bestuur wel enthousiast.

De kaders voor uitvoering van de uitkomsten van het SMP zijn vastgesteld in de bondsraad, echter de mate waarin het werd opgepakt verschilde per regio.

“Naar aanleiding van het SMP vind ik wel dat we het kader goed hebben neergezet, [...] en dat is ook vastgesteld in de bondsraad en de bestuursraad. Als ik dan kijk hoe wordt het in de regio’s opgepakt in het regiobeleid dan is dat weer heel verschillend. Daar is geen kaas van te maken. De ene regio doet dat wel heel goed, met hun eigen beleidsplan en legt daar vanuit het eigen kader zijn eigen accenten, en de andere doet dat helemaal niet. Wat ik soms wel eens vind zo van wij ontkrachten onszelf af en toe door dat op die manier te doen”(interview medewerker II).

Dit is opvallend te noemen omdat het vaststellen van het beleid geschiedde door de bondsraadsleden. De bondsraad wordt samengesteld uit regiobestuurders. Deze twee rollen binnen één functie conflicteerde volgens de directeur met elkaar. Hij gaf aan dat regiobesturen konde afwijken van het (mede door henzelf) vastgestelde Nevobo-beleid doordat zij het beheer hadden over hun eigen regionale financiële middelen en zelf leiding gaven aan de regio (interview medewerker I). Dat dit een ongelukkige situatie was, bleek ook uit de halfjaarlijkse vergaderingen van de bondsraad waarin regelmatig discussie ontstond of het nationale beleid afgeleid moet worden van verschillende regionale beleidsplannen of dat regionale beleidsplannen gedestilleerd moesten worden uit nationaal vastgesteld beleid (notulen bondsraad, december 2007/december 2008). De geïnterviewde medewerker had het idee dat de regiobestuurders hun eigen agenda prevaleerden boven die van de nationale bond en daarnaast bang waren afgerekend te worden door hun verenigingen.

“Regio’s kiezen [...] zelf wat ze interessant vinden. Bovendien snappen ze ook niet echt wat wij hier boven bedenken en waarom. De communicatie met hen verloopt ook lastig. Op het moment dat ik een presentatie over de plannen had gegeven en de vraag stelde of de regio’s zich hierin konden vinden, kwamen er twee regiovoorzitters met dat ze hiermee eerst terug wilden naar hun verenigingen. Dus die hebben geen enkel idee wat er leeft binnen hun achterban” (interview medewerker I).

Om veel slagvaardiger te zijn in het marktgericht handelen, zag de bestuurder graag een andere rol voor de regio’s. Regio’s zouden volgens hem uitermate geschikt zijn als steunpunten in het land. Ze moesten veel meer bezig zijn met signalen oppikken vanuit de verenigingen en vanuit de regionale politiek. En aan de hand van wat er leeft in de regio’s zouden zij als een soort raad van toezicht of een raad van advies ervoor moeten

zorgen dat het nationale beleid daarbij aansluit. Daar had je volgens de bestuurder geen acht regiokantoren voor nodig. Vier virtuele steunpunten zouden hiervoor volstaan.

“Maar daar zit vaak nog de macht en de traditie. Je moet ook afrekenen met zestig jaar traditie, dat begrijp ik ook wel. Dan kan je niet als een olifant door de porseleinkast lopen. [...] Maar goed, dat moet wel landen, dat moet wel zover komen, dat men dat ook leuk vindt” (interview hoofdbestuurslid).

Om de gestelde ambities waar te kunnen maken, bleek een contributieverhoging nodig te zijn.

“Er is sinds 2004 veel veranderd binnen onze volleybalbond. Een volledig nieuwe aanpak, neergelegd in het werkplan ‘Herkenbaar Anders’ waarbij de verenigingen en de leden van de Nevobo centraal staan, is al voor een groot gedeelte gerealiseerd. Deze aanpak zal verder verbeterd moeten worden en de Nevobo zal steeds weer op nieuwe ontwikkelingen moeten inspelen wil zij als volleybalorganisatie levensvatbaar blijven. Wil de Nevobo zich verder blijven ontwikkelen tot een moderne en dynamische sportorganisatie dan moet nu besloten worden tot een naar verhouding gematigde verhoging van de ledenbijdrage. We staan op een kruispunt. Gaan we afwachten of consolideren, dan komen we in stilstaand water terecht. Of gaan we met alle 130.000 Nevobo-leden voor een extra inspanning?” (activiteitenplan 2008).

Door dit in een vroegtijdig stadium te communiceren en te bespreken met de verenigingsvoorzitters werd dit voorstel via de regioraden in de bondsraad van december 2007 goedgekeurd. Een gedeelte van het geld werd besteed aan een verdubbeling van vier naar acht verenigingsondersteuners. Hiermee speelde de bond in op de vraag van verenigingen naar ondersteuning op het gebied van onder meer verenigingsbestuur, ledenwerving, sponsorwerving en accommodatiebeleid. De verenigingen konden daarnaast, in samenwerking met de verenigingsondersteuners, gebruik maken van ClubKoers, een ondersteuningsprogramma voor verenigingen die geholpen wilden worden op het gebied van marketing, sponsoring en fondsenwerving.

“Als wij het hebben over groei, of als wij het hebben over de differentiatie binnen het volleybal, we het hebben over het implementeren van alles wat we bedenken en onderzoeken in het kader van marketing, dan heb ik goede verenigingen nodig” (interview hoofdbestuurslid).

De traditionele verenigingsbenadering was niet de enige manier waarop de Nevobo wilde groeien. Nieuwe doelgroepgerichte concepten zoals Ultimate Volley eXperience (UVX) en VolleyAll moesten hier ook een bijdrage aan leveren. Deze concepten werden echter nog lang niet als volwaardig erkend door de bondsraad. Dat kwam doordat de

benadering van de doelgroep en het aanbod in sterke mate afweek van het traditionele verenigingsaanbod. De basis van UVX zijn volleybalevenementen op unieke en speciale locaties die men gewoonlijk niet met het volleybalspel associeert, zoals een oude fabriekshal, een marktplein of een leegstaand winkelpand. Bij de grotere evenementen worden ook allerlei side-events georganiseerd. Door hun populariteit zijn deze evenementen commercieel interessant en ook de lokale politiek is eerder bereid hier geld voor beschikbaar te stellen. Toch zag niet iedereen het nut hiervan in.

“Op de bondsraad werd de opmerking gemaakt van het levert ons niks op, moeten we daar niet mee stoppen. Dan denk ik ja, hoe kijk je daar dan naar? Als ik zie dat er zes gemeentes aan mee doen die gezamenlijk anderhalve ton opbrengen waarmee UVX kan draaien, dan denk ik hoezo levert het niks op? En je krijgt er heel veel publiciteit mee. Het is voor het imago richting jongeren gewoon heel belangrijk dat ze dit soort dingen ook zien en meemaken. Blijkbaar kijken zij alleen maar van hoe ziet het aantal leden onder veertien [eruit]. Daar gaat het niet om” (interview medewerker II).

Hoe verschillende bondsraadsleden tegenover UVX stonden, is terug te vinden in de notulen van de bondsraad.

“Dhr. X. is benieuwd wat UVX oplevert. Als hij naar de doelen kijkt zou hij een ledengroei verwachten, maar dat komt nergens naar voren. Overigens heeft hij er in zijn eigen regio nog geen kennis mee mogen maken” [...] “Dhr. Y. heeft een activiteit bijgewoond en wat hem opviel was dat veel deelnemers al lid waren en de overige hangjongeren zonder interesse in de sport. Hij blijft sceptisch over UVX. Verenigingen moeten aantrekkelijker worden door activiteiten te organiseren voor jongeren” [...] “Dhr. Z. heeft een aantal keren een evenement bijgewoond en is juist erg enthousiast. Het imago van het volleybal bij met name jongetjes is niet goed; daar moet je energie in stoppen” (notulen bondsraad december 2008).

De geïnterviewde medewerker was van mening dat de bond niet zo stevig zou moeten vasthouden aan het ledental. Zij stelde dat de volleybalbond er is voor alle volleyballers in Nederland. Een deel daarvan heb je door middel van een lidmaatschap aan je gebonden, maar een ander deel bedien je door het aanbieden van producten en/of diensten in ruil voor geld. Dat was volgens haar ook de enige manier waarop je wilde competities aan de bond zou kunnen binden. Er worden in Nederland veel competities op recreatieve basis buiten de bond om georganiseerd. Deze competities kunnen het ofwel goedkoper aanbieden, dan wel hanteren zij andere (vaak meer flexibele) regels dan de nationale bond. In het marketingplan is de wens uitgesproken om een groot gedeelte van deze competities weer binnen de bond onder te brengen, waardoor de deelnemers weer lid zouden worden van de Nevobo.

“Wat heel veel regiobestuurders de afgelopen jaren hebben gedaan is dat soort competities benaderen en ze aangeven van zo doen wij het. Ja, dat werkt dus niet” (interview medewerker II).

De nieuwe benadering van de bond was juist dienstverlenend te zijn voor deze competities, in plaats van per se de organisator willen zijn volgens eigen regels en prijzen.

“VolleyAll [is] vooral een marketingconcept. Omdat wij niet die competities organiseren. En dat is een omslag van denken die in heel veel regio's er nog niet is. Daar zit toch het automatisme van dan moeten wij dus ook die competities gaan organiseren. Ik denk dat we dat los moeten laten. Je hebt binnen de Nevobo straks verschillende manieren van dienstverlening. Ons eigen primaire proces zoals we dat kennen is dat we zelf de competitie organiseren en daar dus ook de rekening voor presenteren. Deze groepen hebben ervoor gekozen om dat op hun eigen manier te doen. [...] Die willen een ander stukje dienstverlening van ons met ook een ander prijskaartje. Dus dat zit veel meer in de faciliterende sfeer” (interview medewerker II).

Deze benadering was op het bondsbureau al redelijk geland. Hier was het ook al vaak gepresenteerd en besproken. De medewerker begreep ook wel dat regiobestuurders hier verder vanaf staan en een langere traditie met zich meedragen.

“[Ik snap ook wel dat] binnen groeperingen waar het traditioneel al lang anders is geweest, is die omslag het moeilijkst te maken. Als je in '47 bent opgericht om de competitie te coördineren met je set van regels en dat soort dingen, dan is het ook het patroon... En iedereen doet dat ook volgens die regels en procedures [...] Het gros [van de regiobestuurders] zijn nog heel traditioneel denkende mensen die in dat stramien door willen” (interview medewerker II).

Beschikbare subsidies maakten het mogelijk, ondanks de kritische houding van de bondsraad, te innoveren in dergelijke vernieuwende ideeën. De geïnterviewde medewerker gaf aan dat als de bond niet de beschikking had over externe middelen, ze niet had kunnen innoveren. In dat geval had de bond toestemming van de bondsraad nodig gehad om vanuit de eigen middelen te investeren.

“Dat zag je bij CMV heel duidelijk. Dat was niks, dat moesten we niet doen en op een gegeven moment levert dat succes op en levert het heel veel nieuwe kinderen op en dan krijg je die omslag. [...] Op zo'n manier werk ik ook. Innoveren met extern geld en dan moet het zich bewijzen en een succes worden. Dan kan je dingen doen” (interview medewerker II).

De opgave was vervolgens om deze activiteiten zelfbedruipend te laten worden binnen de looptijd van de subsidie. De bond liep hierbij tegen het contributiestelsel aan. Dat zat volgens de medewerker niet marktgericht in elkaar. Er is een basiscontributie en er zijn teamgelden. In de basiscontributie zouden volgens haar alleen algemene kosten en

overheadkosten moeten zitten. Echter, er zitten ook competitiekosten in de basiscontributie die volgens haar thuishoren in de teamgelden. Ze dacht dat als de bond haar basisdeel opnieuw zou definiëren en naar beneden bij zou stellen het voor VolleyAll en UVX deelnemers aantrekkelijker moest worden om lid te worden van de Nevobo. Deze mensen zijn dan aan de voorkant deelnemer van een evenement of competitie en aan de achterkant lid van de nationale bond. Ze vergeleek het met mensen die lid zijn van de wegenwacht en daarmee ook automatisch van de ANWB.

7.2.2 Case VI: Nederlands Handbal Verbond (NHV)

Tussen 1984 en 2001 had het NHV te maken met een sterke daling in het aantal aangesloten leden. Vanaf 2001 was weer een lichte ledenstijging waarneembaar. De NHV kenmerkte zichzelf als een bond die veel ideeën ontwikkelt maar waarvan weinig terecht komt daar waar het uitgevoerd moet worden: bij de verenigingen. De grote afstand die is ontstaan tussen de verenigingen en het bondsbureau is hier debet aan. Deze constatering heeft ertoe geleid dat de samenstelling van het meerjarenbeleidsplan 2005-2008 op een andere manier tot stand is gekomen dan zijn voorgangers. De bond had, meer dan daarvoor gebeurde, de belangrijkste doelgroepen, de leden en de verenigingen, betrokken bij de beleidsvorming. Via een vragenlijst en regionale brainstormsessies zijn de bouwstenen ontstaan voor het meerjarenbeleidsplan 2005-2008 (jaarplan 2005).

Het NHV deed in de tweede helft van 2005 mee met het SMP. Dit project werd getrokken door de beleidsmedewerker. Het project heeft voor de bond duidelijk gemaakt wat ze wil bereiken en hoe ze dat wil bereiken. Het doel was om in 2008 van 57.000 leden gestegen te zijn naar 75.000 leden en in 2012 naar 100.000 leden. Dat wilde ze bereiken door de jongste jeugd via schoolhandbal te enthousiasmeren voor de sport, jongeren door middel van aanbod van beachhandbal te behouden, en de vrijwilligers van de verenigingen ook lid te maken. Het bestuur was op afstand betrokken bij de totstandkoming van dit plan. Ze ging akkoord met de uitkomsten van het plan, zij het gelaten.

“Om heel eerlijk te zijn is het een ver-van-onze-bed-show geweest, omdat [de beleidsmedewerker] het helemaal heeft geschreven in samenwerking met de organisatie en wat wij dus hebben gedaan is, het is bij ons op de bestuurstafel gekomen, Wij hebben het gelezen en we hebben de uitkomsten geaccepteerd [...] Wij konden ons erin vinden. Het was ambitieus” (interview hoofdbestuurslid).

Wellicht is deze houding te verklaren doordat het bestuur volgens een medewerker te veel bezig was met topsport, waardoor zij bij marketing niet in eerste instantie aan breedtesport dachten (interview medewerker I).

Om onder de handbalverenigingen draagvlak te creëren voor het plan vonden er in 2006 regionale bijeenkomsten plaats. De afdelingsbesturen waren over het algemeen enthousiast.

siaat. Toch bleek implementatie van de plannen erg moeilijk. De beschikbare mankracht en financiën waren hier het grootste manco.

“Helaas is het NHV (zeer) beperkt in professionele mankracht. Ook de “pool” vrijwilligers, op zowel landelijk, regionaal, als lokaal niveau is een stuk kleiner dan enkele decennia terug. Daarbij is het NHV een sportbond die te maken heeft met een beperkt financieel budget. Zo hebben in de periode 1983 tot en met 2001 veel leden het NHV de rug toegekeerd. Bovendien blijkt het steeds lastiger om sponsors te vinden en stellen ook subsidieverstrekkers steeds meer eisen. Dit alles betekent dat het NHV duidelijke keuzes moet maken in welke uitdagingen wel en welke niet (kunnen) worden opgepakt” (jaarplan 2007).

Doordat er weinig mogelijk was in de uitvoering heeft het SMP volgens de beleidsmedewerker begin 2007 weinig veranderingen op het bondsbureau teweeg gebracht. In maart 2007 ging de bondsvergadering akkoord met een contributieverhoging ter compensatie van het wegvallen van de instellingssubsidie en de subsidie uit de breedtesportimpuls. Om dit toe te lichten was de bond het land in gegaan. Dat is geen gemakkelijke opgave geweest vanwege het feit dat het voor veel verenigingen onduidelijk bleek wat de bond voor haar leden deed. Er is duidelijk gemaakt dat er veel producten en diensten zijn waar de verenigingen vaak weinig vanaf weten.

Desalniettemin ontstonden er in 2006 grote financiële tekorten. Dit werd medio 2007 duidelijk toen het bestuur de jaarrekening van 2006 presenteerde aan de bondsvergadering. Het bestuur werd verweten op financieel gebied te veel op afstand bestuurd te hebben. Ook werd de penningmeester en de voormalig directeur verweten dat ze onvoldoende en ontoereikende informatie verschaft hebben. Om die reden is het bestuur gevraagd af te treden. Het bestuur heeft hier gehoor aan gegeven.

Los van de financiële crisis heeft de projectgroep die gemoeid was met de verschillende handbalvormen gedurende drie jaar geëxperimenteerd met nieuwe concepten. Deze projectgroep heeft op basis hiervan advies gegeven aan het nieuwe bestuur. Het bestuur nam deze adviezen mee in het meerjarenbeleidsplan 2009-2012. Hiermee bleef het volgens een medewerker vooralsnog op papier staan.

“Er is duidelijk behoefte aan alternatieve vormen van handbal. Het NHV moet en wil met de tijd mee en stimuleert daarom de verdere ontwikkeling van alternatieve vormen van handbal zoals Beach Handball, Kooihandbal en Tchoukbal. Dit gebeurt ondermeer door het onderzoeken van nieuwe competitievormen en door ondersteuning van verenigingen die toernooien rondom deze alternatieve handbalvormen willen organiseren (van genoemde alternatieve handbalvormen heeft Beach Handball de prioriteit tot en met 2012). Echter, de ontwikkeling van deze handbalvormen mag niet ten koste gaan van de noodzakelijke kwaliteitsslag

binnen het gewone zaalhandbal en veldhandbal. Ook verenigingen moeten keuzes maken en prioriteiten stellen. Daarnaast zal ook het verder ontwikkelen van handbal voor gehandicapten (organisatorische integratie) in de periode 2009 tot en met 2012 belangrijke aandacht krijgen binnen het NHV.” (meerjarenbeleidsplan 2009-2012).

Het bestuur zag vooral een rol weggelegd voor verenigingen om hier invulling aan te geven.

“Als verenigingen iets meer aan kunnen bieden wat wij ze geven, dan denk ik dat wij meer leden kunnen behouden, dan zal de uitstroom veel minder zijn. Ook met de alternatieve handbalvormen [...] door die aan te bieden, krijg je ook meer leden” (interview hoofdbestuurslid).

Er waren reeds grote verenigingen die dergelijke alternatieve handbalvormen aanboden. Echter, door de autonomie van afdelingen in het maken van keuzes en de mate van verenigingsondersteuning was er geen eenduidigheid in de uitvoering van dit beleid. Om dergelijke goede voorbeelden een inspiratiebron te laten zijn voor andere verenigingen, en om verenigingen te ondersteunen bij de uitvoering van nationaal beleid, was volgens de beleidsmedewerker een landelijke dekking van regioconsulenten vereist. In 2008 was één regioconsulent vanuit het landelijk bureau actief, daarnaast waren er nog drie regioconsulenten werkzaam voor twee afdelingen van de bond.

“Dat maakt het lastig om die mensen aan te sturen als het gaat om landelijk beleid, maar ook het strategisch marketingbeleid. In mijn beeld zou het landelijk bureau, het landelijk bestuur die het beleid bepaald, met de verenigingen en de leden, en dat uiteindelijk uitvoert in samenwerking met de decentrale geledingen. De decentrale afdelingen hoeven het wiel niet opnieuw uit te vinden. Omdat er in verhouding weinig mensen centraal zitten wordt de slagkracht verslapt door de tussenlaag” (interview medewerker II).

In 2008 was het dus afhankelijk van de keuzes van de afdeling of de verenigingen ondersteund werden door een regioconsulent. Dat afdelingsbesturen hier wisselend tegenover stonden blijkt ook in de bondsvergadering van januari 2008. In deze bondsvergadering werden de regio's die zelf geen regioconsulent hebben aangesteld om een extra financiële bijdrage gevraagd, zodat deze alsnog aangesteld konden worden teneinde een landelijke dekking van regioconsulenten te realiseren.

“[De manager breedtesport] licht toe, dat de ervaring leert dat in de regio's waar geen regioconsulent actief is, de uitvoering van de verenigingsondersteuning slecht van de grond komt. Er ontbreken daar mensen die nodig zijn om de activiteiten uit te voeren. Vandaar dat er een landelijke dekking van consulenten nodig is. [...] De heer X. zegt van mening te zijn dat het nut van de inzet van regioconsulenten nog onvoldoende is aangetoond en dat de afdelingen de orga-

nisatie van hun werkzaamheden zelf kunnen regelen” (notulen bondsvergadering januari 2008).

Het voorstel werd goedgekeurd door de vergadering. In 2009 moest een landelijke dekking van regioconsulenten gewaarborgd zijn.

Naast de invoering van alternatieve handbalvormen vormde het ontbreken van een bijpassende lidmaatschapsstructuur ook een probleem om sporters die alternatieve vormen van handbal beoefenen, dan wel de recreatieve beoefenaar aan de bond te binden. Dit probleem werd in het jaarplan 2007 erkend.

“Tijdens het opstellen van het strategisch marketingplan kwam naar voren dat op dit moment naar schatting 15.000 á 20.000 mensen in Nederland actief dan wel passief met handbal bezig zijn, maar (nog) niet bij de NHV zijn aangesloten [...] Gebleken is dat hiervoor eerst de reglementen dienen te worden aangepast. [...] Als de nieuwe reglementen worden goedgekeurd zal in de eerste helft van 2007 actie kunnen worden ondernomen om de genoemde “andere en niets spelende leden” te interesseren om, voor een laag bedrag, lid te worden van het NHV” (jaarplan 2007).

Een voorstel voor alternatieve lidmaatschapsvormen werd in die vergadering niet geacordeerd. Invoering van dergelijke vormen van lidmaatschap behoefte onderzoek naar de financiële implicaties. De invoering van deze nieuwe categorie moest volgens de bondsvergadering budgetneutraal plaatsvinden (notulen bondsvergadering december 2008). In de bondsvergadering van april 2009 adviseerde het bondsbestuur om (voorlopig) af te zien van de invoering van een goedkoper lidmaatschap. Uit onderzoek in één afdeling bleek dat het invoeren van de contributiecategorie “niet-spelende leden” per saldo een negatief effect zou hebben op de contributie-inkomsten. De derving van de seniorleden die overstappen van “vol” tarief naar het vijf euro tarief zou niet gecompenseerd worden door het aantal nieuwe leden. De bondsvergadering stelde vraagtekens bij de representativiteit van het onderzoek. Het bondsbestuur nam het voorstel terug en ging de mogelijkheden voor vervolgonderzoek nader bespreken (notulen bondsvergadering april 2009).

De decentrale organisatiestructuur werkte ook door in de beschikbare capaciteit die besteed kon worden aan vernieuwingsactiviteiten. Ten eerste had dat te maken met de bondsdemocratie. Hoewel het sinds 2007 niet meer zo is dat afdelingsbestuurders de bondsafgevaardigden mogen zijn, bleek in de praktijk dat de bondsafgevaardigden vaak mensen waren die al heel lang rondliepen binnen het NHV omdat het vaak oud-afdelingsbestuurders betrof.

“Dat zijn vaak mensen die niet zo heel vernieuwend zijn met hun ideeën, met alle respect. Ze hebben het gewoon voor het zeggen, ze hebben vrij mandaat

om te beslissen. [...] Hoe kun je zo goed mogelijk de stem van de leden, van de verenigingen door laten klinken in een ledenvergadering? Want dat is nu in mijn ogen niet representatief. En daardoor ook een belemmering voor de vernieuwingsdrang (interview medewerker II).

Ten tweede had het NHV acht autonome afdelingen die elk een eigen kantoor hebben met twee of drie medewerkers.

“We hebben tien fte. centraal werken en ongeveer zestien á achttien fte. decentraal binnen de afdelingen. Dat betekent dat we te weinig mensen hebben die te weinig met beleid en met projecten aan de slag kunnen bij verenigingen” (interview medewerker II).

Ook het bestuur ervoer dit als vervelend en liet eind 2008 een onderzoek uitvoeren door een organisatieadviesbureau. In dat kader vonden er gesprekken plaats met afdelingsbestuurders en met leden van het bondsbestuur. Het doel van het onderzoek was onder andere om inzicht te geven in de efficiëntie en de effectiviteit van de huidige structuur. De conclusie die hier begin 2009 uit getrokken is, is dat het ontbrak aan eenheid in beleid en uitstraling van het bondsbestuur en van de afdelingen. De aanbeveling van het onderzoek was dat er een proces gestart moest worden om die eenheid wel te creëren door de autonomie van de afdelingen te doorbreken en de afdelingsbesturen op te heffen. De afdelingsvoorzitters zouden in dat geval onderdeel van het bondsbestuur worden en een adviserende rol krijgen. Het hoofdbestuur moest volgens het organisatieadviesbureau het dagelijks bestuur worden. De afdelingsbureaus dienden te blijven bestaan en een functie krijgen in het organiseren van de competitie en verenigingsondersteuning. Dit was conform de wens van het bestuur.

“Ik pleit er in ieder geval voor, ook al zou het centraal gaan, dat je toch steunpunten houdt waardoor je toch die slagkracht behoudt. [...] Die mensen zitten heel dicht bij de basis” (interview hoofdbestuurslid).

De medewerkers zouden in dat geval onder de directeur van het bondsbureau vallen en niet langer onder het afdelingsbestuur. Ondanks dat de afdelingsbesturen de angst hadden hun invloed kwijt te raken, zijn ze toch akkoord gegaan met deze aanbevelingen. Dit werd ondermeer veroorzaakt doordat NOC*NSF, in het kader van de Code Goed Sportbestuur, het opheffen van de autonomie als voorwaarde stelde voor subsidiebehoud. Deze aanbevelingen zijn samengevat in een intentiebesluit en een werkplan, zodat de verandering de komende jaren doorgevoerd kan worden.

7.2.3 Case VII: Nederlandse Badminton Bond (NBB)

De NBB kende in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw een sterke groei in ledental. Begin negentiger jaren werd de top bereikt met bijna 100.000 aangesloten badmintonners. Vanaf dat moment is een geleidelijke, maar langdurige ledendaling in-

gezet. In 2004 had de bond nog slechts 57.000 aangesloten leden. Hoewel de bond veel producten heeft ontwikkeld ter ondersteuning van de verenigingen bleek het tij onomkeerbaar. Een werkgroep die bestudeerd heeft waarom er zoveel verenigingen en leden zijn afgehaakt kwam in 2005 met de conclusie dat dit in belangrijke mate verband hield met het gebrek aan inzicht in de toegevoegde waarde van een bondslidmaatschap onder verenigingen en leden (notulen bondsvergadering oktober 2005). Deze enorme ledendaling heeft tot gevolg gehad dat de contributie-inkomsten sterk waren teruggelopen. In combinatie met slecht financieel beheer heeft dat in 2004 tot een negatief eigen vermogen van € 25.000,- geleid. De aangekondigde bezuinigingen van het ministerie van VWS hier bovenop noodzaakte de bond tot sterke kostenbeheersing en een reorganisatie. De districten zijn destijds opgeheven. Dat was voor de bond een verandering die met pijn en moeite is doorgevoerd.

“Dat is een hele intensieve operatie geweest, maar het was wel een juiste keuze. Want als je zag wat er bestuurlijk niet aan bezighouderschap omging in zo’n organisatie, terwijl de mensen waar je het voor doet, de badmintonners in het land, de verenigingen, daar bijna niets van merken” (interview afgetreden hoofdbestuurslid).

Naast de kostenbesparende maatregelen was de bond zich er in 2005 van bewust dat er meer producten en diensten op maat ontwikkeld moesten worden voor zowel verenigingen als recreatieve leden.

“Wat er voorheen gedaan werd was niet meer dan met ‘spiegeltjes en kraaltjes’ leden proberen te winnen. Als je het dienstenpakket ziet van de badmintonbond denk je dat het veel te veel is. Mensen zien door de bomen het bos niet. [...] Er waren steeds werkgroepen die zich daarover bogen. De gedachte was dat met deze ‘spiegeltjes en kraaltjes’ het tij gekeerd kon worden, dat verenigingen al hun leden gingen opgeven. Het had echter geen resultaat” (interview afgetreden hoofdbestuurslid).

Deelname aan het SMP werd op dat moment gezien als mogelijkheid om de behoeften van de verenigingen te analyseren, een ambitie uit te spreken en om te besluiten op welke doelgroepen de bond zich gaat richten. De bond wilde in 2008 65.000 aangesloten leden tellen en in 2012 85.000. Ze richtte zich hierbij op grijze leden, niet aangesloten verenigingen, jeugd, jong-werkenden en ouder-werkenden. Verenigingen moesten een centrale rol gaan spelen in het bereiken van deze ambitie. De verenigingen waren hier echter nog niet toe in staat.

“Verbetering van de zwakke punten van de NBB dient nadrukkelijk plaats te vinden om de groei te kunnen bewerkstelligen. Zo zal moeten worden gewerkt aan samenwerking en eventueel fusie tussen verenigingen, aan positionering van ver-

enigingen op lokaal niveau en aan het ontwikkelen van (eigen) accommodaties” (jaarplan 2007).

Het marketingplan en het jaarplan gingen nog niet concreet in op welke manier hier vervolg aan te geven. Een medewerker had vanuit het marketingplan een strategienotitie geschreven. Aan deze notitie was een werkplan gekoppeld. Hierin stond dat de bond strategiegesprekken zou gaan voeren met verenigingen, die om te beginnen meer het karakter van kennismakingsgesprekken moesten hebben.

“De NBB heeft zeshonderd verenigingen, maar weet eigenlijk niks van ze. En andersom weten veel verenigingen weinig van de bond. Het is nu zaak nader kennis te maken met elkaar, elkaar dus beter te leren kennen” (interview medewerker I). In 2007 werden gesprekken gevoerd met honderd verenigingen waarvan de bond het idee had dat zij bereid en in staat waren om mee te werken aan de geambieerde groei-doelstelling. In die gesprekken zijn de ondersteuningsbehoeften van de verenigingen in kaart gebracht. In 2008 werden groepen verenigingen met vergelijkbare behoeften geclusterd om in die clusters ondersteuning via een externe partij, ClubKoers, aan te bieden. Dit verliep echter moeizamer dan gedacht.

“Ja, dat is dan toch wel weer weggezakt [bij die verenigingen] of er zitten andere mensen. Dus we hebben eigenlijk dit jaar, tot nu toe, ik denk vier of vijf bijeenkomsten georganiseerd met even uit mijn hoofd, misschien vijftig of zestig verenigingen maximaal, als eerste stap. [...] Er zit voortgang in het proces, maar ja, dat kost gewoon tijd” (interview medewerker II).

De medewerker dacht dat de matige interesse voor de ondersteuningsbijeenkomsten tevens veroorzaakt werd doordat badmintonverenigingen wel ambities hebben, maar daar niet in willen investeren.

“Wij hebben ClubKoers ingekocht. Wij hebben met een aantal bonden meegewerkt, samengewerkt om dat te creëren [...] daar hebben we voor betaald. We hebben ooit een vast aantal abonnementen ingekocht. Ja, ik heb nog steeds altijd de ambitie om dat door te verkopen. Dan maken we bijeenkomsten en verenigingen betalen daar dan een bescheiden bijdrage voor, vier tientjes. En dan blijkt toch weer een heel ander mechanisme op te treden dat die verenigingen het belachelijk vinden dat ze moeten betalen, ... echt dan krijg je al verzet. Dan krijg je hele andere dingen die meespelen. Ja, dat heeft ons ook tijd gekost, want nu zitten we te kijken ja wat is nou de beste methode om met die verenigingen een stapje verder te komen. Dat vind ik wel lastig” (interview medewerker II).

Ook volgde de bond in de eerste helft van 2007 een marketingvervolgssessie via NOC*NSF. Deze ging specifiek over communicatie over de sport en imagooversterking. Daar zijn concrete ideeën over uitgewerkt, echter tot uitvoering hiervan kwam het niet.

“De financiële hobbels zijn toch te groot om ze uit te voeren. De kosten gaan voor de baten uit en dat is lastig manoeuvreren bij dalende inkomsten” (interview afgetreden hoofdbestuurslid).

Het probleem met deze vervolgssessies was volgens de directeur dat ze heel erg uitkomstgericht waren, terwijl de bond volgens hem juist meer behoefte had aan personele scholing. Het ontbrak de medewerkers van het bondsbureau aan marketingdeskundigheid en het ontbrak de bond aan financiële middelen om een marketeer in vaste dienst aan te stellen. In 2007 werd voor één dag in de week een marketeer via het Randstad sportmarketing team aangetrokken. Deze had als speciale taak een nieuwe vorm van Badminton, Speedbadminton, te vermarkten onder de doelgroep jong-werkenden. Speedbadminton in een sport, dan wel spel, dat vanuit de commerciële basis is ontwikkeld.

“Dat kwam op tijdens het marketingtraject. Wij hadden er nog nooit van gehoord, dus dat is ook wel grappig” (interview medewerker II).

De bond heeft na afronding van het SMP de tijd genomen om dit, voor hen nieuwe, fenomeen te bestuderen. Gezien de beperkte organisatiekracht en financiële middelen, werden de mogelijkheden bestudeerd of er met een commerciële partij kon worden samengewerkt. Naar een dergelijke partij was de bond in 2008 nog steeds naar op zoek.

Naast de moeizame implementatie van het SMP liep een oude discussie met betrekking tot het opgeven van alle leden door verenigingen. Met betrekking tot het binnenhalen van buiten de NBB georganiseerde competities heeft het bestuur op experimentele basis een mandaat gekregen om andere contributieafspraken met hen te maken, met als doel om in snelle slagen veel extra leden te winnen. Daarentegen lag het invoeren van contributiedifferentiatie met het doel om alle bij de NBB aangesloten verenigingsbadmintonners lid te maken veel gevoeliger.

“In de jaren negentig werd al gesproken binnen de NBB over individueel lidmaatschap. Nou finaal afgeschoten [...] omdat verenigingen allemaal zeggen ja als we dat doen lopen al mijn leden weg [...] Nu is die druk van ledendaling te groot. Dus ik ben op een gegeven moment tegen het bestuur gaan zeggen van ja, we gaan straks door een kritische ondergrens [...] heen. Ik moet dan functiegebieden weg gaan gooien” (interview medewerker II).

Het bestuur erkende het probleem.

“De huidige situatie is dat het potentieel aantal leden groot is: indruk is dat er veel badmintonners in Nederland zijn die niet als lid bij de NBB zijn aangesloten. Wenselijk is dat deze badmintonners zich met een lidmaatschap binden aan de NBB, immers een hoger ledenaantal kan uiteindelijk leiden tot een verlaging van de contributie en een verhoging van de subsidie” (toelichting bestuurslid op agendapunt over contributiestructuur, bondsvergadering september 2007).

Dit onderwerp was een vaak terugkerend en gevoelig onderwerp op jaarvergaderingen.

“De heer X. zou hier [grijze leden] meer aandacht voor willen vragen. Belangrijk is dat in uitingen richting verenigingen wordt uitgedragen dat het gebruikelijk is dat leden bij de bond worden opgegeven. De NBB zou hier op de één of andere manier steviger aandacht aan moeten geven. De heer X. daagt het bestuur uit te kijken hoe te communiceren en te stimuleren dat het aanmelden van leden bij de bond gebruikelijk is, ten einde grijze leden te elimineren” (notulen jaarvergadering september 2006).

Volgens het bestuur was het een financiële kwestie waarom niet alle verenigingsleden opgegeven worden. Een differentiatie in contributieafdracht bleek niet mogelijk. Door dat veel leden een recreatief lidmaatschap zouden nemen zou het competitiegedeelte een, naar de mening van het bestuur, irreëel hoog bedrag worden. In de bondsvergadering van september 2007 werd een voorstel gepresenteerd door het bestuur om de contributie, exclusief competitiekosten, welke een vereniging in 2007 betaalde, voor 2009 en 2010 te bevriezen op 105% tot 110%. Verenigingen mochten voor dat bedrag zoveel leden aanmelden als gewenst. Wanneer dit positief uit zou pakken, konden de contributieafdrachten na deze proefperiode naar beneden bijgesteld worden. Dit voorstel van het bevriezen van de verenigingsafdracht raakte de bondsloyaliteit van enkele lidverenigingen.

“De heer Y. wijst op de gesprekken die hij met twee verenigingen over dit onderwerp heeft gehad. [...] Eén van de verenigingen gaf duidelijk aan niet te beschikken over grijze leden, maar stelde wel dat verenigingen met grijze leden zich eigenlijk al die jaren hebben onthouden van het betalen van een bepaalde som geld aan de NBB en daar voordeel van hebben genoten, ook als zij hier nu alsnog opgave van doen. De vereniging zonder grijze leden gaf aan zich feitelijk als eerlijke vereniging “gestraft” te voelen, omdat hem voordeel zou worden onthouden. Deze vereniging voelde zich daar niet prettig onder” (notulen bondsvergadering, september 2007).

Ook was niet iedereen ervan overtuigd dat het inderdaad een financiële kwestie betreft.

“Indruk van de heer Z. is dat het een luchtballon is en men zich rijk rekent. Naar de mening van de heer Z. zal het ledental enigszins stijgen, echter deze stijging zal na 2011 ook weer dalen. Het idee om leden gratis op te geven wordt door de heer Z. niet ondersteund. Eén van de belangrijkste zaken om tot een ledengroei te komen is volgens de heer Z. extra service aan de leden te verlenen, in combinatie met communicatie, dienstverlening, etc.” (notulen bondsvergadering, september 2007).

De voorzitter was het hier niet mee eens.

“Kijkend naar de afgelopen jaren, de lijst van producten en diensten waarin dit heeft geresulteerd, de geluiden die in het land worden ontvangen en opgevangen dat de NBB niets voor haar leden doet [...] dan is dat wat [de voorzitter] betreft een gepasseerd station, een onbegaanbare weg die niet het gewenste oplevert [...] Het heeft in ieder geval niet zijn voorkeur om verwachtingen te wekken met voorstellen met wéér extra service, die vervolgens niet wordt herkend” (notulen bondsvergadering 2007).

De vergadering stemde er mee in dit voorstel verder uit te werken. In 2008 werd dit voorstel goedgekeurd. Een geïnterviewde medewerker zag dat de bond er niet in slaagde de toegevoegde waarde te bewijzen richting recreatieve sporters. Wat dan overbleef was, volgens hem, het aanspreken van verenigingen op hun bondsloyaliteit.

“Ze willen van alles van je afnemen, maar er niks voor betalen. Het is wel een dilemma om die groep iets aan te bieden. De golffederatie slaagt er goed in, maar voor de badmintonbond zie ik het nog steeds niet. Ik zie geen uniek product wat ik kan aanbieden. Het aanbod is vooral voor verenigingen en niet op individueel niveau. Ik denk dus echt dat we het moeten gaan winnen op dat het niet zoveel kost en dan een beetje solidariteit, dan op een uniek product. Ik ben er niet opgekomen het afgelopen anderhalf jaar, maar ik heb ook nog niet iemand anders horen vertellen dat hij het weet [...] Ik denk dat wij te weinig ondernemend zijn als bond. Dat geldt zelfs voor bestuursniveau als voor werkorganisatieniveau. Dat heeft iets te maken met de kwaliteiten van de mensen die hier binnen zijn. Dat is denk ik iets van de aard van de badmintonner, denk ik. Ook in de verenigingen zie ik die mensen niet, heel weinig” (interview medewerker II).

Daarnaast meende de geïnterviewde medewerker ook dat het heel lastig is om vernieuwend te zijn in een organisatie waar iedereen meebeslist.

“Ik was een tijdje geleden gaan praten met een competitieorganisator in Zuid-Holland, dat zijn van die zogenaamde vrije jongens, die gewoon zelf een badmintoncompetitie organiseren waar wel honderd verenigingen van ons aan deelnemen. [...] Ik zeg dat is toch wel grappig, jullie product, volstrekt autoritair geregeerd want jullie bepalen alles en ze schrijven erop in. Ik zeg, wij hebben een democratisch product en ik krijg de hele dag gezeik aan mijn kop [...] Ik denk dat wij een beetje ten onder gaan op een gegeven moment aan het idee van gelijkheid voor iedereen die wil meepraten, want je komt er niet meer uit” (interview medewerker II).

Het pas afgetreden bestuurslid dacht eerder dat het de bond ontbrak aan visionaire mensen. Binnen de werkorganisatie moest volgens hem voorkomen worden dat het vol-

ledig in beslag zou worden genomen door de waan van de dag. Hij vond dat het bureau zich nog met teveel zaken bezighield. Er werden geen keuzes gemaakt.

“Ze vinden daar dat ze alles moeten doen” (interview afgetreden bondsbestuurslid).

Dit bevestigde de accountmanager van NOC*NSF die ook van mening is dat het op het bondsbureau ontbrak aan durf om keuzes te maken (gesprek accountmanager NOC*NSF, januari 2008).

7.2.4 Case VIII: Nederlandse Tafeltennisbond (NTTB)

Vanaf 2001 voerde de NTTB een bestuurlijke reorganisatie uit. De beleidsvoorbereiding verschoof naar de directie en diverse werk- en projectgroepen werden vanaf toen aangestuurd door medewerkers. Het hoofdbestuur trad op afstand en de directe leiding en aansturing van de organisatie kwamen bij de directeur en manager bondsbureau te liggen. Er vond tevens een uitbreiding plaats van het aantal taken en de hoeveelheid fte's. Deze reorganisatie bleek echter geen succes. Het hoofdbestuur verloor de controle over organisatorische en financiële zaken en dat leidde uiteindelijk tot grote financiële problemen. Het bestuur trad weer af en er kwam een interim-bestuur om orde op zaken te stellen. Het principe van besturen op afstand werd weer losgelaten, er werd gesneden in het aantal fte's en de rol en functie van het bondsbureau werden faciliterend in plaats van beleidsvoorbereidend en coördinerend. In 2004 was de situatie weer stabiel en financieel veilig (meerjarenbeleidsplan 2005-2008). Het verdwijnen van de instellings-subsidie zorgde ervoor dat de stabiele situatie berustte op een wankel basis. Een groei in aangesloten leden moest helpen om deze basis te verstevigen.

“Duidelijk is wel dat de financiële basis smal blijft en de NTTB een groot beroep doet op de inzet van vrijwilligers. Met het tekort dat in de afgelopen jaren is ontstaan en de terugloop in subsidie zal de NTTB vanuit een andere organisatorische en financiële basis moeten werken. Dit betekent dat de professionele bezetting grotendeels gefinancierd dient te worden uit eigen middelen. Deze middelen dienen weer bijeen gebracht te worden uit de contributies van de leden. Uitbreiding van het aantal leden is noodzakelijk om de huidige bezetting en ambitie waar te kunnen maken” (meerjarenbeleidsplan 2005-2008).

Deelname aan het SMP pastte dus goed bij het besef om te groeien. Het marketing-project betekende voor de betrokken medewerkers op een hele andere manier naar de leden kijken. Tot dat moment was bijvoorbeeld nooit marktonderzoek uitgevoerd (interview medewerker I). In het marketingplan zijn doelgroepen geformuleerd en bedieningsconcepten benoemd. Er werd een nieuwe directeur aangesteld. Een geïnterviewde medewerker constateerde dat er geen implementatievervolg is gegeven aan de beschreven concepten. Hiervoor voerde ze twee belangrijke redenen aan.

“Het SMP is heel erg getrokken door één á twee individuen in de organisatie en een tweetal stagiaires, maar is nooit geborgd en verankerd in de organisatie. Terwijl het daar wel moet komen te zitten. [...] Het SMP werkte daarnaast erg verlamdend. Toen het SMP afgelopen was ging vrijwel iedereen zijn achterstand van het normale werk inhalen, waardoor de verdere uitwerking van het SMP niet gebeurde” (interview medewerker I).

Deelname aan een marketingvervolgssessie via NOC*NSF in 2007 maakte duidelijk dat de NTTB via een klein aantal vitale verenigingen vernieuwende concepten wilde gaan uitzetten. Vanuit deze verenigingen zou dan een stimulerende werking richting de andere verenigingen moeten uitgaan. De nieuwe directeur bleek veel te ver voor de troepen uit te lopen. Ze kreeg de medewerkers niet mee in haar ambitieuze plannen.

“Bij [haar] hadden we het gevoel dat we een directeur hadden, en dat wij maar moesten uitvoeren wat zij bedacht had” (interview medewerker II).

De directeur stapte om die reden in de tweede helft van 2007 op. Een interim-directeur werd aangesteld om de dagelijkse werkzaamheden te kunnen continueren. Hiermee raakte het bondsbureau wat betreft uitvoeren van vernieuwende activiteiten verder verlamd. Ook het bondsbestuur had lange tijd geen volledige bezetting. Doordat verschillende bestuursleden, waaronder de voorzitter in 2007, tussentijds opstapten, is het bondsbestuur tussen 2005 en 2008 regelmatig onderbezet geweest en kende het weinig continuïteit. Hierdoor werd er in die periode op de dagelijkse noodzakelijkheden bestuurd, en niet op vernieuwing of verandering. Een nieuw aangetreden bestuurslid zei hierover:

“Het bestuur lag op zijn gat. En dan zie je dat het bestuur met [...] drie, vier mensen, die kunnen dat gewoon niet bolwerken. Dan moet je echt keuzes gaan maken. De dingen waar je weinig verstand van hebt of weinig zin in hebt worden door mensen meestal als eerste opzij geschoven. Je doet alleen maar de noodzakelijke dingen. Dus dat is helemaal niet goed” (interview hoofdbestuurslid).

Niemand voelde zich verantwoordelijk voor het uitvoeren van het marketingplan en het vervolg dat er aan gegeven is. Het huidige hoofd breedtesport heeft het begin 2008 uit eigen beweging, vanuit haar toenmalige functie als accountmanager opgepakt. Ze vond het zonde wanneer de ideeën een stille dood zouden sterven.

In 2008 werd tevens gewerkt aan versterking van het bondsbureau. De interim-directeur werd vervangen door een vaste directeur die een visie had en daarin zijn medewerkers wel meekreeg (interview medewerker II). Ook is er een nieuwe medewerker ‘media & communicatie’ aangetrokken. Beide zijn volgens de geïnterviewde medewerker mensen die commerciëler durfden te denken en ook innovatiever durfden te zijn. Ze miste nog wel specifieke marketingexpertise op het bondsbureau. Ze was blij met de marketingexpertise binnen het bestuur, maar was van mening dat marketingexpertise op uitvoerend

niveau ook een vereiste was om de slag naar marktgerichtheid te maken. De financiële situatie liet dit echter niet toe. De bestuurder zag dit ook zo.

“Eigenlijk zou je gewoon een marketingmanager moeten hebben. Wil je echt vooruit komen in je bond, dan moet je een marketingmanager hebben die gewoon bepaalde dingen weet. [...] Je hebt een marketingmanager nodig die op de juiste doelgroep kan mikken, de allochtonen, de vijftigplussers, de zestigplussers. Want je moet wel precies mikken en er een plan voor maken” (interview hoofdbestuurslid).

Voor de verenigingen was een belangrijke rol weggelegd in het uitvoeren van nieuwe programma's. Hiervoor waren vijftig voorbeeldverenigingen aangewezen. Echter, door gebrek aan medewerking binnen de afdelingen liep een gedeelte van de implementatie vertraging op.

“Implementatie in de afdeling, dat mis ik. Ze hebben wel meegedacht, we hebben ze bewust betrokken bij de keuze van de voorbeeldverenigingen. Nou hebben ze dus een keuze gemaakt en dan lijkt het alsof hun werk erop zit en dan... Als ik er tijd voor gehad had, had ik veel meer daar achterheen gezeten, van jongens, het is ook de bedoeling dat jullie samen met die voorbeeldverenigingen invulling gaan geven aan het project in de afdeling om bijeenkomsten op te zetten, zodat die vijf verenigingen kunnen vertellen aan die zeventig andere verenigingen hoe zij het doen met jeugd, hoe zij trainers opleiden, hoe zij een accommodatie hebben gerealiseerd” (interview medewerker II).

Ook het bestuurslid met de portefeuille communicatie (waar sinds 2008 ook marketing onder valt) vond het niet gemakkelijk in deze arena te opereren, volgens de geïnterviewde medewerker.

“[het bestuurslid breedtesport, communicatie, marketing] was vanaf het eerste uur betrokken bij het SMP, en is zelf ook een marketingman, komt uit de communicatie-marketingwereld. En die is er altijd heel erg enthousiast over geweest. Alleen, dat heb je bij mensen die uit dat werk komen en dan in de sport terecht komen, dan zie je het verschil tussen wat je in het bedrijfsleven voor elkaar kunt krijgen en wat je in de sportwereld voor elkaar kunt krijgen. Dat is vertragingsfactor twintig ofzo waar hij dan tegenaan loopt. In het bedrijfsleven zeg je van we gaan het zo doen en we stellen een plan op en over vier weken komen we bij elkaar en over acht weken is het gebeurd, ik noem maar wat. Daar kan je bij ons dus gerust vijf jaar over doen. En dat is heel frustrerend voor hem” (interview medewerker II).

Het betreffende bestuurslid besloot in het voorjaar van 2009 af te treden. Hij kon zich niet vinden in de prioriteiten die door de bond(sraad) gesteld werden. Het geïnterviewde bestuurslid erkende ook dat het democratische proces niet goed werkt.

“[Zij] beslissen over het beleid mee, maar doen er zelf niks aan, of niet voldoende, laat ik het zo zeggen. Ja, dat is wel een mankement vind ik” (interview hoofdbestuurslid).

De afdelingsvoorzitters zijn tevens vertegenwoordigd in de bondsraad. Dat zij anders denken over het proces productontwikkeling en uitvoering blijkt uit het feit dat de bondsraad in november 2006 besloot dat er geen middelen beschikbaar werden gesteld om accountmanagement [verenigingsondersteuning] te financieren. Voorheen werden deze vanuit de breedtesportsubsidie betaald. Dit is besloten op dringend advies van de commissie accountmanagement die tevens een strenge aanbeveling deed om de operationele activiteiten door de afdelingen zelf te laten ontwikkelen, ondersteund door medewerkers van het bondsbureau (evaluatie meerjarenbeleidsplan 2005-2008). Hierbij werd geen rekening gehouden met het feit dat er nauwelijks vrijwilligers beschikbaar zijn die dergelijke activiteiten in de afdeling willen en kunnen ontwikkelen. Niet verwonderlijk volgens het hoofd breedtesport, want uit onderzoek binnen het ledenbestand bleek ook dat de leden van de NTTB tot het type mensen behoort dat weinig bestuurlijke taken op zich neemt en weinig vrijwilligerswerk doet. Het hoofdbestuur besloot alsnog om binnen het personeelsbudget ruimte te maken om toch voor tenminste 0,6 fte. accountmanagement te behouden binnen de NTTB.

Om verbetering aan te brengen in dit proces werd vanaf 2006 reeds gewerkt aan bestuurlijke vernieuwing. Hiervoor is de Code Goed Sportbestuur als leidraad gebruikt. Het aantal vertegenwoordigers uit de afdeling voor de bondsraad werd gehalveerd en er zijn acht kwaliteitszetels bij gekomen, waarvan marketing er eentje was. Ook mochten afdelingsvoorzitters geen bondsraadslid meer worden. De bondsraad ging hiermee akkoord in de najaarsvergadering van 2008.

Naast het vernieuwen van verenigingsactiviteiten heeft de NTTB zich in het marketingplan ook tot doel gesteld het aantal zogenaamde grijze leden te verminderen. Er zijn immers veel tafeltennissers die niet bij de bond aangesloten zijn.

“Het zou eigenlijk zo moeten zijn als je bij een vereniging tafeltennist dat je automatisch lid bent van die bond. Wat we ze kunnen bieden is [...] dat, een bond hè, die maakt alle regelgeving, die kan ook alle toernooien en kan ook evenementen maken. En evenementen kunnen ook niet-competitiegericht zijn, kan ook geen wedstrijdelement in zitten. Dat zien we nog te weinig. Op dit moment is het

nog heel moeilijk, we kunnen ze een aantal breedtesportactiviteiten bieden, maar meer niet" (interview hoofdbestuurslid).

De bond slaagde er dus moeilijk in om haar toegevoegde waarde te bewijzen richting de verenigingen. Uit het jaarplan 2008 blijkt dat de bond bezig was met dit onderwerp, maar dat het nog steeds benaderd werd vanuit het belang voor de bond en niet voor de tafeltennissers.

"Ook in 2008 krijgt dit onderwerp heel veel aandacht met als doel om verenigingen over te halen voortaan al hun leden op te geven. Immers, daar worden we allemaal beter van" (jaarplan 2008).

Om de toegevoegde waarde richting haar leden, maar ook richting (potentiële) sponsors tot uitdrukking te brengen, werd in de bondsraad van november 2008 het voorstel gedaan een 'glossy' tafeltennismagazine uit te gaan geven. Hiervoor was echter wel een contributieverhoging van vier euro per lid nodig. Het voorstel haalde het niet. Er was met name weinig draagvlak voor deze contributieverhoging.

"De heer U. complimenteert [het bestuurslid breedtesport, communicatie, marketing] met zijn bevolgen presentatie, maar hij ziet geen draagvlak in zijn afdeling voor een verhoging met vier euro per lid"

"De heer V. ziet het blad wel als een aanvulling, maar de afdeling Limburg ziet niks in een contributieverhoging"

"De heer W. [...] denkt dat er geen behoefte is aan een magazine. Indien het hoofdbestuur wel een meerwaarde ziet, stelt hij voor om sponsors te zoeken, zodat het een kostenneutraal product is"

"Mevrouw X. vindt een oplage van 50.000 erg ambitieus. Een kostenneutraal voorstel zou haar afdeling ook steunen"

"De heer Y. is het niet eens met de gedachte dat een magazine een instrument voor ledenwerving is. Door de verhoging van de contributie ziet hij eerder een tegenovergesteld effect"

(notulen bondsraad november 2008)

Slechts één bondsraadlid zag wel de meerwaarde van een magazine.

"De heer Z. ziet wel meerwaarde van een blad. Hij heeft geen zin om achtergrondinformatie van internet te lezen. De NTTB krijgt regelmatig kritiek op het feit dat er geen uitstraling is. Hij begrijpt dan ook niet dat een voorstel voor iets dat voor meer uitstraling zorgt, wordt weggestemd" (notulen bondsraad november 2008).

7.2.5 Analyse van de omgeving- en organisatie-invloeden op het veranderingsproces

De hierboven beschreven cases laten, net als de in de vorige paragraaf beschreven cases, zien dat de sportbonden zich nog midden in het veranderingsproces naar marktgerichte

organisaties bevinden. De Nevobo is vrij ver gevorderd in dit proces, maar is hier ook eerder mee gestart. Desondanks liep ook deze bond tegen problemen aan. Het NHV en de NTTB hebben gedurende het proces te maken gehad met grote financiële problemen die hun effect hadden op de mogelijkheden voor de uitoefening van marketingtechnieken. De NBB ondervond last van haar beperkte slagkracht. Door alle hierboven beschreven cases loopt het verhaal van een (gewenste) bestuurlijke vernieuwing. Deze cases kenmerken zich door vergelijkbare en minder vergelijkbare kansen en beperkingen.

Hieronder zijn deze cases geanalyseerd aan de hand van het neo-institutioneel model voor organisatieverandering (Greenwood & Hinings, 1996). Net als in de vorige paragraaf zijn de casestudies hier geanalyseerd per onderdeel uit het model (met uitzondering van de waarden). Ook zijn deze cases ondersteund met materiaal van zes andere bonden, te weten de Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie (KNGU), het Koninklijk Nederlands Korfbal Verbond (KNKV), de Judo Bond Nederland (JBN), de Koninklijke Nederlandse Biljartbond (KNBB), de Nederlandse Jeu des Boules Bond (NJBB), en de Koninklijke Nederlandse Krachtsport Federatie (KNKF).

Macrocontext

De Nevobo, het NHV, de NBB en de NTTB voelden zich door ontwikkelingen in de markt, te weten een daling van hun ledental, gedwongen anders naar hun markt te kijken. Ook de KNGU, KNBB en de NJBB hadden te maken met een dalend ledental en het SMP werd dan ook ingezet om deze trend te keren. Uit de casebeschrijvingen van de NBB en de NTTB blijkt dat de druk van een dalend ledenaantal versterkt werd vanuit de institutionele omgeving met de aankondiging van de vermindering van vrij besteedbare subsidies. Dit was het ook het geval bij de NJBB.

“Het verdwijnen van de instellingssubsidie had een schokwerking omdat het toen duidelijk werd dat de leden een groter deel van de bondsbijdrage moeten gaan betalen [...] Maar het was wel zo, wel een reden meer van jongens we moeten wel onze, proberen iedereen binnen te halen en binnen te blijven halen, die we kunnen krijgen. Dus de aandacht voor betere dienstverlening naar de individuele leden was daardoor wel ontstaan eigenlijk (interview medewerker I, NJBB).

Niet alle bonden hadden te maken met dalende ledenaantallen. De JBN had al jaren te maken met stabiliteit in het aantal aangesloten leden, maar zag wel een marktontwikkeling dat veel judoka's op de judomat actief zijn, zonder daarbij als vanzelfsprekend lid te zijn van een vereniging of sportbond.

“Hoewel het principe van solidariteit nog steeds opgeld doet binnen verenigingen, en soms zelfs leidend is, is een sterke tendens om relaties aan te gaan, die te wegen en weer te verbreken. 'Wat levert het me op', geeft voor veel leden de

doorslag of ze bij een vereniging blijven. Aan het bureau de taak om duidelijk te maken wat het aanbod aan de individuele leden behelst. Een sterk dienstverlenend karakter is dus vereist. [...] Om het bovenstaande te realiseren is een strategisch marketingplan opgesteld in 2006" (meerjarenbeleidsplan JBN 2007-2010). Daarnaast kwam de JBN, net als de NBB, tot de conclusie dat haar huidige manier van ledenwerving niet tot gewenst effect leidt.

"Er is altijd gezegd dat het goed zou zijn om over de drempel van 60.000 leden te komen. Desalniettemin is het al jaren redelijk constant tussen de 50.000 en de 55.000. Tot nu toe is geen succes geboekt. Elke poging met promotie en verenigingsondersteuning heeft nergens toe geleid. Daarom denk ik dat dat toch niet de goede instrumenten zijn" (interview hoofdbestuurslid, JBN).

Dus bij deze bond hadden ontwikkelingen in de marktcontext, in combinatie met onvermogen hier zelfstandig iets aan te doen, invloed op de interesses om met hulp marktgericht te worden. Ook het KNKV had niet te maken met een dalend ledenaantal. Bij deze bond leek de interesse aangewakkerd door een medewerker die klantgerichtheid miste binnen de organisatie.

"Ik denk dat het heel belangrijk is dat je als organisatie, en dan het begrip marketing maar even genomen als zo goed mogelijk je producten, je diensten te laten aansluiten bij de behoefte van je klanten of je potentiële klanten. Nou dat vind ik heel belangrijk. [...] Ik miste dat hier totaal [...] Ik miste hier dat het besef bij mensen dat we bezig waren voor die verenigingen, voor die sporter op een veld ergens in welk dorp dan ook of welke stad. Nou, dat vond ik heel belangrijk dat dat wel gebeurde. Dat we niet zomaar dachten van we gaan een product maken, we gaan een nieuw stickertje of een nieuw boekwerk of wat dan ook, of een nieuwe cursus gaan we bedenken. [...] Ik was stomverbaasd toen ik hier kwam vierenhalf jaar geleden dat dat niet bestond" (interview medewerker I, KNKV).

Dus toen NOC*NSF met het aanbod van het SMP kwam, heeft het KNKV die mogelijkheid aangegrepen om deze zwakte van de organisatie aan te pakken. De institutionele context, in de zin van NOC*NSF, heeft een stimulerend effect gehad op de reeds aanwezige motivatie om meer marktgericht te worden.

Tevens blijkt uit de casebeschrijvingen dat de druk uit de markt niet in alle gevallen (voldoende) aanwezig was om de sportbonden gemotiveerd te maken om meer marktgericht te worden. Het verdwijnen van de instellingssubsidie en de plannen van NOC*NSF hebben op sommige bonden een sterke invloed gehad.

Interesses

Bij de Nevobo en de NBB deelde het bestuur op afstand de motivatie en de interesse om meer marktgericht te worden. Dit gold ook voor het KNKV.

“[Het bestuur is] steeds geïnformeerd. En het ene bestuurslid zal ervan zeggen van ja het zal allemaal wel, dat is weer een mooi rapport, het andere bestuurslid zal er heel erg in meegegaan zijn. Dat was heel verschillend. En toen is het verschillende malen gepresenteerd in het bestuur en de eindpresentatie daar werd, ik zal niet zeggen dat ze begonnen te applaudiseren, maar ze herkenden zich ook in de conclusies en de voornemens. Dus het wordt ook breed gedragen en het aardige was dat het ook aansloot op onze toekomstvisie” (interview hoofdbestuurslid KNKV).

Bij het NHV was het bestuur minder enthousiast. Volgens de medewerker doordat topsport prioriteit had, maar uiteindelijk bleek zowel het oude als het nieuwe bestuur haar handen vol te hebben aan financiële vraagstukken. Ook bij de KNGU waren er bestuurlijke problemen waardoor het SMP en marktgerichtheid niet de aandacht van het bestuur hebben gekregen. Bij de NTTB zorgden vele wisselingen in het bestuur ervoor dat er lange tijd alleen aandacht was voor lopende zaken en niet voor vernieuwende onderwerpen. Het bestuur van de KNBB was enthousiast en ging mee in de nieuwe denkrichting. Dit gold echter niet in dezelfde mate voor de aangesloten verenigingen.

“Want een groot deel van de bond wil helemaal geen vernieuwing, wil helemaal geen actie. Die willen maar één ding en dat is iedere week een lekker wedstrijdje. En verder zal het ze gestolen worden. Die zien wel de gevaren van de vergrijzing, waar een groot deel van de bond heel veel mee te maken heeft. Maar die vertalen dat niet in er moet wat gebeuren. Dat moeten ze hier maar doen, dat moet Nieuwegein maar doen. Dus het is heel moeilijk voor de mensen hier om maar enige support te krijgen” (interview hoofdbestuurslid KNBB).

Ook de NJBB ervoer een vergelijkbare houding onder haar aangesloten verenigingen.

“Verenigingsbesturen zijn relatief oud en hebben daardoor niet altijd het gevoel dat een vereniging moet groeien. Negatief gezegd, het zal onze tijd wel duren” (interview medewerker I NJBB).

Machtsafhankelijkheden en actiecapaciteiten

Tot zover is beschreven op welke manieren de macro-omgeving van invloed is geweest op de motivatie van verschillende bonden om meer marktgericht te worden. Hieronder wordt ingegaan op de actiecapaciteiten en machtsafhankelijkheden en is beschreven op welke manier de institutionele omgeving en de verenigingswaarden hier invloed op hebben gehad. Deze twee variabelen uit het neo-institutionele model worden hier samengevoegd omdat de machtsafhankelijkheden bij deze cases een sterke invloed hebben op de actiecapaciteiten.

Wanneer de bond er financieel slecht voor staat is het heel moeilijk om marketingconcepten uit te voeren, blijkt uit de casestudies van de NHV en de NTTB. Dit heeft niet

eens te maken met het beschikbare geld, maar eerder nog met gebrek aan personeel. Bij de NTTB hadden de werknemers het al druk genoeg met hun dagelijkse werkzaamheden dat de uitvoering van de bedachte marketingconcepten stil kwam te liggen. Ook de KNGU heeft te maken gehad met financiële problemen, wat ertoe leidde dat het bondsbureau haar handen vol had aan het “runnen van de dagelijkse toko” zoals een medewerker het verwoordde (interview medewerker I KNGU). Ook de NJBB merkte dat het met beperkte professionele mankracht moeilijk was om te vernieuwen.

“De dagelijkse gang van zaken om te zorgen dat het schip goed kon blijven drijven kost meer tijd [...] Je zit hier nog steeds met 18.000 leden en 3 fte. Daar moet je niet teveel van verwachten. Maar dan heb je inderdaad als bureau en als directeur te weinig tijd voor juist die projecten die heel hard nodig zijn om nieuwe ideeën te krijgen” (interview medewerker II, NJBB).

De financiële positie lijkt maar in beperkte mate invloed te hebben gehad op de mogelijkheid om nieuwe concepten te vermarkten. Uit de casebeschrijving van de Nevobo blijkt dat het in ieder geval lastig was om uit eigen middelen te innoveren. Bondsbesturen en bondsraden waren niet geneigd om kosten voor de baten uit te laten gaan. Beschikbare subsidies moesten deze organen helpen om van hun koudwatervrees af te komen. Ook de KNGU kwam hier achter toen ze een concept voor oudere gymnasten had ontwikkeld welke gefinancierd moest worden vanuit individueel lidmaatschap. Hier kreeg de bond geen goedkeuring voor. Ze heeft het toch uit kunnen rollen middels een beschikbare subsidie vanuit het Nationaal Actieplan Sport en Bewegen. Ook de implementatie van het SMP bij de KNKF leverde aanvankelijk problemen op door, tot twee keer toe, afgewezen subsidieaanvragen. Uiteindelijk is er toch uit eigen middelen een programmamedewerker aangetrokken om de bedieningsconcepten uit te werken.

Het ontbreken van marketingexpertise op het bondsbureau werd door de NBB en de NTTB als beperkende factor gezien om vernieuwende concepten te ontwikkelen en te vermarkten. Vaak heeft het aanstellen van een marketingfunctionaris te maken met de mogelijkheid en goedkeuring om hier geld voor vrij te maken. De JBN heeft via het Randstad sportmarketing team een marketingmedewerker tijdelijk in dienst gehad. In 2008 is een fulltime marketing medewerker aangesteld om de marketing van en via de sport te bedrijven.

“Op het moment dat je een voorstel lanceert en je kunt daar op de één of andere manier een subsidie voor genereren dan zijn ze [het bestuur] al heel snel voor. Op het moment dat er eigen middelen in moeten, dan wordt het al een hele moeilijke keuze. Want dan is even de vraag van durf je daarop te investeren? Die hamvraag was bijvoorbeeld de marketingmedewerker. Uiteindelijk heeft het bestuur het aangedurfd om daarin te investeren. Daar kun je geen subsidie voor gebruiken. Dat moet je toch met eigen middelen financieren. Wat meegespeeld

heeft daarin is dat we volgend jaar het WK organiseren in Rotterdam. Waarin men absoluut ziet dat marketing bij zo'n gigantisch evenement natuurlijke een hele belangrijke rol speelt. Dus ik denk dat dat wel een katalysator is geweest om het bestuur over de streep te trekken. Ik weet niet als het WK er niet zou zijn geweest of die er gekomen was. Maar goed, soms moet je de tijd mee hebben" (interview medewerker II JBN).

De KNGU had meteen na afronding van het SMP al de notie dat er een marketingfunctie gecreëerd diende te worden.

"In 2005 heeft de KNGU haar marketingstrategie geformuleerd. Aansluitend is een start gemaakt met het implementeren van de marketingfunctie binnen de KNGU. Hoe marketing ingebed wordt in de organisatie en welke consequenties dit heeft voor mensen, organisatie, processen en faciliteiten en systemen is ten tijde van het schrijven van dit jaarplan nog niet volledig uitgewerkt" (jaarplan 2006 KNGU).

Per juni 2007 is deze functie vervuld, echter de betreffende persoon heeft na een half jaar besloten verder te studeren en heeft haar functie weer neergelegd. Op dat moment was er, vanwege een dreigend groot financieel tekort door terugloop van leden en subsidies, een vacaturestop. De functie van marketeer kon toen alleen nog maar via een uitzendbureau tijdelijk vervuld worden. Eind 2008, toen de vacaturestop voorbij was, is er weer een vacature uitgezet. Helaas heeft dit geen gewenste kandidaten opgeleverd. Door een combinatie van pech en financiële beperkingen had de bond drie jaar na goedkeuring van een marketingfunctie nog steeds geen structurele marketingexpertise in huis. Het KNKV had ook vrij snel na het SMP ruimte gecreëerd voor een staffunctionaris marketing & communicatie. Deze werd direct ingevuld. Na twee jaar is deze functie weer vacant gekomen en bleek het ook moeilijk om een geschikte kandidaat te vinden, waardoor activiteiten in het kader van ontwikkeling en innovatie tijdelijk stil kwamen te liggen.

Daarnaast kwamen de bonden erachter dat om marketing te kunnen bedrijven er twee fundamentele bondsprincipes aangepakt moesten worden, namelijk de rol van de autonome regio's, districten of afdelingen en het contributiestelsel. De NBB had al voor de start van het SMP haar districten opgeheven. Dit was eveneens het geval bij het KNKV. Echter, daar waar de bestuurslaag tussen de verenigingen en het landelijke bestuur nog wel autonoom was (of zich zo gedroeg) deden zich problemen voor in de goedkeuring en uitvoering van de bedachte marketingplannen en de verenigingsondersteuning, blijkt uit de casestudies van de Nevobo, de NHV en de NTTB.

Bij de NHV en de NTTB werd, onder meer door druk vanuit NOC*NSF, gewerkt aan bestuurlijke vernieuwing, met als doel om minder afhankelijk te worden van de bereid-

heid van de afdelingen in de uitvoering van bedachte plannen. Onderdeel hiervan was de besluitvoerende macht en de uitvoerende macht bij de afdelingen/regio's/districten uit elkaar te halen. Ook de JBN en de KNGU zijn hiermee aan de slag gegaan. Hiermee werd getornd aan een traditioneel bondsprincipe, waardoor dergelijke veranderingen niet zonder slag of stoot bewerkstelligd konden worden.

Het werken met bondsafgevaardigden in plaats van met regiobestuurders in de bondsvergadering heeft als voordeel dat degenen die over het beleid beslissen niet ook degenen zijn die het moeten uitvoeren. Er zitten echter ook nadelen aan. De KNGU erkende dat de kwaliteit van de samenstelling van de ALV in het geding kan komen.

“Het probleem zit een beetje [...] dat de kwaliteit, de samenstelling van de algemene vergadering bij ons een probleem zou kunnen zijn. Je moet natuurlijk wel een algemene vergadering hebben die voorstellen vanuit het bestuur op z'n waarde kan beoordelen. [...] En als ik het heel oneerbiedig zeg, de gemiddelde bestuurder van een gymnastiekvereniging bestaat uit een moeder die toevallig haar kindje naar gym brengt, die in de kraag gepakt wordt van we hebben nog bestuursleden nodig, wil jij dat doen? Als we dat soort mensen, waar overigens ook heel veel goede van zijn, laat dat volstrekt duidelijk zijn, als we dat soort mensen in onze algemene vergadering krijgen, dan heb je bestuur en toezicht wel uit elkaar gehaald, maar dan is de kwaliteit van je vergadering niet voldoende” (interview medewerker II KNGU).

Het KNKV ervoer daarbij dat de afstand tussen afgevaardigden en de verenigingen soms ook te groot was.

“Het korfbalparlement zijn de afgevaardigde van de clubs. Als je gaat kijken is dat toch een soort Haagse kaasstolp. Die mensen weten veel van wat er gebeurt in de bond, maar heel vaak weinig verbinding met de clubs uiteindelijk” (interview hoofdbestuurslid KNKV).

Ook het contributiestelsel paste niet bij nieuwe marktbenaderingen. Dit is bij de Nevobo, het NHV en de NBB gebaseerd op het betalen van het wedstrijd- en competitiestelsel, dan wel op een verenigingssolidariteitsprincipe. Vanuit het marketingprincipe is de meest voor de hand liggende oplossing om te differentiëren in lidmaatschap. Waar bij veel sportbonden in 'vrije' takken van sport het individueel lidmaatschap er uiteindelijk door is gekomen, bleek het hier gevoelig te liggen. De NHV en de NBB waren bang dat contributiedifferentiatie tot een tekort op de begroting zou leiden. Ook bij de KNGU leefte deze angst.

“Kijk, één van de redenen, en dat is ook een drogreden, om het [invoeren van individueel lidmaatschap] niet te doen, is omdat men bang is dat er niet dezelfde omvang aan contributie binnenkomt omdat wij natuurlijk heel veel leden hebben die één uurtje in de week gymen en niet meer dan dat. En die betalen nu op

jaarbasis tien of vijftien euro, afhankelijk of ze juniorlid of seniorlid zijn. En op het moment dat die mensen die roepen dus als hardste wat heb ik aan die bond, zorg je dat je dat bedrag naar beneden brengt voor 80, 85 procent van de leden, dan moeten die andere 15% naar rato wel verzesvoudigen, want diezelfde 3,5 miljoen aan contributie moet wel binnen blijven komen. Anders hebben we een heel ander probleem" (interview medewerker II KNGU).

De meeste bonden erkenden dat wanneer contributiedifferentiatie niet mogelijk was, het noodzakelijk was de toegevoegde waarde van een bondslidmaatschap te bewijzen. De NTTB dacht dit met een magazine te kunnen realiseren. Alleen de extra contributie die hiervoor nodig was, kreeg geen goedkeuring. De NBB slaagde er ook niet in om diensten en activiteiten te bedenken die de toegevoegde waarde van een bondslidmaatschap moesten bewijzen, en deed om die reden toch maar weer een beroep op de solidariteit van haar verenigingen om al haar leden op te geven. Een financiële prikkel in de vorm van korting werd hiervoor ingezet. De JBN was zich ook bewust van het feit dat de toegevoegde waarde aangetoond moest worden.

"Het moeilijke is dat het individuele lid dat gewoon bij een clubje judoot, die kan daar prima judoën, daar is de judobond helemaal niet voor nodig. Dus dat is eigenlijk de kunst hoe kunnen we hen verleiden inderdaad dat te gaan doen. De nadruk moet niet liggen op het niet meer geld vragen, maar het laten zien wat je doet" (interview medewerker II JBN).

Toch werd ook hier een voorstel bij de bondsraad ingediend om met behulp van een financiële prikkel verenigingen ervan te overtuigen al hun leden op te geven. Het voorstel was dat de aangesloten sportscholen en verenigingen een beloning van €2,50 per lid gaan ontvangen voor elk lid dat wordt aangemeld.

De Nevobo en de NBB hebben wel een slag gemaakt in de benadering van buiten de bond georganiseerde competities. Deze mogen bij de bond worden aangesloten onder andere (contributie)voorwaarden, omdat zij ook een andere mate van dienstverlening van de sportbonden afnemen. De geïnterviewde medewerker van de Nevobo zag de rol van een sportbond steeds meer als dienstverlener voor alle volleyballers in plaats van alleen voor haar leden. Ze was dan ook van mening dan ook dat de bond twee typen klanten kent: aangesloten leden en afnemers. Het bedienen van deze laatste groep paste nog niet goed bij de traditionele ledengerichte benadering. Een nieuw plan van de KNGU om de oudere doelgroep te bereiken, betrof het aanbieden van lespakketten van acht tot twaalf weken. Voor die periode worden mensen dan lid van een gymnastiekvereniging. Een (niet goedgekeurd) individueel lidmaatschap zou hieraan gekoppeld moeten worden. De medewerker van de Nevobo was van mening dat dit gescheiden zou moeten worden. Deze mensen hoeven geen lid te worden van de bond, maar betalen wel een bijdrage voor het afnemen van de diensten. Ook de KNKF zag in deze benadering veel

mogelijkheden, alleen realiseerde zij zich dat het financieringssysteem van sportbonden op het aantal aangemelde leden is gebaseerd.

“De verdeling van Lottogeld en de factor ledental daarin, dat is eigenlijk louter een financieel vraagstuk [...] Het zijn de wat meer traditioneel georganiseerde sportbonden als voetbal, hockey, die zeggen van ja het zijn verenigingsleden verbonden aan een club en die tellen mee, de rest niet. En het is deels ideologie en deels financieel belang. Allebei even waardevol voor alle duidelijkheid.[...] Maar om in de toekomst subsidie voor vernieuwing te blijven ontvangen moet de KNKF toch meer dan 40.000 leden gaan tellen” (interview medewerker II KNKF).

De institutionele omgeving beïnvloedt dus de wijze waarop er naar de markt gekeken wordt.

Doordat het invoeren van individuele lidmaatschappen moeilijk te realiseren was bij deze traditionele verenigingssporten, hadden de verenigingen een belangrijke rol in de implementatie van marktgerichte concepten die op het bondsbureau bedacht zijn. Echter, de vier beschreven sportbonden erkenden dat hun verenigingen hierbij ondersteuning nodig hadden in de vorm van eigen verenigingsondersteuners/accountmanagers, dan wel in de vorm van externe ondersteuning via het zogenaamde ‘ClubKoers’ programma. Ook de KNGU erkende dat marktgerichte verenigingen cruciaal zijn in het realiseren van groei, maar dat de beschikbaarheid van vrijwillig kader bij de verenigingen een beperkende factor was. De bond had zeven fte. aan consultants in dienst die zich vanaf 2009 bezig hielden met marktgerichte ondersteuning aan verenigingen. Een hoofdbestuurslid van de JBN was daarentegen van mening dat het voor de JBN moeilijk zou worden om marktgericht te zijn omdat lang niet altijd de kwaliteit op verenigingsniveau geleverd kan worden.

“Je moet kwaliteit in huis hebben zoals goede accommodaties, materiaal, bereikbaarheid en bovenal een goede leraar. Dat laatste is zeer belangrijk. Er zijn genoeg goede leraren, maar die komen niet aan de bak want er is geen geld genoeg voor. [...] Op een enkele uitzondering na moet het bij de meeste clubs voor niks, hapsnap. [...] Er zijn ook te weinig vaste accommodaties en er is niet voldoende spreiding. In elke stad of dorp moet een judovereniging zijn” (interview hoofdbestuurslid JBN).

Tot slot blijkt uit de casestudie van de NBB dat de verenigingsdemocratie verandering in de weg stond. Ook het KNKV ondervond hier hinder van.

“Het grootste noodlot van onze organisatie is natuurlijk, van een sportorganisatie, is dat je heel erg geremd wordt door je democratie. Ik zeg wel eens zo als je een algemene vergadering bijwoont één keer in het jaar in Utrecht, dan komen

ze daar binnen, de gemiddelde leeftijd is zeer hoog. Ze maken voor een deel de envelop nog open als ze uit de trein stappen. Ze hebben geen idee waar het over gaat die dag. Ik overdrijf nu een beetje, maar voor een deel is het gewoon zo. Weinig vrouwen, terwijl we toch een gemengde sport zijn. Of het is een applaus misschien of een grote zeurkanonnade. Een paar mensen voeren het woord en de rest zit half slapend de vergadering bij te wonen [...] Ik overdrijf nog steeds een beetje, maar tegelijkertijd meen ik het ook wel. En die mensen beslissen over de koers die wij varen" (interview medewerker I KNKV).

De KNGU ervoer met name dat, omdat bestuurders en vrijwilligers mee willen beslissen, de uitvoering van nieuwe concepten lang duurde. De medewerker marketingcommunicatie die via het uitzendbureau in dienst is gekomen was vanuit het bondsbureau verantwoordelijk voor de concepten uit het marketingplan. Met de uitvoering was echter ook een stuurgroep, bestaande uit vrijwilligers, gemoeid.

"...en dan moet ik naar zo'n stuurgroep en dan stellen ze een vraag en dan heb ik zoiets van oh ja shoot, en dan weet ik soms het antwoord ook niet en dan kom ik hierop terug, maar dan zit er weer drie maanden tussen. Of dan stellen ze van die vragen dat ik denk van ja hallo daar hebben we het volgens mij al over gehad. Dat loopt ook niet altijd even lekker. Dat maakt het allemaal dat je niet marktgericht werkt. Je bent niet snel. Dus dat vertraagt het heel erg" (interview medewerker II KNGU).

Een medewerker van de KNKF wilde zich niet laten leiden door deze democratische principes.

"Het bestuur zit daar niet op basis van hun grote professionaliteit, de energie of de kennis die ze hebben van de thematiek. Dit zitten daar op basis van het feit dat ze affiniteit hebben met hun spel [...] En je moet dus met elkaar zeggen van oké, dit is een koers die we voorstaan met elkaar [...] Dus degenen die hier aan het roer zitten, dat ben ik nu, dat moet wel een persoon zijn met een grote mate van visie en moet ook wel in staat zijn om zich blijvend te ontworstelen aan de meer traditioneel ingestelde bestuurders. Anders kom je niet vooruit. [...] Het heeft geen zin om te wachten tot iedereen meegaat. Je moet wel naar voren en dan, hoe zeg je dat: *don't ask permission, ask forgiveness*. Dat is een beetje mijn filosofie. [...] Je kunt geen nieuwe producten en diensten ontwikkelen als je daarin altijd maar op consensus moet wachten van iedereen" (interview medewerker II KNKF).

7.3 Conclusie aan de hand van Giddens' structuratietheorie

De beschreven casestudies en de aanvullende informatie geven inzicht in welke macro-contextuele factoren uit het neo-institutioneel model van Greenwood en Hinings (1996) van invloed zijn geweest op de aanzet tot verandering naar marktgerichte organisaties. Vanuit de marktcontext blijkt inderdaad dat terugloop in ledenaantallen voor veel sportbonden aanleiding was om meer marktgericht te handelen. Hierbij werd overigens nooit over verlies van marktaandeel gesproken. Niet alle bonden hebben daarentegen te maken gehad met een dalend ledental. Druk vanuit de institutionele context in de vorm van subsidiebeleid van het ministerie van VWS en NOC*NSF is ook een factor die van invloed was op de motivatie om meer zelfbedruipend, en dus ondernemend en marktgericht te worden. Bij sommige sportbonden versterkten deze twee factoren elkaar. Deze (versterkende) relatie is niet terug te vinden in het neo-institutioneel model.

Het is echter duidelijk geworden dat verschillende actorgroepen zoals onder andere de bureauorganisatie, het bestuur, districten/regio's/afdelingen, afgevaardigden en de verenigingen binnen sportbonden verschillende niveaus van urgentie voor deze verandering ervoeren. De urgentie voor verandering werd gevoed door verschil in aanwezige dominante structurele principes tussen de actorgroepen (Giddens, 1985). De bureauorganisaties werden in hun plannen en ambities geïnspireerd door de plannen en ambities van het ministerie van VWS en NOC*NSF en door voorbeelden (benchmarks) uit de markt. Daarnaast speelde de groeiontwikkeling van het professionele apparaat in de periode dat er subsidie verstrekt werd voor bekostiging van facilitaire zaken een belangrijke rol. Om geen mensen te hoeven ontslaan en om mee te werken aan nationale sportambities waren bondsdirecties geïnteresseerd in groei en waren ze bereid om traditionele verenigingsprincipes los te laten, ofwel te deïstitutionaliseren (zie Oliver, 1992), om plaats te maken voor meer marktgerichte principes. Hierdoor heeft er op bondsbureauniveau een verschuiving in de taakopvatting plaatsgevonden. De belangenbehartigende en competitie organiserende taak heeft plaatsgemaakt voor een meer ondernemende en maatschappelijke taakopvatting. De mate waarin bondsbesturen hierin mee gingen, verschilt en hangt onder meer af van de prioriteiten van het bondsbestuur. Het zojuist geschetste proces van deïstitutionalisering heeft niet vaak plaatsgevonden in lager gelegen organisatieonderdelen zoals de districten/regio's/afdelingen en de verenigingen. Zij zijn ontstaan uit een onderling gedeelde motivatie om een bepaalde sport te beoefenen (in wedstrijdverband) en een gedeelte hiervan is pas geïnteresseerd in groei wanneer hun bestaansrecht serieus in het geding komt. De afgevaardigden voor een bondsvergadering komen veelal uit deze geledingen of zijn hier nauw aan verwant. Hun gehanteerde principes stonden niet zelden dichterbij deze geledingen dan bij het bestuur of bureau.

De diversiteit in gehanteerde principes zorgde ervoor dat druk vanuit de macrocontext niet automatisch leidde tot motivatie voor verandering en aanpassing van gehanteerde waarden, in ieder geval niet bij alle actorgroepen. Voor veel verenigingen en vrijwilligers bleef de belangrijkste taak van een sportbond nog steeds het representeren van hun belangen en het organiseren en coördineren van de competitie.

Hoewel de energie van NOC*NSF in de ondersteuning van het transitieproces naar marktgerichte organisaties in eerste instantie gericht was op de bureauorganisatie, zijn het de overige geledingen zoals bestuur, districten/regio's/afdelingen en verenigingen die een cruciale rol hebben gespeeld in dit veranderingsproces. Deze rol verliep enerzijds via hun besluitvormende macht en anderzijds via hun bereidheid en bekwaamheid tot actie.

Een structurele eigenschap van sportbonden is de traditionele democratische besluitvormingsstructuur. Deze vormt een belangrijke machtsafhankelijkheid in het veranderingsproces en heeft een grote invloed gehad op het creëren van hulpbronnen en randvoorwaarden, oftewel actiecapaciteiten, die het veranderingsproces mogelijk hebben gemaakt. Hierbij valt te denken aan de goedkeuring voor het vrijmaken van budget voor een marketingmedewerker, goedkeuring aan andere vormen van lidmaatschap, goedkeuring voor herziening van het contributiestelsel, etc. Verenigingsbestuurders, bestuurders van de districten/regio's/afdelingen, afgevaardigden en bondsbestuurders zijn hierin de belangrijkste actoren. Zij zijn *knowledgeable agents* (Giddens, 1984) in die zin dat ze handelen naar aanwezige kennis die discursief of juist onbewust aanwezig is. Bestuurders wisten meestal goed te verwoorden waarom ze voor of tegen een individueel lidmaatschap waren (discursief). Hierbij werden vaak financiële en risicovermijdende argumenten aangevoerd. Echter, gevoelens voor het behoud van het traditionele en angst voor machtsverlies lijken ook (onbewust) mee te spelen in de besluitvorming. Bestuurders hadden daarbij ook niet altijd voor ogen wat de gevolgen waren van hun beslissingsgedrag. Hier speelt ook het niveau van het bestuurlijke kader een belangrijke rol. Vraagstukken die te maken hebben met het loslaten van traditionele verenigingsprincipes en het plaatsmaken voor meer marktgerichte principes vragen om bestuurders met abstractievermogen die in staat zijn om keuzes te maken met een strategische visie. Niet alle sportbonden beschikten over dergelijke bestuurders en over het algemeen geldt hoe lager in de organisatie hoe minder dit het geval was. De institutionele omgeving in de vorm van NOC*NSF oefende daarom druk uit op sportbonden om een kwalitatieve verbeterslag op bestuurlijk niveau te maken. Om vanaf 2009 over subsidies voor vernieuwingsdoeleinden te kunnen beschikken dienden sportbonden de Code Goed Sportbestuur van de commissie Loorbach te hanteren.

Uit de casebeschrijvingen kan opgemaakt worden dat de besluitvormingsorganen binnen sportbonden in 'vrije' takken van sport over het algemeen eerder geneigd waren

om ruimte te maken voor marktgerichte principes in vergelijking tot sportbonden in verenigingsafhankelijke takken van sport. Dit heeft ertoe geleid dat in veel van deze laatstgenoemde sportbonden goedkeuring is verleend aan een aantal hulpbronnen en randvoorwaarden, waarvan het individuele lidmaatschap misschien wel de belangrijkste is. Met de institutionalisering van de marktgerichte principes zijn niet altijd de traditionele verenigingsprincipes gedeïstitutionaliseerd. Deze waren soms zelfs zo dominant dat de marktgerichtheid onder druk bleef staan. Dit was bijvoorbeeld het geval bij de NTFU, waar individueel lidmaatschap uiteindelijk goedgekeurd is, maar de prijs kunstmatig hoog gehouden moest worden om het verenigingslidmaatschap te beschermen.

Sportbonden die verenigingsafhankelijke takken van sport vertegenwoordigen hadden moeite de traditionele verenigingsprincipes los te laten. Marktgerichte principes moesten bij die bonden vooral op verenigingsniveau gehanteerd gaan worden. Echter, verenigingen bleken hier niet altijd mee bezig. Hiervoor zijn verschillende oorzaken aan te wijzen, zoals onder meer andere interesses van districten/regio's/afdelingen, gebrek aan accommodaties en gebrek aan kader.

Echter, het is niet zo dat bondsmedewerkers, ook al hebben ze weinig besluitvormend mandaat, zich 'zomaar' hoefden te conformeren aan de mate van actiebereidheid van de achterban. Bondsmedewerkers zijn ook *knowledgeable agents* (Giddens, 1984) en hebben invloed op het veranderingsproces. De medewerker van de NTFU die zich geremd voelde door de gestelde voorwaarden vanuit zijn achterban besloot toch bepaalde zaken door te zetten. Hiermee handelde hij naar de hierboven genoemde filosofie van de directeur van de KNKF: vraag niet om toestemming, maar vraag om vergeving. De medewerker had het voornemen om (zonder toestemming) de prijs toch te verlagen en de marktgerichte principes te laten bewijzen om te laten zien dat dit niet altijd een bedreiging vormt voor de traditionele benadering, om achteraf de achterban hiervan te overtuigen (en om vergeving te vragen). De institutionele omgeving speelde hier ook een belangrijke rol in. Veel bonden maakten gebruik van subsidies om vernieuwende activiteiten mee op te starten. Hetzelfde gold, hoewel in beperkte mate, voor de marktcontext welke in enkele gevallen door middel van sponsoring hieraan bijdroeg. Dankzij externe financiering kreeg de nieuwe marktbenadering de kans zich te bewijzen zonder dat hier de overtuiging en goedkeuring van de achterban voor vereist is.

Vier jaar nadat er vanuit de institutionele omgeving druk en ondersteuning is uitgeoefend op sportbonden om meer marktgericht te worden kan geconstateerd worden dat bij veel sportbonden dit veranderingsproces moeizamer is verlopen dan verwacht. Ondanks dat de institutionele omgeving marktgerichtheid als nieuwe norm heeft verheven, blijkt de stellingname van Kondra en Hinings (1998) dat dominantie coalities

binnen organisaties door hun risicoaversie instemmen met institutionele normen niet op te gaan. Een mentale verandering alleen op bondsniveau blijkt ontoereikend. Het moeizame veranderingsproces binnen andere geledingen van de sportbond heeft eraan bijgedragen dat de nieuwe institutionele norm wankelt. Het verschil in aanname van het nieuwe vertoog tussen het bondsbureau en de achterban heeft ervoor gezorgd dat er een 'wij-zij gevoel' is ontstaan. Uit de casestudies is naar voren gekomen dat veel bureau-medewerkers de achterban verantwoordelijk hielden voor het niet slagen van een marketingbenadering. Verenigingen en regionale bestuurders, daarentegen, handelden vanuit hun taakopvatting die gestuurd werd door verenigingswaarden en hebben veelal het idee gehad dat het bondsbureau voorbij ging aan hun belangen. Bondsbestuurders stonden, vaak letterlijk, tussen het bureau en de achterban.

Door hun handelen hebben de sportbonden zelf invloed uitgeoefend op de institutionele omgeving. De institutionele norm is op papier dan wel verschoven, maar in de praktijk nauwelijks. Het marketingvertoog heeft in veel gevallen wel aan dominantie gewonnen, maar met name op geautoriseerd niveau (het bondsbureau en bondsbestuur). Het heeft lang niet altijd draagvlak gekregen in de gehele organisatie. De KNHB blijft hierdoor een vooruitloper op de institutionele norm. Veel sportbonden zijn nog steeds 'brave jongens van de klas'. De komende jaren zal duidelijk worden of de institutionele norm opschuift en welke sportbonden hierin mee kunnen gaan.

De systeembenadering waarin organisaties handelen naar institutionele verwachtingen blijkt ontoereikend in de bestudering van de verandering. Aandacht voor betekenisgeving en macht hebben de processen die aan het veranderingspotentieel ten grondslag liggen duidelijk gemaakt. Het lijkt erop alsof deze tweedeling in systeembenadering en handelingsbenadering niet alleen bruikbaar is voor de bestudering van dergelijke problematiek, maar ook bij de inwijding van verandering. Ook hierbij moet naast het overbrengen van argumentatie voor de verandering meer aandacht zijn voor betekenisgeving en -zending. Het volgende hoofdstuk laat op microniveau zien welke problemen zich bij de inwijding van de verandering hebben voorgedaan bij een drietal sportbonden. Betekenisgeving en betekeniszending hebben daar een cruciale rol in.



8. Spanningsvelden en betekenisgeving op microniveau

In het vorige hoofdstuk stonden de context en de organisatiekenmerken en –structuren die de verandering beïnvloedden centraal. Volgens Weick (1995) is dit niet toereikend in de bestudering van verandering (zie hoofdstuk twee). Doordat organisatieleden verschillende denkbeelden en belangen hebben moet de nadruk worden gelegd op interactie tussen mensen, waarbij spanningsvelden ontstaan (Weick, 1995). Om hier inzicht in te krijgen is het bestuderen van structurele eigenschappen (zie vorig hoofdstuk) niet toereikend. Dit hoofdstuk gaat daarom in op de gevolgen van de verandering, de spanningsvelden die zich daarbij voordoen en de verschillende betekenissen die organisatieleden geven aan marktgerichtheid als organisatienorm. Ook is er aandacht voor processen van betekenisgeving.

In dit hoofdstuk zijn drie cases beschreven: het Koninklijk Nederlands Korfbal Verbond (KNKV), de Koninklijke Nederlandse Biljartbond (KNBB), en de Nederlandse Jeu des Boules Bond (NJBB). De casestudies worden niet, zoals in het vorige hoofdstuk, verhalend opgeschreven. Per casestudie wordt een drietal problemen beschreven welke naar voren zijn gekomen in de fase van organisatieverandering waarin het nieuwe verloop al dan niet aan dominantie wint (*objectiveringsfase*, zie: Kikulis, 2000; Tolbert & Zucker, 1996). Deze problemen hebben vanzelfsprekend het veranderingsproces beïnvloed. Er wordt in de beschrijving van deze problemen met name ingegaan op betekenisgeving van gewichtige actoren binnen een sportbond, betekenisgeving aan marktgerichtheid door verschillende organisatieleden en de bedoelde en onbedoelde gevolgen van de handelingen in het veranderingsproces. De geïnterviewden is toegezegd de door hen verstrekte informatie zo veel mogelijk zonder naam en functie te gebruiken. Niet in alle gevallen kan de functietitel weggelaten worden, toch is hier zo veel mogelijk rekening mee gehouden. Voor een overzicht van alle geïnterviewden en gebruikte informatiebronnen wordt verwezen naar bijlage I.

8.1 Het Koninklijk Nederlands Korfbal Verbond (KNKV)

8.1.1 *Introductie*

Aan het begin van de vorige eeuw ontstond in Nederland een nieuwe sport die gebaseerd is op het Amerikaanse vrouwenbasketbal. In 1891 werd in de Verenigde Staten het spel basketball bedacht. Dit betrof toen een teamsport waarbij twee ploegen punten probeerden te scoren door een bal in een korf van de tegenpartij te werpen (Renson, 2003). Om het spel vrouwvriendelijker te maken ontwierp de Amerikaanse Senda Berenson in 1892 aparte spelregels voor het vrouwenbasketbal: Het speelveld werd in drie vakken verdeeld waarbij de speelsters deze vakken niet mochten overschrijden, de bal niet uit elkaars handen mochten slaan, niet meer dan drie keer mochten dribbelen en de bal niet langer dan vijf seconden mochten vasthouden (Van Bottenburg, 2003). Berenson maakte in 1897 een studiereis naar Zweden. Het wordt aannemelijk geacht dat de Zweedse zomerschool in Nääs via haar bezoek het vrouwenbasketbal leerde kennen en het als een gemengde sport in haar programma opnam. Het kreeg de naam *Korgboll* en werd gespeeld door twee teams van negen personen. Nico Broekhuysen, een Nederlandse gymnastiekdocent, bracht in de zomer van 1902 een bezoek aan de Zweedse zomerschool in Nääs en liet zich door deze spelvariant inspireren. Hij heeft het spel aangepast op een dusdanige manier dat in 1902 in Nederland het spel *Korfbal* geïntroduceerd is. Het gemengde karakter is een vast onderdeel geworden en tevens heeft hij het verbod op dribbelen ingevoerd. Hoewel hij zelf altijd beweerd heeft dat hij in Zweden kennis heeft gemaakt met een spel genaamd *Ringboll*, is het waarschijnlijk dat hij het Nederlandse *Korfbal* heeft afgeleid van de in Zweden gespeelde sport *Korgboll* (Renson, 2003; Van Bottenburg, 2003).

In 1902 werd de eerste korfbalvereniging opgericht in Amsterdam, genaamd DTV (thans nog actief onder de naam AW-DTV). In 1903 waren er in Amsterdam en omgeving meerdere verenigingen actief en is de Nederlandsche Korfbalbond (NKB) opgericht. Op 22 juli 1903 zijn de eerste spelregels formeel vastgesteld en op 10 januari 1904 is de eerste algemene vergadering van de NKB gehouden. Het eerste nummer van het bondsorgaan 'Korfbal' verscheen op 3 februari 1905. Bij Koninklijk besluit ontving de NKB op 16 januari 1913 goedkeuring op de statuten en op 16 mei 1938 werd het predicaat 'Koninklijk' toegekend. De Internationale Korfbal Federatie werd in 1923 opgericht en vestigde haar hoofdkantoor in Rotterdam (Crawford, 1996).

De NKB was niet de enige sportbond die de korfbalsport vertegenwoordigde. Christelijke korfbalverenigingen organiseerden zich in 1919 onder de Christelijke Korfbalbond in Nederland. Deze bonden zijn in 1973 gefuseerd tot het Koninklijk Nederlands Korfbal Verbond (KNKV). Naast deze twee bonden was er tevens een bond voor dameskorfbal, de Nederlandse Dames Korfbal Bond, opgericht in september 1947, welke vooral in zuid

Nederland veel leden had. Deze bond heeft zich in 1994 bij de KNKV gevoegd. De belangstelling voor de korfbalsport verbreidde zich al snel buiten Amsterdam. Er ontstond een nationaal korfbalnetwerk. Dit leidde tot de oprichting van regionale bonden (later werden dit afdelingen en districten) en competities.

In 1920 en 1928 is korfbal als demonstratiesport gespeeld op de Olympische Spelen in Antwerpen en Amsterdam. Het heeft zich echter niet ontwikkeld tot een wereldwijd veel beoefende sport (Crawford, 1996). Het is om die reden dan ook (nog) niet tot Olympische sport uitgeroepen. De sport heeft wel in 1933 Olympische erkenning gekregen, waardoor ze toetrad tot de 'Olympische familie'.

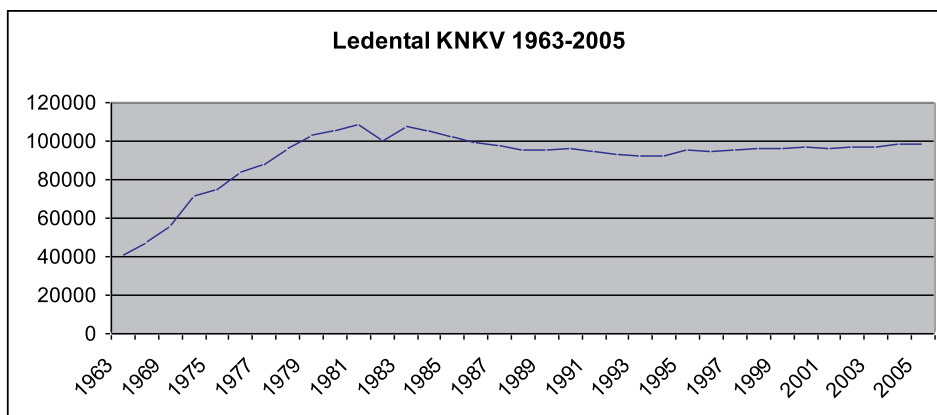
Korfbal werd oorspronkelijk op natuurgras beoefend. De groei van het aantal sporthallen in Nederland in de jaren zestig van de vorige eeuw heeft tot een zaalvariant van de sport geleid. Met ingang van seizoen 1966-1967 is een volwaardige zaalkorfbalcompetitie ingevoerd die inmiddels in populariteit het veldkorfbal is gepasseerd. De jaarlijkse zaalfinale in Ahoy is het belangrijkste nationale korfbalevenement en trekt jaarlijks tussen de zeven- en tienduizend bezoekers (Crawford, 1996). De winnaar mag zich kampioen van Nederland noemen. Het invoeren van de zaalvariant heeft geleid tot een sterke stijging van het aantal aangesloten leden (zie figuur 8.1). Het ledenaantal is in de jaren tachtig gestabiliseerd en kende in de jaren negentig een lichte daling. Vanaf halverwege de jaren negentig is weer een stijging waar te nemen. Het percentage jeugdleden is sinds 1978 teruggelopen met twintig procent.

Bij het KNKV zijn 580 verenigingen aangesloten, verdeeld over vijf districten. In 2004 zijn onder druk van de aangekondigde bezuinigingen van het ministerie van VWS deze districten gecentraliseerd en opgenomen in het nationale bondsbureau. Elk district heeft nog wel een eigen werkgroepstructuur en een eigen bestuur. De voorzitters van deze besturen zitten in het algemeen bestuur van de bond. Het algemeen bestuur bestaat uit dertien personen en bestaat naast de districtsvoorzitters uit het dagelijks bestuur dat verantwoordelijk is voor de organisatie, planning en financiën en uit bestuurders met specifieke portefeuilles voor verenigingsservice, topkorfbal, competitie en communicatie & marketing. Deze laatste vormde pas vanaf medio 2005 een aparte portefeuille. Op dat moment werd deze tijdelijk vervuld door een algemeen bestuurslid, terwijl er gezocht werd naar een geschikte kandidaat voor deze bestuursfunctie. Het Algemeen Bestuur legt verantwoording af aan de Algemene Vergadering. Hierin zitten de afgevaardigden van de districten. Zij vertegenwoordigen de verenigingen uit hun district.

Op het bondsbureau van de KNKV was in 2005 ongeveer veertig fte. werkzaam. De organisatiestructuur bestond uit een directeur, een aantal staffuncties en drie lijnafdelingen: financiën en competitie, verenigingsservice en marketing & communicatie. Marketing is pas na het SMP toegevoegd aan de lijnafdeling. Per district zijn professionele vereni-

gingskaderconsulenten actief om verenigingskader op allerlei gebieden te ondersteunen. Deze ondersteuners vallen onder de lijnafdeling verenigingsservice.

Figuur 8.1 Ontwikkeling in ledencijfers KNKV 1963-2005



Bron: lidmaatschapscijfers NOC*NSF (1963-2007)

8.1.2 Ambities

In 2003 schreef de bond een toekomstvisie richting 2010, gericht op een groei richting 125.000 aangesloten leden. Dit betekende een groei van drie tot vier procent per jaar. In het jaarplan breedtesport voor 2005 noemde de bond dit 'niet een *mission impossible*, maar een *tour de force*', onder de voorwaarden van een meer marktgerichte opstelling zowel richting leden als richting niet-leden en een professionalisering van de communicatie, PR, marketing en mediastrategie. In het jaarplan breedtesport 2005 is te lezen dat een kwaliteitsslag en mentaliteitsverandering noodzakelijk werden geacht.

"Kwaliteit van het korfbalaanbod is cruciaal waardoor het verbeteren hiervan de uitdaging is voor de komende jaren. De competities en korfbalproducten moeten meer afgestemd worden op de veranderende wensen van onze leden. Daarnaast is het noodzakelijk op zoek te gaan naar 'alternatieve korfbalproducten' om van betekenis te kunnen zijn voor een nieuwe doelgroep; vooral jongeren en senioren. Naast flexibiliteit op de inhoud van het sportaanbod is flexibiliteit op voorwaarden (bv. lidmaatschapsvormen) en organisatie (o.a. verschillende tijden) essentieel. Vanzelfsprekend is kennis van de verschillende doelgroepen en de 'markten' cruciaal" (jaarplan breedtesport 2005).

Dat deze benadering niet geheel nieuw was, blijkt uit het feit dat bij een vereniging in Veldhoven reeds in 2002 werd proefgedraaid met een laagdrempelig aanbod voor jonge kinderen tussen de vier en zeven jaar: *Welpensport á la carte*. Dit idee was afkomstig

van een verenigingskaderconsulent. In 2004 is in het district Oost geëxperimenteerd met alternatief aanbod voor senioren. *30 Plus/Korfbal fit* was bedoeld om de (oudere) korfballers (vanaf dertig jaar) die voornemens zijn te stoppen met de sport te behouden door een ander aanbod van korfbal aan te bieden.

“... als je ziet dat vergrijzing toen al wel een beetje kenbaar werd en ook zichtbaar, waar je ook op geattendeerd wordt dan via allerlei instanties. Toen hebben we gezegd we moeten eigenlijk binnen de organisatie kijken hoe kunnen we daar al vroegtijdig op inspelen zonder dat we na vijf jaar ons realiseren van we hadden toen al moeten inspelen [...] En ik denk de behoefte ook binnen de verenigingen, omdat de uitstroom binnen die oudere senioren heel groot was” (interview medewerker 2).

De aankondiging in 2005 van het SMP door NOC*NSF paste dus prima bij de ingezette koerswijziging. Een projectgroep met bureaumedewerkers en een stagiaire is opgesteld om het traject te doorlopen. Er is bewust gekozen om er geen bestuursleden bij te betrekken. Dat had een drietal redenen. Ten eerste had het bestuur volgens de directeur nog regelmatig de neiging om zich met operationele zaken bezig te houden en te weinig met visievorming. De tweede reden was dat het zojuist afgeronde centralisatieproces van de districten nog steeds veel tijd en aandacht vroeg van bestuursleden. En de derde reden was dat er nog geen geschikt bestuurslid voor de portefeuille marketing en communicatie was gevonden. Ondanks dat het bestuur niet betrokken was bij de totstandkoming van het marketingplan, is ze wel regelmatig geïnformeerd. Doordat de uitkomsten goed pasten bij de eerder geschreven toekomstvisie ging het bestuur gemakkelijk akkoord met de uitkomsten.

De uitkomsten van het SMP waren niet erg vernieuwend voor de bond. Ze heeft het SMP feitelijk gebruikt om eerder bedachte concepten vanuit de toekomstvisie 2010 beter te onderbouwen. Er stonden namelijk twee concepten centraal die al eerder in het kader van die toekomstvisie in een proeffase zijn uitgewerkt. Het eerste concept betrof een verdere uitwerking van het eerder genoemde *30 plus/korfbal fit* concept [hier voortaan *korfbal fit* genoemd]. Recreatieve vormen van korfbal vielen hieronder. Dat kon een recreantencompetitie zijn, maar ook het aanbieden van recreatieve korfbal- en sportelementen. Het tweede concept was genaamd de *Kangoeroe Klup* en betrof een verder uitgedachte vorm van het eerder vermelde *Welpensport á la carte*. Doordat de concepten hun oorsprong hadden bij de verenigingskaderondersteuning vielen deze ook onder de lijnafdeling verenigingsservice.

Het KNKV is voortvarend aan de slag gegaan met beide bedieningsconcepten. Dit heeft tot resultaat gehad dat er in 2009 168 Korfbal Fit deelnemers geregistreerd stonden en

bijna 1.000 Kangeroe Klup leden. Het SMP en de uitwerking van deze concepten moesten het vliegwiel vormen voor een meer markgerichte organisatie dan voorheen. In dit proces deden zich een drietal spanningsvelden voor die hieronder beschreven worden.

8.1.3 Ruimte voor marketing in een competitiegeoriënteerde omgeving

Het eerste spanningsveld waar het KNKV mee te maken had, betreft de ruimte die er was binnen de organisatie voor marktgerichte ideeën. Het KNKV is een organisatie waar het organiseren van de competitie altijd van grote betekenis is geweest. In 2006 ondervonden veel verenigingen problemen met de organisatie hiervan. Hierdoor ontstond het gevaar dat het belang van marketing, en de betekenis die daaraan gegeven werd, naar de achtergrond zou verdwijnen.

“Op het laatste overleg was er dus afgesproken dat ik dus verder met de merchandise aan de slag zou gaan. Maar door de drukte rond de zaalcompetitie en de zaalprogrammering heb ik er gewoon echt drie weken uitgelegd, heb ik dus echt... was de Kangoeroe Klup dus héél ver weg” (interview medewerker 1).

Twee medewerkers uit het Management Team (MT) gaven aan dat het organiseren van de competitie prioriteit had binnen het KNKV. Het creëren van ruimte voor vernieuwende ideeën was afhankelijk van hoe de competitie verliep.

“Maar het probleem is dat wij hier marketing [...] tot voor kort helemaal niet kenden in deze organisatie. En ik denk dat wij wel proberen in te springen op de behoefte van de verenigingen, maar het moet wel passen binnen de processen en de menskrachten die we hebben in de organisatie. En op dit moment... de competitie is ons grootste product. Ik bedoel, dat merken we nu, de laatste tijd is het niet zo goed gegaan op competitiegebied. Daarom is [de projectleider voor de Kangoeroe Klup] bijvoorbeeld niet beschikbaar. Die heeft het veel te druk om de competitie komende vrijdag af te hebben voor de zaal. Op het moment dat de competitie niet goed is kun je met de meest leuke ideeën en de meest leuke projecten wel aankomen bij een club, maar daar zijn ze niet in geïnteresseerd. Dit is gewoon hoofdmoot. Competitie is bij uitstek ons grootste aanbod, het grootste product, met de grootste afname interesse [...] Daar ligt de interesse van onze doelgroep het allermeeest. Dat is gewoon echt onze core-business. En dit soort projecten zijn allemaal hartstikke belangrijk, maar komen wel een stukje lager in de organisatie” (interview MT-lid 1).

“Onze core-business is natuurlijk, kijk competitie is belangrijk. Dat moet goed lopen en al het andere daarnaast is minstens ook zo belangrijk. Ik vind verenigings-service ook een onmisbare poot geworden van de organisatie, alleen het is wel zo dat als je competitie niet loopt dan hebben toch heel veel andere sectoren daar

last van. Omdat men zegt van ja zorg dat die competitie goed in elkaar steekt, want dan hebben wij ook tijd voor andere projecten met jullie” (interview MT-lid 2).

De oorzaak hiervan kan in twee gebieden gevonden worden. Ten eerste slaagde de bond er niet goed in om prioriteiten in tijdsbesteding te stellen. Een MT-lid stak veel tijd en energie in de operationele planning en organisatie van de competitie.

“Het is van de zotte dat ik daar zelf nu als stuurman bij sta, maar dat moet wel even gebeuren” (interview MT-lid 3).

Hij constateerde dat de organisatie problemen ondervond met goed timemanagement en prioritering. Hij vond bijvoorbeeld dat de bond soms te ver ging in haar klantgerichtheid.

“Maar er komen soms vragen waar we te ver in gaan. [...] Bijvoorbeeld een vraag van kunt u het spelersnummer doorgeven van die en die, want ik ben met de wedstrijdformulieren bezig en ik wil dat invullen. Dat is een probleem binnen die vereniging dat dat niet goed georganiseerd is, maar als je niet oppast dan kunnen we er straks 89 mensen mee helpen” (interview MT-lid 3).

Een ander MT-lid erkende dit probleem. Zij gaf aan dat het wellicht komt omdat veel bureaumedewerkers zelf korfballers zijn en zich daardoor sterk verbonden voelen met de korfbalsport.

“Mensen zijn in onze organisatie persoonlijk zo sterk betrokken met hun sport dat ze werkelijk tot op zondagochtend nog aan het werk zijn om dingen voor de klant te doen. Alleen moeten wij ons afvragen moeten we dat wel doen? Want op het moment dat ik of iemand anders nog tot 's avonds negen uur met één klein dingetje van één vrijwilliger of één vereniging bezig is betekent dat voor vier uur lang met die vereniging bezig zijn waarin we vier uur lang dus niet in algemeenheid service verlenen. Dus we moeten binnen onze organisatie ook een keuze maken” (interview MT-lid 1).

Ten tweede paste de marketingfunctie nog niet goed in de organisatiestructuur van het KNKV. Vanwege het ontbreken van een afdeling marketing zijn de marketingideeën uit het SMP ontwikkeld binnen de afdeling verenigingsservice. Na deelname aan het SMP is het functiegebied voor marketing letterlijk in een lijnafdeling van het organogram geplakt.

“[Korfbal Fit] is een project dat voortkomt uit het SMP, maar formeel valt het onder verenigingsservice. Het valt niet onder mij, terwijl het natuurlijk wel marketing is [...] Het SMP is dus [bij verenigingsservice] vormgegeven. De afdeling marketing & communicatie bestond toen nog niet, want sponsoring en evenementen

waren losgekoppeld en marketing bestond niet in onze organisatie als woord” (interview stafffunctionaris marketing & communicatie).

Hoewel de functietitel van de staffunctionaris marketing & communicatie suggereerde dat ze op stafniveau opereerde, bleek dit niet het geval. Ze had voor 2007 voor haar afdeling een jaarplan moeten schrijven terwijl ze van mening was dat marketing en communicatie voor alle afdelingen een rol speelde. In de vergadering van het algemeen bestuur in november 2006 gaf ze aan dat marketing en communicatie als een rode draad door alle producten, projecten, diensten en sectoren van de organisatie loopt. Het bestuur onderschreef dit en er werd afgesproken dat alle jaarplannen van de overige sectoren vanaf toen een stuk marketing en communicatie moest gaan bevatten. Hiermee was de structuur van de organisatie nog niet veranderd. Eind 2006 werd een nieuwe organisatiestructuur besproken. Hoewel de staffunctionaris ervoor pleitte marketing een staffunctie te laten worden, bleef het in de lijnorganisatie opgenomen. Dit kwam volgens haar mede doordat de afdeling marketing & communicatie ook sponsor- en evenementenactiviteiten bevat, welke wel activiteiten zijn die in de lijn thuis horen. Dat marketing geen stafpositie kreeg in de organisatiestructuur kwam wellicht doordat de vaste structuur op de korfbalcompetitie was geënt en de marketingactiviteiten door sommige actoren als projecten gezien en benaderd werden.

“Wat we hebben gemerkt is dat we de organisatie moeten opknippen in twee hoofdelementen. Dat gaat ook op voor de financiële verantwoording, daar zijn we ook helemaal mee bezig. Wat we aan het doen zijn is ten opzichte van de staande organisatie, hier heb je eigenlijk gewoon je dagelijkse dingen, competitie. Ik noem maar, wat hoort daarbij? De financiën, de bedrijfsvoeringelementen. En aan de andere kant heb je een hoop projecten eigenlijk die je doet, en die ook gewoon op basis van projecten zijn gefinancierd” (interview hoofdbestuurslid).

Niet iedereen was het hiermee eens. Een medewerker vond het belangrijk dat juist nieuwe activiteiten ook een vaste plaats in de organisatiestructuur zouden krijgen.

“Dat is wel een leer die je trekt van oké, je zet ergens op in, over twee jaar sluit je [dat project] af, maar dan... Je moet dus eigenlijk naar veel langer kijken [...] Ik vind dat je het moet inbedden. Er moet hier in de organisatie iemand verantwoordelijk gesteld worden voor die producten en dat kun je niet bij ons neerleggen, want wij bieden service, wij zijn geen productverantwoordelijken [...] Je zet ergens op in, je gaat een beetje naar een projectorganisatie, alles wordt onder projecten gedekt. Maar dat vind ik dus niet afdoende. Een project sluit je af en ik vind dat het langere termijn moet zijn” (interview medewerker 2).

Er lijkt binnen de organisatieprocessen en de organisatiestructuur onvoldoende ruimte te zijn geweest voor betekenisgeving aan de marketingbenadering. Het bovenstaande

betreft slechts betekenisgeving op structuurniveau, oftewel ruimte maken voor de nieuwe zingeving binnen de organisatie. Het volgend beschreven spanningsveld gaat in op wat er onder de marktgerichte benadering wordt verstaan. Met andere woorden, de inhoud van de nieuwe zingeving.

8.1.4 De focusgebieden van de marktgerichte benadering

Na afronding van het SMP werd er een afdeling marketing & communicatie opgericht. In feite behelste dat niet meer dan het woordje 'marketing' toevoegen aan een afdeling communicatie, en het integreren van sponsoring en evenementen binnen deze afdeling. Er was hier nog weinig sprake van toepassing van 'marketing van de sport', of van de markt- en vraagfocus van marketing (zie: Ferrand & Torrigiani, 2005). De afdeling bestond voornamelijk uit communicatiemedewerkers. De communicatiebenadering was hierdoor sterker aanwezig dan de marketingbenadering. De staffunctionaris marketing & communicatie had het voornamelijk over communicatieactiviteiten en maar zelden over marketingactiviteiten.

"En ja, marketing ... ja ik zeg wel ja het is gewoon een vrij nieuw woord. Je vergeet het ook wel eens. We hebben een communicatieafdeling. Nee, we hebben een marketingcommunicatieafdeling" (interview staffunctionaris marketing & communicatie, oktober 2006).

"Maar het is met name voor ons nu een taak om niet alleen marketingcommunicatie in de jaarplannen opgenomen te krijgen, maar ook mensen in de afdelingen bewust te maken van waarom is communicatie nou zo belangrijk, welke voor- en nadelen heeft het als ik een keer overleg met [...] de meiden van communicatie" (interview staffunctionaris marketing & communicatie, februari 2007).

De marketingbenadering bleef achter bij de communicatiebenadering. Dit kwam deels doordat er op de afdeling marketing en communicatie vooral communicatiemedewerkers werkzaam waren en geen echte marketeers.

"[De marketingafdeling] moet zien wat er gebeurt bij andere sporten. Waarom zijn die wel succesvol? Waarom groeit hockey als kool? Waarom is dat nou zo? Daar moet je van leren. Waarom zijn wij in ons eentje nog net zo groot als de handbalbond en de basketbalbond? Hoe kunnen er ineens 100.000 vrouwenvoetballers ontstaan? Daar hoor je mee bezig te zijn als je met marketing bezig bent, in mijn ogen. Maar dat is bij ons niet echt. Nee, zo wordt er niet gekeken. Echt niet, nee, daar moet je marketeer voor zijn volgens mij. En dan moet je gewoon voortdurend je ogen open hebben, ook voor de wereld om je heen" (interview hoofdbestuurslid).

Maar ook doordat communicatie binnen de bond, met al haar geledingen, niet altijd soepel verliep, was het belang van communicatieactiviteiten groter dan het belang van marketingactiviteiten volgens de bestuurder.

“Het is nog te veel communicatie [...] en marketing moet absoluut nog meer naar voren worden gebracht. Maar dat is, ik ben al blij als we communicatie weer krijgen op het niveau waar het hoort te zijn. Want we hebben echt, een stap terug gemaakt wil ik niet zeggen, maar we moeten in ieder geval een stap vooruit maken en proactief communiceren” (interview hoofdbestuurslid).

Naast dat het leek alsof de marketingbenadering in verhouding tot de communicatiebenadering onderbelicht werd, was er tevens discussie over welke afdelingen ondersteund dienden te worden met marketing en communicatie. Dit leidde soms tot irritatie bij de projectleiders van de SMP-concepten. Niemand van de afdeling marketing & communicatie nam deel aan de marketingvervolgssessies van NOC*NSF in het voorjaar van 2007 die erop gericht waren niet-competitief spelende verenigingsleden lid te maken van de bond. Een MT-lid gaf aan dat de medewerkers van die afdeling het te druk hadden om aan deze vervolgsessies deel te nemen. Volgens de betrokken medewerkers had die afdeling geen oog voor breedtesportzaken. Eén van hen beklagde zich erover dat een medewerker van de afdeling marketing & communicatie “al heel vermoeid reageert als sponsorideeën voor korfbal fit worden aangedragen”. Een andere medewerker reageerde daarop door te zeggen dat ze met haar ideeën meteen naar de staffunctionaris van de betreffende afdeling ging, maar dat ze het idee had dat ze er geen tijd voor hadden of voor vrij wilden maken: “ze zijn toch alleen maar bezig voor de League of voor de Challenge [topsportactiviteiten]”. Het gevolg hiervan was dat ze voor een groot gedeelte of op zichzelf was aangewezen als het gaat om de toepassing van marketingtechnieken, of de hulp van anderen hiervoor moest roepen.

“Maar voor mij is het dus moeilijk nog. De ideeën zitten allemaal in mijn hoofd, ik krijg het ook allemaal redelijk op papier. Maar als je dan praat over merchandising, dan moet ik gewoon naar [de staffunctionaris marketing en communicatie]. En dan zegt [zij], nou dan moeten er vijf P's achter zitten en dan denk ik [zucht] vijf P's? Nou weet ik dat ondertussen allemaal wel een beetje, maar dat is dan ja... daar heb ik dan geen kaas van gegeten [...] daar zal ik dan gewoon mijn mensen in moeten vinden, die dat kunnen.[...] Maar op het moment dat [de staffunctionaris] dan daar allemaal mee gaat komen dan denk ik, ja hallo...” (interview medewerker 1).

Het betrokken MT-lid erkende deze problematiek en legde uit dat dit deels kwam doordat het historisch gegroeid is dat de afdeling topsport verwacht op de eerste plaats ondersteund te worden door de afdeling communicatie.

“Het is wel zo in de zin van als je kijkt naar marketingcommunicatie in relatie tot topsport, is natuurlijk topsport, zitten maar een klein aantal mensen op als je het vergelijkt met de sector breedtesport. Want daar lopen ongeveer 15 fte. rond, terwijl dat in topsport er maar een paar zijn. Alleen als je kijkt naar de uitstraling, het imago en de aandacht die ernaar uitgaat, de mediagenieke aandacht is natuurlijk heel veel op topsport gericht. En daar besteedt marketing en communicatie dus best relatief gezien veel tijd aan. En er is natuurlijk zeker wel een discussie gaande dat er wordt gezegd van ja je moet ook niet uit het oog verliezen dat je aan breedtesportzaken ook veel aandacht moet besteden. En dat daar nog een strijd in zit, dat kan ik me heel goed voorstellen [...] maar je moet wel continue afweging maken van wat heeft prioriteit, en dan legt breedtesport het ook wel eens af tegen topsport [...] maar topsport is natuurlijk al door de jaren heen altijd geweest. En is altijd ook gewend geweest dat communicatie en de marketingkant naar hun toe gingen” (interview MT-lid 2).

In mei 2008 zei de staffunctionaris marketing & communicatie (wegens privéomstandigheden) haar functie op. Er moest toen een nieuwe staffunctionaris geworven worden. Ook hierbij ontstond discussie over de functie-inhoud, met name over de te bedienen afdelingen.

“... en iedereen wil wat zeggen over de functie-inhoud. Dan krijg je weer discussie. De afdeling topsport wil iets anders van mijn functie dan de afdeling breedtesport wil of wat ik vind dat de functie zou moeten inhouden. [...] Topsport wil gewoon het vermarkten van de Korfbal League en die vinden gewoon dat een marketingmedewerker fulltime alleen maar met de marketing van de Korfbal League bezig moeten zijn. Los van het feit dat het wel waardevol is om dat te doen. De Korfbal League is gewoon geen fulltime baan. En je kunt ook niet verwachten dat in onze organisatie iemand, nog iemand alleen maar met topsport bezig is. En sowieso, marketing houdt veel meer in dan alleen het vermarkten van je bekendste product. Dat heeft ook te maken met je breedtesport. Dus ik vind juist dat deze functionaris ten eerste op marketinggebied de hele organisatie in de markt moet zetten, op alle facetten” (interview MT-lid 1).

Een aantal medewerkers verweet het management en het bestuur dat er te weinig is nagedacht over de consequenties van het nieuwe beleid. Hiermee doelden ze op de eerder beschreven tweedeling in de organisatiestructuur van competitie en projecten, waarbij ze het idee hadden dat de projecten niet voor volwaardig werden aangezien en pas op de tweede plaats kwamen qua ondersteuning. Dit bleek ook uit de vergaderingen van het algemeen bestuur. Vanaf november 2008 was er ruimte voor alle portefeuillehouders om de belangrijkste aandachtsgebieden binnen de portefeuille te bespreken. Net als dat de concepten uit het SMP niet onder de verantwoordelijkheid vielen van de

stafffunctionaris marketing & communicatie (zie vorige paragraaf), vielen deze ook niet onder de verantwoordelijkheid van de portefeuillehouder marketing & communicatie. Dit bestuurslid haalde zodoende in geen enkele vergadering de uitgewerkte marketing-concepten aan. Hij gaf wel aan bezig te zijn met het vermarkten van de korfbalsport in algemene zin. Verder was er aandacht voor het korfbalmagazine, evenementen, PR, sponsoring, toeschouwers, en de Korfbal League.

De markt- en vraagfocus van sportmarketing (zie: Ferrand & Torrigiani, 2005) is beperkt aan bod gekomen binnen de KNKV organisatie. Dit heeft twee oorzaken. Ten eerste bleef de oude zingeving van de afdeling communicatie dominant. Marketing was slechts als woord en functieomschrijving toegevoegd. Dit was onvoldoende om ook marktgerichte zingeving in te brengen. Vanuit management en bestuursniveau is er weinig gedaan om deze zingeving te stimuleren. Daarnaast was het denkbeeld dat marketing en communicatie dienen ter ondersteuning van de afdeling topsport nog dominant aanwezig bij een aantal actoren. Ook hier is vanuit management- en bestuursniveau niet in gestuurd. Het gevolg was dat de marketingprojecten 'zwemmen' in de organisatie en op weinig marketingondersteuning konden rekenen.

8.1.5 Marktgerichtheid als organisatiebrede vanzelfsprekendheid

In hoofdstuk twee is beschreven dat een marktgeoriënteerde organisatie zich kenmerkt door een marktgerichte houding van de gehele organisatie. Dit behelst niet slechts het schrijven en implementeren van een marketingplan. Dit heeft meer te maken met het vermogen van alle organisatieleden om wensen en behoeften uit de markt te detecteren en te vertalen naar marktgerichte acties. Een MT-lid merkte op dat deze benadering nieuw was voor het KNKV en zelfs haaks stond op de toenmalige manier van werken die gebaseerd was op eigen inzichten van organisatieleden.

“... marketing is een heel nieuw woord en we proberen wel met bepaalde producten ook een marketingplan of een marketingcommunicatieplan op te stellen, bijvoorbeeld voor het project ‘korfbal spelen volgens de regels’. Alleen dat project, dat product was er al en dat was al goedgekeurd door het AB voordat er überhaupt is nagedacht is er wel behoefte aan en hoe gaan we het dan in de markt zetten [...] Behoeft is bij ons ook inderdaad niet altijd bij de klant. Ik weet wel dat we marktgericht moeten denken, maar als er twintig AB leden of twintig vrijwilligers of honderd vrijwilligers vinden dat het er moet komen, dan komt het er hoor. Ik besluit dat niet, dat besluiten anderen voor mij [...] En dan ben ik de gene die moet zorgen dat het er komt en dat het er goed komt. Dat is een manier waarop wij werken wat niet altijd even prettig is. Maar soms ook juist wel heel erg

inspeelt op bepaalde signalen. Maar dan komen die signalen soms uit een groep die niet altijd de meerderheid representeert (interview MT-lid 1).

Ook bij de medewerkers die betrokken zijn geweest bij de implementatie van de SMP concepten ontbrak het soms aan marktgerichte ondernemerszin. Dit bleek een aantal keer tijdens de marketingvervolgssessies van NOC*NSF in het voorjaar van 2007. Een medewerker vertelde over een ontwikkelde fittest. Hier zag de externe marketingadviseur veel kansen om lidmaatschapsvoordelen aan te koppelen, vooral wanneer dit gekoppeld zou worden aan een digitaal lidmaatschap waarmee mensen hun eigen ontwikkelingen in fitheid kunnen volgen. Hij vroeg of er al samenwerking was gezocht met commerciële partijen. Dit bleek niet het geval. Hier is eigenlijk nooit echt over nagedacht. Ook ontstond er in één van de sessies discussie over welke activiteiten geboden zouden moeten worden om niet-competitiespelende leden aan te laten sluiten bij de bond. Een andere medewerker vroeg zich hardop af wat dan de mogelijkheden zijn. Ze gaf aan dat in de statuten is vastgelegd dat iedere vereniging verplicht is al haar leden op te geven bij de bond. Dat zou volgens haar toereikend moeten zijn. "Je hebt de vraag aan je leden helemaal niet te stellen of ze lid willen zijn van de bond, dus er kan ook geen discussie over zijn". Ze verbaaste zich er dan ook over dat ze benaderd is door een collega met de vraag waarom niet-competitiespelende leden opgegeven moesten worden, "want de KNKV doet toch niks voor ze".

In de beschreven beleidskaders voor 2008 werd het belang van een organisatiebrede marketingbenadering nog eens benadrukt.

"Taak van de sector Marketing & Communicatie is om samen met de andere sectoren binnen de KNKV-organisatie de verenigingen optimaal te faciliteren bij het promoten van korfbal bij potentiële nieuwe leden en ze te ondersteunen bij het behouden van de huidige leden. 'Marketingdenken' moet daarom in onze hele organisatie én in onze producten, projecten en evenementen terugkomen" (beleidskaders 2008).

De marktgerichte benadering stond in 2009 voor een aantal bureauafdelingen nog wel ver weg.

"Er zijn nog altijd wel mensen die moeite hebben met de marktgerichte benadering. Dat is zeker, met alle respect hoor, de groep mensen die al twintig jaar hetzelfde doen [...] Ik vind dat bij uitstek het voorbeeld van de competitieplanners. [...] Maar die zitten in hun eigen denktank en die maken competitie. Hebben nog nooit nagedacht over het feit dat ze ook met elkaar kunnen sparren, met andere afdelingen kunnen sparren, ook kunnen nadenken van vorig jaar had club A tien teams, nu hebben ze er nog maar vijf, weet je wat, ik bel even met de verenigingskaderconsulent van neem eens contact op, het gaat niet zo goed daar. Maar het interpreteren van die zaken daar doen ze ook niks aan" (interview MT-lid 2).

Naast de bureauorganisatie was het ook belangrijk dat de aangesloten verenigingen een marktgerichte houding zouden aannemen. Zij moesten immers zorgen voor de groei, aangezien de bond geen individueel lidmaatschap kent. Een probleem daarbij was dat veel verenigingen volgens de voorzitter geen grote groeiambities hebben. Volgens een medewerker had de bond ook niet moeten communiceren over ledengroei als een doel op zichzelf. Met name bij het concept Korfbal Fit, had er gecommuniceerd moeten worden dat oudere leden vaak bereid zijn kaderfuncties te vervullen. Dan zijn verenigingen wel bereid om energie te steken in marktgerichte projecten. Daarnaast sprak de voorzitter op het korfbalcongres voor verenigingsbestuurders in oktober 2006 uit dat verenigingen meer lef moeten hebben om keuzes te maken. Desalniettemin hadden de bureau-medewerkers het idee dat het marktgerichte denkkader van het bondsbureau niet aansloot bij het denkkader van verenigingen. In de marketingvervolgssessie van NOC*NSF in het voorjaar van 2007 ontstond discussie over de prijsstelling van concepten. De medewerkers vonden het niet verstandig altijd een lage prijs te hanteren. Dit kon, volgens hen, het betrouwbare imago schaden. Verenigingen dachten er volgens hen vaak anders over. Een MT-lid gaf aan dat korfbalverenigingen een cultuur kennen van op elke cent beknibbelen. Dit werd beaamd door twee andere medewerkers. Eén daarvan gaf aan dat verenigingen de gedachtegang van marktbenadering nog niet gemaakt hadden. Zij beseften volgens haar niet dat je best geld mag vragen voor een goede service.

Het denken en handelen van KNKV organisatieleden op verschillende niveaus werd niet tot nauwelijks beheerst door het marketingvertoog. Het belang van dit vertoog is wel in de beleidskaders uitgesproken, echter kwam het in de praktijk vrijwel niet terug. De oude zingeving is niet dermate gedeïstitutionaliseerd dat er ruimte is ontstaan voor de nieuwe zingeving.

8.1.6 Analyse van betekeniszende en betekenisgevende processen

De KNKV organisatie is ruim een eeuw geleden opgericht en ingericht ten behoeve van de ondersteuning van korfbalverenigingen die onderling wedstrijden willen spelen. Het KNKV sprak vanaf 2003 in beleidsplannen de wens uit voor een sterke ledengroei. Hierbij erkende ze dat het productaanbod beter afgestemd diende te worden op de veranderende wensen en behoeften van haar leden en van potentiële leden. De bond achtte het noodzakelijk om op zoek te gaan naar alternatief aanbod buiten het traditionele competitieaanbod. Er is hiermee een nieuwe betekenis gegeven aan de taakopvatting van de organisatie. Er werd dus gepleit voor een meer marktgerichte benadering. Het SMP dat vanuit NOC*NSF werd geïnitieerd paste goed bij dit besef. Uit dit project is een tweetal bedieningsconcepten naar voren gekomen welke door de projectleiders zeer voortvarend zijn uitgewerkt en met succes in de markt zijn gezet. Daarentegen blijkt

dat een goede uitwerking en implementatie van de marketingconcepten niet vanzelfsprekend de betekenisgeving aan marktgerichtheid doen toenemen. De drie beschreven spanningsvelden schetsen dat de nieuwe marktgerichte zingeving weinig dominant is geworden vergeleken met de traditionele zingeving die gebaseerd is op het organiseren van een korfbalcompetitie en topsportevenementen. Er is maar in beperkte mate betekenis gegeven aan deze nieuwe zingeving. Een aantal oorzaken is hiervoor aan te wijzen. Deze traditionele taakopvatting met betrekking tot de facilitatie van competitie spelende korfballers is tot op de dag van vandaag de dominante taakopvatting. De marketingbenadering is als project vanuit NOC*NSF geïntroduceerd. De marktgerichte benadering is apart van de traditionele benadering beschouwd in de organisatie. Marketingideeën hebben pas aandacht gekregen toen competitiezaken goed geregeld werden. Hier lag een taak voor gewichtige actoren binnen de sportbond om ruimte te creëren voor de nieuwe betekenissen binnen de organisatiestructuur. Echter, er is op bestuurs- en managementniveau weinig actie ondernomen om beide benaderingen te integreren. De nieuwe betekenis aan de organisatie zoals deze is uitgeschreven in beleidsplannen is door belangrijke actoren weinig de organisatie in verzonden en vertaald naar structuurveranderingen. Het heeft dus vanuit het bestuur en vanuit de directie aan betekeniszende activiteiten ontbroken.

Een tweede oorzaak is dat de marketingfunctie formeel een plaats heeft gekregen binnen de organisatie, maar dat de invulling ervan weinig ten goede is gekomen aan het vermarkten van de breedtesport. Ook dit werd veroorzaakt doordat er binnen traditionele benaderingen weinig ruimte is gemaakt voor nieuwe werkwijzen. De medewerkers binnen de betreffende afdeling waren voornamelijk communicatiemedewerkers die ook nog eens gewend waren om de ondersteuning aan de afdeling topsport en de evenementen prioriteit te geven. Ook hier is vanuit het bestuur niet aangestuurd op verandering. Sterker nog, het hoofdbestuurslid heeft wel het belang van een marketinggerichte benadering vanuit deze afdeling erkend, maar gaf prioriteit aan communicatieactiviteiten. De in beleidsnotities beschreven marketingbenadering is door het bestuur niet consequent de organisatie in gezonden.

Beide hierboven geschetste spanningsvelden lijken ervoor gezorgd te hebben dat marktgerichtheid geen vanzelfsprekendheid is geworden op verschillende niveaus in de KNKV organisatie. De uitdrukking *'practice what you preach'* ging hier niet op. Dit liep al stuk bij de beperkte betekenisgeving van de nieuwe zingeving vanuit verschillende gewichtige actoren binnen de KNKV organisatie.

8.2 Koninklijke Nederlandse Biljart Bond (KNBB)

8.2.1 *Introductie*

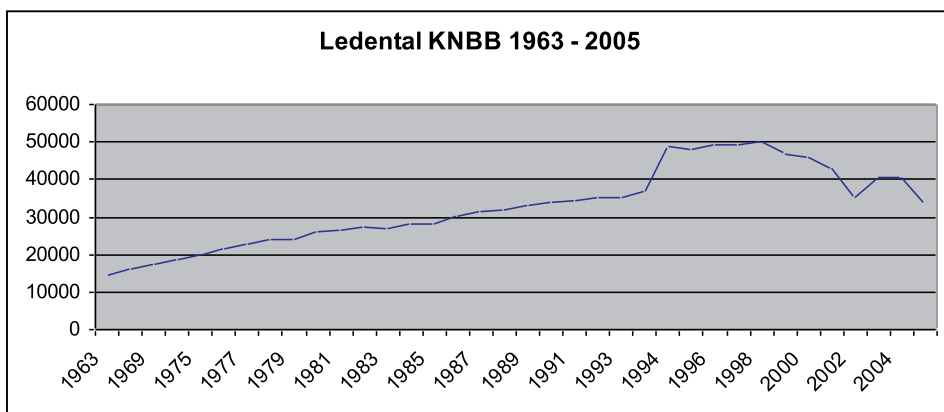
In de encyclopedie van wereldwijd beoefende sport van Levinsons en Christensen (1996) beschrijft Chick (1996) dat het biljartspel in de veertiende of vroeg vijftiende eeuw buiten op een grasveld beoefend werd. Pas aan het einde van de vijftiende eeuw evolueerde het in Frankrijk tot een tafelspel. Over de tafel werd een groen laken gedrapeerd (vermoedelijk om het gras waar het voorheen op gespeeld werd na te bootsen) en in de tafel werd een gat gemaakt waar de bal ingestoten moest worden. Al snel werd biljart ook in Engeland op tafels gespeeld. Op de website van de KNBB valt te lezen dat omstreeks 1700 het biljarten evolueerde tot het spel met de zes zakken in de tafel, zoals tegenwoordig bij pool en snooker het geval is. In die periode heeft ook de rechte keu zijn intrede gedaan ten koste van een kromme speelstok die nog van het buitenspel afkomstig was (Chick, 1996). Er werd toen nog gestoten met het dikke uiteinde. Nog vóór de Franse Revolutie werd het spel met twee witte en één rode bal gespeeld, en werd de keu omgekeerd voor het stoten. Het spel werd voornamelijk beoefend door de hogere klassen van de maatschappij. De Franse revolutie heeft hier een einde aan gemaakt. Door de teloorgang van de elite verloor het biljartspel haar status als elitair tijdverdrijf en is het overgenomen door het 'gewone' volk. Het ontpopte zich als volkssport. In 1860 is overgestapt op het carambolespel (het spel zonder gaten). Hiermee werd de moderne biljartsport geboren.

Aan het begin van de twintigste eeuw ontstonden in verschillende landen nationale bonden voor de biljartsport. In 1911 werd in Nederland de Koninklijke Nederlandse Biljartbond (KNBB) opgericht. De bond bestaat sinds 2003 uit vier secties: carambole, driebandengroot, snooker en pool. De sectie carambole en driebandengroot representeren beide het carambolespel. De laatstgenoemde representeert het professionele circuit dat aan driebanden doet. Door onenigheid binnen de KNBB zijn de topsporters in 1994 uit de KNBB gestapt. Deze groep is in 1997 weer teruggekomen, maar heeft de status van een aparte sectie gekregen. Deze sectie kent individuele leden. De sectie carambole is de grootste sectie binnen de bond. Ze vertegenwoordigt ca. 80% van de KNBB leden, verdeeld over 36 districten en circa 1.500 verenigingen. Biljarters kunnen alleen via een vereniging lid worden van de sectie carambole. De sectie snooker vertegenwoordigt individuele snookeraars en teams verdeeld over vijf regio's. De sectie pool kent alleen individuele leden. Deze zijn verdeeld over negen districten.

De KNBB kende tot het einde van de jaren negentig een groei in het aantal aangesloten leden. Het hoogste ledental bereikte de bond in 1999 met ruim 50.000 leden (zie figuur 8.2). In 2000 dreigde de bond door financieel wanbeheer failliet te gaan. Er is veel

geïnvesteed in de secties pool en snooker, waardoor het eigen vermogen geslonken is tot bijna nul. Een lening vanuit het eigen vermogen van de districten hielp de bond er financieel weer bovenop. In deze financiële ingreep kon niet iedereen zich vinden. Een aantal verenigingen besloot zich toen terug te trekken uit de bond. Hiermee werd de daling van leden ingezet. In de jaren daaropvolgend ontstonden er meer competities die buiten de KNBB werden georganiseerd en de aangesloten verenigingen werden steeds kleiner. In 2005 had de bond nog maar 35.000 leden en was het einde van deze daling nog niet in zicht.

Figuur 8.2 Ontwikkeling in ledental KNBB 1963-2005



*Bron: lidmaatschapscijfers NOC*NSF (1963-2007)*

8.2.2 Ambitie

Hoewel het aantal aangesloten leden dalende was, werd de KNBB-organisatie in 2005 financieel weer stabiel. Organisatorisch was de bond toen redelijk op orde, hoewel er nog wel een aantal organisatorische gebreken waren met onder andere de ledenadministratie. Deze gebreken hebben het bestuur er niet van weerhouden een nieuwe visie en missie op te stellen waarin de ambitie werd uitgesproken om weer te groeien richting de 50.000 leden. Ze achtte dit mogelijk, mits er adequaat zou worden ingespeeld op ontwikkelingen in de markt. Deze ambitie is vastgesteld in bondsraad van najaar 2005. De voorzitter merkte in het jaarverslag van 2005 wel op dat in de praktijk, vooral binnen districten en verenigingen, nog veel te doen was om die gemeenschappelijke toekomst ook daadwerkelijk te doen beleven en vorm te geven.

Toen NOC*NSF de bond in 2005 vroeg mee te doen aan de pilot voor het SMP, waren de directeur en het bestuur enthousiast. Ze zagen dit als een goed hulpmiddel om de uitgesproken ambitie te realiseren. Bovendien hadden ze het idee dat innoveren bij kon

dragen aan een betere zichtbaarheid van de KNBB onder haar leden. Begin 2005 werd er gestart met het SMP. In de werkgroep die hiermee gemoeid was bevonden zich naast bureaumedewerkers ook twee stagiaires en bestuurders vanuit de verschillende secties. Op het bondsbureau werd gereorganiseerd om een coördinator PR, Marketing en Sponsoring aan te kunnen nemen. Deze ging in het voorjaar van 2005 aan de slag.

Bij de totstandkoming van het SMP is getracht om sectieoverstijgend te denken. Hiermee wordt bedoeld dat het aanbod niet afhankelijk is van de verschillende spelvormen. De doelgroep stond centraal zonder er direct een spelvorm aan te koppelen. Voor drie doelgroepen zijn concepten bedacht: *the cue wants you* moest de jeugd kennis laten maken met de biljartsport; in de *poolconnection* moest een samenwerking tussen de bond en commerciële zaalhouders jongvolwassenen aanspreken; en met *vila viva* werd de oudere doelgroep aangesproken met een meer recreatieve insteek van het biljartspel. Het plan werd lovend beoordeeld door NOC*NSF.

Hoewel het bestuur erkende dat eerst de basisorganisatie op orde moest zijn alvorens te kunnen innoveren, is in 2006 toch gestart met de uitvoering van de concepten uit het SMP.

“In het jaar 2006 zal begonnen worden met het creëren van sectieoverstijgende projecten. Alvorens deze sectieoverstijgende projecten op succesvolle wijze tot uitvoering gebracht kunnen worden zal er eerst gewerkt moeten worden aan de randvoorwaarden (basisorganisatie) die noodzakelijk zijn om de breedtesport op lange termijn goed te kunnen ondersteunen. [...] Naast het werken aan de noodzakelijke randvoorwaarden zullen er uit het Strategisch Marketingplan (SMP) afkomstige doelgroepgerichte projecten opgestart worden” (jaarplan 2006).

Een medewerker gaf aan dat de druk vanuit de omgeving ervoor zorgde dat de bond niet alleen maar met de basisorganisatie bezig kon zijn.

“Mijn overtuiging [is] dat je eerst een goede basis moet hebben staan voordat je verder kan werken. Alleen je omgeving wil wat van je zien, en meer het bureau en de bond wat meer zien. En dat doe je niet door je financiën op orde te brengen, want dan ben je heel erg intern gericht bezig. Dus zo zijn we aan de ene kant wel heel bewust aan die basis gaan werken, maar aan de andere kant toch ook vrij veel ingestoken op die pilot van het SMP bijvoorbeeld” (interview medewerker 1).

De KNBB ging in 2006 aan de slag met zowel de concepten alsook met het verbeteren van de basisorganisatie. Ze liep daarbij echter tegen een aantal spanningsvelden aan. Ten eerste was er vanuit de achterban weinig draagvlak voor het SMP. Ten tweede kwam ze erachter dat de achterban onbekend was met de consequenties en verantwoordelijkheden van de ingezette verandering. En tot slot, de KNBB kreeg in de loop van het proces

te maken met een grote mate van instabiliteit binnen haar organisatie. Deze spanningsvelden worden in de volgende paragrafen verder uitgewerkt.

8.2.3 *Draagvlak*

Na afronding van het SMP is in de zomer van 2005 met alle districten gecommuniceerd en gediscussieerd over de uitkomsten van het SMP. Hieruit bleek dat het plan de afgevaardigden uit de districten wel aansprak, maar dat zij het belangrijker vonden dat een aantal organisatorische zaken eerst aangepakt werd alvorens ze bereid waren om energie te steken in innovatie (jaarverslag 2006). Dit betroffen problemen die nog voortkwamen uit de financiële malaise van 2000.

“Dat was overigens ook wel een [...] belemmering hè, dat we nog zoveel problemen, nog terugkomend uit 2000, nog zoveel problemen hadden met onze wedstrijd zaken, met onze ledenadministratie, onze financiële administratie, dat mensen ook helemaal niet bereid waren om aan iets nieuws te beginnen voordat de basistaken een beetje op de rit stonden” (interview sectiebestuurder).

Na de zomer zijn verenigingsbestuurders uitgenodigd om kennis te nemen van het SMP. Wegens te geringe belangstelling heeft deze bijeenkomst geen doorgang kunnen vinden. Op de eerste plaats was een aantal verenigingsbestuurders teleurgesteld dat ze pas zo laat in het stadium betrokken werden bij het project.

“We verwachten dat onze inbreng geen enkele invloed zal hebben in de nu nog op stapel staande discussie, nadat eerder overleg tussen u en andere betrokkenen al een wijze van aanpak lijkt te hebben opgeleverd. Op eerdere data is namelijk al uitgebreid gesproken met vele bobo's, zoals met het bondsbestuur, met het bestuur van sectie carambole, met verschillende districtsbesturen en daarna nog met afgevaardigden van de sectie snooker, pool en driebanden-groot. Ook werden de sponsors al geïnformeerd. Nu mogen de verenigingen, dus als een soort van toegift, nog even langskomen” (ingezonden brief van H.V. in Biljart Totaal, oktober 2005).

Deze mening werd gedeeld door een andere lezer/verenigingsbestuurder:

“De terechte conclusie dat overleg wordt gepleegd met velen buiten de KNBB, evenals met bestuurders en commercieel betrokkenen, maar niet met de leden van de sectie carambole, stemt [...] niet vrolijk. De gedachte dringt zich op dat geprobeerd wordt om een nieuwe KNBB te maken. Dan heb ik toch zoiets van: ga gerust je gang, maar zet onze Bond alsjeblieft niet op het spel” (ingezonden brief van P.V. in Biljart Totaal, november 2005).

Daarnaast bleek het niveau van het SMP te hoog gegrepen voor de gemiddelde bestuurder van een biljartvereniging.

“De door enkele medewerkers van de KNBB en het marketingbureau VODW voorbereide strategie om tot de beoogde ledenwerving te komen, spreekt ons niet aan. [...] De academische aanpak met daarbij het gebruik van vele moeilijke woorden en teksten, [is] voor menig bestuurder van een biljartvereniging en voor de doorsnee biljarter te hoog gegrepen” (ingezonden brief van H.V. in Biljart Totaal, oktober 2005).

Ook een nieuw aangetrokken medewerker die voorheen als bestuurder actief was binnen de KNBB was van mening dat het SMP te ingewikkeld is geschreven voor een groot gedeelte van de achterban.

“Nou, ik heb natuurlijk als bestuurder op een gegeven moment het SMP onder ogen gekregen. Ik heb er toen al heel veel vraagtekens bij gezet. Heel positief om te zien dat een bond, wat toch altijd wel als een stoffige organisatie werd gezien door de buitenwereld, zich meer op marketinggericht denken ging focussen. Met goede concepten ook. Maar mijn kritiek was met name gericht op het document zelf, dat het te ingewikkeld was voor de achterban. [...] En dit is echt geschreven, gericht op de hoog opgeleiden. Ja goed, dat vond ik een groot kritiekpunt. Ik denk dat als je dat op deze manier wil verkopen naar je achterban, zal het nooit landen” (interview medewerker 2).

Een sectiebestuurder gaf ook aan dat het SMP te ingewikkeld was en vooral niet voldoende praktisch geschreven. Bestuurders van een vereniging of van een district hadden eenduidige richtlijnen nodig om aan de slag te gaan. Daar ontbrak het volgens hem aan.

“Een gemiddelde bestuurder van een vereniging of van een district bij ons, die gaat over wedstrijden. Dat zijn geen mensen die met beleid en andere dingen bezig zijn. En dat is een beetje het probleem. We hebben nu goede plannen, goede doelgroepen, maar hoe krijg je dan nu de achterban mee om daadwerkelijk dingen te gaan doen? [...] [De directeur] heeft het plan in de sectieraad gepresenteerd en daar hebben we een presentatie laten zien. En eigenlijk op dat moment kon je al een beetje zien dat men dacht van ja maar we zijn het ermee eens, maar wat moeten wij nou doen? Dus er moet een hele stap gemaakt worden van maak nou concreet van wat wij moeten doen” (interview sectiebestuurder 1).

Los van de moeilijkheidsgraad waren de verenigingen en districten niet erg verandingsgezind van aard. Het SMP stond erg ver van hun wereld af. Verenigingen zijn volgens een hoofdbestuurder vooral bezig met dat ze elke week een wedstrijdje kunnen spelen en “verder zal het ze gestolen worden”. De districten op hun beurt zijn opgericht om deze wedstrijden te coördineren. Ook daar was weinig animo voor vernieuwing.

“Sommige districten zijn ouder als de KNBB. Zij hebben immers de KNBB opgericht. Zijn uiterst behoudzaam. Op een enkele gunstige uitzondering na. Maar

zijn zeer behoudend en richten zich op kerndoelen en dat is organiseren van wedstrijdcompetities. Dus nieuwlichterij, dat valt niet mee om dat er doorheen te krijgen” (interview sectiebestuurder 1).

Voor de marketingvervolgssessie die gericht was op het verwerven van draagvlak bij districten en verenigingen waren van de zesendertig districten maar drie districten bereid gevonden om constructief mee te denken en te participeren. De districten waren ook niet gewend dat ze van bovenaf aangestuurd worden op beleidsniveau.

“Die hele oorsprong is van beneden af gekomen in plaats van van boven naar beneden. Dus om die aansturing van boven naar beneden te krijgen is gewoon heel erg moeilijk. Want daar zit wel honderd jaar historie in. En dat proberen we wel. En SMP en dat soort plannen zijn er natuurlijk wel erg op gericht dat het heel erg top-down gebeurt, ook omdat het snel moet. Maar de historie is niet zo van zo’n bond. Ook al zijn er heel veel mensen die dat wel willen, ja op de één of andere manier loopt het dan toch niet zo” (interview medewerker 1).

De drie districtsbestuurders die uiteindelijk geparticipeerd hebben in de vervolgsessies kenden, tot verbazing van de nieuw aangestelde medewerker, de inhoud van het SMP niet. Hij schreef dit toe aan de stroperigheid van de organisatiestructuur. Eén van de sectiebestuurders weet het juist aan onwetendheid.

“Een aantal heeft het gelezen, een aantal heeft het niet gelezen. Maar in zo’n grote groep zal niemand zeggen van ik heb het niet begrepen. Want dat is een vrij ideale manier om er beleid doorheen te duwen hè. Je zegt gewoon van en wie heeft het begrepen, niemand nog vragen? Nou, niemand heeft er vragen over [...] Maar vervolgens zie je dat het niet gaat gebeuren. Het beleid wordt vastgesteld, er wordt allemaal geklapt, ik zeg ook erbij, dus we gaan het nu doen? Ja, allemaal knikken, we gaan het nu doen. Helemaal niet. Ze hebben geen idee wat ze moeten doen. Ze vertellen het ook niet tegen hun achterban”(interview sectiebestuurder 1).

Door de ingewikkelde structuur van de sportbond met haar hoofdbestuur en daaronder vier verschillende secties en daaronder districten of regio’s en dan pas verenigingen, en ieder met eigen kundigheid, betrokkenheid, belangen en agenda’s, kwam informatie lang niet altijd daar waar het moest komen. Er werd dan niet altijd gehandeld naar datgene dat eerder was afgesproken.

“Toen ik net bij de biljartbond werkte, toen mocht ik bij een bondsbestuurvergadering aanwezig zijn. Daar zijn toen vier hele belangrijke besluiten genomen. Vervolgens ben ik naar alle sectievergaderingen van de sectiebesturen [gegaan], waar dus de voorzitter van die sectie zat in het bondsbestuur. Bij alleen carambole zijn die punten behandeld, terwijl ze allemaal van invloed waren op de sectie. Bij snooker werd gezegd: geen bestuursmededelingen, en bij pool werd er maar

één besproken. En driebanden, dat was volgens mij schriftelijk, maar is het niet besproken verder, van wat is de consequentie” (interview medewerker 3).

Zo is het ook gegaan met het SMP. Terwijl de sectie pool heeft geparticipeerd in de werkgroep voor het SMP, besloot ze uiteindelijk het SMP links te laten liggen en te kiezen voor datgene waarvan zij dachten dat het effect zou gaan hebben: genereren van media-aandacht.

“Kijk, op zo’n bureau wordt je af en toe er helemaal moedeloos van. Want je werkt keihard en dan liggen de producten klaar, je hebt dan met elkaar gekozen in een traject dat je voor die doelgroep gaat en dan blijkt uiteindelijk dat die keuzes toch weer anders worden gemaakt. En dat is heel frustrerend soms voor die mensen [...] En de *cue wants you* is daar een hele duidelijke van geweest. Want daar hadden we eigenlijk al heel snel al heel veel al heel goed een aantal producten en dingen klaar en dat wordt dan niet verder opgepakt. Sterker nog: de accenten worden in ieder geval binnen pool verlegd naar de media in plaats van naar de doelgroep. Terwijl ze er wel heel bewust voor gekozen hebben destijds” (interview medewerker 1).

“Ik heb meer de indruk dat het plan is geschreven met als doel een plan te schrijven [...] Dus ja, zoals wij dat doen, is toch op een guerrilla-achtige manier onze marketing plegen, zoals wij denken dat het moet. Dus de sectie pool heeft dus als overtuiging dat wij alleen maar kunnen overleven als wij onder andere op tv komen, het grote publiek bereiken, van boven af de behoefte creëren om de sport te beoefenen. Kijk maar naar darten. Het is dankzij tv dat darten zo populair is geworden. En niet andersom. Het is niet gegaan omdat mensen gingen darten dat ineens darten op tv was. En dat geldt voor elke sport” (interview bestuurder sectie pool, januari 2007).

Er bleek dus weinig draagvlak voor de ingezette koerswijziging waar het SMP het voertuig voor moest zijn. Het hoofdbestuur heeft een ambitie uitgesproken, welke werd bepaald door de achterban. Het is echter dezelfde achterban die vervolgens naliet naar die ambitie te handelen. Maar bij wie lag de verantwoordelijkheid om actie te ondernemen? De volgende paragraaf beschrijft het spanningsveld dat ingaat op de verantwoordelijkheden en consequenties die bij de ambitie hoorden.

8.2.4 Verantwoordelijkheden en consequenties

Met de goedkeuring van de ambities en het SMP in het najaar van 2005 bleek niet duidelijk wie verantwoordelijk was voor de realisatie van de gestelde doelstelling en de implementatie van de plannen. De achterban had het idee dat het bondsbureau en het

bondsbestuur actie moesten ondernemen en met concrete plannen moesten komen. Op het moment dat deze uitbleven en daarmee ook het resultaat uitbleef, raakte de achterban teleurgesteld en gefrustreerd.

“Als het bondsbestuur ons nou eens wat inzicht zou geven, zou dat helpen. Echt inzicht, niet alleen wat theoretische plannen, maar inzicht in wat er met die plannen wordt gedaan. Zoals bijv. het Strategisch Marketing Plan. Met gejuich onthaald, maar sindsdien doodgezwegen. En straks misschien geruisloos onderin een vergeten lade. Het zou ons dit jaar al 6000 nieuwe leden moeten opleveren. Maar voorlopig zijn we er alleen nog maar weer een paar duizend kwijt!” (ingezonden brief P.V. in Biljart Totaal, oktober 2006).

Ook op de najaarsvergadering 2006 van de sectie carambole werd ontevredenheid geuit over het uitblijven van de geambieerde ledengroei. De voorzitter van de sectie reageerde daarop:

“U kunt wel roepen, KNBB wat doen jullie aan ledenwerving, maar dat kan ik ook omdraaien: wat doet u eraan? Het is een samenspel en we hebben ten slotte allemaal gezegd dat we ervoor willen gaan” (voorzitter sectie carambole tijdens najaarsvergadering sectie carambole 2006).

Ook een geïnterviewd hoofdbestuurslid had het gevoel dat de achterban de verantwoordelijkheid voor het realiseren van ledengroei op het bestuur afschoof. Hij was van mening dat het SMP niet moeilijk te realiseren was, maar dat de achterban weinig actie wenste te ondernemen.

“Dat denk ik dat er echt aan de hand is. Dat ze denken, het moet gebeuren, maar het liefste met het vingertje naar hier of naar mij [...] ‘jullie zouden toch 50.000 leden halen!’ Nooit gezegd hè. Ik heb altijd gezegd, we hebben 50.000 leden nodig om een wat rustig, onbedreigd bestaan te... we zijn te klein voor wat we allemaal willen. Ja, die mensen luisteren niet. Dus die zeggen ‘nou, waar blijven ze nou? Je had toch gezegd dat we 50.000 leden zouden hebben’. Ik zeg ‘nee. Ik werf geen leden hoor. Dat doen voorzitters niet en bondsbesturen ook niet. Verenigingen in de dorpen, die doen dat’. [...] Ze vinden het mooi dat wij erover praten, maar ze vinden dan ook dat wij het moeten doen” (interview hoofdbestuurslid 1).

Een medewerker vermoedde dat het probleem iets genuanceerder ligt dan slechts de bereidheid tot actie. Ze had het idee dat er niet veel gebeurde omdat weinig mensen zich hebben afgevraagd wat de consequenties van het ingezette beleid zouden zijn.

“...dan blijkt dat iedereen heel braaf in november 2005 heeft geklapt: ‘goed idee, ja dat gaan we doen’, maar nooit heeft bedacht wat betekent dat voor mijn gedeelte stuk, mijn stuk organisatie [...] Op het gebied van *Villa Viva* bijvoorbeeld,

dat was heel duidelijk die 50 tot 65+. Dan had iedereen geweten van dat kan best wel eens richting een andersoortig competitie of... maar het hele wedstrijdapparaat van carambole, de kennis van onder is daar niet mee aan de gang gegaan" (interview medewerker 3).

Ze gaf ook het voorbeeld van hoe het gebrek aan inzicht in consequenties bij de *cue wants you* naar voren kwam. Het oorspronkelijke idee was om de jeugd kennis te laten maken met de verschillende facetten van de biljartsport. Ook hier reageerde de achterban enthousiast op. Maar het bleek niet mogelijk om in één centrum carambolebiljart en poolbiljart aan te bieden, aangezien dat twee geheel gescheiden werelden zijn, die men graag zo laat. Dus volgens haar was disciplineoverstijgend handelen niet eenvoudig.

Het lijkt er inderdaad op dat de achterban zich kon vinden in de groeiambitie, maar dat een groot gedeelte niet bereid was zich open te stellen voor nieuwe doelgroepen met andere behoeften. Om de groei te bereiken is in het SMP geconstateerd dat bepaalde regels en tradities een belemmering vormen voor bepaalde groepen biljarters om zich bij KNBB-verenigingen aan te sluiten. De regels met betrekking tot de kledingsvoorschriften zijn daar een voorbeeld van.

"Eén van de geconstateerde belemmeringen was kleding, want de KNBB had mooie kleding. Dus op een gegeven moment, ook vanuit het SMP nog maar eens met elkaar opgeschreven, dat is eigenlijk wel een belemmering voor het toetreden van nieuwe leden. Toen hebben wij gezegd van oké, we hadden in onze wedstrijdreglementen kledingvoorschriften staan, die hebben we er eigenlijk niet uitgehaald, maar we hebben ze enorm gerelaxed hè. Het mocht ook een poloshirt of iets anders zijn, veel meer vormen. Het eerste wat alle districten deden en de verenigingen, die zeiden van dat mag wel van het reglement, maar van ons niet. Nee, wij komen netjes in kleding, dat vinden wij nodig" (interview sectiebestuurder 1).

Deze tegenstrijdige houding kwam ook naar voren op de sectieraadsvergadering van carambole in het voorjaar van 2007. Vanuit het onderwerp ledenwerving/ledenbehoud werd de vraag gesteld of ook naar de reglementen gekeken kon worden. Deze werden als vrij streng ervaren waar het ging om dubbel ingeschreven zijn. Mensen mochten zich maar voor één team inschrijven. Dit betekende dat mensen zich elders niet als reserve teamlid mochten opgeven. Dit zorgde er voor dat veel teams zich terugtrokken en dat mensen hierdoor geen competitie meer konden spelen en zich afmeldden. De spreker in de zaal stelde dat in een periode van nood, refererend naar de terugloop in het aantal leden, met dergelijke regels soepeler omgegaan zou mogen worden. "Het lijkt wel of regels soms gemaakt worden om mensen juist niet te laten biljarten". Hier werd instemmend op gereageerd door de andere aanwezigen in de zaal. De voorzitter van de sectie vermeldde dat er een reglementencommissie is die dergelijke aanpassingen mag

adviseren aan de bondsraad. De betreffende bestuurder vanuit die commissie reageerde hierop dat deze commissie al meerdere malen dergelijke verzoeken heeft ingediend, maar dat deze nog nooit gehonoreerd zijn.

Dit voorbeeld geeft aan dat veel bestuurders zich kunnen vinden in het soepeler worden van de bond wanneer de consequenties nog vrij abstract zijn. Echter, wanneer het wijzigen van tradities en reglementen concreet gemaakt moet worden, voelen mensen zich aangetast in wat zij belangrijk vinden.

“Stel dat we auto’s hadden verkocht. Dan was het simpel geweest. We verkopen een auto, steeds minder mensen kopen hem. Je ziet het grootste gedeelte van de bevolking die auto rijdt, wil niet meer die auto kopen. Dan moet er toch een nieuwe auto op de markt gezet worden. Alleen wij vinden onze auto zo geweldig. Ja, dat kan wel zijn, maar als ze het niet willen kopen, dan houdt het op” (interview medewerker 2).

Het bovenstaande maakt duidelijk dat veel bestuurders binnen de bond willen dat de bond groter wordt. Het blijkt alleen onduidelijk wie daar verantwoordelijk voor is, en of de consequenties hiervan gedragen gaan worden. Los van wie verantwoordelijk was en of men bereid was bepaalde concessies te doen, heeft het bestuur volgens een medewerker gefaald in de doorvertaling van strategie naar concrete output.

“Het is niet eens dat het over veel schijven moet, het begint al bij de eerste [het hoofdbestuur]. Die doen niks. Ze praten, ze beslissen. Als je ziet wat de output is geweest van wat zij allemaal besloten hebben, dan vraag ik me af waar praten jullie toch dan zoveel over? Het gaat mis met de output van het SMP omdat het op strategisch niveau blijft hangen. Het is nooit een gezamenlijk iets geworden. De bestuurders en de strategen moeten de trekkers zijn en niet alleen de presenteerders” (interview medewerker 3).

8.2.5 Organisatiecapaciteit en –stabiliteit

Na de financiële problemen uit 2000 is de bond in 2005 weer in redelijk stabiel vaarwater gekomen. Nog niet alles liep zoals de leden het hadden mogen verwachten. Met name rondom de ledenadministratie was er nog veel mis. Hierdoor stond de achterban van de bond niet open voor vernieuwende activiteiten en had ze ook geen concurrentievoordeel ten opzicht van *wilde bonden* die een competitie vaak veel goedkoper aanboden.

“Maar datgene wat de KNBB zouden moeten, het registreren, administreren, dat kunnen ze helemaal niet. Wilde bonden hebben ook moeite met administratiesystemen. Zij zijn op zoek naar een partij die dat tegen betaling voor hen in orde maakt. Maar de KNBB kan hier niet op inspringen. Het is leuk hoor, bedienings-

concepten, maar ik kan ze eigenlijk niet goed uitvoeren omdat ik het systeem niet heb" (interview medewerker 3).

Eén van de sectiebestuurders realiseerde zich dat de bond nog aan het herstellen was van de malaise uit 2000.

"Dus we zijn uit een heel diep dal. En ik denk dat we ons dat wel eens moeten realiseren dat we nog steeds aan het omhoog kruipen zijn daaruit. We zijn misschien wel hoger gekomen dan we ooit geweest zijn, maar toch heb ik het gevoel dat we aan het omhoog kruipen zijn. En het moet beter, mensen verwachten meer" (interview sectiebestuurder).

Er bleef hierdoor weinig ruimte voor vernieuwing. Het bondsbureau was voornamelijk bezig met operationele werkzaamheden. Dit vormde een belemmering voor de realisatie van vernieuwende activiteiten. In het jaarverslag van 2006 staat dat 75% van het aantal fte. ingezet werd op het onderhouden van de organisatie. Hiermee werd gedoeld op wedstrijdorganisatie, ledenadministratie, financiële administratie e.d. Slechts 25% was voor vernieuwing beschikbaar. Dit vond de directeur te weinig om vernieuwing te kunnen realiseren. Ook een sectiebestuurder was kritisch over het vermogen van de bureauorganisatie om de nieuwe uitdagingen het hoofd te bieden.

"Elke sport [is] zich steeds professioneler gaan ontwikkelen en pure amateurvragen zijn vervangen door processen die veel zakelijker zijn dan vroeger. Dus het gaat tegenwoordig niet meer alleen over een wedstrijdje organiseren. Het gaat ook over middellange termijn planning en lange termijn planning. En die ontwikkeling gaat sneller dan dat het professionele apparaat, het bondsbureau ingericht is [...] Het bondsbureau is niet geëquipeerd genoeg om dit soort trajecten [zoals het SMP] uit te zetten. En dat is jammer" (interview sectiebestuurder 2).

Naast deze organisatorische gebreken, waren er ook veel strubbelingen tussen de verschillende secties en het hoofdbestuur. Deze 'relletjes' kostten veel tijd en energie, die vervolgens niet in vernieuwing gestoken kon worden.

"We hebben vorig jaar een topsportbesluit van snooker vernietigd als bondsbestuur en door een ander besluit vervangen en sindsdien is het ABSOLUUT te vergelijken met de Cubaanse revolutie. [...] Het was ABSOLUUT het einde van de wereld. Daarom kom ik in de krant als niet capabel, bestuurlijk niet integer, en het hele bondsbestuur met mij [...] Het kost ontzettend veel tijd [...] Avonden in het bondsbestuur. Hoe gaan we dit managen, in plaats van met de toekomst bezig te zijn. Dus ja, in de kantlijn moeten we misschien ook wel leren om minder tijd te besteden aan rellen. Maar ja, dat is ook een stuk cultuur hè. Die rellen worden bloedserius genomen. Daar zit je hele avonden over te praten. Ik vind het dan een rel van niks. [...] En het leidt allemaal maar af" (interview hoofdbestuurslid 1).

In de zomer van 2007 ging het financieel weer mis, met zeer grote organisatorische gevolgen. De penningmeester had in de begroting structureel een ledengroei meegenomen, mede op basis van de verwachtingen die de toekomstvisie en het SMP hadden gewekt. Doordat een groot gedeelte van de sectie snooker om topsportkeuzes uit de bond was gestapt en de begrote ledenaanwas uitbleef, was een zeer groot financieel gat ontstaan. Door de slechte staat van de financiële administratie kwam het bondsbestuur hier te laat achter. De penningmeester trad af. De directeur zag deze financiële malaise als een mogelijkheid om het bondsbureau te reorganiseren. De bureaumedewerkers voelden zich bedreigd door de uitlatingen van de directeur. Ze zijn naar de vakbond gestapt en ze hebben richting het bestuur uitgesproken dat ze geen vertrouwen hadden in de directeur en de topsportcoördinator. Voor beiden werd een ontslagprocedure ingezet, welke de bond veel geld kostte. Het gevolg hiervan was een zeer grote organisatiecrisis. Er was vanuit de achterban weinig vertrouwen meer in de landelijke organisatie. De voorzitter trad derhalve ook vroegtijdig af. De sectie carambole, waarvan de aangesloten districten in 2000 het grootste gedeelte van de lening bij elkaar hadden gebracht (en welke nog niet terugbetaald as), verweet het bondsbestuur gebrek aan transparantie en was zwaar teleurgesteld in de leiding van de bond. De sectie sprak in de bondsvergadering van najaar 2007 uit dat ze niet meer financieel wenste bij te springen. Als een contributieverhoging nodig was om de bond te laten bestaan, zou de sectie carambole uit de bond stappen.

Vanzelfsprekend had een dergelijke financiële en organisatorische crisis een negatieve impact op de vernieuwingscapaciteit. In de zomer van 2007 stond gepland om alle districten te gaan bezoeken om te bespreken wat zij zouden kunnen en willen bijdragen aan vernieuwing. Dit kwam voort uit de marketingvervolgsessies van dat voorjaar.

“Die hadden we allemaal gepland en toen escaleerde het. Toen heb ik gezegd van ja sorry, ik wil best naar die districten gaan, graag, maar ik kan daar niet heen met een onzinverhaal en niet de waarheid vertellen. Mooi weer gaan spelen en vervolgens horen ze een maand later op de bondsraad of sectieraad dat we er heel slecht voor staan. Ik zeg dat kan ik niet maken, dan graaf ik mijn eigen graf, dat wil ik niet. Dus toen zijn die gesprekken allemaal gecancelled. En ja, aangezien we nog steeds in die situatie zitten...” (interview medewerker 2).

Om de dagelijkse gang van zaken doorgang te laten vinden, kwamen alle activiteiten met betrekking tot vernieuwing op een laag pitje te staan.

“Omdat er geen middelen beschikbaar waren om vervanging op het bureau in te huren zijn de taken van de directeur en topsportcoördinator door het overige personeel waargenomen. Mede door deze toegenomen werkdruk en de onrust die was ontstaan hebben het bureau en de besturen zich maximaal ingezet om de dienstverlening aan de leden op peil te houden zodat de biljarters zo min

mogelijk met de ontstane situatie geconfronteerd werden. Hierdoor was het in 2007 slechts beperkt mogelijk om vernieuwing en verbetering door te voeren [...] Helaas werden de afdelingen breedtesport en marketing het hardst getroffen door het verwachte verlies en betekende dat er hierop bezuinigd moest worden” (jaarverslag 2007).

Ondanks de beperkte capaciteit werd op het bondsbureau wel beperkte aandacht besteed aan vernieuwing. Het bedieningsconcept *poolconnection* is in samenwerking met commerciële partners uitgewerkt. In 2008 is er een pilot voor gedraaid. Deze pilot heeft 230 nieuwe leden voor de sectie pool opgeleverd. Echter, door beperkte capaciteit bleek het toch moeilijk om dergelijke vernieuwende activiteiten door te zetten.

“Plannen worden bedacht. Sommige worden ook tot uitvoering gebracht. Toch op de één of andere manier gaat het niet door, omdat je gewoon de middelen en de capaciteiten mist. En dat moet eerst opgelost gaan worden” (interview medewerker 2).

Doordat het vertrouwen van verschillende secties in de landelijke organisaties geslonken was, kwam er vanuit de secties een roep voor meer zelfstandigheid. In 2008 verrichtte een hoogleraar bestuurskunde onderzoek naar diverse bestuursmodellen en de mogelijkheden hoe de KNBB zich zou kunnen organiseren zodat zij slagvaardiger en efficiënter zou worden. De sectie carambole sprak uit dat ze financiële zelfstandigheid wenste, gezien de ervaringen uit het verleden. De sectie wenste dan ook dat het bondsmodel omgevormd zou worden tot een federatiemodel. De secties driebandengroot, snooker en pool stonden juist voor de gemeenschappelijke ontwikkeling van de biljartsport. Zij prefereerden daarom toch het bondsmodel boven het federatiemodel. Deze onduidelijkheid zorgde er voor dat er in 2008 nog steeds niet op de toekomst ingespeeld kon worden.

“Het probleem is, je hebt ambities. Je wilt allemaal mooie dingen gaan doen. Maar het kan gewoon niet. Want je weet niet waar we naartoe gaan met de organisatie. Voor hetzelfde geld kiezen ze ervoor dat je vier zelfstandige rechtsvormen gaat krijgen met een stickertje erboven. En dan worden wij een soort administratiekantoortje” (interview medewerker 2).

Uiteindelijk is er in 2009 gekozen voor een mengvorm tussen een federatie en een vereniging waarbinnen de voormalige sectie carambole verder ging als een autonome vereniging die aangesloten werd bij de KNBB. Deze organisatieverandering werd tevens aangegrepen om meer ruimte te bieden voor de integratie van wilde bonden en individuele leden. Onder de KNBB kwamen naast de secties en vereniging nog twee afdelingen, te weten een afdeling voor biljartgerelateerde organisaties en een afdeling voor individuele leden. Op deze manier hoopte de bond innovatie en groei beter te kunnen

omarmen. Maar de structuurverandering alleen was nog steeds niet genoeg om vernieuwend en marktgericht te opereren.

“Maar naar mijn mening, al heb je een gouden structuur met een randje, maakt geen verschil. Zolang je dezelfde producten blijft aanbieden verandert er niks. Dus je moet geen structuurverandering doen, maar een cultuurverandering moet plaatsvinden. Gewoon, totaal op een andere manier dat biljarten in de markt brengen” (interview medewerker 2).

Ook de commissie die namens de hoogleraar bestuurskunde onderzoek heeft gedaan benadrukte het belang van een dergelijke cultuurverandering.

8.2.6 Analyse van betekeniszende en betekenisgevende processen

Nadat de KNBB enigszins leek te zijn opgekrabbeld uit de financiële malaise van 2000 spraken het bestuur en de directie in 2005 de voortvarende ambitie uit om te groeien naar 50.000 aangesloten leden. Een marktgerichte benadering paste zeer goed binnen deze visie. Hoewel de achterban akkoord ging met de uitgesproken ambitie, landde de marktgerichte benadering niet tot nauwelijks binnen de achterban van de KNBB. Het proces van betekenisgeving heeft hier een cruciale rol in gespeeld.

Het bondsbestuur, het bondsbureau, het hoofdbestuur en de sectiebesturen stonden open voor marktgerichte betekenisgeving. Het SMP was hier een concrete uitwerking van. De betekenisgeving vanuit het bondsbestuur en het bondsbureau geschiedde in een voor de achterban moeilijk te begrijpen taal. Op hoofdlijnen beaamden de bestuurders de insteek van het SMP, maar in concreto wisten maar weinigen onder hen wat er van hen verwacht werd of wat de consequenties van de nieuwe betekenisgeving waren. De betekenisgeving aan marktgerichtheid is niet concreet gemaakt. Het bleef hierdoor beperkt tot strategisch niveau binnen de organisatie.

Het lijkt erop alsof het bestuur en de directie vonden dat hun taak van betekenisgeving erop zat op het moment dat nieuwe ideeën gepresenteerd werden. Dit bleek niet voldoende om betekenisgeving op andere niveaus te realiseren. Hoewel de onderliggende secties niet autonoom waren, hebben ze zich wel zo gedragen. Afzonderlijke secties maakten hun eigen keuzes op welke doelgroepen ze zich wilden richten en op welke manier zij dit zouden doen. Ze namen dus niet zomaar gepresenteerde ideeën over. Dit schetst het belang van intensieve betekenisgeving aan de hand van het aangaan van de dialoog met de betrokken organisatieonderdelen en het motiveren, stimuleren en ondersteunen van hen bij het proces van betekenisgeving.

Tot en met 2007 heeft het bij het bondsbestuur en de bondsdirectie ontbroken aan betekeniszende kwaliteiten. In de zomer van 2007 ontstond een financiële en organisatorische crisis. Dit leidde naast capaciteitsproblemen op het bondsbureau ook tot gebrek aan vertrouwen vanuit de achterban richting het bestuur. Organisatiestructuur-

verandering kreeg prioriteit boven organisatiecultuurverandering. Het proces van betekenisgeving en –geving aan marktgerichtheid werd door zowel het bondsbestuur als de achterban op een lager pitje gezet.

8.3 Nederlandse Jeu de Boule Bond (NJBB)

8.3.1 Introductie

Jeu de Boule is feitelijk een verzamelterm voor alle spelvarianten die met een metalen bal gespeeld worden. Petanque is één van deze balspellen. In Nederland wordt voornamelijk dit balspel in georganiseerd verband beoefend. Om die reden is in Nederland jeu de boule een synoniem voor petanque.

Petanque werd in zijn vroegste vorm al door de Grieken en de Egyptenaren gespeeld (Lowerson, 1996). Het spel zoals het nu gespeeld wordt, heeft zijn bakermat in Zuid-Frankrijk, in de Provence. Daar werd aan het begin van de twintigste eeuw het spel *jeu de provençal* of *la longue* gespeeld, waarbij houten ballen (boules) zo dicht mogelijk bij een klein houten balletje (but) geworpen dienden te worden. Hiertoe mochten de spelers één tot drie stappen uit een cirkel zetten en op één been balanceren. Het spel petanque is hieruit ontstaan toen Jules les Noir, een oudere en reumatische man uit het plaatsje Ciotat, bij Marseille, het *jeu de provençal* niet meer kon spelen. Hij ging als toeschouwer van een *jeu de provençal* toernooi in een rolstoel zelf wat uitproberen. Hij gooide het kleine houten balletje op een korte afstand, plaatste er een boule bij en probeerde die dan weer weg te schieten. Deze bezigheid kreeg de sympathie van enkele van zijn vrienden. Zij trokken een cirkel van 50 centimeter in het zand, plaatsten hun voeten daarin om op die manier met hem een wedstrijdje te kunnen spelen. Zij waren dus met hun voeten gebonden: *Pieds Tanques*, in het Frans, later verbasterd tot petanque. In 1910 werd het eerste petanquetoernooi gespeeld, georganiseerd door de gebroeders Pitiot. Vanuit Ciotat verspreidde dit spel zich snel door heel Frankrijk. De houten ballen werden vervangen door stalen ballen die in 1930 uitgevonden zijn door een dorpsmechanicien, Jean Blanc. Zijn fabriek is nog steeds één van de voornaamste producenten van jeu de boulesballen (Lowerson, 1996).

Na de tweede wereldoorlog verspreidde het spel zich verder over Europa. In 1945 richtten de Fransen de Fédération Française de Pétanque et Jeu Provençal op. In 1958 werd de F.I.P.J.P. (federation international de petanque et jeu provençal) opgericht, ook door de Fransen. Door vakantietoerisme verspreidde de sport zich verder over Europa (Lowerson, 1996). In 1972 werd in Nederland de Nederlandse Jeu de Boule Bond (NJBB) opgericht. In eerste instantie stelde ze zich ten doel om de petanquesport verder te populariseren. De Bond gaf advies op het gebied van baaninrichting, spelmateriaal opstarten van een

vereniging, organiseren van toernooien etcetera. Ook onderhield zij internationale contacten en werkte mee aan het organiseren van internationale toernooien, EK's en WK's. In 1977 werd het eerste NK voor teams georganiseerd. Het jaar daarop volgden sloten de eerste verenigingen zich aan bij de NJBB. Een hoogtepunt voor de bekendheid van de NJBB was toen in 1984 het WK senioren werd georganiseerd in Nederland. Dit heeft in de jaren daarna geleid tot een sterke groei van het ledental (zie figuur 8.3).

Beleidsmatig was er tot 2001 geen duidelijk onderscheid in benadering van topsporters, wedstrijdspelers en recreatieve leden. Formeel hadden alle spelers in de verschillende categorieën eenzelfde wedstrijdlicentie en betaalden zij dezelfde bondsbijdrage. In 2002 is dit veranderd. Vanaf dat jaar moesten spelers kiezen voor een wedstrijdlicentie (W-licentie), of een recreatielicentie (R-licentie). Jeugdspelers kregen automatisch een jeugdlicentie. Met dit onderscheid werden ook de bondsbijdrages gedifferentieerd.

In 1980 werden de fundamenteën gelegd voor de Nationale Competitie in klassen. In de beginjaren groeide de bondscompetitie sterk, waardoor besloten werd om de bond in zestien afdelingen in te delen en afdelingscompetities in te voeren. De afdelingen kregen een bestuurlijke en besluitvormende functie in het geheel. In 1987 werden clusters van vier afdelingen gevormd (interregionale zones) en zonale competities opgezet. Deze zones kregen geen bestuurlijke functie, maar een coördinerende functie op het gebied van het organiseren van toernooien op zonaal niveau. Er kwam een professioneel bondsbureau waar in 2005 een directeur en twee fte. aan voornamelijk administratieve krachten werkten.

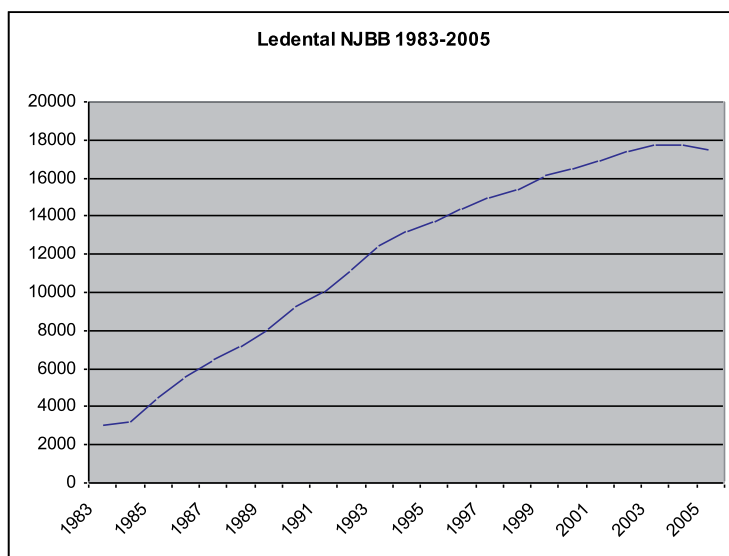
8.3.2 Ambities

Het animo voor de jeu boulesport is in de jaren negentig van de vorige eeuw verder toegenomen. Dat bleek volgens de bond uit een toename in deze periode van het aantal aangelegde jeu de boulesbanen en het aantal verkochte spelsetjes (beleidsplan 2004-2007). Hoewel het aantal licentiehouders van de bond in de jaren negentig van de vorige eeuw bleef groeien (zie figuur 8.3), nam vanaf 1997 het aantal aangesloten verenigingen met 4% af. Het aantal verenigingen buiten de NJBB nam wel toe. Iets meer dan een derde (38%) van de top-, wedstrijd- en recreatieboulers was in 2003 via een vereniging aangesloten bij de NJBB (onderzoek NJBB, beleidsplan 2004-2007). Vanaf 2002 stagneerde het aantal licentiehouders dat was aangesloten bij de NJBB. In het beleidsplan 2004-2007 noemde de bond deze ontwikkeling in een wereld waar petanque aan het uitgroeien is tot een volkssport alarmerend.

De bond erkende dat ze er moeilijk in slaagde de toegevoegde waarde te bewijzen voor met name de recreatieve spelers en de verenigingen met veel recreatieve spelers. In het jaarplan voor 2005 kondigde ze aan zich klantgerichter op te gaan stellen.

“In 2004 heeft het bondsbestuur [...] gesproken over een verandering in de opstelling van de bond naar de verenigingen en licentiehouders. Het gaat er hierbij om dat verenigingen en licentiehouders nog meer als klanten worden gezien. Deze cultuuromslag is mede noodzakelijk om het marktaandeel in 2005 te vergroten. Deze verandering in de aanpak krijgt in 2005 expliciet aandacht” (jaarplan 2005).

Figuur 8.3 Ontwikkeling in aantal aangesloten leden NJBB 1983-2005



Bron: lidmaatschapscijfers NOC*NSF (1963-2007)

Toen het SMP in beeld kwam, waren de directeur en het bestuur dan ook enthousiast om hierin te participeren. Er werd een projectgroep samengesteld met daarin de directeur, een hoofdbestuurslid, twee vrijwilligers en een stagiair. Uit het project zijn drie bedieningsconcepten gekomen. *BoulLes*, *BoulBewijs* en *BoulTool*. *BoulLes* betrof een viertal kennismakingslessen die een vereniging kon aanbieden. *BoulBewijs* stond voor vaardigheidsbewijzen (brons, zilver, goud) die aan spelniveaus konden worden gekoppeld. Dit had als doel het bevorderen van een sportief imago. Tot slot, de *BoulTool* moest een boekwerk worden waarin verenigingen geïnformeerd werden over mogelijkheden voor de organisatie van activiteiten op recreatief gebied. Het boek had als doel om niet bij de bond aangesloten verenigingen de meerwaarde van de NJBB beter te doen herkennen. Naast het SMP had de sportbond de ambitie om een drieslag in topsportevenementen te gaan organiseren. Voor 2006 stond gepland de *Masters de Pétanque* te organiseren.

Dat is een toernooi met zeven Franse teams en een lokaal team. Voor 2008 stond de organisatie van de Europese jeugdkampioenschappen op het programma. Voor 2009 was de bedoeling dat Nederland het Wereldkampioenschap zou gaan organiseren. De directeur gaf aan dat hier veel van verwacht werd.

“We hebben in 1984 gezien dat zo’n groot evenement kan zorgdragen voor op-eens aandacht en dus groei” (interview directeur).

Bij de implementatie van het SMP is de bond tegen een aantal zaken aan gelopen. Ten eerste had ze weinig ervaring met regievoering over dergelijke grote projecten. Dit probleem werd versterkt doordat er grote onduidelijkheden waren met betrekking tot taakopvattingen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie. Daarnaast had ze door het kleine professionele apparaat, de prioriteiten bij de drieslag en de beperkte bewegingsruimte die het bondsbureau kreeg gebrek aan slagkracht. Deze spanningsvelden worden hieronder verder uitgewerkt.

8.3.3 Regievoering

Na afronding van het SMP is het plan gepresenteerd in de bondsvergadering van mei 2006. De vergadering was enthousiast. Er werden wel kanttekeningen geplaatst bij het gegeven dat de jeugd niet tot één van de doelgroepen behoorde. Desalniettemin kreeg het plan een officiële status binnen de bond. Dit betekende dat er geld voor vrijgemaakt werd in de begroting van 2007. De marktgerichte benadering in het SMP was nieuw voor de NJBB.

“... we zijn binnen onze bond heel erg gericht op onze sport. In de twintig jaar dat ik hier werk heb ik veertig bondsvergaderingen meegemaakt. En van de veertig bondsvergaderingen zijn er 36 gegaan over het toernooireglement of delen daarvan. Dus alleen maar, zeg maar, met onze core-business, de toernooien” (interview directeur).

De SMP werkgroep heeft de eerste uitwerking van de concepten uit het plan via het driemaandelijkse bondsblad, en via e-mails naar de afdelings- en verenigingsbesturen gecommuniceerd naar de achterban. Ook is het gepresenteerd in een overleg met de afdelingsbesturen.

“We zijn begonnen met BoulLes. Dat is uitontwikkeld. We hebben dus aan de verenigingen kenbaar gemaakt dat dat zeg maar van het internet te plukken is, van de website. Wij hebben dus alle mogelijke moeite gedaan om dat bij de verenigingen dus zeg maar bekend te maken [...] Dus we hebben alle mogelijke raakmomenten aangegrepen om te zeggen van die BoulLes is er nu” (interview hoofdbestuurslid 1).

“Nee, wij zijn daar niet actief mee bezig geweest om de verenigingen aan het handje mee te nemen. Verenigingen, we hebben alleen maar gezegd dat het er is, dat ze informatie kunnen vragen, eventueel ondersteuning en dergelijke. Laat ik het zo zeggen, nee, ik denk niet dat we daar heel bewust mee de markt mee op gegaan zijn. [...] Dat is denk ik misschien in de uitvoering van de implementatie een gemis, dat we weinig monitoren” (interview directeur).

Er vond weinig tot geen monitoring plaats met betrekking tot de uitvoering van de concepten. Als opwarming voor de BoulTool werden in het voorjaar van 2006 informatiepakketjes met een promotie-DVD ontwikkeld om niet aangesloten verenigingen te enthousiasmeren voor een lidmaatschap van de NJBB. Deze informatiesetjes zijn naar de afdelingen gegaan die deze op hun beurt zouden verstrekken aan zowel de aangesloten als de niet aangesloten verenigingen. De directeur was begin 2007 het zicht kwijt of dat al dan niet gebeurd was en wat de uitkomsten daarvan waren. Hij zette daar zijn vraagtekens bij (interview directeur).

Vervolgens heeft de SMP werkgroep het verder vermarkten van de drie concepten neergelegd bij de promotiecommissie. Dit betrof een commissie van acht vrijwilligers met een linkin-pin naar het hoofdbestuur. De commissieleden waren allen ouder dan vijftig jaar, de meesten zelfs ouder dan zestig of zelfs zeventig jaar. De commissieleden waren goed in het promoten van de bond op verschillende beurzen en bijeenkomsten. Met de implementatie en het vermarkten van concepten hadden ze echter geen ervaring. Met de beste bedoelingen is de commissie aan de slag gegaan, evenwel zonder precies te weten wat ze moesten doen en hoe ze het beste te werk konden gaan. Zo had de commissie alle verenigingen per e-mail benaderd om input te leveren voor de te ontwikkelen BoulTool. Er werden echter, door gebrekkige kennis over het SMP, de verkeerde vragen gesteld, waardoor het niet mogelijk was de verkregen informatie te gebruiken voor de ontwikkeling van het boek. Doordat één van de vrijwilligers uit de SMP werkgroep het idee had dat de implementatie niet goed verliep, besloot hij de promotiecommissie tijdens hun vergadering van advies te voorzien.

Het vermarkten van het concept BoulLes werd ook bij de commissie neergelegd. De commissie had het idee dat het concept media-aandacht had kunnen genereren wanneer er door verschillende verenigingen over het hele land in dezelfde periode gestart zou moeten worden met de kennismakingslessen. Alle verenigingen zijn in februari 2007 benaderd via e-mail. In deze mail is de verenigingen verzocht zich bij de commissie te melden als ze interesse hadden om in de maand mei BoulLessen te gaan verzorgen. In de vergadering van de promotiecommissie in maart 2007 bleek dat slechts zes verenigingen hadden gereageerd. Dat was volgens een commissiebestuurder “niet iets om over naar huis te schrijven”. De vrijwilliger uit de SMP werkgroep adviseerde de commissie

om vervolgacties te ondernemen, zoals het nabellen van verenigingen. Het betreffende commissiebestuurslid zag hier het nut niet van in.

“Ik zie niet in waarom, als de verenigingen toch niet willen. [...] Promotie is niet dingen door de strot duwen. We hebben alles gedaan waartoe we in staat zijn geweest” (commissiebestuurslid tijdens vergadering promotiecommissie, maart 2007).

De vrijwilliger die enige vorm van sturing trachtte aan te brengen in de implementatie van de bedieningsconcepten realiseerde zich dat er geen regie werd gevoerd over de implementatie van de concepten.

“Ik vind het aan de hele promotiecommissie, dit soort dingen kunnen zij niet. De promotiecommissie, vind ik, dat zijn, dat meen ik, aardige, hele goedwillende mensen die het hart bij de bond hebben liggen en er van alles aan willen doen om dat te promoten. Maar er moet sturing aan gegeven worden” (interview vrijwilliger).

Deels ontbrak dit volgens hem omdat het in het bestuur en op het bureau ook ontbrak aan kennis en capaciteit om die sturing te geven.

“En dan kun je zeggen, er is een bondsbestuurder die ook de promotiecommissie in haar portefeuille heeft, [...], er is een bondsbureau die aandacht had moeten geven aan PR, promotie, aan marktwerking. Maar het gebeurt niet. We hebben het nooit geleerd. Misschien hebben we wel niet de geschikte mensen ervoor [...] Van nature hebben wij een bondsbureau, we hebben een directeur, we hebben een financiële man, en dan hebben we twee parttimers en die zorgen voor tucht-zaken en die zorgen voor de ledenadministratie, dan heb je het eigenlijk gehad. Alle andere facetten die er zijn, op opleidingsgebied, op topsportgebied, op promotiegebied, er is geen kennis, er is geen ervaring, zit alleen maar bij vrijwilligers. En dat zijn goedwillende mensen die niet beoordeeld zijn of ze het wel kunnen. [Professionals] kosten dus geld, en dan moet je ergens anders gaan bezuinigen. Maar dat willen we ook niet, want dat zijn we zo gewend” (interview vrijwilliger).

De nieuw aangestelde voorzitter bezocht een vergadering van de promotiecommissie en constateerde naar aanleiding hiervan inderdaad dat er gebrek aan sturing was.

“... dan denk ik van ja, wij moeten de mensen ook veel meer handreikingen doen van hoe ze dat kunnen doen. Iedereen heeft zoiets van oh dat gaan we doen. Maar ik zag daar wat er gebeurde, en dan denk ik van ja...men doet maar wat. Met alle respect hoor, met alle respect. Maar, dus er is te weinig nagedacht over van als we het doen, hoe gaan we het dan doen [...] En hoe de [promotie]commissie ook vreselijk haar best heeft gedaan. Maar ja, met je best doen kom je er ook niet” (interview hoofdbestuurslid 2).

“Zowel vanuit het bestuur als vanuit het bureau is hier te weinig sturing aan gegeven. Wij hebben het ook wel erg gemakkelijk daar neergelegd” (interview hoofdbestuurslid 2).

Door het advies en de sturing van het SMP werkgroeplid kon de promotiecommissie uiteindelijk gericht aan de slag. Het was echter, volgens zowel de directeur als het hoofdbestuurslid, aan de eigengereidheid van de commissieleden te wijten dat de uitvoering hiervan toch stokte.

“Nou, [in de vergadering van de promotiecommissie] is dus een heel programmaatje gemaakt. Begin klein, maar begin in ieder geval. Als je er tien [verenigingen] hebt, kun je met die tien weer de doorstap maken naar de dertig, zoiets. En uiteindelijk komt er dan een brief dat ze toch, dat het allemaal te ingewikkeld is en weet ik veel wat. En dat ze het dus even uitstellen en dat het dus later komt. En dan rollen ze het toch uit zoals zij het in hun gedachten hadden” (interview hoofdbestuurslid 2).

“Maar dan hoor je dus inderdaad uit het verslag van de vergadering dat het zo stapsgewijs gaat gebeuren. En dan krijg je dus twee maanden later de opdracht om een brief te versturen. En dan zeg je ook van maar dat was toch niet volgens afspraak. ‘Ja, maar we gaan het nu zo doen’ [...] Het is moeilijk regie te voeren als zij ook niet met regie omgaan” (interview directeur).

Het gebrek aan regievoering en het moeizaam omgaan met regie werd gevoeld door een organisatiebreed gebrek aan sturing in taken en verantwoordelijkheden. Hier wordt in de onderliggende paragraaf verder op ingegaan.

8.3.4 Taakopvattingen en verantwoordelijkheden

Zoals eerder vermeld had het bondsbureau vooral een administratieve en ondersteunende taak. De directeur was directeur van het bondsbureau en niet van de bond in zijn geheel. In 2007 was daarin een kentering merkbaar, in de zin dat het bureau meer taken kreeg in de koersbepaling van de bond (interview directeur, januari 2007). De zeggenschap van de directeur bleef nog wel beperkt tot het bondsbureau, terwijl veel taken en verantwoordelijkheden in 2007 nog steeds bij het vrijwilligersapparaat lagen. Zo ook de taak van de implementatie van de bedieningsconcepten. Hierboven is reeds beschreven dat de afdelingen een functie hadden toegewezen in het verspreiden van informatiepakketten richting de niet bij de bond aangesloten jeugdverenigingen. De directeur had het vermoeden dat niet alle afdelingen deze taak serieus oppakten.

“Afdelingen zijn niet autonoom, zijn onderdeel van de bond, zijn geen eigen rechtspersoon. Voelen zich wel autonoom [...] De voornaamste taak van de afde-

lingen is de competitie op afdelingsniveau, wintercompetitie, clubcompetitie, ja heel erg competitiegericht. En ik denk dat de afdelingen ook opgevoed moeten worden voor ook andere taken: een stukje jeugdbeleid, PR beleid, een stuk SMP beleid" (interview directeur).

De promotiecommissie heeft feitelijk de grootste taak in de uitvoering van het SMP gekregen, terwijl commissieleden van de promotiecommissie in 2005 niet gevraagd waren te participeren in het SMP. De vrijwilliger uit de SMP werkgroep zei in alle openheid in een vergadering van de PR commissie dat de reden hiervoor was dat de werkgroep vond dat de leden van de promotiecommissie over te weinig visie en marketingkennis beschikten. Hij vond de commissieleden meer "doeners". De promotiecommissie was verrast, en ook enigszins beledigd, dat ze wel een grote taak in de uitvoering kreeg. De commissie heeft vanaf het begin aangegeven dat ze zich niet capabel achtte en dat ze ondersteuning wenste van de SMP werkgroep.

"Wij hadden dus eigenlijk het liefst als werkgroep het plan bij de [promotie]commissie gelegd en gezegd van nou, dat is jullie kindje geworden [...] wij zien het vanaf de zijlijn en zien dan dat het ook inderdaad geïmplementeerd wordt. Op de bondsvergadering waarin het dus gepresenteerd werd en aangenomen werd door de bondsvergadering [mei 2006] was de voorzitter van de [promotie]commissie eigenlijk al direct geneigd om te zeggen 'maar dat kunnen wij niet aan'. Dus die vroeg toen direct al zeg maar de werkgroep in afgeslankte vorm als hulpdienst" (interview hoofdbestuurslid 1).

In de vergadering van de promotiecommissie in januari 2007 merkte een commissielid op dat de gevraagde hulp van de SMP werkgroep tot dan toe is uitgebleven, en daarnaast dat een rol in de implementatie van het SMP een behoorlijke verandering zou betekenen van de taken van de commissie. Een hoofdbestuurslid gaf aan dat het bestuur zich ook heeft beraad over de taakomschrijving van de commissie.

"...want de voorzitter die denkt dat ledenwinst ontstaat door het aanwezig zijn op beurzen voor, laten we maar zeggen vijftigplus of vakantiebeurs, of anderszins. Nou dat is het dus niet. Dus wij zijn momenteel ook binnen het bestuur ook, ons aan het beraden of wij dus de [promotie]commissie ook niet eens een andere opdracht, eens een opdracht moeten geven in de zin van jullie zijn [promotie] commissie en jullie moeten de bond verkopen. En niet, laten we maar zeggen, je core-business zien in het staan op beurzen. Daar red je het niet mee" (interview hoofdbestuurslid 1).

Tot deze nieuwe taak zou dan ook behoren het actief benaderen van verenigingen om BoulLes aan te bieden of input te leveren voor de BoulTool. De promotiecommissie zag echter niets in een dergelijke taakuitbreiding. De commissie was volgens een eigen commissielid niet gewend om zo te opereren.

“Ik krijg nu ook het idee dat men de gedachte heeft dat wij daarom de boel een beetje zitten te traineren. Nou, dat is helemaal niet zo. Maar wij hebben daar helemaal geen ervaring mee” (interview commissiebestuurder).

Daarnaast waren de leden van de promotiecommissie het niet eens met de stellingname van de SMP werkgroepleden dat dergelijke activiteiten bij de commissie thuishoren.

“Maar dat vind ik, daar is de promotiecommissie, die krijgt dan wel een hele zware belasting als dat allemaal gebeuren moet. Als wij die mensen allemaal moeten bellen. Wij als promotiecommissie 240 verenigingen bellen [...] Maar er zijn bijvoorbeeld mensen binnen onze commissie die zeggen als dat gebeuren moet, ja dat doe ik niet, daar zijn wij niet voor. Dat moet je eigenlijk op het bureau doen, op het bondsbureau” (interview commissielid).

Twee maanden later begon de vrijwilliger van de SMP werkgroep te beseffen dat het voor niemand duidelijk was wie welke verantwoordelijkheid had. Hij vroeg zich hardop af wie eigenlijk de opdracht voor implementatie van het SMP heeft gegeven. Het blijkt dat een hoofdbestuurslid in zijn rol als lid van de SMP werkgroep de opdracht bij de promotiecommissie heeft neergelegd. Een ander hoofdbestuurslid vond dit geen goede zaak. Zij constateerde dit probleem in de gehele bondsorganisatie.

“Ik vind dat de commissies zweven en dus hun eigen plek gaan nemen en dat vind ik verkeerd. Ik vind dat het bestuur een opdracht aan een commissie moet geven. De commissie moet datgene doen wat hem opgedragen is” (interview hoofdbestuurslid 2).

“...wij constateren met elkaar dat wij richting de commissies veel helderder opdrachten moeten geven, veel scherper in beeld moeten hebben van wat willen wij nou dat zij doen en wat ze niet doen. Waardoor je dus dit soort problemen voorkomt. Want ja, we zijn nog niet scherp genoeg op wat willen we nou eigenlijk echt van die commissies? En hoe ondersteunen we ze dan? Het is nu nog een beetje van commissies die hebben zo het idee van wij zijn voor, in dit geval dan [promotie], zal ik maar even zeggen, dus wij doen de [promotie]. En dat is het dan ofzo. En dan doen ze eens dat en doen ze dit en wij vragen eens wat” (interview hoofdbestuurslid 2).

Het probleem van de geringe zeggenschap van de directeur werd ook aangepakt. In 2008 is het nieuwe directiestatuut geaccordeerd. Hierin stond dat de directeur bondsbureau directeur van de bond wordt. De directeur had vanaf toen ook de bevoegdheid om commissies opdrachten te geven en aan te sturen. Deze verandering moest echter in de praktijk nog doorgevoerd worden.

“Ik ben het zat dat commissies mij aansturen, want ik vind dat ik de commissies moet kunnen aansturen. Dus die tweede stap moet nog gezet worden [...] ik heb

nu dus die bevoegdheid gekregen, maar we moeten dat dus nog wel doorgeven aan de commissies en doorgeven aan de afdelingen [...] Want ik zeg ook, ik heb de taken wel en de verantwoordelijkheden wel, maar ik heb de bevoegdheden nog niet gekregen. Want ik heb ze wel op papier staan. Maar als ik het zeg, dan zegt nog steeds de commissie 'ja maar ik heb het nog niet van de portefeuillehouder gehoord'. Dus die stap moeten we nog maken" (interview directeur).

Ondanks de pogingen om de structuur aan te passen vond de vrijwilliger uit de SMP werkgroep dat een dergelijk grote verantwoordelijkheid zoals het implementeren van een marketingplan niet bij vrijwilligers neergelegd kon worden.

"Ik vind dat er iemand binnen het bondsbureau met kennis en vaardigheden dit zou moeten oppakken, een betaald iemand. Dat is ook de reden waarom ik, ik zou het wel kunnen denk ik, maar ik doe het niet. Want dit is niet zomaar even een vrijwilligersbaantje. Want een strategisch marketingplan houdt niet op als je het ontwikkeld hebt" (interview vrijwilliger).

Eind 2007 werd dit ook ingezien door de directeur en het bestuur. Het takengebied van de promotiecommissie werd iets uitgebreid. Ze kregen naast het bezoeken van beurzen ook de taak om BouLessen te blijven promoten en verenigingen te stimuleren in ledenwerving. Overige taken die voortkwamen uit het SMP kwamen voor verantwoordelijkheid van het bondsbureau. De financiële functie werd voor de helft ingekort en de ruimte die hiermee ontstond, is ingevuld door een parttime beleidsmedewerker.

Structuuraanpassingen ten behoeve van het uitvoeren van aanvullende taken zoals de implementatie van het SMP zijn gerealiseerd. Toch bleef het door de kleine omvang van de bureauorganisatie, andere prioriteiten en de aanbod gerichte cultuur moeilijk om marktgericht te handelen. Hieronder wordt dit nader beschreven.

8.3.5 Slagkracht

Hierboven is beschreven dat de NJBB niet over de juiste kennis, ervaring, structuur, en misschien ook wel cultuur beschikte om vernieuwende plannen zoals het SMP uit te voeren. De bond maakte de keuze om zich in het voorjaar van 2007 niet in te schrijven voor de marketingvervolgssessies van NOC*NSF, terwijl deze bedoeld waren ter ondersteuning in de implementatiefase. Echter, deelname aan deze sessies betekende mensen in de organisatie vrijmaken om daar tijd aan te besteden. Dat was op dat moment voor de NJBB niet mogelijk. Zowel het bestuur als de directeur hadden hun handen vol aan de organisatie van de EK voor jeugd in 2008 en de WK in 2009.

"Daar heb ik het, toen dat kwam met [een bestuurslid] over gehad. Eventjes niet, want we moeten eerst even, nou maar onze drieslag, masters, EK, WK, want anders hebben we even daar te weinig tijd voor [...] Ik had ook al gehoord dat er

misschien volgend jaar wel weer één komt en dan denk ik dat we wel weer mee kunnen gaan doen. Maar we moesten eerst even andere dingen..." (interview directeur).

De beleidsmedewerker die begin 2008 werd aangesteld moest ervoor zorgen dat er meer ruimte zou komen om met vernieuwing bezig te zijn. Hij werd belast met verenigingsondersteuning, beleidszaken, marketing, sponsoring, de EK. Daarnaast kreeg hij ook nog veel telefoontjes en e-mailtjes met vragen die via de website beantwoord zouden moeten worden. De functionaliteit van de website was volgens hem onvoldoende. Ook het ledenadministratiesysteem was inmiddels sterk verouderd.

"Dat is uit 1915, voor mijn gevoel. Echt met MS DOS. Dus een nieuw lid invoeren kost me een half uur tijd. 1 januari moeten wij 18.000 leden handmatig inkloppen. Daar zijn we drie maanden mee bezig" (interview medewerker).

De beleidsmedewerker zat vol vernieuwende ideeën, maar doordat dergelijke ondersteunende werkzaamheden veel tijd kostten, bleef er weinig tijd over om hiermee bezig te zijn.

"Ik ben bezig met plannen, maar ik wil dingen realiseren. Er is ook gewoon te weinig mankracht om dingen te realiseren. Ik moet eigenlijk ook verenigingen bezoeken in het kader van verenigingsondersteuning. Maar dat kost zo veel tijd, als ik dat doe kom ik helemaal niet meer toe aan beleidszaken" (interview medewerker).

Desondanks was een parttime functie het maximale wat begrotingstechnisch mogelijk was.

"We hebben echt moeite om de begroting op orde te krijgen. [...] En licentieverhogingen, ja dat wordt niet gedragen of juist tegen gedragen. Maar dan, ook dat werkt bij de andere bonden zo hoor. En ze vinden al dat hier veel geld naartoe gaat, naar het bureau en dat er al veel mensen zitten... Maar ja, wij kunnen niet zo, ik zou graag, ik had graag een fulltime beleidsondersteuner erbij gehad [...] maar dat zit er nu niet in, dus..." (interview hoofdbestuurslid 2).

De financiële ruimte om uit te breiden op het bondsbureau bleef beperkt. De NJBB verkeek zich ook nog eens in de organisatie van de WK 2009. De begroting hiervoor was steeds groter geworden, en het sponsorbedrag dat binnen werd gehaald, bleek niet toereikend. De vrijwillige commissie die hiermee gemoeid was, gaf eind 2007 de opdracht terug. Uiteindelijk is besloten de WK niet naar Nederland te halen. De consequentie hiervan was wel dat de NJBB begin 2008 in liquiditeitsproblemen raakte. Er was maar net genoeg geld om de salarissen uit te betalen.

Naast gebrek aan tijd liep de beleidsmedewerker ook aan tegen het beperkte aanbod van de bond. Hij vond dat de bond geen marketingverhaal had om aan potentiële leden

te verkopen. Veel jeu de boule spelers spelen alleen wedstrijden bij hun eigen verenigingen. De verenigingen zouden deze leden op moeten geven bij de bond voor een recreatielicentie. Dit gebeurde lang niet altijd.

“We hebben ze niks te bieden. Je kunt meedoen aan toernooien, maar dat kun je ook als grijs lid, kun je inschrijven bij NJBB toernooien nota bene en daar wordt niks extra’s voor gevraagd” (interview medewerker).

Daarnaast zijn er veel verenigingen die vanwege de vele regels onderling eigen toernooien organiseerden en zich niet aansloten bij de NJBB. De ontwikkeling van een BoulTool zou niet toereikend zijn om niet aangesloten verenigingen aan te trekken.

“Vanuit de monopoliepositie die de bond had is, zeg maar, ook arrogantie ontstaan. Wij bepalen wat goed is voor de clubs. Tegenwoordig, er zijn veel clubs die geen lid van de bond zijn. Er zijn veel meer toernooien die niet onder auspiciën van de NJBB zijn. En een club kan dus gewoon kiezen, word ik lid of word ik geen lid van de bond. En kiezen pas voor een bond als er een meerwaarde is. En die meerwaarde is er niet omdat je dan je mensen kunt opleiden tot scheidsrechter, wedstrijdleider. Je betaalt per lid, als club betaal je voor een licentie en ze zien er eigenlijk weinig van terug [...] En op die manier krijg je denk ik zo’n bond niet groter. En moet een bond groot zijn? Het helpt in ieder geval als je als doel hebt dat we ook topsport doen, dat we naar een WK willen, dat we interlands willen spelen. Daar heb je geld nodig en dan helpt het als je een grote bond bent. Dus arrogantie moet er ook uit en die zit er nog steeds in, vind ik” (interview vrijwilliger).

Tijdens een bijeenkomst in januari 2008 die de voorzitter georganiseerd heeft om het SMP te bespreken, gaf de vrijwilliger uit de SMP werkgroep aan dat de vele regels een belemmering vormden voor niet aangesloten verenigingen. Regels waren volgens hem ooit nodig om het spel te standaardiseren voor het kleine aantal bij de bond aangesloten verenigingen die met elkaar competitie gingen spelen, maar “de wereld is veranderd en wij blijven bij onze oude cultuur en weten wat goed voor u is”. Hij gaf aan dat er veel meer met regels gedifferentieerd kon worden en dat toernooien met eigen regels ook erkend zouden moeten worden. Voor deze visie was echter weinig belangstelling vanuit de achterban. De afdelingen gaven aan dat er veel meer behoefte was aan ledenwerving onder de jeugd. Uit het SMP bleek daarentegen dat jeugd en jongeren niet als geschikte doelgroepen werden gezien voor de jeu de boulesport.

“En als ze [de inhoud van het SMP] al kennen zijn ze het er niet mee eens omdat ze het niet begrijpen. Want de geluiden in het land, ik hoor ze steeds meer, wij richten ons op de ouderen. Wat een idioten, wie heeft dat nou in een plan kunnen zetten” (interview vrijwilliger).

Ook de beleidsmedewerker zette vraagtekens bij de roep naar investeringen om de jeugd binnen te halen. Daarnaast zag hij dat verenigingen op hun beurt ook niet stonden te springen om jeugd binnen te halen.

Door het gebrek aan mankracht en andere zaken die prioriteit kregen, geschiedde de uitwerking van de bedieningsconcepten mondjesmatig. De BoulLessen die via de promotiecommissie werden vermarkt liepen redelijk. Voor de uitwerking van de BoulTool zijn twee vrijwilligers bereid gevonden die dat begin 2009 gingen uitwerken. De uitwerking van de BoulLessen liet in 2009 nog op zich wachten. De directeur gaf aan dat als de beleidsmedewerker daar geen tijd voor krijgt, hij het niet ziet gebeuren dat het nog uitgewerkt gaat worden. Hij kon geen commissie of afdeling vinden die zich daar in wilde en kon verdiepen. Er was wel een begin gemaakt aan versoepeling van het toernooireglement. Nieuwe regels hieromtrent zijn in de bondsvergadering van november 2008 voor het eerst besproken.

De implementatie van het SMP verliep dus langzamer dan voorspeld. Hierdoor heeft het ook zeker niet het vliegwieleffect gehad waardoor marktgerichtheid in de gehele organisatie een plaats heeft gekregen.

“De dagelijkse gang van zaken om te zorgen dat het schip goed kon blijven drijven kost meer tijd [...] je zit hier nog steeds met 18.000 leden en drie fte. Daar moet je niet teveel van verwachten. Maar dan heb je inderdaad als bureau en als directeur te weinig tijd voor juist die projecten die heel hard nodig zijn om nieuwe ideeën te krijgen” (interview directeur).

8.3.6 Analyse van betekeniszende en betekenisgevende processen

De groei in aangesloten leden bij de NJBB leek rond 2005 te stagneren. Het besef dat een meer marktgerichte houding zou helpen om weer door te groeien, was aanwezig binnen de bond. Om die reden is, voornamelijk met vrijwilligers, geparticipeerd in het SMP. De uitkomsten werden met enthousiasme gepresenteerd aan de achterban, welke op haar beurt ook het nut van het plan inzag. Er werden wel kanttekeningen geplaatst bij de keuze om niet op jeugd te gaan richten.

De hierboven beschreven spanningsvelden maken duidelijk dat de NJBB-organisatie geen ervaring had in het uitvoeren en doorvertalen van een complex project zoals het SMP. Dit heeft tot verwarring geleid binnen de organisatie. Het plan werd aangenomen op de bondsvergadering, maar voor niemand was het duidelijk wie verantwoordelijk was voor de uitvoering ervan. De verantwoordelijkheid heeft nooit bij de directeur kunnen liggen want hij was slechts verantwoordelijk voor de bureauorganisatie. Maar het bestuur heeft zich er ook niet verantwoordelijk voor gevoeld. Prioriteiten lagen eerder bij de organisatie van topsportevenementen. Het SMP is als ‘zwevend’ *stand-alone* project in

de organisatie terecht gekomen. Hierdoor heeft er organisatiebreed geen betekeniszending plaatsgevonden betreffende het markgericht denken en handelen dat met het SMP gemoeid was. Het ontbreken van betekeniszending heeft geleid tot vasthoudendheid aan de aanbodgerichte dominante redeneringen, zoals het belang dat gehecht werd aan regelgeving en aan ledenwerving van jeugdspelers. Er was dus weinig ruimte om betekenis te geven aan een meer vraaggerichte redenering. Op het bondsbureau ontbrak het tevens aan (financiële) capaciteit en bewegingsruimte om vernieuwend te zijn. Dit had als gevolg dat er ook weinig geëxperimenteerd kon worden met vernieuwingen om op die manier nieuwe betekenissen de organisatie in te zenden.

8.4 Conclusie

In dit hoofdstuk is beschreven hoe drie verschillende sportbonden, het KNKV, de KNBB en de NJBB, hebben geopereerd in de objectiveringsfase van het institutionaliseringsproces (zie: Kikulis, 2000; Tolbert & Zucker, 1996) van marktgerichte normen. De casebeschrijvingen hebben inzicht gegeven in het proces van deinstitutionalisering van de oude normen en structuren en betekeniszending en betekenisgeving van de nieuwe normen die hiermee gepaard zijn gegaan, alsook de rol die verschillende actoren hierin hebben gespeeld.

Weick (1995) beschrijft dat om een groep te veranderen, de taal en betekenissen van het gesprokene binnen de groep veranderd dienen te worden (zie hoofdstuk twee). Hiermee wordt bedoeld dat niet alleen de meest gewichtige actoren de nieuwe taal dienen te spreken, maar de nieuwe taal ook betekenis krijgt in de rest van de organisatie. De besturen en directeurs van de hierboven beschreven sportbonden gaven allen een nieuwe betekenis aan de taakopvatting van hun organisatie. In plaats van er alleen te zijn voor de belangenbehartiging van de aangesloten verenigingen en het verzorgen van competities werd het bestaansrecht van deze organisaties vanuit de institutionele omgeving gelegitimeerd met activiteiten gericht op een bredere doelgroep die met behulp van marketingactiviteiten geïnteresseerd moesten worden voor een verenigingslidmaatschap of direct bondslidmaatschap. Het SMP bood in alle drie de organisaties een structuur en een aanknopingspunt om de nieuwe betekenisgeving concreet te maken. Tijdens het SMP hebben de organisaties kunnen wennen aan de nieuwe benadering. In de objectiveringsfase moesten de nieuwe structuren en betekenissen geaccepteerd worden en oude structuren moesten langzaam deinstitutionaliseren. De sportbonden hebben in deze fase te maken gehad met actoren die druk of macht uitoefenden vanuit inertie, oftewel vanuit de wens de organisatie stabiel te houden, en met actoren die juist druk

of macht uitoefenden vanuit entropie, oftewel vanuit de behoefte om huidige routines en procedures los te laten (O'Brien & Slack, 1999; Oliver, 1992).

De bestudeerde fase van objectivering van de nieuwe structuren en betekenissen heeft duidelijk gemaakt dat marktgerichtheid als nieuwe norm in beperkte mate structuur heeft gekregen bij de drie sportbonden, maar dat de hiermee gepaard gaande marketingtaal vooralsnog organisatiebreed geen betekenis heeft gekregen.

Bij het KNKV werd een marketingfunctionaris aangesteld en vanaf 2006 werd een jaarplan marketing en communicatie geschreven. Er was een start gemaakt met het institutionaliseren van een marktgerichte structuur. De oude organisatiebetekenis van het bedienen van de competitiesporters had echter nog een grote invloed op de invulling en waarde van deze structuur. Het was niet zozeer de macht van organisatie-actoren die hier van invloed was, als wel de macht van de gebaande paden dat het altijd zo geschiedde (inertie). Ook doordat de bedieningsconcepten uit het marketingplan na afronding van het SMP de status van project bleven houden, werd duidelijk dat de gecreëerde marketingstructuur niet volledig gesedimenteerd, oftewel geïnstitutionaliseerd is. Deze projecten bleven van ondergeschikt belang ten opzichte van de organisatie van de competitie. De druk vanuit inertie voor het behoud van competitieprioriteit was sterker dan de druk vanuit entropie om deze eenzijdige taakopvatting los te laten. Het beperkte institutionaliseren van de marktgerichte structuur zorgde ervoor dat er weinig ruimte ontstond voor de acceptatie van marktgerichte normen. Hoewel de projecten succesvol waren en nieuwe leden opleverden, bleef de betekenisgeving aan marktgerichtheid beperkt tot de projectgroepen en verantwoordelijke organisatieleden die ermee gemoeid waren.

Ook de KNBB creëerde ruimte voor de aanstelling van een marketingmedewerker. Daarnaast moest de marketingstructuur invulling krijgen door de samenwerking met districten in het implementeren en doorontwikkelen van de plannen. De gewichtige actoren binnen de sportbond voerden duidelijk een druk voor entropie uit. Zij wilden traditionele benaderingen loslaten om de doelgroep meer marktgericht te benaderen. Echter, door organisatieproblemen die hun oorsprong nog hadden in de financiële crisissituatie uit 2000 stond de achterban weinig open voor vernieuwing. Dit kon niet eens een druk vanuit inertie genoemd worden. Met inertie wordt namelijk bedoeld resistentie tegen verandering vanuit de wens een organisatie stabiel te houden (O'Brien & Slack, 1999). Hier was eerder sprake van een wens tot terugkeer naar een stabiele situatie. Daarnaast stond de gebruikte marketingterminologie ver af van de traditionele taal van de achterban. De achterban begreep daardoor maar in beperkte mate de consequenties van de nieuwe betekenisgeving. Nieuwe organisatieproblemen zorgden er uiteindelijk voor

dat ook de gewichtige actoren de entropische druk loslieten en de wens kregen om de organisatie weer stabiel te krijgen.

De NJBB slaagde er niet in de nieuwe marketingbenadering structuur te geven. Doordat niemand de regie voerde over de uitvoering van het marketingplan werd weinig waarde gehecht aan de marketingstructuur. Binnen de huidige structuur was er in eerste instantie vooral druk vanuit inertie, behoudendheid, die ervoor zorgde dat weinig is veranderd in de gang van zaken. In de loop van het proces zorgde met name de voorzitter voor entropische druk waardoor de structuur aangepast werd zodat marketingconcepten beter uitgerold konden worden. Desalniettemin is de marktgerichte norm bij lange na geen vanzelfsprekendheid geworden voor de sleutelactoren, laat staan voor de rest van de organisatie.

In de drie beschreven cases heeft het de bondsbestuurders en de hogere geplaatste bureau-medewerkers ontbroken aan betekeniszendende activiteiten (zie: Gioia & Chittipeddi, 1991). De besturen en directeurs van deze drie organisaties gaven allen een nieuwe betekenis aan de taakopvatting van hun organisatie. Deze nieuwe betekenis werd binnen het KNKV maar beperkt uitgedragen en doorgevoerd in de rest van de organisatie. De nieuwe betekenis kreeg ruimte naast de oude betekenis, die niet tot nauwelijks gede-institutionaliseerd wordt. Gewenning of inertie (zo hebben we dat altijd gedaan) bleef er voor zorgen dat traditionele gewoontes dominant bleven boven marktgerichte manieren van handelen. De gewichtige actoren hebben niet of nauwelijks geprobeerd hier verandering in aan te brengen. Bij de KNBB ging de achterban akkoord met de nieuwe betekenisgeving. Echter, de betekenisgeving van de gevolgen hiervan vond in een voor de achterban onbegrijpelijke taal plaats. Bovendien voorzagen de gewichtige actoren hun achterban van weinig handvatten hoe deze nieuwe betekenis geconcretiseerd kon worden. Het gevolg hiervan was dat de achterban de consequenties van de nieuwe betekenisgeving niet accepteerde. Bij de NJBB wisten de gewichtige actoren nauwelijks wat de consequenties van de nieuwe betekenis zijn. Zij waren derhalve niet in staat geweest de nieuwe betekenisgeving te communiceren richting afdelingen en commissies.



9. Conclusie: Achtergrond en (on)bedoelde gevolgen van een steeds dominanter marketingvertoog

In deze studie zijn de achtergrond en de gevolgen van de ingezette organisatieverandering van Nederlandse sportbonden naar marktgerichte organisaties aan de hand van verschillende deelstudies geanalyseerd. Op macro-, meso- en microniveau is weergegeven welke factoren de achtergrond en aanleiding zijn van, en van invloed zijn geweest op dit proces en wat zowel de bedoelde als onbedoelde gevolgen hiervan zijn geweest. In dit laatste hoofdstuk van dit proefschrift worden de belangrijkste bevindingen nog eens benoemd en geconfronteerd met de gehanteerde theorieën. Ook is er aandacht voor zowel wetenschappelijke als praktische reflectie. Vanuit wetenschappelijk oogpunt worden conclusies getrokken met betrekking tot het proces van betekenisgeving aan marketing binnen organisaties in een democratisch georganiseerde not-for-profit context. Vanuit beleidsmatig perspectief, tot slot, wordt beschreven hoe projecten vanuit de sportkoeplets uitgevoerd kunnen worden waarbij de gezamenlijke passie voor het organiseren van de sport behouden blijft.

9.1 Achtergrond van de verandering

Dit proefschrift is aangevangen met het beschrijven van de aanleiding voor NOC*NSF om te investeren in een strategisch marketingproject (SMP) met als doel om een culturomslag naar marktgerichte sportbonden te realiseren. NOC*NSF constateerde dat de georganiseerde sport marktaandeel verliest. Als mogelijke oorzaken daarvan noemde ze de opkomst van de commerciële sportsector en de verder individualiserende samenleving. Om te analyseren wat de drijfveer van sportbonden is geweest om te participeren in het SMP om zodoende de verandering naar marktgerichte organisaties in te zetten, is gebruik gemaakt van het neo-institutioneel model van Greenwood en Hinings (1996). Uit dit model kan afgeleid worden dat veranderingen in de macro-omgeving de aanleiding vormen voor het inzetten van een veranderingsproces. Onder de macro-omgeving verstaan de auteurs de marktomgeving en de institutionele omgeving.

9.1.1 De macrocontext

Het verlies van marktaandeel dat geconstateerd is door NOC*NSF is een ontwikkeling die zich in de marktomgeving van sportbonden heeft voorgedaan. In hoofdstuk drie is deze constatering nader getoetst door het marktaandeel van de georganiseerde sport nauwkeuriger te berekenen en deze bovendien voor afzonderlijke sportbonden te specificeren. In hoofdstuk vier zijn de achterliggende oorzaken van het mogelijke verlies van marktaandeel onderzocht.

De conclusie van NOC*NSF dat het marktaandeel van de georganiseerde sport afneemt is hierbij bevestigd. Ze heeft echter nagelaten dit verlies nader te analyseren en specificeren. Het is opvallend te noemen dat NOC*NSF deze analyse op de marktaandeelontwikkelingen niet heeft uitgevoerd. Het SMP had veel gericht ingezet kunnen en moeten worden. Hier wordt in laatste paragraaf van dit hoofdstuk verder op ingegaan.

Uit de beschrijving van de case studies uit hoofdstuk zeven blijkt dat voor veel sportbonden die een terugloop in het aantal aangesloten leden ervoeren, dit een reden is geweest om de wens uit te spreken meer marktgericht te worden. Door gebrek aan een goede probleemanalyse van de marktaandeelontwikkelingen staat deze ambitie in veel gevallen los van de marktaandeelontwikkelingen. In hoofdstuk drie is immers geconstateerd dat niet alle terugloop in ledentallen tot een verlies in marktaandeel mag worden gerekend. Er zijn sporten, zoals zwemmen en gymnastiek, welke in participatie zijn afgenomen. Een dalend ledenaantal betekent dan niet per definitie een dalend marktaandeel. Ontwikkelingen in het ledental vormden niet de meest dominante aanleiding om in het SMP te participeren. Zowel de sportbonden die niet te maken hadden met een dalend ledental, als de sportbonden die hier wel mee te maken hadden, lieten zich in sterke mate beïnvloeden door het veranderde subsidiebeleid van zowel het ministerie van VWS als de wijziging in verdeling van de lottogelden door NOC*NSF. Vanaf 1993 kreeg de sportkoepel een belangrijke adviesfunctie in de verdeling van subsidiegelden afkomstig uit de Lotto-inkomsten. Hierdoor zijn sportbonden voor de toewijzing van subsidies in sterkere mate afhankelijk geworden van NOC*NSF. Deze afhankelijkheid van de Lottogelden werd begin deze eeuw versterkt door het verdwijnen van de instellingssubsidie vanuit het ministerie van VWS. NOC*NSF is, zoals is afgesproken met de sportbonden, de Lottogelden voor een groot gedeelte gaan verdelen op basis van een bijdrage aan de gezamenlijk vastgestelde sportagenda. Een marketingbenadering werd daarvoor één van de vereisten. Deze aanleiding voor verandering is afkomstig vanuit de institutionele context. Opvallend is dan ook dat sportbonden zich in sterke mate hebben laten sturen door NOC*NSF en daarin zeer volgbaar zijn geweest. Maar hebben ze zich daarmee niet teveel gericht op sturing van bovenaf en te weinig op sturing van onderuit de organisatie?

Het bestaansrecht vanuit de sportverenigingen is ook onderdeel van de hierboven beschreven institutionele context. Hier komt de traditionele 'voor-leden-door-leden' waarde uit voort. In het in dit proefschrift geschetste veranderingsproces deed zich bij de aanzet tot verandering gedeeltelijk een andere invloed voor dan Greenwood en Hinings (1996) presenteren in het neo-institutioneel model. Zij geven aan dat de ontevredenheid met de huidige situatie alleen gevoed wordt door druk vanuit de marktcontext. In het hier geschetste veranderingsproces betrof dit het dalend ledental waar enkele bonden mee te maken hadden en het toenemend succes van de commerciële sportaanbieders. Het loslaten van traditionele waarden, voortkomend uit de institutionele omgeving, bespoedigt de verandering naar marktgerichte organisaties. In dit geval ging het om de traditionele 'voor-leden-door-leden' waarden. Deze waarden uitten zich onder meer in een aanbod dat dicht bij de gezamenlijke passie staat, maar ook in verenigingssolidariteit en het gezamenlijk delen van deze passie. Dit is traditioneel gevoed door het dominante verenigingsvertoog binnen de institutionele omgeving van sportbonden en NOC*NSF. Hoe sterker organisaties aan de institutionele voorgeschreven norm hechten, des te moeilijker het wordt om naar een ander vertoog om te schakelen. Uit dit onderzoek blijkt echter dat de institutionele context óók van invloed is geweest op het aanwakken van ontevredenheid onder bureaumedewerkers en bestuurders met de huidige gang van zaken binnen sportbonden. Voor sommige sportbonden was de druk vanuit de institutionele context zelfs de enige stimulans voor verandering. Figuur 9.1 geeft de aanzet voor verandering schematisch weer. Deze tegenstrijdige signalen vanuit de institutionele context zijn reeds herkend door Noordegraaf (2004). Echter, hiermee wordt in het neo-institutioneel model doorgaans onvoldoende rekening gehouden.

Een verandering naar een marktgerichte organisatie werd door sommige bonden noodzakelijk geacht om financieel te kunnen overleven, zodat zij minder afhankelijk zouden worden van subsidies (lange termijn redenering) en daarnaast omdat marktgerichtheid een criterium voor de verdeling van de Lottogelden is geworden (korte termijn redenering). Ook leidde de aanzet van de verandering tot erkenning en waardering van NOC*NSF.

Door het dwangmatige karakter van het SMP lijkt de verandering in eerste instantie te zijn ingegeven door het mechanisme van dwangmatige gelijkvormigheid bij institutioneel isomorfisme. Dit mechanisme treedt op wanneer organisaties veranderingen doorvoeren en hierin gedreven worden door druk vanuit politieke macht en institutionele legitimiteit. De verplichting kan negatief uitgelegd worden, maar ook als een overreding of uitnodiging beschouwd worden (DiMaggio & Powell, 1983). Echter, uit de casebeschrijvingen in hoofdstuk zeven blijkt dat veel sportbonden zijn gaan inzien dat ze door het veranderen van het subsidiebeleid genoodzaakt werden zich minder afhankelijk van

de subsidieverstrekkers op te stellen. Hierdoor zagen veel sportbonden, ook de sportbonden die reeds groeiden, een noodzaak om marktgerichter te worden om zodoende een (nog sterkere) groei te kunnen realiseren. Not-for-profit organisaties streven vaak naar meer ledeninkomsten wanneer subsidies wegvallen of verminderen (Schiff & Weisbrod, 1991; Weisbrod, 1998). Het SMP is enerzijds een hulpmiddel geweest ter realisatie van de veelal reeds aanwezige ambitie om meer leden te werven, anderzijds is het door NOC*NSF als instrument gebruikt om sportbonden marktgerichter te laten opereren.

9.1.2 Macrosociologische ontwikkelingen helpen de macrocontext beter te begrijpen

De macrocontext uit het neo-institutioneel model biedt aanknopingspunten om de aanleiding tot verandering op organisatieniveau deels te begrijpen. Het blijkt echter ontoereikend. Om ook een beter inzicht te verkrijgen in de dieperliggende achtergrond van de verandering is inzicht vereist in macrosociologische ontwikkelingen die ten grondslag liggen aan de druk tot verandering vanuit de marktomgeving en de institutionele omgeving, alsook inzicht in het handelen van verschillende actoren binnen deze omgeving. De macrosociologische ontwikkelingen staan in deze paragraaf centraal. Deze zijn in dit proefschrift vanuit drie perspectieven beschreven: maatschappelijk perspectief (hoofdstuk vier); organisatiebestuurlijk perspectief; en bedrijfskundig perspectief (beide in hoofdstuk vijf).

Het marktaandeel van de fitnesscentra is vanaf 1991 sterk gestegen, terwijl het marktaandeel van de georganiseerde sport een daling heeft gekend. Echter, dit ging niet op voor alle sportbonden. Het is moeilijk te duiden waardoor dit verlies van marktaandeel veroorzaakt werd. In hoofdstuk vier is beschreven dat de sportparticipatie toegenomen is onder specifieke groepen die voorheen in mindere mate sportief actief waren. Hiertoe behoren ouderen, vrouwen en allochtonen. Deze groepen zijn niet in dezelfde mate binnen verenigingen gaan sporten als de traditionele sporters (kinderen, jongeren en mannen). De conclusie die hieraan kan worden verbonden, is dat het marktaandeel van de georganiseerde sport niet is gedaald omdat verenigingen er minder goed in slagen mensen aan hun vereniging te binden, maar doordat de groep sporters uit specifieke doelgroepen die veelal buiten de vereniging sporten is toegenomen. Het voortbestaan van de meeste sportverenigingen en sportbonden komt door deze ontwikkeling derhalve ook niet in gevaar. Wellicht spelen er nog wel andere sociale ontwikkelingen die de terugloop van leden in bepaalde takken van sport hebben beïnvloed, zoals een teruglopende populariteit van een sport. Deze zijn echter moeilijk te duiden en te beïnvloeden (Van Bottenburg, 2004b). Alleen wanneer sportverenigingen zich zouden richten op het binnenhalen van sportieve volwassenen en hierbij hun sportaanbod afstemmen op de

flexibele behoeften van deze doelgroep kan het marktaandeel van de georganiseerde sport stijgen.

Naast deze ontwikkeling aan de vraagzijde van de sportmarkt, is er aan de aanbodzijde ook veel veranderd gedurende de afgelopen twee decennia. Er is sprake geweest van een opkomst van commerciële organisaties die sport op een minder traditionele manier aanbieden. Relatief veel ouderen en vrouwen hebben zich bij deze aanbieders aangesloten. Hoewel het in deze studie empirisch niet kon worden aangetoond, is er in de sportparticipatie van volwassenen mogelijk sprake van een 'overloop' van de sportvereniging naar de commerciële aanbieder, waarbij het aannemelijk is dat dit veroorzaakt werd doordat er binnen deze doelgroep onder (gepercipieerde) tijdsdruk een verschuiving plaats heeft gevonden in het motief van sportbeoefening. Het gezondheidsmotief is dan wellicht belangrijker geworden dan het gezelligheidsmotief. Commerciële sportaanbieders zijn goed op deze veranderende behoefte ingesprongen.

Een uiteenzetting van het naoorlogs overheidsbeleid en sportbeleid in hoofdstuk vijf heeft een beter inzicht verschaft in de ontwikkelingen in het subsidiebeleid van het ministerie van VWS en het verdelingsbeleid van de lottogelden door NOC*NSF. De veranderingen in het overheidsbeleid van met name de afgelopen 25 jaar hebben gezorgd voor een andere houding van de overheid richting sportorganisaties. Dit overheidsbeleid kan niet meer eenduidig getypeerd worden naar één van de drie welvaartstaten beschreven door Esping-Andersen (1990). Enerzijds kenmerkt de Nederlandse overheid zich door een liberale houding. Dit uitte zich in 2003 middels de afschaffing van de instellingssubsidie. Anderzijds is ook een sociaal-democratische instelling merkbaar wanneer sportorganisaties gesubsidieerd worden indien zij hun sport als middel inzetten voor verschillende sociaal-maatschappelijke problemen zoals de integratie van allochtonen. Het veranderde overheidsbeleid ten aanzien van sport heeft geleid tot complexiteit in beschikbare geldstromen voor de sportbonden. De instellingssubsidie van het ministerie van VWS is afgeschaft. Hier zijn projectsubsidies voor in de plaats gekomen. Ook Lottogelden zijn gekoppeld aan specifieke doelen uit de sportagenda. Hoewel de sportbonden een gezamenlijk besluit nemen over de verdeling van deze gelden, zijn het vaak de grotere, machtige sportbonden die hier een dominante stem in hebben (De Heer, 2000). Dat NOC*NSF, en in een eerder stadium de KNHB, de toepassing van een marketingbenadering als oplossing zag om groei te realiseren, kwam voort uit een breder vertoog over marketing (het in dit proefschrift genoemde marketingvertoog) binnen de not-for-profit (NFP) context. Vanaf de jaren tachtig is binnen deze sector steeds meer belang toegekend aan de marketingbenadering. Dit heeft er mede mee te maken dat er steeds meer 'mix-mode' markten zijn ontstaan. Dit zijn markten waar zowel NFP organisaties alsook for-profit organisaties opereren. Vanuit het marketingvertoog is de toepassing

van marketingtechnieken een vereiste om te kunnen concurreren met for-profit organisaties (Andreasen *et al.*, 2005; Tuckman, 1998). Door de opkomst van commerciële sportaanbieders is de sportmarkt de afgelopen twintig jaar ook getransformeerd naar een 'mix-mode' markt, waardoor het belang van een marketing van sport benadering aan dominantie heeft gewonnen binnen die instituties of organisaties die geen marktaandeel willen verliezen aan de commerciële sportaanbieders. Het integreren van de marketingbenadering binnen NFP organisaties blijkt echter niet probleemloos te zijn verlopen. In de zorgsector en de cultuursector, waar de marketingbenadering al enige tijd geleden zijn intrede heeft gedaan, kwamen de meeste organisaties niet verder dan de erkenning van een marketingbenadering als organisatietoepassing. In de zorgsector lag de oorzaak hiervan voornamelijk in de grote afstand tussen de beleidsmakers en de uitvoerders (Kenneth *et al.*, 2005; Rădulescu *et al.*, 2008). In de cultuursector zijn de interne oriëntatie van de medewerkers en het feit dat de medewerkers vasthouden aan een artistiek vertoog hier debet aan geweest (Lee, 2005b; McDonald & Harrison, 2002; McLean, 1995; Rentschler & Gilmore, 2002; Scheff & Kotler, 1996). Daar waar de marketingbenadering in zowel de zorg als de cultuursector wel werd toegepast, is het zelden een organisatiebreed geïntegreerde benadering geworden.

De aanleiding en achtergrond voor sportbonden om de verandering naar marktgerichte organisaties in gang te zetten is in figuur 9.1 schematisch weergegeven. Figuur 9.1 laat zien dat de ontevredenheid met de huidige organisatievorm niet alleen gestimuleerd is door druk vanuit de markt, maar ook door druk vanuit de institutionele omgeving. Sterker nog, de druk vanuit de institutionele omgeving is bij alle sportbonden veel sterker aanwezig geweest dan de druk vanuit de markt. Het laat tevens zien dat de macrosociologische context afgeleid kan worden uit bredere macrosociologische ontwikkelingen.

9.2 Gevolgen van het ingezette veranderingsproces

Het doel van het SMP was om sportbonden marktgericht te laten opereren. In hoofdstuk twee bleek dat dit een verandering van het dominante vertoog betrof. De bedoelde gevolgen van deze verandering op organisatiestructuurniveau zijn veelal terug te vinden in de beleidsdocumenten van de sportbonden. De in dit onderzoek gehanteerde actor-in-context benadering in combinatie met het onderzoek naar verschillende betekenissen die individuele actoren hebben geven aan het veranderingsproces heeft aanvullend inzicht verschaft over zowel de bedoelde als onbedoelde gevolgen van het SMP.

9.2.1 Gevolgen op structuurniveau

Bij een aantal sportbonden, waaronder de KNZB, Nevobo, en de KNAU, was een vraag-gerichte marketingbenadering reeds voor het SMP terug te vinden in de beleidsplannen. Eén van de bedoelde gevolgen van het SMP is geweest dat deze benadering met de bijhorende marketingbegrippen ook in de beleidsplannen van veel andere sportbonden doorgevoerd is. Dit is gerelateerd aan het gegeven dat sportbonden hun doelgroepen aan de hand van verschillende kenmerken zijn gaan segmenteren. Voorheen hanteerden de meeste sportbonden een segmentatie in twee groepen: junioren/senioren en competitie spelend/recreatief. Ook het investeren van veel sportbonden in een marketingmedewerker (actiecapaciteiten) is een door NOC*NSF beoogd gevolg geweest van het SMP. Daar waar sportbonden hier zelf niet toe in staat waren, heeft NOC*NSF een helpende hand geboden middels een samenwerkingsverband met Randstad Uitzendbureau.

Een bedoeld gevolg van het SMP was tevens dat sportbonden verschillende concepten of ideeën ontwikkeld hebben die op specifieke behoeften van specifieke doelgroepen waren gestoeld. Uit de documentanalyse op de beleidsplannen blijkt echter dat hoewel vanaf 2005 de marketingterminologie bij vrijwel alle sportbonden terugkomt in de beleidsplannen, deze in veel gevallen gebruikt is voor onderwerpen die niet altijd aan marketing en marktgerichtheid gerelateerd zijn. Hierbij valt te denken aan onder andere automatisering en sportstimulering. Een aantal sportbonden is er wel in geslaagd het marketingvertoog door te vertalen naar marktgerichte activiteiten welke geïntegreerd waren in de beleidsplannen. Opvallend is wel dat er in deze plannen niets geschreven werd over de verwachte en ervaren problemen bij het implementeren van dergelijke nieuwe activiteiten.

Het SMP als middel om organisatieverandering te creëren heeft ook een aantal onbedoelde gevolgen gekend (zie figuur 9.1). Allereerst heeft het niet bij alle sportbonden tot organisatieverandering geleid. Voor een aantal sportbonden was het project dermate intensief dat na het schrijven van het marketingplan alle energie weer gestopt moest worden in de dagelijkse bezigheden. Ook zijn er sportbonden die te maken hebben gehad met problemen in hun kernaanbod (competitie, ledenadministratie) of met financiële problemen en daardoor maar beperkte energie konden besteden aan de uitwerking van de bedachte concepten. Hierdoor is bij een aantal sportbonden het SMP ver af komen te staan van de dagelijkse gang van zaken en is de marktgerichte benadering niet geïntegreerd met de lopende bedrijfsprocessen.

Er kan evenwel niet gesteld worden dat de ingezette organisatieverandering weinig heeft veranderd in de georganiseerde sport in Nederland. Doordat er vanuit de institutionele omgeving door middel van de subsidieverdeling, de lottoverdeling, en de min of meer aanwezige verplichting om te participeren in het SMP druk is uitgeoefend op

sportbonden om te groeien en de sportbonden dit vertaald hebben naar een marktgerichte benadering in de beleidsplannen, is er sprake geweest van een toenemende dominantie van het marketingvertoog. Deze was van bovenaf opgelegd, wat conflicteerde met de traditionele werkwijze. Stokvis (1979; 1989) beschrijft dat sportbonden zijn opgericht als overkoepelend orgaan van sportverenigingen en in eerste instantie vooral als taak hadden het organiseren van competities en het samenstellen van nationale ploegen. Na de Tweede Wereldoorlog is het takenpakket van sportbonden verruimd middels het aanbieden van cursussen, aandacht voor de jeugdsport, propaganda en actieve ledenwerving. De introductie van de marketingbenadering kan gezien worden als een radicale verandering van de doelstelling en kerntaken van sportbonden. Hoewel marketing en ledenwerving elkaar niet lijken te bijten of zelfs elkaar lijken aan te vullen is er toch sprake geweest van *goal displacement*. De in eerste instantie aanwezige en hierboven genoemde doelstelling en het bijhorende takenpakket zijn van onderop ontstaan. De dienstverlening richting de aangesloten verenigingen kon beschouwd worden als de *core business* van de sportbonden. Sportverenigingen hadden de behoefte aan een overkoepelend orgaan dat de competitie organiseerde, en cursussen voor trainers en scheidsrechters coördineerde. Voor de activiteiten met betrekking tot ledenwerving kan niet eenduidig gesteld worden of de interesse hiervoor vanuit de sportverenigingen of vanuit de sportbond kwam. Desalniettemin vonden de sportverenigingen het probaat dat verenigingslidmaatschap gepromoot werd vanuit de landelijke bond. De marketingbenadering daarentegen, is van bovenaf doorgevoerd. Sportverenigingen werden aangemoedigd hun deuren wijder open te zetten voor nieuwe doelgroepen en nieuwe sportvormen en activiteiten aan te bieden die aan de wensen en behoeften van nieuwe doelgroepen moesten voldoen. In sommige gevallen werden vanuit de sportbond aanpassingen aan het product (de sport) aangebracht of nieuwe spel- en trainingsvarianten ontwikkeld, met als doel de sport beter aan te laten sluiten bij een nieuwe doelgroep. De vraag is dan of dit ook bij heeft gedragen aan marktversterking van de sportverenigingen. De nieuwe trainingsvariant van de Atletiekunie (start to run) en de nieuwe sportvariant van de Nevobo (UVX) droegen er inderdaad aan bij dat meer mensen de betreffende sport gaan beoefenen en hierbij kennis hebben gemaakt met de sportbond. Deze sporters hebben zich echter maar in beperkte mate aangesloten bij een sportvereniging. Het marktaandeel van de sportverenigingen verslechterde hier zelfs door.

Bovengenoemde ontwikkeling heeft daarnaast een sturingsproblematiek met zich meegebracht. Een aantal sportbonden meette zich een rol aan in het aansturen van verenigingen en regionale districten, terwijl dit van oudsher andersom is. Veel verenigingen en regionale districten zagen de nationale sportbond vooral als hun belangenbehartiger en niet als een beleidsaanstuurder. De normatieve regels zijn aan verandering onderhevig

geraakt, maar waren niet voor iedereen helder. De verandering in de interpretatie van het takenpakket was tevens merkbaar doordat sportbonden energie staken in het binnenhalen van nieuwe leden buiten de traditionele verenigingsstructuur om, aan de hand van nieuwe lidmaatschapsstructuren zoals het individueel lidmaatschap, of deelname aan een door externe partij georganiseerde competitie. De focus op de dienstverlening richting de verenigingen heeft in veel gevallen plaatsgemaakt voor een focus die is gaan liggen op het genereren van lidmaatschappen.

Ook het huidige contributiestelsel dat gebaseerd is op het verenigingssolidariteitsprincipe is onder druk komen te staan door een marktgerichte benadering. Sportverenigingen dragen een basiscontributie af voor al hun leden ten behoeve van belangenbehartiging en algemene dienstverlening (ledenadministratie, verenigingsondersteuning en dergelijke). Daarnaast dragen ze een aanvullende contributie af voor competitiespelende leden. Met name de basiscontributie is gebaseerd op een solidariteitsprincipe. Hoewel niet elke verenigingssporter en elke vereniging dezelfde diensten afneemt is deze contributie voor iedereen dezelfde. Dus niet de afnemer betaalt, maar elke sporter draagt zijn steentje bij. Los van het SMP zijn er echter twee (elkaar versterkende) ontwikkelingen te noemen die dit solidariteitsprincipe hebben aangetast. Ten eerste lijken sportverenigingen kritischer op de bond geworden. Ze vragen zich af wat de sportbond doet voor de niet-competitiespelende leden. Sportbonden zoals onder andere de KNBB, de NJBB, NHV en de NBB constateren dan ook regelmatig dat niet alle bij de vereniging aangesloten leden bij de sportbond worden opgegeven. Er wordt steeds meer vanuit een bedrijfseconomisch perspectief geredeneerd ten koste van het solidariteitsprincipe. Ten tweede zijn door enerzijds de toegenomen professionalisering van het bondsbureau en anderzijds de afnemende basissubsidies de kosten voor de bureauorganisatie toegenomen, welke doorberekend zijn in de basiscontributie. Hierdoor komt de vraag wat de individuele sporter terugziet voor zijn afgedragen contributie nog sterker naar voren.

Door het toepassen van een marktgericht, doelgroepgedifferentieerd prijs(contributie) beleid komt het solidariteitsprincipe nog verder onder druk te staan. Hierdoor is het aannemelijk dat de verenigingssport voor een grote groep verenigingsactieve sporters duurder wordt. Dit is echter ook vaak de groep welke de grootste bijdrage levert aan het vrijwilligerswerk binnen de sportvereniging en de sportbond. Veel bestuurders en Algemene Ledenvergaderingen zien dit risico in en zijn derhalve huiverig voor contributiedifferentiatie.

Het aanpassen van de spel- en trainingsvarianten, het contributiestelsel en de democratische beginselen zijn logische keuzes vanuit bedrijfseconomisch perspectief. Nu echter ook de gevolgen daarvan duidelijk zijn, kan de vraag gesteld worden of de georganiseerde sport werkelijk versterkt is met een dergelijke benadering gericht op vluchtige

successen vertaald in lidmaatschapscijfers en verkregen subsidies. Ligt de kracht van de georganiseerde sport niet juist in het aanbieden van duurzame belevenissen waarin onder andere verbondenheid, sportiviteit (ook buiten het spel), respect en solidariteit centraal staan? NOC*NSF en de sportbonden moeten oppassen dat dergelijke waarden niet buitenspel komen te staan door de *economy of scale* benadering. Ze moeten ervoor waken dat lidmaatschapscijfers en subsidies niet leidend worden voor het te voeren beleid. Sterker nog, ze hebben zelfs de taak om het duurzame gedachtegoed van de verenigingen te bewaken. Ze zouden juist een *economy of care* perspectief moeten nastreven (zie: Beckers, 2004, hoewel in een andere context).

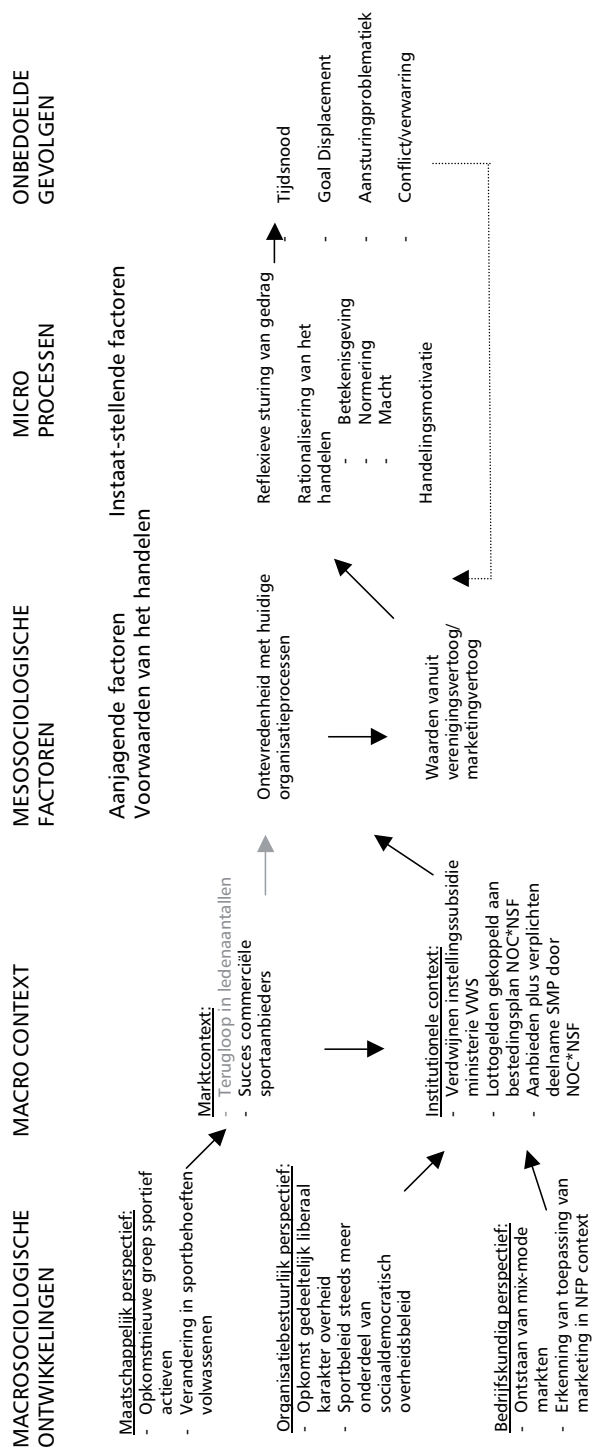
Aan de hand van de structuratietheorie van Giddens (1979) is duidelijk geworden dat NOC*NSF en de bondsdirecties (actoren op mesoniveau) zich vooral hebben laten leiden door bedrijfseconomische argumenten. De structuratietheorie gaat er vanuit dat actoren zich niet vanzelfsprekend overgeven aan verwachtingen vanuit de context. Actoren handelen naar eigen kennis en inzicht en kunnen derhalve beschouwd worden als *knowledgeable agents*. Dit heeft ook betrekking op de situatie van de georganiseerde sport. Echter, de mate waarin actoren zich autonoom opstellen binnen hun context verschilt. Actoren op mesoniveau (sportbonden, maar ook NOC*NSF) zijn weinig kritisch geweest in het overnemen van de marketingideologie. Ten eerste hebben veel bondsmedewerkers het weinig onderbouwde argument van het verlies van marktaandeel zonder kritiek aangenomen. Ten tweede, deze actoren hebben zich gemakkelijk overgegeven aan een neoliberale druk om meer marktwerking toe te laten (vanuit de context). Achterhuis (2010) is kritisch tegenover de vrije marktwerking. Hij beschrijft dat marktwerking in de zorg de prijs en kwaliteit van de dienstverlening niet ten goede is gekomen en waarschuwt dan ook de banden van de markt niet teveel en niet tot het uiterste op te rekken. Hier is de *economy of scale* ten koste gegaan van de *economy of care* (zie ook: Beckers, 2004). De georganiseerde sport in Nederland is één van de laatste sectoren waar de vrije markt en de marketingideologie hun weg (nog) niet hebben gevonden. Door de ontwikkelingen vanuit de marketingideologie begeeft de sector zich echter op glad ijs. Uit het bovenstaande kan opgemaakt worden dat een marktgerichte benadering de verenigingssolidariteit aan kan tasten.

Daarentegen hebben actoren op microniveau zich kritischer opgesteld binnen hun context. Hoewel er vanuit de institutionele omgeving (context) op sportbonden druk is uitgeoefend marktgericht te worden en veranderingen door te voeren in de aansturingsfilosofie (zingevende orde) en de taakopvatting (legitimerende orde), pasten niet alle sportbonden zich in dezelfde mate aan deze verandering aan. Macht als hulpbron en normatieve regels spelen hier volgens Giddens een belangrijke rol in. De dominantie van de verenigingswaarden en het gebruik van de verenigingsdemocratie zijn in sterke mate

bepalend geweest voor het traag of zelfs geheel niet doorvoeren van marktgerichte veranderingen.

Daar waar NOC*NSF ervan uit is gegaan dat het marketingvertoog bij sportbonden maakbaar is en de marketingbenadering derhalve uniform toepasbaar zou zijn in de sport, is gebleken dat elke actor in dit speelveld (de sportbonden, maar ook de geledingen binnen de sportbonden zoals bureaumedewerkers, bestuursleden, verenigingsbestuurders en andere vrijwilligers) handelingsvrijheid had en op basis daarvan autonoom kon handelen. Doordat actoren op microniveau in een organisatie verschillende belangen hebben, ontstaat er binnen een organisatie diversiteit in handelen (zie ook: Weick, 1995). De gevolgen van dit handelen vormen nieuwe voorwaarden voor het verdere verloop van het veranderingproces (zie figuur 9.1). Daarnaast is er tussen organisaties verschil in dominantie van actoren. Dit verschil in dominantie van actoren en daarmee ook van belangen op microniveau binnen de sportbonden heeft geleid tot verschillende uitkomsten van het marketingproces. Het veranderingsproces heeft daardoor een dynamiek gekregen waar de beleidsbepalers niet of nauwelijks op voorbereid waren. Het verschil in betekenissen tussen de actoren en de bijbehorende spanningsvelden komen in de volgende paragraaf aan bod.

Figuur 9.1 Achtergrond, aanleiding, proces en onbedoelde gevolgen van het marketingvertoog



9.2.2 Betekenisgeving op verschillende organisatieniveaus en de gevolgen daarvan

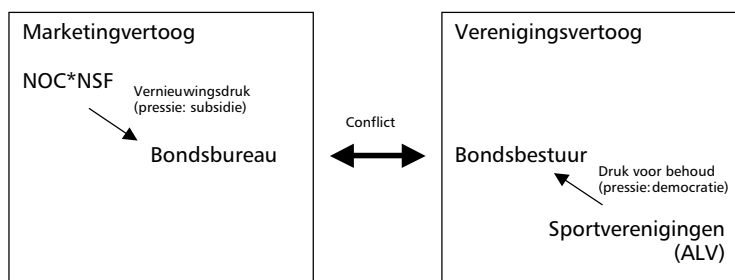
Verschillende actoren hebben verschillende betekenissen gegeven aan het veranderingsproces. De meeste bondsdirecties hechtten vooral waarde aan de marktgerichte normen. Hun focus is voor een groot gedeelte veranderd van het bedienen van verenigingen naar het realiseren van zoveel mogelijk lidmaatschappen. Niet alle bondsbesturen deelden deze nieuwe betekenisgeving met hun bondsdirecties. De besturen van onder andere de KNWU, NHV en de NTTB hebben te maken gehad met andere prioriteiten en stonden daardoor niet of nauwelijks open voor marktgerichte normen. Er zijn ook besturen, zoals dat van het KNKV, waar het belang van de vereniging niet aan dominantie heeft verloren. Deze besturen probeerden binnen het verenigingsvertoog te vernieuwen, maar stonden niet zozeer open voor vernieuwing ten behoeve van het marketingvertoog (inertie). Zij zorgden er door hun episodische macht, ofwel de macht vanuit hun manier van handelen (Lawrence *et al.*, 2001), voor dat er weinig ruimte ontstond voor de institutionalisering van een nieuw vertoog.

Dit verschil in betekenisgeving is een gevolg van de veranderende relatie tussen hoofdbestuurders en bondsdirecties. Hoofdbestuurders zijn democratisch gekozen en verantwoordelijk voor het (strategisch) beleid van de sportbond. Bureau-medewerkers zijn in eerste instantie aangesteld voor met name de dagelijkse werkzaamheden. Het bestuur ziet toe of de bureau-medewerkers uitvoering geven aan het door hen vastgestelde beleid (Sakires, Doherty, & Misener, 2009). Door de toegenomen professionalisering is een groot gedeelte van de strategiebepaling en beleidsvoorbereiding in handen gekomen van betaalde directieleden. Het SMP is daar een voorbeeld van. NOC*NSF heeft zich in dit project met name op de bureauorganisaties van de sportbonden gericht. Hoewel het bestuur van de sportbonden er in veel gevallen bij betrokken werd, is het nieuwe marketingbeleid opgesteld door het bondsbureau, dat dit vervolgens ter goedkeuring heeft voorgelegd aan achtereenvolgens het hoofdbestuur en de ALV. Omdat bureau-medewerkers geen directe verantwoording hoeven af te leggen aan de achterban kunnen zij gemakkelijker een ondernemende rol aannemen en van daaruit innovatieve ideeën voorleggen die soms ver af staan van de traditionele wensen en behoeften van die achterban. Bondsbestuurders echter, leggen rechtstreeks verantwoording af aan de ALV en hebben een grote verantwoordelijkheid voor de begroting welke voor een groot gedeelte bestaat uit financiële middelen die door de verenigingen worden ingebracht voor dienstverlening en belangenbehartiging. Zij worden aangestuurd door hun verenigingen welke behoedzaam zijn voor het overnemen van concepten die weinig tot geen relatie hebben met datgene waar zij zich mee bezig houden. De verenigingen lopen niet per definitie warm voor concepten die de bond veel leden oplevert of voor het idee dat de sportbond meer subsidie krijgt. Voor bondsbestuurders is het daardoor veel moeilijker

beleid goedgekeurd te krijgen dat afwijkt van de traditionele taakgebieden. Zij komen daarmee in directe confrontatie met hun achterban, terwijl dit voor de bondsdirectie altijd indirect is. Dit conflict is in figuur 9.2 schematisch weergegeven.

Ook de bureaumedewerkers en vrijwilligers waarvan het organiseren en coördineren van de competitie, het verlenen van service aan verenigingen en de ledenadministratie tot het takenpakket behoren, geven nog steeds dominante betekenis aan het bedienen van de wedstrijdssporters en het verlenen van service aan verenigingen. Onder deze actoren vallen competitied medewerkers, ledenadministrateurs, verenigingsconsulenten, maar ook de regionale bestuurders. Zij spreken, in tegenstelling tot de marketingmedewerkers, niet de marketingtaal en zij denken niet in doelgroepbehoeften, maar in verenigingsbehoeften. Derhalve blijft voor hen het verenigingsvertoog dominant (inertie) in plaats van dat het marketingvertoog aan dominantie wint (entropie) (zie: O'Brien & Slack, 1999; Oliver, 1992). Dit is deels ook toe te rekenen aan de tegenstrijdige betekenissen die door directiemedewerkers en bestuurders de organisatie in gezonden werden. Veel van hen spraken uit ruimte te willen maken voor een nieuw vertoog, maar faciliteerden dit niet tot nauwelijks. Vooral de regiobestuurders waren gewend dat ze vanuit de verenigingen aangestuurd worden (bottom-up). Ze leggen immers in regionale ledenvergaderingen ook verantwoording af aan de verenigingen. Deze bestuurders zijn doorgaans van mening dat zij niet vanuit het bondsbestuur of bondsmedewerkers (topdown) aangestuurd dienen te worden. Hierdoor ontstond verwarring en frustratie op verschillende niveaus in de organisatie.

Figuur 9.2 Conflict tussen werkorganisatie en bestuurlijke organisatie



Het gevolg van deze onduidelijkheid is dat sommige bondsdirecties en bondsbestuurders het gevoel kregen dat de traditioneel ingestelde medewerkers en regionale bestuurders, oftewel de machtsafhankelijkheden uit het neo-institutionele model (Greenwood & Hinings, 1996), hen tegenwerkten in het veranderingsproces. Ze hadden niet zozeer het idee dat de tegenwerking voortkomt uit onwil, maar eerder uit een conservatieve

hang naar stabiliteit (inertie), danwel uit gebrek aan kennis en ervaring met betrekking tot de nieuwe situatie. Sommige bondsdirecties en bondsbesturen hadden vaak het idee dat herstructurering en scholing van de achterban manieren zouden zijn om minder tegenwerking te krijgen bij de goedkeuring of uitwerking van nieuwe marktgerichte concepten. Om deze problemen het hoofd te bieden werden structuurveranderingen doorgevoerd. Marketeers zijn aangesteld welke het belang van marketing in de organisatie benadrukten, de besturen zijn geprofessionaliseerd, regionale tussenlagen hebben minder autonomie gekregen of zijn zelfs afgeschaft, en de regionale bestuursleden kregen scholing aangeboden.

NOC*NSF stimuleert middels haar sportagenda en de Code Goed Sportbestuur dat sportbonden hun landelijke en regionale bestuursorganisatie vernieuwen en slagvaardiger maken op onder meer marketinggebied. De Code Goed Sportbestuur is bedoeld als handreiking voor sportorganisaties welke hun bestuur kwalitatief willen verbeteren. Het wordt door NOC*NSF en de bondsdirecties echter ingezet als professionaliseringsinstrument. Hiermee wordt alleen de systematische macht aangepakt en niet de episodische macht (Lawrence *et al.*, 2001). Oftewel, de (besluitvormings)structuur wordt marktgericht ingericht. Maar dat wil niet zeggen dat de organisatiecultuur meeverandert. De bestuurders (actors in context) zijn vrij in hun handelen en doen dit nog altijd vanuit een verenigingsideologie.

Met name de regionale bestuurders hebben hierdoor het idee dat de sportbond verder van hun werkelijkheid vervreemd raakt. Veel vrijwilligers willen aan de ene kant wel meegaan in de vernieuwingsdrang van het landelijke orgaan. Ze zien immers ook de voordelen van een ledengroei. Anderzijds moeten deze vernieuwingen volgens hen niet ten koste gaan van het oorspronkelijke takenpakket van de verschillende geledingen binnen de sportbond. Sommige regionale bestuurders stemden uiteindelijk in met een structuurverandering ten koste van een aantal vrijheden. Echter, veel van hen gebruikten hun democratische macht ook om de structuurverandering voor een groot gedeelte naar eigen hand te zetten. Onder andere bij de KNWU en NTFU moesten concessies gedaan worden om een beperkte vorm van bestuurlijke vernieuwing geaccepteerd te krijgen. De Nevobo had haar regiostelsel ook willen veranderen, maar realiseerde zich dat dat niet eenvoudig is. Het traditionele verenigingsvertoog en de bijbehorende waarden zijn voor een groot gedeelte van de achterban van de sportbonden dominant gebleven.

Voor verenigingen stonden de marktgerichte betekenissen misschien nog wel het verste weg. Bij sportbonden die 'vrije' takken van sport vertegenwoordigen, gingen verenigingen in beperkte mate mee in de gedachtegang dat het voor de sportbond, en dus voor de vereniging, beter zou zijn wanneer het grote marktpotentieel beter benut zou

worden. Door deze bonden is het individuele lidmaatschap voorgelegd aan de verenigingen. Redenerend vanuit hun dominante verenigingsvertoog stond de achterban hier in beginsel echter niet positief tegenover. Zij waren bevreesd dat individueel lidmaatschap een bedreiging zou vormen voor het verenigingslidmaatschap. Daarnaast vroegen ze zich af welke voordelen zij er als vereniging uit putten. Bondsdirecties en bondsbesturen voerden druk uit op de verenigingsbestuurders door aan te geven dat een lidmaatschapsgroei noodzakelijk was om als sportbond te kunnen overleven. De verenigingsbestuurders gingen onder deze druk akkoord, maar gebruikten in sommige gevallen ook hun democratische (systematische) macht door beperkingen op te leggen aan deze nieuwe lidmaatschapsvorm. Bij sportbonden die 'verenigingsafhankelijke' sporten vertegenwoordigen ligt het anders. Deze sportbonden zagen zich veel sterker gedwongen om (marketing)programma's te ontwikkelen die door de verenigingen zelf uitgevoerd moesten worden. Deze afhankelijkheid zorgde er voor dat veel sportbonden hun verenigingen betrokken bij de conceptontwikkeling en –implementatie. Verenigingen hadden in deze de macht om zelf te bepalen in hoeverre ze mee gingen in de marktgerichtheid van de sportbond (episodische macht).

Van deze episodische macht van verenigingen en verenigingsbestuurders is het succes van het marketingvertoog afhankelijk. Onder andere het voorbeeld van de KNBB laat zien dat wanneer het marketingvertoog niet in balans is met het verenigingsvertoog en er concepten worden ontwikkeld die ver van de belevingswereld van de verenigingsporter afstaan, dit weinig succesvol is en leidt tot onduidelijkheid en spanningen tussen professionals en bestuurders. In de inleiding van dit proefschrift werd het succes van de KNHB mogelijk toegedicht aan sociaal-economische kenmerken van de achterban en structurele kenmerken van de organisatie. Na bestudering van andere sportbonden lijkt het succes van de marktgerichte benadering voornamelijk afhankelijk van de toespitsing op de sportvereniging, waar de voor-leden-door-leden cultuur (oftewel het verenigingsvertoog) gehandhaafd blijft en van het gegeven dat de nieuwe concepten dicht bij de bestaande concepten zijn gebleven. Verenigingsbestuurders zien de concepten dan niet als bedreiging. Ze beschouwen het eerder als dienstverlening vanuit de sportbond. Om die reden zijn de concepten van het KNKV ook succesvol geworden. De concepten staan dicht bij de belevingswereld van verenigingsbestuurders en zijn gericht op een homogene doelgroep die reeds een relatie had met de traditionele doelgroep (jonge familieleden van korfballers, oud-korfballers). Om dezelfde reden is het ook niet verwonderlijk dat het verenigingsgerichte concept van de NJBB (BoulLes) het enige succesvolle concept is uit hun marketingplan. Het gemis aan een marktgerichte houding van sommige medewerkers en bestuurders, zoals onder andere geconstateerd in de case analyses van de KNKV en de NJBB, blijkt dan geen groot probleem. Een klant(verenigings)gerichte houding is veel belangrijker.

9.3 Het spanningsveld tussen het marktvertoog en het verenigingsvertoog: de paradox

In de inleiding werd gesteld dat de roep om marktgerichte sportbonden klinkt als een paradox. In dit proefschrift is duidelijk geworden dat sportbonden door maatschappelijke ontwikkelingen en organisatiebestuurlijke druk een nieuwe balans hebben moeten zoeken tussen het verenigingsvertoog en het marketingvertoog. Op bondsniveau is de behoefte ontstaan het verenigingsvertoog te deïstitutionaliseren om meer plaats te maken voor de institutionalisering van een nieuw marketingvertoog. Het marketingvertoog is veelal gepresenteerd als het betere vertoog. Ook is helder geworden dat actoren verschillende betekenissen hebben gegeven aan dit proces, waardoor het lang niet altijd heeft geleid tot deïstitutionalisering van het oorspronkelijke vertoog.

Beide vertogen lijken tegenstrijdig met elkaar. Uit bovenstaande paragrafen blijkt dat er spanningsvelden ontstaan wanneer deze paradox zich voordoet (zie figuur 9.2). Deze worden veroorzaakt door een botsing van betekenissen die door de actoren aan de verschillende vertogen gegeven worden (zie tabel 9.1).

Het marketingvertoog wordt vanuit de context vooral overgenomen door de bondsdirectie en in sommige gevallen ook het bondsbestuur. Zij geven betekenis aan een nieuwe doelstelling en taakstelling van de sportbonden die in steeds sterkere mate gericht zijn op zo groot mogelijke ledenwinst, terwijl de districts- en verenigingsbestuurders de sportbond met name zien als competitieorganisator en belangenbehartiger. Het tweede spanningsveld betreft de kerntaak van de sportbond en het besteden van middelen daaraan. Vanuit het marketingvertoog worden investeringen in vernieuwing gericht op bredere doelgroepen (niet-leden) bepleit, terwijl vanuit het verenigingsvertoog investeringen in de eigen verenigingsstructuur (eigen leden) voor de hand liggen. Ook de genoemde aansturingproblematiek uit zich bij onbalans tussen de twee vertogen. Binnen het marketingvertoog wordt er betekenis gegeven aan aansturing van bovenaf, terwijl districts- en verenigingsbestuurders gewend zijn dat zij het beleid van de landelijke sportbond bepalen. Een vierde spanningsveld betreft het verschil in de te benaderen doelgroep. Vanuit het marketingvertoog wordt een brede doelgroep aangesproken die niet altijd over eenzelfde voor-leden-door-leden mentaliteit beschikt, vergeleken met de doelgroep die vanuit het verenigingsvertoog wordt aangesproken.

Tabel 9.1 Spanningsveld tussen betekenissen aan landelijke besturing van een sportbond

Betekenissen marketingvertoog	Betekenissen verenigingsvertoog
Doel = zoveel mogelijk leden	Doel = competitiecoördinatie en verenigingservice
Gezamenlijke middelen investeren in bereiken nieuwe doelgroepen	Gezamenlijke middelen investeren in eigen verenigingen
Verantwoording moet naar boven afgelegd worden (vereniging → regio → bond)	Verantwoording moet naar beneden afgelegd worden (bond → regio → vereniging)
Leden worden klanten (commercialisering)	Leden organiseren voor leden (verenigingssolidariteit)

Spanningsvelden

De gevolgen van deze spanningsvelden voor de verhoudingen binnen de sportbonden verschillen. Een aantal sportbonden heeft vanuit het marketingvertoog veranderingen doorgevoerd waardoor de verhoudingen tussen verenigingen, regionale bestuurders, bondsbestuurders en bondsdirectie in grote mate zijn veranderd. De actoren op landelijk niveau, de bondsmedewerkers en het bondsbestuur, handelen vanuit de doelstelling om zoveel mogelijk leden binnen te halen. Zij kunnen dit in sommige gevallen los van hun verenigingen doen. In andere gevallen selecteren zij sterke verenigingen die hier een rol in kunnen spelen middels het afnemen van marketingprogramma's. De democratische macht van verenigingen en tussenliggende geledingen is teruggebracht om zodoende sneller, dan wel effectiever te kunnen handelen. Verenigingsgeld wordt gebruikt om te investeren in nieuwe programma's gericht op sporters die (nog) geen lid zijn van een sportvereniging. Met andere woorden: de vereniging lijkt steeds meer een klant geworden van de sportbond. Ze kan zelf kiezen in welke mate ze diensten afneemt van de bond.

Veel sportbonden bevinden zich nog in het spanningsveld tussen beide vertogen. Dit spanningsveld draagt bij aan gevoelens van verwarring en frustratie waarbij het risico bestaat dat bondsmedewerkers en directies ofwel bestuurders en vrijwilligers afhaken wanneer deze periode lang duurt of heftig verloopt. Desalniettemin maken de good-practice van de KNHB en de bestudeerde case van het KNKV duidelijk dat het marketingvertoog wel zijn vruchten af kan werpen, mits het gebruikt wordt om het verenigingsmodel beter te vermarkten (zie figuur 9.3). In die gevallen blijft het verenigingsvertoog dominant en wordt marketing alleen gebruikt ten behoeve van het verenigingsvertoog. Marktgerichtheid staat dus niet per definitie in contrast met bondsactiviteiten. Deze schijnbare tegenstelling (paradox) kan echter alleen slagen wanneer de diversiteit van de

verenigingen gerespecteerd blijft en geen dwingend (topdown) karakter krijgt. Het moet aansluiten bij de behoeften van de verenigingen (bottom up).

Figuur 9.3 verhouding tussen verenigingsvertoog en marketingvertoog (op bondsniveau)



9.4 Beleidsimplicaties voor Nederland Sportland 2016

Om de ambities uit het Olympisch Plan waar te maken, moet heel Nederland in 2016 op Olympisch niveau zijn. Dat behelst volgens het Olympisch Plan onder meer dat de sportparticipatie in de komende zes jaar moet groeien naar 75% van de bevolking. Als NOC*NSF en het ministerie van VWS deze ambitie serieus nemen, moeten ze nog eens kritisch naar het huidige beleid en de bijbehorende programma's kijken. Het SMP is niet het eerste grote en dure project wat niet heeft opgeleverd wat ervan verwacht werd (vgl. PRinS en SPIN, zie hoofdstuk één). Deze studie heeft duidelijk gemaakt dat een betere probleemanalyse ervoor kan zorgen dat beleid veel gericht ingezet kan worden. Het SMP is aan de sportbonden als collectieve oplossing gepresenteerd voor een teruglopend marktaandeel in de gehele georganiseerde sport. Nadere analyses van het probleem hebben duidelijk gemaakt dat niet alle sportbonden te maken hadden met dalende ledenaantallen en dat het teruggelopen marktaandeel verklaard kan worden doordat meer volwassenen zijn gaan sporten en dit veelal buiten de verenigingen zijn gaan doen. Het SMP had wellicht niet bij alle sportbonden ingezet hoeven worden, dan wel had het specifiek op het aantrekken van volwassenen gericht kunnen worden.

Daarnaast heeft dit onderzoek een aantal inzichten opgeleverd in ontwikkelingen die eerder verdeeldheid veroorzaken binnen de georganiseerde sport, dan dat ze de betrokkenen dichter bij elkaar brengen. Ten eerste, het verschil tussen sportbonden die wel mee gaan in de ambities van NOC*NSF en de sportbonden die hier niet in mee kunnen/willen gaan, wordt steeds groter. De overkoepelende organisatie (dis)kwalificeert sportbonden door lottogelden toe te kennen aan die sportbonden die een bijdrage leveren aan de sportagenda. Hoewel de sportagenda goedgekeurd is door de ALV van NOC*NSF,

zijn het de grotere sportbonden die hier meer macht op hebben kunnen uitoefenen (De Heer, 2000). Ook blijkt uit de studie dat de grotere sportbonden gemakkelijker kunnen voldoen aan de criteria die in de sportagenda gesteld worden. Juist doordat grotere sportbonden meer macht hebben en ook nog gemakkelijker aanspraak kunnen doen op de lottogelden, dreigt het verschil tussen kleine en grote sportbonden verder te nivelleren. Om deze vicieuze cirkel te doorbreken, moet de aansturingfilosofie aangepakt worden. Hierin doen zich ook andere problemen voor.

De aansturingsproblematiek die bij bestudering van het SMP naar voren kwam heeft helder gemaakt dat er behoefte is aan meer duidelijkheid over de rol- en taakverdeling tussen sportverenigingen, sportbonden en de nationale sportkoepel. Sportbonden hebben als kerntaak het behartigen van de belangen van de sportverenigingen. Echter, deze kerntaak conflicteert met de aansturende rol die veel sportbonden zich aanmeten. Ook NOC*NSF heeft een belangenbehartigende kerntaak die botst met de rol van beleidsbepaler gekoppeld aan geldverdelers. De sportbonden en NOC*NSF moeten de belangen van die sportverenigingen die zich enkel bezighouden met de organisatie van een gezamenlijke sportieve passie blijven behartigen. Het is om die reden dan ook niet wenselijk om de verdeling van de lottogelden te verbinden aan een sportagenda waarin de marktgerichte benadering van sport geprefereerd wordt boven de verenigingsgerichte benadering. NOC*NSF kan zich dan meer concentreren op haar belangenbehartigende taak en op ondersteunende activiteiten ten behoeve van het versterken van de sportbonden richting *Nederland Sportland 2016*.

Ten tweede, doordat de ingezette verandering naar marktgerichte organisaties een sterk bedrijfsmatig en topdown karakter kende, is bij een aantal sportbonden grote verdeeldheid ontstaan tussen het bondsbureau en de achterban, bestaande uit regionale bestuurders en verenigingen. Zowel NOC*NSF als de bondsbureaus hebben weinig rekening gehouden met de diversiteit aan belangen vanuit de basis (verenigingen) van de georganiseerde sport. Wanneer sportbonden deze diversiteit blijven negeren, zal zich een blijvend spanningsveld voordoen tussen de bureauorganisatie en de bestuurlijke organisatie. Hierbij kunnen zich twee scenario's voordoen.

Het eerste is dat de bureauorganisatie het moet ontgelden. In de onderzoeksperiode heeft zich dit een aantal keer voorgedaan. Een aantal directeuren is opgestapt omdat ze het gevoel hadden dat de bestuurlijke organisatie hen remde in hun ambities. Een tweede scenario is dat de bestuurlijke organisatie zich gewonnen geeft en derhalve concessies doet waar ze zich eigenlijk niet in kunnen vinden (zoals bijvoorbeeld bij het individuele lidmaatschap).

NOC*NSF probeert dit spanningsveld te vermijden door te kiezen voor een oplossing waarin weinig ruimte is voor diversiteit: het met druk doorvoeren van de Code Goed

Sportbestuur. Hierbij loopt de georganiseerde sport het gevaar dat bondsbestuurders te veel als een raad van toezicht optreden, welke graag danst naar de pijpen van de subsidieverstrekkers en daarbij de diversiteit aan verenigingsbelangen uit het oog verliest. Het is verstandiger om niet te tornen aan de macht van de verenigingsdemocratie, maar juist deze structuur te gebruiken om de diversiteit aan belangen en behoeften van de verenigingen in kaart te brengen en in het beleid tot uitdrukking te brengen. Immers, als sportbonden zich daarvoor sterk maken, zijn ze pas echt bezig de georganiseerde sport te versterken. En zonder deze sterke basis, kan er uiteindelijk weinig vermarkt worden in *Nederland Sportland 2016*.

Geraadpleegde literatuur

- Achterhuis, H. (2010). *De Utopie van de Vrije Markt*, Rotterdam: Lemniscaat.
- Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). Environments of Organizations, *Annual Review of Sociology*, 2(1), 79-105.
- Álvarez, L. I., Vázquez, R., Santos, M. L., & Díaz, A. M. (1999). *Market Orientation Assessment in Non-profit Organisations: Antecedents and Consequences*, Paper Gepresenteerd tijdens 'the 28th EMAC Conference', Berlijn.
- Amis, J., Slack, T., & Berrett, T. (1995). The Structural Antecedents of Conflict in Voluntary Sport Organizations, *Leisure Studies*, 14(1), 1-16.
- Amis, J., Slack, T., & Hinings, B. (2002). Values and Organizational Change, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(4), 436-465.
- Amis, J., Slack, T., & Hinings, B. (2004). Strategic Change and the Role of Interests, Power, and Organizational Capacity, *Journal of Sport Management*, 18(2), 158-198.
- Anderson, D. C., & Near, R. (1983). Something May Not Be Working in the Hospital - But Is It Marketing? *Journal of Health Care Marketing*, 3(1), 49-55.
- Andreasen, A. R. (2001). Intersector Transfer of Marketing Knowledge, In P. N. Blook & G. T. Gundlach (Eds.), *Handbook of Marketing and Society*. Thousand Oaks: SAGE.
- Andreasen, A. R. (2006). Nonprofit Marketing: The Defence of a Discipline, *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 4(1), 4-7.
- Andreasen, A. R., Goodstein, R. C., & Wilson, J. W. (2005). Transferring "Marketing Knowledge" to the Nonprofit Sector, *California Management Review*, 47(4), 46-67.
- Andreasen, A. R., & Kotler, P. J. (2008). *Strategic Marketing For Nonprofit Organizations* (7^e ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Anthonissen, A., & Boessenkool, J. (1998). *Betekenenissen van Besturen*, Utrecht: ISOR.
- Anthonissen, A., Boessenkool, J., & Eekeren, F. v. (1998). *SPIN organisatie-onderzoek: eerste rapportage*, Utrecht: Universiteit van Utrecht, Centrum voor Beleid en Management.
- Arnold, D. R., Capella, L. M., & Sumrall, D. A. (1987). Hospital Challenge: Using Change Theory and Processes to Adopt and Implement the Marketing Concept, *Journal of Health Care Marketing*, 7(2), 15-24.

- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking, *Organization studies*, 26(11), 1573-1601.
- Bartels, R. (1974). The Identity Crisis in Marketing, *Journal of Marketing*, 38(4), 73-76.
- Beckers, T. (2004). *De Hyperactieve Samenleving (afscheidrede*, Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Beckers, T., Heuvel, M. v. d., & Raaijmaker, S. (1994). *Een Flexibele Tijdordening en de Gevolgen voor de Amateursport - Een Eerste Verkenning*, Tilburg: Katholieke Universiteit Brabant, departement Vrijetijdwetenschappen.
- Bekkers, R. (2004). *Giving and Volunteering in the Netherlands: Sociological and Psychological Perspectives*, Amsterdam: Thesis Publishers (Dissertation Utrecht University).
- Bennett, R., Mously, W., & Ali-Choudhury, R. (2006). Mécénat Culturel, Marketing & Transfert des Savoirs [Transfer of Marketing Knowledge and Know-how from Commercial Enterprises to Arts and Cultural Organisations], *Espaces Tourisme & Loisirs*(41-49), 9.
- Berger, P. L., & Luckman, T. (1966). *The Social Construction of Reality*, Harmondsworth: Penguin.
- Bergsgard, N. A., Houlihan, B., Mangset, p., Nødland, S. I., & Rommetvedt, H. (2007). *Sport Policy: a Comparative Analysis of Stability and Change*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Berrett, T., & Slack, T. (2001). A Framework for the Analysis of Strategic Approaches Employed by Non-profit Sport Organisations in Seeking Corporate Sponsorship, *Sport Management Review*, 4(1), 21-45.
- Boesmans, J. (2006). Marketing voor Sportbonden, *Verenigingsmanagement*, 3(1), 15-17.
- Boorsma, M. (2006). A Strategic Logic for Arts Marketing: Integrating Customer Value and Artistic Objectives, *International Journal of Cultural Policy*, 12(1), 73-92.
- Boorsma, P. B., Ongerling, L., & Staring, W. C. (1982). Overheid en Sport, *Economisch Statistische Berichten*, 67(3370), 929-941.
- Borgerhoff-Mulder, L. (2006). *Verbondenheid op Eigentijdse Wijze - Een Onderzoek naar Ledenbehoud binnen de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond*, Niet Gepubliceerde Master Thesis, Universiteit van Tilburg, Tilburg.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction. A Social Critique of the Judgement of Taste*. Cambridge: Harvard university Press.
- Bradshaw, P., Murray, V., & Wolpin, J. (1992). Do Nonprofit Boards Make a Difference? An Exploration of the Relationships among Board Structure, Process, and Effectiveness, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21(3), 227-249.

- Breedveld, K. (1999). *Regelmatig Onregelmatig*, Amsterdam: Thela Thesis.
- Breedveld, K. (2003). Maatschappelijke Ontwikkelingen: Kansen en Bedreigingen voor de Sport, In K. Breedveld (Ed.), *Rapportage sport 2003*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Breedveld, K. (2006). Verschillen in Sportdeelname, In K. Breedveld & A. Tiessen-Raaphorst (Eds.), *Rapportage Sport 2006* (pp. 299-321). Den Haag: SCP.
- Breedveld, K., Tiessen-Raaphorst, A., & Harms, L. (2006). Maatschappelijke Ontwikkelingen, In K. Breedveld & A. Tiessen-Raaphorst (Eds.), *Rapportage Sport 2006* (pp. 23-51). Den Haag: SCP.
- Broesder, J., & Op het Veld, G. (2006). *Terugblik op 5 jaar PRinS-pilots: Evaluatierapport*, Arnhem: NOC*NSF.
- Brooke Dobni, C., & Luffman, G. (2000). Implementing Marketing Strategy through Market Orientation, *Journal of Marketing Management*, 16(8), 895-916.
- Carson, D. (2001). *Qualitative Marketing Research*, London: Sage.
- Chick, G. (1996). Billiards, In D. Levinson & K. Christensen (Eds.), *Encyclopedia of World Sport: from Ancient Times to Present* (pp. 109-119). Santa Barbara, CA: ABC-CLIO.
- Collins, R. (1988). The Micro Contribution to Macro Sociology, *Sociological Theory*, 6(2), 242-253.
- Crawford, S. A. G. M. (1996). Korfbal, In D. Levinson & K. Christensen (Eds.), *Encyclopedia of World Sport: from Ancient Times to Present* (pp. 553-555). Santa Barbara, CA: ABC-CLIO.
- Crum, B. J. (1993). Postmoderne Waardenoriëntatie, Versporting van de Samenleving en Interne Differentiatie van Sport, In MOA (Ed.), *MOA Jaarboek 1993*. Haarlem: De Vrieseborch.
- Cuadrado, M., Gil, I., & Mollá, A. (2000). Empirical Evidence of Marketing Practices in the Nonprofit Sector: The Case of Performing Arts, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 8(3), 15-24.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-driven Organizations, *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- De Beer, P. (2004). Individualisering zit tussen de Oren, In J.-W. Duyvendak & M. Hurenkamp (Eds.), *Kiezen voor de Kudde: Lichte Gemeenschappen en de Nieuwe Meerderheid* (pp. 254). Amsterdam: Van Gennep.
- De Haan, I., & Duyvendak, J.-W. (2002). *In het Hart van de Verzorgingsstaat : Het Ministerie van Maatschappelijk Werk en zijn Opvolgers (CRM, WVC, VWS), 1952-2002*, Zutphen: Walburg Pers.
- De Heer, W. (2000). *Sportbeleidsontwikkeling 1945-2000*, Haarlem: De Vrieseborch.

- Deshpande, R., & Webster, F. E. J. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dom, L. (2005). Het Nut van Giddens' Structuratietheorie voor Empirisch Onderzoek in de Sociale Wetenschappen, *Mens & Maatschappij*, 80(1), 69-91.
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From Old Public Administration to New Public, *Public Money & Management*, 14(3), 9-16.
- Elchardus, M. (1996). *De Gemobiliseerde Samenleving: Tussen de Oude en Nieuwe Ordening van de Tijd*, Brussel: Koning Boudewijn Stichting.
- Elling, A. (2002). 'Ze zijn er [niet] voor Gebouwd', Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Enjolras, B. (2001). *Community-based Economy, Market and Democracy - The Case of Norwegian Voluntary Sport Organisations*, Oslo: Institute for Social Research.
- Enjolras, B. (2002a). The Commercialization of Voluntary Sport Organizations in Norway, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(3), 352-376.
- Enjolras, B. (2002b). Does the Commercialization of Voluntary Organizations 'crowd out' Voluntary Work?, *Annals of public and co-operative economy*, 73(3), 375-398.
- Ericson, T. (2001). Sensemaking in Organisations — Towards a Conceptual Framework for Understanding Strategic Change, *Scandinavian Journal of Management*, 17(1), 109-131.
- Esping-Andersen, G. (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Cambridge: Polity Press.
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2005). The Role of the Board in building Strategic Capability: Towards an integrated Model of Sport Governance Research, *Sport Management Review*, 8(3), 195-225.
- Ferrand, A., & Torrigiani, L. (2005). *Marketing of Olympic Sport Organizations*, Champaign, IL: Human Kinetics.
- Foucault, M. (1972). *The Archaeology of Knowledge*, London: Tavistock Publications.
- Frey, J. H., & Stanley Eitzen, D. (1991). Sport and Society, *Annual Review of Sociology*, 17(1), 503-522.
- Froelich, K. A. (1999). Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246-268.
- Fullerton, R. A. (1988). How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the 'Production Era', *Journal of marketing*, 52(1), 108-125.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards a Process Model of Individual Change in Organizations, *Human Relations*, 54(4), 419-444.

- Geurtsen, A., & Doornbos, F. (2007). *Onderzoek Kosten Sportinfrastructuur – Eindrapportage*, Utrecht: Berenschot.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory - Action, Sstructure and Contradiction in Social Analysis*, London: Macmillan.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society - Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (1985). Structuratietheorie en Empirisch Onderzoek - Gastcollege uitgesproken te Wageningen op 27 april 1984, Geredigeerd door Munters, Q., Spaargaren, G, In Q. Munters, E. Meijer, H. Mommaas, R. Rosendal & G. Spaargaren (Eds.), *Anthony Giddens: Een kennismaking met de structuratietheorie* (pp. 26-56). Wageningen: Landbouwhogeschool.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation, *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-488.
- Gioia, D. A., & Mehra, A. (1996). Book Review: Sensemaking in Organizations, *Academy of Management Journal*, 21(4), 1226-1230.
- Greenwood, R., & Hinings, B. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism, *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Harris, L. C. (1996). Benchmarking against the Theory of Market Orientation, *Management Decision*, 34(2), 25-29.
- Heertje, A. (1999). Limperg, Hennipman en de Normatieve Economie, *Economisch Statistische Berichten*, 84(4236), 961-963.
- Heinemann, K. (2005). Sport and the Welfare State in Europe, *European Journal of Sport Science*, 5(4), 181-188.
- Helmig, B., Jegers, M., & Lapsley, I. (2004). Challenges in Managing Nonprofit Organizations : A Research Overview, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(2), 101-116.
- Hennipman, P. (1977). *Welvaartconomie en Economische Politiek*, Alphen a/d Rijn: Samson.
- Hermanns, A., & Riedmüller, F. (2001). Neuorientierung des Sport-marketing, Gedownload op 17-11-2005, van www.unibw-muenchen.de/campus/wow/v1041/Leseprobe.pdf
- Hinings, C. R., Thibault, L., Slack, T., & Kikulis, L., M. (1996). Values and Organizational Structure, *Human Relations*, 49(7), 885-916.
- Hood, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a Theme, *Accounting Organizations and Society*, 20(2/3), 93-109.

- Huijser, R., Van der Poel, H., & Breedveld, K. (1998). *Flexibilisering van Arbeidstijden: Gevolgen voor de Georganiseerde Sport*, Tilburg: Katholieke Universiteit Brabant, vakgroep vrijetijdwetenschappen.
- James, E. (1998). Commercialism among Nonprofits: Objectives, Opportunities, and Constraints, In B. A. Weisbrod (Ed.), *To profit or not to profit: the commercial transformation of the nonprofit sector* (pp. 340). Cambridge: Cambridge University Press.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Johnson-Morgan, M., & Summer, J. (2005). *Sports Marketing*, Nelson: Thomson Learning.
- Keith, R. J. (1960). The Marketing Revolution, *Journal of Marketing*, 24(3), 35-38.
- Kenneth, P. A., Henson, S. W., Crow, S. M., & Hartman, S. J. (2005). Key Tasks in Health-care Marketing: Assessing Importance and Current Level of Knowledge, *Journal of Health & Human Services Administration*, 27(4), 414-427.
- Kikulis, L., M. (2000). Continuity and Change in Governance and Decision Making in National Sport Organizations: Institutional Explanations, *Journal of Sport Management*, 14(4), 293-320.
- Kikulis, L., M., & Slack, T. (1995). Does Decision Making make a Difference? Patterns of Change within Canadian National Sport Organizations, *Journal of Sport Management*, 9(3), 273-299.
- Kikulis, L., M., Slack, T., & Hinings, B. (1992). Institutionally Specific Design Archetypes: A Framework for Understanding Change in National Sport Organizations, *International Review for the Sociology of Sport*, 27(4), 343-370.
- Kikulis, L., M., Slack, T., & Hinings, C. R. (1995). Sector-specific Patterns of Organizational Design Change, *Journal of Management Studies*, 32(1), 67-100.
- Kondra, A. Z., & Hinings, C. R. (1998). Organizational Diversity and Change in Institutional Theory, *Organization studies*, 19(5), 743-767.
- Kotler, P. J. (1979). Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations, *Journal of Marketing*, 43(1), 37-44.
- Kotler, P. J., & Levy, S. J. (1969a). Broadening the Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15.
- Kotler, P. J., & Levy, S. J. (1969b). A New Form of Marketing Myopia: Rejoinder to Professor Luck, *Journal of Marketing*, 33(3), 55-57.
- Laermans, R. (1994). De Ene Individualisering is de Andere Niet, *Tijdschrift Voor Sociologie*, 15(3-4), 357-369.
- Lawrence, T. B., Winn, M. I., & Jennings, P. D. (2001). The Temporal Dynamics of Institutionalization, *The Academy of Management Review*, 26(4), 624-644.

- Lee, H.-K. (2005a). Rethinking Arts Marketing in a Changing Cultural Policy Context, *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 10(3), 151-164.
- Lee, H.-K. (2005b). When Arts met Marketing - Arts Marketing Theory Embedded in Romanticism, *International Journal of Cultural Policy*, 11(3), 289-305.
- Levinson, D., & Christensen, K. (Eds.). (1996). *Encyclopedia of World Sport: From Ancient Times to Present*, Santa Barbara: ABC-CLIO.
- Lichtentall, J. D., & Wilson, D. T. (1992). Becoming Market Oriented, *Journal of Business Research*, 24(3), 191-207.
- Loorbach, J. (2005). *De 13 Aanbevelingen voor Goed Sportbestuur - Pas toe of leg uit*, Arnhem: NOC*NSF.
- Lowerson, J. (1996). Bowls and Bowling, In D. Levinson & K. Christensen (Eds.), *Encyclopedia of World Sport: From Ancient Times to Present* (pp. 139-147). Santa Barbara, CA: ABC-CLIO.
- Lucassen, J., Stokvis, R., & Van Hilvoorde, I. v. (2008). Fitness als Industrie: De Ontwikkeling van een Snel Groeiende Bedrijfstak, In SCP (Ed.), *Rapportage Sport 2008* (pp. 316-331). Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Luck, D. J. (1969). Broadening the Concept of Marketing - Too Far, *Journal of Marketing*, 33(3), 53-53.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process, *Journal of Management*, 26(5), 1055-1085.
- MacHoul, A., & Grace, W. (1993). *A Foucault Primer: Discourse, Power, and the Subject*, New York: New York University Press.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations, *Academy of Management Journal*, 50(1), 57-84.
- Manias, E., & Street, A. (2000). Possibilities for Critical Social Theory and Foucault's Work: A Toolbox Approach, *Nursing Inquiry*, 7(1), 50-60.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, New York/Oxford: Oxford University Press.
- McDonald, H., & Harrison, P. (2002). The Marketing and Public Relations Practices of Australian Performing Arts Presenters, *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 7(2), 105-117.
- McLean, F. (1995). A Marketing Revolution in Museums?, *Journal of Marketing Management*, 11(6), 601-616.
- Meeus, M. T. H. (1994). *Informatietechnologie: Plaats en Betekenis van Arbeid*, Tilburg: Tilburg University Press.
- Meijer, E. (1985). Structuren en Systemen in de Structuratietheorie, In Q. Munters, E. Meijer, H. Mommaas, H. v. d. Poel, R. Rosendal & G. Spaargaren (Eds.), *Anthony*

- Giddens: Een kennismaking met de structuratietheorie*. Wageningen: Landbouwhogeschool.
- Meireman, K. (1999). Individualisering en het Verenigingsleven - De Kristelijke Arbeidersvrouwen (kav) als Casestudy, *Tijdschrift Voor Sociologie*, 20(3-4), 395-414.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Mills, S. (2003). *Michel Foucault*, London: Routledge.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mommaas, H. (2003). *Vrije Tijd in een Tijdperk van Overvloed - Inaugurele Rede, Universiteit van Tilburg, 31 oktober 2003*, Amsterdam: Dutch University Press.
- Mommaas, H., Van den Heuvel, M., & Knulst, W. (2000). *De Vrijtijdsindustrie in Stad en Land - een Studie naar de Markt van Belevissen*, Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2007). *Sport Marketing*, Champaign IL: Human Kinetics.
- Naidu, G. M., & Narayana, C. L. (1991). How Marketing Oriented are Hospitals in a Declining Market?, *Journal of Health Care Marketing*, 11(1), 23-30.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & Tietje, B. (1998). Creating a Market Orientation, *Journal of Market Focused Management*, 2(3), 241-255.
- Newell, S., & Swan, J. (1995). The Diffusion of Innovations in Sport Organizations: An Evaluative Framework, *Journal of Sport Management*, 9(3), 317-337.
- Nichols, G., Shibli, S., & Taylor, P. (1998). Pressures that Contribute to a Change in the Nature of the Voluntary Sector in UK Sport, *Vrijtijdsstudies*, 16(2), 34-46.
- Nichols, G., Taylor, P., James, M., Holmes, K., King, L., & Garrett, R. (2005). Pressures on the UK Voluntary Sector, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations*, 16(1), 33-50.
- NOC*NSF. (2001). *Jaarverslag 2001*. Arnhem: NOC*NSF.
- NOC*NSF. (2002a). *De Vereniging Wint! Meerjarenbeleidsplan 2002-2004* NOC*NSF Breedtesport, Arnhem: NOC*NSF.
- NOC*NSF. (2002b). *Van Sportparticipatie naar Ledenbinding: Ledenwerving, Ledenopvang en Ledenbehoud door een Vraaggericht Sportaanbod 2003-2008*, Arnhem: NOC*NSF.
- NOC*NSF. (2003). *Jaarverslag 2003*. Arnhem: NOC*NSF.
- NOC*NSF. (2004). *Jaarverslag 2004*. Arnhem: NOC*NSF.
- NOC*NSF. (2004). *Sportagenda 2005-2008*. Arnhem: NOC*NSF.
- NOC*NSF. (2005). *Jaarverslag 2005*. Arnhem: NOC*NSF.
- NOC*NSF. (2006). *Jaarverslag 2006*. Arnhem: NOC*NSF.
- NOC*NSF. (2007). *Jaarverslag 2007*. Arnhem: NOC*NSF.

- NOC*NSF. (2008a). *Jaarverslag 2008*. Arnhem: NOC*NSF.
- NOC*NSF. (2008b). *Sportagenda 2009-2012*. Arnhem: NOC*NSF.
- Noordegraaf, M. (2004). *Management in het Publieke Domein: Issues, Instituties en Instrumenten*, Bussum: Coutinho.
- O'Brien, D., & Slack, T. (1999). Deinstitutionalising the Amateur Ethic: an Empirical Examination of Change in a Rugby Union Football Club, *Sport Management Review*, 2(1), 24-42.
- O'Connor, C. P. (1982). Why Marketing isn't working in the Health Care Arena, *Journal of Health Care Marketing*, 2(1), 31-36.
- Octon, C. M. (1983). A Re-examination of Marketing for British Non-profit Organisations, *European Journal of Marketing*, 17(5), 33-43.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes, *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Oliver, C. (1992). The Antecedents of Deinstitutionalization, *Organization Studies*, 13(4), 563-588.
- Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-based Views, *Strategic Management Journal*, 18(9), 697-713.
- Padanyi, P. (2004). Market Orientation in the Nonprofit Sector: Taking Multiple Constituencies into Consideration, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(2), 43-58.
- Peters, J., & Scheepers, P. (2000). Individualisering in Nederland: Sociaal-historische Context en Theoretische Interpretaties, In A. Felling, J. Peters & P. Scheepers (Eds.), *Individualisering in Nederland aan het Einde van de Twintigste Eeuw* (pp. 263). Assen Van Gorcum.
- Peters, P. (2001). Tijdsdruk en de Individualisering van het Nederlandse Work-and-spend-mechanisme, *Vrijetijdstudies*, 19(1), 5-20.
- Peterson, M., & Malhotra, N. K. (1999). Marketing Classic Theater in a Competitive Market of Entertainments, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6(1), 15-25.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and Action in the Transformation of the Firm, *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.
- Pickery, J. (1997). Individualisering, Verenigingsdeelname en Sportbeoefening bij Jongeren, *Vrijetijdstudies*, 15(1), 13-24.
- Pine, J. B., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy, *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
- Putnam, R. D. (1995). Tuning in, Tuning Out: The Strange Disappearance of Social Capital in America, *Political Science & Politics*, 28(4), 664-683.

- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon & Schuster.
- Rader, B. G. (1991). The Quest for Self-sufficiency and the New Strenuousness: Reflections on the Strenuous Life of the 1970s and the 1980s, *Journal of Sport History*, 18(2), 255-266.
- Rădulescu, V., Cetină, I., & Orzan, G. (2008). Planning the Marketing Activity in the Health Care Services, *Theoretical and Applied Economics*, 6(6), 57-66.
- Ranson, S., Hinings, B., & Greenwood, R. (1980). The Structuring of Organizational Structures, *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 1-17.
- Rees, P. L. (1998). Marketing in the UK and US Not-for-profit Sector: The Import Mirror View, *The Services Industries Journal*, 18(1), 113-131.
- Renson, R. (2003). De Wortels van het Korfbalspel - Een Genealogisch Onderzoek, In F. Troost (Ed.), *"... en maakte ik een reis naar Zweden"* (pp. 13-68). Bunnik: Koninklijk Nederlands Korfbal Verbond.
- Rentschler, R., & Gilmore, A. (2002). Museums: Discovering Services Marketing, *International Journal of Arts Management*, 5(1), 62-72.
- Riiskjaer, S., & Nielsen, K. (1987). Financial Dependence and Organizational Autonomy: The Economy of Voluntary Sport in Denmark, *International Review for the Sociology of Sport*, 22(3), 193-208.
- Rijpstra, J. (2007). Sportbeleid in Nederland, In H. Westerbeek (Ed.), *Sportbeleid in Internationaal Vergelijkend Perspectief* (pp. 183-209). Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Roques, C., Kalmthout, J. v., & Janssens, J. (2002). *Dienstverlening door Bonden*, 's-Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut in opdracht van NOC*NSF.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers interpret and sell Change Every Day, *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.
- Ruebens, M. (1989). Het Handelingsbegrip in A. Giddens' Structuratietheorie: Een Positieve Kritiek op Hermeneutiek en Etnomethodologie, *Tijdschrift voor sociologie*, 10(2), 281-309.
- Sakires, J., Doherty, A. J., & Misener, K. (2009). Role Ambiguity in Voluntary Sport Organizations, *Journal of sport management*, 23(5), 615-643.
- Sanchez, P. M. (1983). Marketing in the Health Care Arena: Some Comments on O'Connor's Evaluation of the Discipline, *Journal of Health Care Marketing*, 3(1), 57-62.
- Sargeant, A. (2005). *Marketing Management for Nonprofit Organizations* (2^e ed), New York: Oxford University Press.

- Scheerder, J., & Vanreusel, B. (2002). 'Sport' in Beweging, In P. d. Knop, B. Vanreusel & J. Scheerder (Eds.), *Sportsociologie: het Spel en de Spelers*. Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg.
- Scheff, J., & Kotler, P. J. (1996). Crisis in the Arts: The marketing Response, *California Management Review*, 39(1), 28-52.
- Schiff, J., & Weisbrod, B. (1991). Competition Between For-profit and Nonprofit Organizations in Commercial Markets, *Annals of Public and Co-operative Economy*, 62(4), 619-639.
- Schulz, J. (2005). Paid Staff in Voluntary Sporting Organisations: Do They Help or Hinder?, In G. Nichols & M. Collins (Eds.), *Volunteers in Sport Clubs: Papers Presented at the Conference Volunteers in Sport, Hosted by the Central Council of Physical Recreation October 2004*. Eastborne: Leisure Studies Association.
- Schulz, J., & Auld, C. J. (2006). Perceptions of Role Ambiguity by Chairpersons and Executive Directors in Queensland Sporting Organisations, *Sport Management Review*, 9(2), 183-201.
- SCP (2008). *Rapportage Sport 2008*, Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Seippel, Ø. (2002). Volunteers and Professionals in Norwegian Sport Organizations, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 13(3), 253-270.
- Sewart, J. J. (1987). The Commodification of Sport, *International Review for the Sociology of Sport*, 22(3), 171-192.
- Shannon, J. R. (1999). Sports Marketing: an Examination of Academic Marketing Publication, *Journal of services marketing*, 13(6), 517-535.
- Shapiro, B. P. (1973). Marketing for Nonprofit Organizations, *Harvard Business Review*, 51(5), 123-132.
- Shilbury, D. (2001). Examining Board Member Roles, Functions and Influence: A Study of Victorian Sporting Organizations, *International Journal for Sport Management*, 2(4), 253-281.
- Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., & Funk, D. (2009). *Strategic Sport Marketing*, Crows Nest, NSW: Allen & Unwin.
- Slack, T. (1985). The Bureaucratization of a Voluntary Sport Organization, *International Review for the Sociology of Sport*, 20(3), 145-166.
- Slack, T. (1997). *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*, Champaign IL: Human Kinetics.
- Slack, T. (1998). Studying the Commercialization of Sport: The Need for Critical Analysis, *Sociology of Sport Online* Gedownload op 17-09-2005, van <http://physed.otago.ac.nz/sosol/v1i1/v1i1a6.htm>.

- Slack, T., & Hinings, B. (1992). Understanding Change in National Sport Organizations: An Integration of Theoretical Perspectives, *Journal of Sport Management*, 6(2), 114-132.
- Slack, T., & Hinings, B. (1994). Institutional Pressures and Isomorphic Change: An Empirical Test, *Organization Studies*, 15(6), 803-827.
- Slack, T., & Thibault, L. (1988). Values and Beliefs: Their Role in the Structuring of National Sport Organizations, *Arena Review*, 12(2), 140-155.
- Smith, A. C. T., Evans, D. M., & Westerbeek, H. M. (2005). The Examination of Change Management Using Qualitative Methods: A Case Industry Approach, *The Qualitative Report*, 10(1), 96-121.
- Stensaker, I., Falkenberg, J., & Grønhaug, K. (2008). Implementation Activities and Organizational Sensemaking, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 162-185.
- Stokvis, R. (1979). *Strijd over Sport*, Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Stokvis, R. (1989). *De Sportwereld: een Sociologische Inleiding*, Alphen a/d Rijn: Samson.
- Stokvis, R. (2000). Globalization, Commercialization and Individualization: Conflicts and Changes in Elite Athletics, *Culture, Sport, Society*, 3(1), 22-34.
- Stokvis, R. (2004). Fitness, Sport en de 'Problematisering van het Lichaam', In R. Kunnen (Ed.), *Sport in Beweging: Transformatie, Betekenis en Kwaliteit* (pp. 152). Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Stokvis, R., & Van Hilvoorde, I. v. (2008). *Fitter, Harder & Mooier: De Onweerstaanbare Opkomst van de Fitnesscultuur*, Amsterdam: De arbeiderspers/ Het sporthuis.
- Stones, R. (1991). Strategic Context Analysis: A New Research Strategy for Structuration Theory, *Sociology*, 25(4), 673-695.
- Sugden, J., & Tomlinson, A. (2002). Theory and Method for a Critical Sociology of Sport, In J. Sugden & A. Tomlinson (Eds.), *Power games: A critical sociology of sport*. London: Routledge.
- Tadepalli, R., & Avila, R. A. (1999). Market Orientation and the Marketing Strategy Process, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(2), 69-82.
- Thibault, L., Kikulis, L. M., & Frisby, W. (2004). Partnerships Between Local Government Sport and Leisure Departments and the Commercial Sector: Changes, Complexities and Consequences, In T. Slack (Ed.), *The Commercialisation of Sport*. Londen: Routledge.
- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1991). Professionalism, Structures and Systems: The Impact of Professional Staff on Voluntary Sport Organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 26(2), 83-99.

- Tiessen-Raaphorst, A., & de Haan, J. (2008). Maatschappelijke Ontwikkelingen, In K. Breedveld, C. B. M. Kamphuis & A. Tiessen-Raaphorst (Eds.), *Rapportage Sport 2008*. Den Haag: SCP.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). The Institutionalization of Institutional Theory, In S. R. Clegg, C. Hardy & W. Nord, R. (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 730). London: Sage.
- Trommel, W. (1998). De Strijd om Tijd - De Commissie Dagindeling Rapporteer, *Facta*, 6(5), 10-13.
- Tuckman, H. P. (1998). Competition, Commercialization, and the Evolution of Nonprofit Organizational Structures, In B. A. Weisbrod (Ed.), *To profit or not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector* (pp. 340). Cambridge: Cambridge University Press.
- Van Bottenburg, M. (2002). Ruim Baan voor de Sport, In I. De Haan & J.-W. Duyvendak (Eds.), *In het Hart van de Verzorgingsstaat - Het Ministerie van Maatschappelijk Werk en zijn Opvolgers*. Zutphen: Walburg Pers.
- Van Bottenburg, M. (2003). Als Korfbal in Amerika was ontstaan, In F. Troost (Ed.), *"... en toen maakte ik een reis naar Zweden"* (pp. 69-106). Bunnik: Koninklijk Nederlands Korfbal Verbond.
- Van Bottenburg, M. (2004a). Individueel en Collectief Gedrag in de Sport, In J.-W. Duyvendak & M. Hurenkamp (Eds.), *Kiezen voor de Kudde: Lichte Gemeenschappen en de Nieuwe Meerderheid*. Amsterdam: Van Genneep.
- Van Bottenburg, M. (2004b). *Verborgene Competitie* (2e herziene druk), Nieuwegein: Arko Sport Media.
- Van Bottenburg, M. (2006). *Het Kapitaal van de Sport - Inaugurale Rede, Universiteit van Utrecht, 18 oktober 2006*, Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Van den Broek, A., Breedveld, K., De Haan, J., & Huysmans, F. (2004). Vrijtijdsbesteding, In SCP (Ed.), *In het Zicht van de Toekomst: Sociaal en Cultureel Rapport 2004* (pp. 545-588). Den Haag: SCP.
- Van den Broek, A., Haan, J. d., & De Hart, J. (2007). Sociale Participatie, In R. Bijl, J. Boelhouwer & E. Pommer (Eds.), *De Sociale Staat van Nederland 2007* (pp. 189-211). Den Haag: SCP.
- Van den Broek, A., Huysmans, F., Haan, J. d., & Breedveld, K. (2005). Cultuur, Communicatie en Sport, In SCP (Ed.), *De sociale staat van Nederland* (pp. 154-180). Den Haag: SCP.
- Van den Heuvel, M., & Van der Poel, H. (1999). *Sport in Nederland: een Beleidsgerichte Toekomstverkenning*, Tilburg: Tilburg University Press.
- Van der Poel, H. (1985). Sociale Theorie en Tijd-ruimte, In Q. Munters, E. Meijer, H. Mommaas, H. v. d. Poel, R. Rosendal & G. Spaargaren (Eds.), *Anthony Giddens - Een*

- Nadere Kennismaking met de Structuratietheorie* (pp. 57-74). Wageningen: Landbouwhogeschool.
- Van der Poel, H. (2003). Ontwikkelingen in het Sportbeleid, In K. Breedveld (Ed.), *Rapportage Sport 2003* (pp. 35-69). Den Haag: SCP.
- Van der Poel, H. (2004). *Tijd voor Vrijheid: Inleiding tot de Studie van de Vrijetijd* (3e herziene druk), Amsterdam: Boom.
- Van der Poel, H. (2006). Ontwikkelingen in het Sportbeleid, In K. Breedveld & A. Tiessen-Raaphorst (Eds.), *Rapportage Sport 2006* (pp. 52-81). Den Haag: SCP.
- Vanreusel, B., & Scheerder, J. (2000). *Sport: Cultuur in Beweging: Een Verkenning van Cultuurtrends in de Sport*, Leuven: Faculteit Lichamelijke Opvoeding & Kinesitherapie, Katholieke Universiteit Leuven.
- Vázquez, R., Álvarez, L. I., & Santos, M. L. (2002). Market Orientation and Social Services in Private Non-profit Organisations, *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1022-1046.
- Vrooman, C., Hoff, S., & Soede, A. (2004). Sociale Zekerheid, In SCP (Ed.), *In het Zicht van de Toekomst: Sociaal en Cultureel Rapport 2004* (pp. 313-359). Den Haag: SCP.
- VWS. (1996). *Wat Sport Beweegt: Contouren en Speerpunten van het Sportbeleid van de Rijksoverheid*, Den Haag: VWS.
- VWS. (2003). *Samen voor Sport*, Den Haag: VWS.
- Waeye, H. (1994). Individualisering, Sociale Integratie en Solidariteit: Enkele Thesen Empirisch Getoetst, *Tijdschrift Voor Sociologie*, 15(3-4), 327-356.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking, *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Weisbrod, B. (Ed.). (1998). *To profit or not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Westerbeek, H., Rubingh, B., Shilbury, D., & Shayne, Q. (2003). *Strategische Sportmarketing*, Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Wippler, R. (1968). *Sociale Determinanten van het Vrijetijdsgedrag*, Assen: Van Gorcum.
- Yorke, D. A. (1984). Marketing and Non-profit Making Organisations, *European Journal of Marketing*, 18(2), 17-22.
- Zallico, R. L., & Benoy Joseph, W. (1991). Strategic Market Planning in Hospitals: Is it done? Does it work?, *Journal of Health Care Marketing*, 11(1), 5-11.
- Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, *American Sociological Review*, 42(5), 726-743.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional Theories of Organization, *Annual Review of Sociology*, 13(443-464).

Eindnoten

1. Slack (1985) beschrijft hoe in Canada vrijwillige sportorganisaties steeds meer het karakter van wat Weber noemt een legaal-rationele bureaucratie krijgen. Dit komt door de toegenomen vraag naar certificaten en kwalificaties van bureaumedewerkers, de toename in betaalde medewerkers, en de toegenomen standaardisatie en formalisering van systemen die onderliggend zijn aan de organisatie. Deze tendens heeft zich onder Nederlandse sportbonden ook voorgedaan. Thibault et al. (1991) geven aan dat door het aanstellen van betaalde medewerkers het niveau van specialisatie, standaardisatie en formalisering bij sportbonden gestegen is. Daarnaast is het besluitvormingssysteem meer gedecentraliseerd geworden. Hierdoor vertonen de organisatiestructuren volgens de auteurs de kenmerken een professionele bureaucratie (zie: Mintzberg, 1983).
2. Voor een toelichting op het veranderende overheidsbeleid, zie hoofdstuk vijf.
3. Dit deed zich niet alleen in Nederland voor. Shilbury (2001) geeft een vergelijkbare trend aan in Australië.
4. De directeur van de KNHB geeft aan dat "Het ingezette beleid van de KNHB absoluut ten grondslag [ligt] aan de groei van de KNHB. De afgelopen twee jaar is het accent vooral komen te liggen bij de trend 'Kwaliteit de basis voor alles'. Deze quote is onderdeel van een tekst op de website van SportKnowHow XL, waar de directeur uitleg geeft aan het gevoerde marketingbeleid. Ook NOC*NSF benadrukt dat het marketingbeleid van de KNHB geleid heeft tot groei. In het persbericht van NOC*NSF over het strategisch marketing project d.d. 31 maart 2005 staat dat de KNHB door het marketingplan in 2005 een ledengroei van 20% heeft gerealiseerd.
5. Jeroen Boesmans (2006) haalt in een artikel in het vakblad Verenigingsmanagement de toenmalige, bij het SMP betrokken, directeur van NOC*NSF aan die individualisering als één van de trends noemt waar sportbonden op in moeten spelen.
6. Het Aanvullend Voorzieningen Onderzoek is een vierjaarlijks onderzoek om gegevens te verkrijgen over het gebruik van een groot aantal maatschappelijke en culturele voorzieningen, waaronder sport, door de Nederlandse bevolking. Het onderzoek richt zich zowel op meting van het gebruik van voorzieningen als op meting van een breed scala van kenmerken die een huishouden en de individuele personen binnen een huishouden karakteriseren. Voor meer informatie, zie: www.scp.nl.
7. Het SPIN-project viel van 1996 tot 2001 onder de projectorganisatie van NOC*NSF. In 2001 is dit overgedragen aan het NISB.
8. Wanneer sprake is van behoefte aan een nieuwe oriëntatie in plaats van het verfijnen van de huidige oriëntatie is er sprake van radicale verandering (Greenwood & Hinings, 1996). Deze kan zowel langzaam en geleidelijk (evolutionair) plaatsvinden als snel met impact voor de hele organisatie (revolutionair).
9. Berger en Luckman (1966) baseren hun theorie op twee sociologische grootheden: Durkheim en Weber die elkaar niet uitsluiten, maar juist aanvullen. Het duale karakter van een maatschappij wordt gekenmerkt door de objectieve werkelijkheid (Durkheim) en de subjectieve betekenis ervan (Weber).
10. Structuren worden door Giddens (1985) gezien als recursief georganiseerde regels en hulpbronnen die gebruikt worden door individuen in de diversiteit van contexten van het dagelijkse leven. Met recursief bedoelt hij dat men over een zekere kennis van regels beschikt. Zie paragraaf 2.2.2. Structuren vormen de bouwstenen van een dominant vertoog (zie hoofdstuk twee)
11. De 'resource dependence' theorie gaat ervan uit dat organisaties zich aanpassen aan vereisten vanuit belangrijke inkomstenbronnen (Aldrich & Pfeffer, 1976; Froelich, 1999; Pfeffer & Salancik, 1978; Slack, 1997), zoals donoren en subsidieverstrekkers. Helmig, Jegers, en Lapsley (2004) geven aan dat deze theorie met name gebruikt wordt in de analyse van handelingen van non-profitorganisaties die in grote mate afhankelijk zijn van donoren en geen toegang hebben tot kapitale markten.
12. Kondra en Hinings (1998) beogen met institutionele fit de mate waarin een organisatie zich schikt naar de organisatievorm, structuur, routines en systemen zoals voorgeschreven door institutionele normen (zie: Kondra & Hinings, 1998, p. 750).
13. Vrije vertaling van 'institutional operators' van Kondra en Hinings (1998).
14. Vrije vertaling van 'equifinalists', 'renegades', en 'dogs' van Kondra en Hinings (1998).

15. De term 'structuren' is reeds uitgelegd onder eindnoot 10. Onder systeem verstaat Giddens (1985) de gereproduceerde relaties tussen individuen en/of collectieven gesitueerd in tijd en ruimte. Sociale systemen bestaan uit gereproduceerde relaties die zich uitstrekken door tijd en ruimte en daarmee contexten van aanwezigheid verbinden met contexten van afwezigheid. Hoe er nu gehandeld wordt in sportbonden is verbonden met de geschiedenis van handelen in de betreffende sportbond.
16. Zie ook George en Jones (2001) voor een onderbouwing waarom analyses op macroniveau verrijkt moeten worden met individuele overwegingen binnen een veranderingsproces.
17. Deze psycho-analytische elementen mogen aan de ene kant niet genegeerd worden, aan de andere kant waarschuwt Giddens dat niet al het discursieve bewustzijn terug gebracht mag worden tot deze onbewuste elementen (Giddens, 1984; Ruebens, 1989).
18. Reflexieve sturing of toezicht is het vermogen van een actor om het wat en waarom van handelen ter discussie te stellen. Met rationele sturing wordt bedoeld dat de actor discursief haar keuze kan beargumenteren. Dit kan alleen wanneer zij over voldoende kennis beschikt om causale relaties tussen handelen en uitkomst te duiden. Motivaties zijn motieven die tot handelingen aanzetten (zie ook: Giddens, 1984; Meeus, 1994).
19. Autorisatie als hulpmiddel is de mogelijkheid om mensen te controleren. Allocatie vindt plaats door de controle over objecten of andere materiële zaken, zoals geld, accommodaties en menskracht (Giddens, 1979).
20. Betekenisgeving is een vrije vertaling van het begrip sensemaking. Niet te verwarren met het begrip sensegiving, wat hier vrij vertaald wordt als betekenis zending.
21. Martin (1992) beschrijft drie perspectieven voor bestudering van organisatieculturen: 1) het integratieperspectief, waarin de organisatiebrede consensus centraal staat; 2) het differentiatieperspectief, waarin subculturele consensus centraal staat; en 3) het fragmentatieperspectief, waarin de verscheidenheid aan interpretaties van verschillende organisatieleden centraal staat.
22. Zie eindnoot 20
23. Collins (1988) geeft aan dat individuen behoren tot het sociologische microniveau en de structuren en systemen waarbinnen zij acteren behoren tot het macroniveau. Het niveau van de organisatie zit hier tussenin en kan derhalve tot de mesostructuur gerekend worden.
24. Niet te verwarren met de contextanalyse waar Pettigrew (1987) voor pleit. Deze is namelijk alleen op macroniveau gericht door een beschrijving van de sociale, economische, politieke en concurrentie omgeving. De strategische context van Stones (1991) is gezien vanuit een institutionele optiek.
25. Het Aanvullend Voorzieningen Onderzoek is een vierjaarlijks onderzoek om gegevens te verkrijgen over het gebruik van een groot aantal maatschappelijke en culturele voorzieningen, waaronder sport, door de Nederlandse bevolking. Het onderzoek richt zich zowel op meting van het gebruik van voorzieningen als op meting van een breed scala van kenmerken die een huishouden en de individuele personen binnen een huishouden karakteriseren. Voor meer informatie, zie: www.scp.nl.
26. In dit onderzoek vallen de volgende sporten onder 'vrije sporten': zwemmen, vormen van atletiek, wielrennen, toerfietsen, wandelen, schaken, klim- en bergsport, squash, triatlon en Go. Onder 'gebonden' sporten worden judo, korfbal, handbal, badminton, volleybal, gymnastiek, tafeltennis, biljart, jeu des boules en krachtsport gerekend.
27. Uiteindelijk zijn alleen die interviews geanalyseerd van die sportbonden die in het verdere verloop van het onderzoek medewerking zijn blijven verlenen in de vorm van het beschikbaar stellen van documenten en bereidheid voor een tweede interview met een bondsdirecteur/bondsmedewerker.
28. Macht kan volgens Giddens (1979) op twee manieren naar voren komen ('two faces of power'). Macht kan gebruikt worden in de vorm van besluitvorming: actoren kunnen middels besluitvorming het verloop van gebeurtenissen beïnvloeden. Macht kan ook meer impliciet toegepast worden: bepaalde handelwijzen kunnen leiden tot machtsverschillen.
29. Het Aanvullend Voorzieningen Onderzoek is een vierjaarlijks onderzoek om gegevens te verkrijgen over het gebruik van een groot aantal maatschappelijke en culturele voorzieningen, waaronder sport, door de Nederlandse bevolking. Het onderzoek richt zich zowel op meting van het gebruik van voorzieningen als op meting van een breed scala van kenmerken die een huishouden en de individuele personen binnen een huishouden karakteriseren. Voor meer informatie, zie: www.scp.nl.
30. Het Tijdsbestedingsonderzoek (TBO) is een vijfjaarlijks onderzoek onder de Nederlandse bevolking, dat in opdracht van het SCP met enkele andere participanten wordt gehouden. Enige duizenden personen houden gedurende een week een dagboek van hun tijdsbesteding bij. Doel van het TBO is het verkrijgen van een algemeen beeld van de tijdsbesteding van de Nederlandse bevolking. Het onderzoek is voor het eerst gehouden in 1975 en wordt elke vijf jaar herhaald.
31. Deze daling heeft zich echter tussen 2000 en 2005 vrijwel niet verder doorgezet (zie: Tiessen-Raaphorst & de Haan, 2008).
32. Dit blijkt ook uit de Rapportage Sport 2008 (SCP, 2008). Tussen 2000 en 2005 bleef de hoeveelheid beschikbare vrije tijd vrijwel stabiel. Desalniettemin werd er in deze periode meer tijd dan ooit tevoren aan sport en bewegen besteed (zie: Tiessen-Raaphorst & de Haan, 2008).

33. Deze classificatie van Crum (1993) is hoofdzakelijk gebaseerd op motieven van de sporter, maar de bijpassende organisatiewijze wordt op de achtergrond meegewogen.
34. Advertising Age is een Amerikaans vakblad op het gebied van marketing, advertenties, media nieuws, informatie en analyses.
35. De Code Goed Sportbestuur van de commissie Loorbach is vastgelegd in het document "13 aanbevelingen voor goed sportbestuur". Dit betreffen aanbevelingen die naast de algemeen geldende wettelijke bepalingen elementaire bouwstenen vormen voor goed sportbestuur (Loorbach, 2005).
36. Daar waar regio's geschreven is kan ook districten, afdelingen e.d. gelezen worden.
37. Daar waar ALV geschreven is kan ook bondsraad, Unieraad, congres, e.d. gelezen worden.

Bijlage I Kwalitatief onderzoek bij micro case-studies

Koninklijk Nederlands Korfbal Verbond (KNKV)

Het KNKV is met meer dan 40 fte. een sterk geprofessionaliseerde organisatie. In deze case studie is er voor gekozen om met name inzicht te krijgen in de betekenisgeving, macht en geldende normen vanuit de verschillende actoren die professioneel bij de bond betrokken zijn.

Diepteinterviews*:

Functie	Aantal	Data
Voorzitter	1	05/12/2006
Directeur	1	20/11/2006**
Staffunctionaris Verenigingsservice	3	25/10/2006 23/11/2007 08/01/2009
Coördinator Marketing & Communicatie	3	18/10/2006 05/02/2007 05/05/2008
Verenigingskaderconsulent I	1	18/10/2006
Verenigingskaderconsulent II	1	25/10/2006
Medewerker sportstimulering	1	10/04/2007
Totaal	11	

* *Er is een dubbeltelling van drie interviews met tabel 2.1.*

** *De directeur is kort na het interview vertrokken. Een nieuwe directeur liet lang op zich wachten. Zijn taken zijn voor een gedeelte overgenomen door de staffunctionaris verenigingsservice die meerder malen geïnterviewd is.*

Documentanalyse:

- Korfbal: meer dan sport alleen. KNKV Toekomstvisie 2010;
- Het Strategisch Marketing Plan;
- Jaarplan 2005; 2006
- Beleidskaders 2008;
- Notulen vergaderingen Algemeen Bestuur van augustus 2005 t/m juni 2009;
- Verslagen Algemene Vergaderingen 2005; 2006; en 2007;
- Verslag Bijzondere Algemene Vergadering 2008.

Observaties:

- Korfbalcongres voor verenigingsbestuurders, 28 oktober 2006
- Marketingvervolgssessies bureaumedewerkers, 10 april 2007, 15 mei 2007, 6 juni 2007
- Voorzittersbijeenkomst i.h.k.v. de marketingvervolgssessie: 31 mei 2007

Koninklijke Nederlandse Biljart Bond (KNBB)

De KNBB had anno 2005 10 fte. in dienst en is daarmee semiprofessionaliseerd. Hierdoor zal inzicht in betekenisgeving, macht en geldende normen verkregen worden via zowel professionele als vrijwillige actoren die bij de bond betrokken zijn.

Diepte-interviews*:

Functie	Aantal	Data
Voorzitter	1	20/02/2007
Vice-voorzitter***	1	29/10/2007
Voorzitter sectie pool	1	03/01/2007
Voorzitter sectie Carambole	1	26/02/2007
Directeur	1	10/11/2006
Marketing medewerker	2	10/11/2006 04/12/2007
Coördinator breedtesport	3	02/04/2007 04/12/2007 22/09/2008
Totaal	10	

* *Er is een dubbeltelling van drie interviews met tabel 2.1*

** *De directeur is een jaar daarna vertrokken. Een nieuwe directeur laat nog steeds op zich wachten. Haar taken zijn voor een gedeelte overgenomen door de coördinator breedtesport die meerder malen geïnterviewd is.*

*** *Op het moment van interviews was er geen voorzitter meer en nam de vice-voorzitter de taken van de voorzitter over*

Documentanalyse:

- Het Strategisch Marketing Plan;
- Jaarplan 2005; 2006; 2007; 2009;
- Jaarverslag 2005; 2006; 2007
- Biljart Totaal 2005;
- Notulen Bondsraden 2006 t/m 2008;
- Rapport Commissie Bos: Van wens naar werkelijkheid;
- Rapport Commissie Bos: Herstructurering KNBB 2009.

Observaties:

- Najaarsvergadering sectie Carambole, 9 december 2006
- Marketingvervolgessie bureaumedewerkers/districtbestuurders, 2 april 2007, 21 mei 2007
- Voorjaarsvergadering sectie Carambole, 2 juni 2007
- Bondsraadvergadering 9 juni 2007, 15 december 2007, 13 december 2008

Nederlandse Jeu de Boulesbond (NJBB)

De NJBB is nauwelijks geprofessionaliseerd met slechts 3 fte. Inzicht in betekenisgeving, macht en geldende normen van met name vrijwillig kader van de sportbond is hier relevant.

Diepte-interviews*:

Functie	Aantal	Data
Voorzitter	1	02/05/2007
Bestuurslid/penningmeester	1	04/01/2007
Vrijwilliger/voorzitter PR commissie	1	29/01/2007
Vrijwilliger	1	30/03/2007
Gecombineerd interview voorzitter/directeur	1	07/11/2007
Directeur	2	13/01/2009
Beleidsmedewerker	1	02/07/2008
Totaal	8	

* *Er is een dubbeltelling van drie interviews met tabel 2.1*

Documentanalyse:

- Beleidsplan 2004-2007;
- Het Strategisch Marketing Plan;
- Jaarplan 2005; 2006; 2007;
- Jaarverslag 2005; 2006.

Observaties:

Vergadering PR Commissie, 12 januari 2007, 30 maart 2007, 27 april 2007
Bijeenkomst marketingimplementatie, 16 januari 2008

Bijlage II Uitgebreide tabellen marktaandeelbepalingen

Tabel 3.5 (uitgebreid) Aandeel in actieve sportweken alle sporten in het AVO bestand

	1979	1983	1987	1991	1995	1999	2003	2007
Totaal	100	100	100	100	100	100	100	100
fitness\ aerobics				9	12	13	16	20
zwemmen	22	21	20	20	20	18	17	14
Zaal + veld voetbal	10	10	10	11	10	9	11	13
Hardlopen (per 2007), joggen, trimmen	7	7	8	8	7	6	9	11
tennis	7	7	8	9	9	7	8	6
gymnastiek\turnen	12	11	10	8	6	6	5	5
paardrijden	3	4	2	2	3	3	3	3
volleybal	5	5	4	4	4	3	2	3
skeeleren\skaten	0					5	3	2
vecht- of verdedigingssport	3	2	3	3	3	2	2	2
hockey	1	1	2	2	1	1	2	2
golf				1	1	1	1	2
badminton	4	4	4	4	3	2	2	2
zeilen\roeien,kanoen\surfen	2	4	2	2	2	2	1	1
squash					2	2	2	1
korfbal	1	1	1	1	1	1	1	1
tafeltennis	4	3	2	2	1	1	1	1
handbal	2	1	1	1	1	1	1	1
basketbal	1	1	1	1	1	1	1	1
schaatsen	2	2	2	2	1	1	1	1
atletiek	1	1	1	1	1	1	1	1
auto\motorsport	1	1	0	1	1	1	1	1
overige	5	9	13	10	8	10	7	7

Bron: Eigen bewerking AVO (6-79)

Tabel 3.6 (uitgebreid) Lidmaatschapscijfers van de bij NOC*NSF aangesloten sportbonden 1999-2007

Individuele sporte	Index 2007				Duosporten	Index 2007			
	1999	2003	2007	2003 = 100		1999	2003	2007	2003 = 100
golf	134,003	208,849	291,184	139	oosterse gevechtssport	5,762	8,432	9,384	111
hippische sport	143,410	142,804	195,526	137	badminton	78,583	57,012	63,120	111
atletiek	87,698	97,925	126,413	129	taekwondo	8,550	8,461	9,361	111
KNBLO-wandelen	27,038	23,487	30,038	128	karate	8,411	8,875	9,006	101
wielrennen	22,555	22,860	28,456	124	judo	54,990	55,852	55,018	99
wandelen	28,055	26,432	32,883	124	lawn tennis	713,594	710,497	691,441	97
kegelen	7,771	6,370	7,262	114	tafeltennis	38,731	38,291	34,418	90
toerfietsen	31,855	37,972	43,029	113	schaak	162,696	170,701	149,920	88
darts	24,486	39,480	43,844	111	dammen	8,274	7,748	6,754	87
triathlon	8,895	5,336	5,738	108	dansen	9,886	9,636	5,706	59
handboogschieten	8,308	8,939	9,488	106	squash	57,170	46,089	18,099	39
jeu de boules	16,069	17,739	18,532	104	Teamsporten				
roeien	23,784	26,538	27,223	103	rugby	6,675	5,351	8,001	150
onderwatersport	18,170	18,918	19,110	101	ijshockey	6,414	4,114	5,336	130
biljarten	50,109	35,202	34,364	98	hockey	133,549	161,979	197,134	122
zwemmen	153,458	152,148	146,063	96	voetbal	1,025,183	1,047,530	1,129,885	108
gymnastiek	302,383	294,819	279,948	95	basketbal	46,536	45,163	45,447	101
watersport	100,455	111,053	101,620	92	korfbal	92,260	96,876	97,355	100
bergbeklimmen	57,045	61,950	55,585	90	volleybal	140,549	126,735	127,308	100
schaatsen	162,696	170,701	149,920	88	bridge	110,889	115,633	115,736	100
kano	9,017	7,972	6,703	84	base/softball	23,085	24,032	23,926	100
krachtsport	2,681	6,149	5,004	81	handbal	56,071	56,566	54,828	97
skien	140,507	140,977	111,674	79	cricket	7,381	5,614	5,379	96
bowling	20,767	20,148	15,577	77	kaatsen	15,212	15,275	14,574	95

Bron: Eigen bewerking lidmaatschapscijfers NOC*NSF (1963-2007)

Samenvatting

Introductie

NOC*NSF, de Nederlandse overkoepelende organisatie van sportbonden, merkte in 2004 op dat de gewenste professionalisering in de sport achter bleef en met name gefinancierd was op tijdelijke basis en met overheidsgeld. Ook was de sportsector volgens de sportkoepel onvoldoende in staat te vernieuwen om daarmee tegemoet te komen aan de individuele behoefte van (potentiële) sporters. NOC*NSF gaf aan dat het blijven hangen in oude structuren en de onvoldoende samenwerking binnen de sector en op lokaal niveau er toe heeft bijgedragen dat steeds meer mensen voor sportbeoefening binnen de anders-georganiseerde sport hebben gekozen (NOC*NSF, 2004). Derhalve heeft NOC*NSF vanaf 2005 de inzet om verlies van marktaandeel tegen te gaan opgenomen in de beleidsagenda. In 2005 en 2006 bood ze de sportbonden een Strategisch Marketing Project (SMP) aan. Het aanbieden van innovatieve, vraaggerichte activiteiten vormde vanaf toen één van de voorwaarden voor het verkrijgen van Lottofinanciering.

Het SMP kan opgevat worden als een pleidooi voor sportbonden om plaats te maken voor marktdenken in plaats van alleen verenigingsdenken. Dat vraagt derhalve om een cultuuromslag. De realisatie van deze cultuuromslag is echter niet onproblematisch. Sturingsproblematiek dreigt te ontstaan doordat sportbonden van oudsher gewend zijn aangestuurd te worden door hun verenigingen alsook verantwoording af te leggen aan hen. Nu worden sportbonden vanuit NOC*NSF aangemoedigd meer marktgericht te handelen en hebben zij marketingplannen ontwikkeld waarin de verenigingen een rol in de uitvoering krijgen. Deze sturing van bovenaf lijkt te botsen met de traditionele sturing van onderaf. Dit spanningsveld roept de volgende vraag op:

Wat zijn de achtergronden en gevolgen van het onder druk van de externe omgeving en topdown gestuurd toepassen van een marktbenadering op een groep sportbonden die gekenmerkt wordt door een verenigingsgerichte cultuur en die haar bestaansrecht ontleent aan het organiseren van een gezamenlijke passie voor een sport?

De vraag naar de achtergronden verwijst naar de aanleiding van het SMP: klopt de veronderstelling van NOC*NSF die aan dit project ten grondslag lag, dat steeds meer mensen voor sportbeoefening buiten de georganiseerde sport kiezen? NOC*NSF geeft daarnaast aan dat het verlies van marktaandeel veroorzaakt wordt door de opkomst van de commerciële sportsector, de individualiserende samenleving en sportbonden die zijn blijven hangen in oude structuren, maar onderbouwt dit niet. Ook deze argumentatie behoeft een verdere verkenning. De vraag is of bredere demografische en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen zijn aan te wijzen die ten grondslag liggen aan ontwikkelingen in het marktaandeel van de georganiseerde sport om zodoende de keuze voor de toepassing van marketingtechnieken te beoordelen.

En is het vermeende verlies van marktaandeel inderdaad bepalend geweest voor de deelname van sportbonden aan het SMP of hebben organisaties in de directe omgeving van sportbonden invloed gehad op de keuze voor toepassing van marketingtechnieken? Een hiermee verbonden vraag heeft te maken met de keuze voor het inzetten van marketing als oplossing voor verliezend marktaandeel. Waar komt het marketingvertoog vandaan? En hoe anders is het marketingvertoog ten opzichte van de traditionele manier van ledenwerven? Heeft dit vertoog zich ook in andere sectoren gemanifesteerd? En wat zijn de gevolgen van de toenemende dominantie van dit vertoog en welke leringen zijn daaruit te trekken?

Daarnaast is een cruciale vraag welke implicaties de invoering van het SMP met zich mee heeft gebracht? Sportbonden hebben een uniek karakter. Ze zijn niet alleen not-for-profit organisaties, maar ze kenmerken zich ook door een democratische besluitvormingsstructuur, grote afhankelijkheid van vrijwilligers en een bestaansrecht dat ontleend wordt aan de belangenbehartiging en ondersteuning van sportverenigingen. Welke problemen ondervinden dergelijke organisaties bij de invoering van het SMP en de daarmee gepaard gaande gewenste cultuurverandering? Wat zijn de bedoelde en onbedoelde gevolgen geweest met betrekking tot de behoefte aan verandering, de aangehouden verenigingswaarden en daarmee gepaard gaande betekenisgeving, de bestuurlijke processen, en de geldende machtsverhoudingen?

Gebruikt theoretisch raamwerk

In dit proefschrift is het beoogde veranderingsproces op drie sociologische niveaus geanalyseerd: op macroniveau, op mesoniveau en op microniveau. Het microniveau staat voor het niveau waarin de individuen en hun betekenisgeving centraal staan. Op mesoniveau staan de sportbonden als groep centraal. En op macroniveau staan de systemen en structuren waarbinnen de sportbonden opereren centraal. Voor de bestudering van organisatieverandering op deze drie niveau's is in eerste instantie gebruik gemaakt van het neo-institutioneel model van Greenwood en Hinings (1996) en de structuratietho-

rie van Giddens (1979). In het model van Greenwood en Hinings wordt de verandering van een groep vergelijkbare en aan elkaar verwante organisaties verklaard aan de hand van de macrocontext en organisatiefactoren. Sportbonden vormen door hun gedeeld overkoepelend orgaan (NOC*NSF) en door hun democratische besluitvormingsstructuur, hun verenigingsstructuur en hun afhankelijkheid van vrijwilligers een groep vergelijkbare en verwante organisaties. De macrocontext bestaat uit twee onderdelen, te weten de marktcontext en de institutionele context. Beide zijn van invloed op zowel de aanzet tot verandering als op het proces van verandering. Eerstgenoemde betreft alle ontwikkelingen vanuit de markt. Tweedegenoemde is lastiger te definiëren. Dit betreft alle ontwikkelingen rondom verschillende stakeholders van een groep verwante organisaties. Dat kunnen leveranciers, subsidieverstrekkers, overkoepelende organisaties en donors zijn, maar ook de verwante organisaties waarmee de branche gevormd wordt. In het geval van sportbonden betreft dit onder andere NOC*NSF, het ministerie van VWS, de aangesloten verenigingen en de andere sportbonden. Beide factoren zijn voor alle sportbonden grotendeels dezelfde.

De organisatiefactoren betreffen procesverklarende elementen. Deze zijn te verdelen in aanjagende (*precipitating*) factoren en in-staat-stellende (*enabling*) factoren. Hoewel deze per organisatie kunnen verschillen, heeft de macrocontext juist invloed op deze factoren. Een zwakte van het neo-institutioneel model is dat het veronderstelt dat organisaties zich gemakkelijk overgeven aan hun context. De structuratietheorie van Giddens benadrukt het veranderingsproces op een meer dynamische manier. Individuen binnen organisaties laten zich voor een gedeelte leiden door de macrocontext, maar geven daar op hun eigen manier invulling aan en bepalen daardoor mede de context.

Het neo-institutioneel model en de structuratietheorie zijn niet toereikend voor een volledige analyse op microniveau. De vraag wat de bedoelde en onbedoelde gevolgen zijn geweest met betrekking tot de behoefte aan verandering, de aangehouden verenigingswaarden en daarmee gepaard gaande betekenisgeving, de bestuurlijke processen, en de geldende machtsverhoudingen is beantwoord door bestudering van de verandering op microniveau. Dit is gedaan aan de hand van Weicks (1995) theorie over betekenisgeving.

Methodologie

Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in zowel de achtergrond van het SMP alsook in het beoogde veranderingproces en de gevolgen die dat met zich mee heeft gebracht. De achtergrond is in kaart gebracht door een kwantitatieve analyse op secundaire data vanuit het AVO bestand van het Sociaal Cultureel Planbureau, bestudering van de Rapportages Sport 2003 en 2006 en bestudering van wetenschappelijke literatuur naar ontwikkelingen in de marktcontext en de institutionele context van de georganiseerde

sport, alsook een literatuurstudie naar de herkomst van het not-for-profit marketingvertoog en de vertaling daarvan naar de sportsector.

De gevolgen van de ingezette verandering zijn bestudeerd aan de hand van interpretatief onderzoek waarin het veranderingsproces en de rol die verschillende actoren daarin spelen centraal staan. Om het veranderingsproces in eerste instantie in kaart te brengen is documentanalyse toegepast op beleidsplannen van elf verschillende sportbonden. Om de perceptie van verschillende actoren in beeld te brengen zijn bij twintig sportbonden twee interviews (met een tussenliggende periode van ongeveer anderhalf á twee jaar) afgenomen met de hoofdbetrokkene bij het SMP en bij vijftien van deze sportbonden tevens met een hoofdbestuurder. Bij drie sportbonden, te weten het Koninklijk Nederlands Korfbal Verbond, de Koninklijke Nederlandse Biljart Bond en de Nederlandse Jeu de Boules Bond, is dieper ingegaan op specifieke problemen die zich in dit veranderingsproces hebben voorgedaan. Dit is gedaan aan de hand van twintig aanvullende interviews met verschillende organisatiebetrokkenen op verschillende niveaus binnen de organisaties, alsook door observaties bij belangrijke situaties in het veranderingsproces. In totaal zijn er 75 interviews gehouden.

Marktaandeelanalyse (macroanalyse)

De georganiseerde sport verliest inderdaad marktaandeel, onafhankelijk van de manier waarop het marktaandeel wordt bepaald. Alle in dit proefschrift toegepaste methodes laten een zelfde dalende trend zien. Het marktaandeel van de georganiseerde sport onder frequente sporters bedroeg op zijn hoogtepunt 65%, maar is vanaf het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw gestagneerd en gedaald tot rond de 50%. Een lichte stijging is recent waar te nemen, maar het is nog onduidelijk of deze zal doorzetten. Aan de andere kant is te zien dat het aandeel actieve sportweken (zie hoofdstuk 3) van fitness sterk is gestegen, van 9% in 1991 naar 20% in 2007. De conclusie van NOC*NSF en VWS dat de traditionele verenigingssport marktaandeel verliest aan de anders-georganiseerde sport is dus juist. Daarmee kan gesteld worden dat de zorg over het teruglopend marktaandeel empirisch begrijpelijk is.

Een tweede belangrijke conclusie is dat de trend van een dalend marktaandeel niet aan alle sporters toegeschreven kan worden. De dalende trend heeft zich alleen voorgedaan onder de volwassen sporters. Ook is er verschil tussen de sporten. De beperking van de hier gebruikte methode is dat het marktaandeel van de afzonderlijke sporten in het gebruikte AVO bestand niet in een tijdslijn geplaatst kan worden omdat een aantal sporten te weinig respondenten telt. Om toch iets te kunnen zeggen over ontwikkelingen in de tijd kan de ontwikkeling in het aandeel actieve sportweken (zie hoofdstuk 3) van een betreffende sport vergeleken worden met de ontwikkeling in lidmaatschapscijfers van

NOC*NSF. Hierbij treedt de complicatie op dat deze lang niet altijd één op één vergelijkbaar zijn. Ondanks deze beperkingen zijn de uitkomsten van deze methode, met enige voorzichtigheid in acht nemend, bestudeerd. Niet verrassend is dat met name de team-sporten er goed in slagen veel sporters aan hun verenigingen te binden.

In hoofdstuk drie zijn twee dingen duidelijk geworden. NOC*NSF gebruikt ten eerste een weinig genuanceerde berekening van het marktaandeel en heeft zodoende met haar verkondiging van verlies van marktaandeel van de georganiseerde sport een minder onderbouwde argumentatie onder het SMP gelegd. Alwaar sportbonden overigens redelijk blind op zijn gevaren. Ten tweede, hoewel het verlies van marktaandeel met een collectief programma aangepakt is, blijkt dit geenszins een gemeenschappelijk gedeeld probleem. De ontwikkelingen in zowel sportparticipatie per sport als verenigingslidmaatschap per sport zijn per sportbond uniek. Derhalve zou ook de noodzaak tot en de aanpak van verandering moeten verschillen. Een diversiteitsrespecterende aanpak zou hier beter op zijn plaats zijn geweest (zie: Kondra & Hinings, 1998).

Oorzaak marktaandeelverlies (macroanalyse)

Het verlies van marktaandeel van de traditioneel georganiseerde sport is aan twee ontwikkelingen te wijten. Ten eerste is er sprake van een stijgende sportparticipatie van ouderen, allochtonen en de lagere inkomensgroepen en opleidingsniveaus die in steeds mindere mate ten goede komt aan de sportverenigingen. Er is gezocht naar een verklaring in individualiseringstheses, een toegenomen diversiteit van het aanbod en een opgekomen fitnesscultuur. Deze verklaringen blijken niet toereikend. De afgenomen verenigingsparticipatie is het sterkst in groepen die vanuit de individualiseringsthese het minst gebruik kunnen maken van toegenomen keuzemogelijkheden. Daarnaast is de fitnessparticipatie hoger onder hoogopgeleiden dan onder laagopgeleiden. Een verklaring voor het verlies aan marktaandeel lijkt eerder gezocht te moeten worden in een sociaal-maatschappelijk kader. Sportverenigingen zijn oorspronkelijk opgericht door jonge mannen uit de gegoede kringen van de samenleving en hebben zich veelal gericht op jeugdige, autochtone sporters. De (sport)emancipatie van lagere sociale kringen, ouderen en allochtonen hebben niet automatisch geleid tot een emancipatie van deze groepen binnen de sportverenigingen. De verenigingscultuur is wellicht dermate sterk gericht op de traditionele doelgroep dat nieuwe doelgroepen zich er maar in beperkte mate thuis voelen. Het verlies aan marktaandeel is maar in beperkte mate een marketingprobleem. Het aanspreken van nieuwe doelgroepen met nieuwe producten en diensten lost het probleem van het niet thuis voelen binnen een sportvereniging van deze doelgroepen niet op.

Een tweede oorzaak van het afgenomen marktaandeel is de afname in verenigingsparticipatie binnen de doelgroep volwassenen tussen de 35 en 49 jaar. Bij hen is er mogelijk sprake van een 'overloop' van de traditioneel georganiseerde sport naar de commerciële aanbieders, waarbij dit veroorzaakt wordt doordat bij deze groep onder (gepercipieerde) tijdsdruk en bij een toegenomen gediversifieerd aanbod een verschuiving plaatsvindt in motieven voor sportbeoefening (van gezelligheidsmotief naar gezondheidsmotief). De redenering van NOC*NSF is dat door het aanbieden van een flexibeler sportaanbod de sportvereniging aantrekkelijker zou moeten worden voor deze doelgroep.

Opkomst marketingvertoog (macro- en mesoanalyse)

Aan de hand van een literatuurstudie is beschreven hoe het marketingvertoog binnen de georganiseerde sport aan dominantie heeft gewonnen. Veel sportbonden staan onder financiële druk door het wegvallen van de instellingssubsidie en in sommige gevallen door het teruglopen van het ledental. Commercialisering lijkt slechts voor een kleine groep sportbonden en sportverenigingen een oplossing te zijn. Toepassing van marketingtechnieken is een bredere toepasbare oplossingsrichting om het ledental te doen toenemen en daarmee de afhankelijkheid van subsidies te verkleinen. Ook vanuit de not-for-profit marketing literatuur is ondersteuning gevonden voor deze redenering. Steeds meer wordt in de marketingliteratuur ervan uitgegaan dat niet-commerciële instellingen baat hebben bij het toepassen van een bedrijfseconomische oriëntatie, maar ook dat dit in sommige gevallen onmogelijk lijkt (Noordegraaf, 2004). In dit proefschrift zijn de opkomst en de problemen van een marktbenadering in de zorg- en cultuursector beschreven. Het ontbreken van een marktgerichte cultuur blijkt één van de barrières te zijn voor de toepassing van marketing in een niet-commerciële context. Er zijn echter geen aanwijzingen gevonden die dit bevestigen in relatie tot sportorganisaties.

Zowel in de commerciële als niet-commerciële sportsector maakt marketing halverwege de vorige eeuw zijn intrede. Dit betrof vooral sponsoring en viel dus onder marketing *via* sport. De laatste jaren wordt tevens het belang van het vermarkten van de sport erkend. Hiermee is de focus van marketing van sportorganisaties, en dus ook van sportbonden verbreed. Marketeers binnen sportbonden waren wellicht eerst voornamelijk belast met media- en sponsorbeleid. Tegenwoordig behoort ook het bedienen van de markt en het inspelen op behoeftes tot hun takenpakket (Ferrand & Torrigiani, 2005).

Analyse van de beleidsplannen van NOC*NSF maakt duidelijk dat het marketingvertoog steeds dominanter is geworden ten opzichte van het verenigingsvertoog. Tot het einde van de vorige eeuw is voornamelijk geschreven over belangenbehartiging van sportverenigingen en sportbonden en over breedtesportstimulering. Vanaf 2002 wordt in de plannen gepleit voor een vraaggericht sportaanbod, wat erop duidt dat het marketing-

vertoog geïntroduceerd wordt. Dit vertoog wordt in de daaropvolgende jaren alsnog dominanter. In 2005 krijgt de marketingfocus nadrukkelijk aandacht met het organiseren van het SMP. In de sportagenda 2009-2012 is het marketingvertoog als een vanzelfsprekendheid beschouwd.

Vanuit de bestudeerde jaarplannen van de sportbonden kan opgemaakt worden dat er onder hen verschil is in de manier waarop er over marketing is geschreven. Een aantal sportbonden beschrijft reeds voor deelname aan het SMP expliciet, dan wel impliciet over de vraaggerichte focus van sportmarketing. Bij andere sportbonden heeft het marketingvertoog pas na deelname aan het SMP aan dominantie gewonnen. Slechts bij twee bestudeerde sportbonden heeft deelname aan het SMP weinig doen veranderen in de gehanteerde taal in de jaarplannen. Het marketingvertoog is daar weinig dominant aanwezig.

Bedoelde en onbedoelde gevolgen van het marktvertoog (mesoanalyse)

Het is echter duidelijk geworden dat verschillende actorgroepen binnen sportbonden, zoals onder andere de bureauorganisatie, het bestuur, districten/regio's/afdelingen, afgevaardigden en de verenigingen verschillende niveaus van urgentie voor verandering naar marktgerichte organisaties ervaren. De urgentie voor verandering wordt gevoed door verschil in aanwezige dominante structurele principes tussen de actorgroepen (Giddens, 1985). De bureauorganisaties worden in hun plannen en ambities geïnspireerd door de plannen en ambities van het ministerie van VWS en NOC*NSF en door voorbeelden (benchmarks) uit de markt. Daarnaast speelt de groeiontwikkeling van het professionele apparaat in de periode dat er subsidie verstrekt werd voor bekostiging van facilitaire zaken een belangrijke rol. Om geen mensen te hoeven ontslaan en om mee te werken aan nationale sportambities is de bondsdirectie geïnteresseerd in groei en is ze bereid om traditionele verenigingsprincipes los te laten, ofwel te deïstitutionaliseren (zie Oliver, 1992), om plaats te maken voor meer marktgerichte principes. Hierdoor heeft er op bondsbureauniveau een verschuiving in de taakopvatting plaatsgevonden. De belangenbehartigende en competitie organiserende taak heeft plaatsgemaakt voor een meer ondernemende en maatschappelijke taakopvatting. De mate waarin bondsbesturen hierin meegaan, verschilt en hangt onder meer af van de prioriteiten van het bondsbestuur. Het zojuist geschetste proces van deïstitutionalisering heeft niet vaak plaatsgevonden in lager gelegen organisatieonderdelen zoals de districten/regio's/afdelingen en de verenigingen. Zij zijn ontstaan uit een onderling gedeelde motivatie om een bepaalde sport te beoefenen (in wedstrijdverband) en een gedeelte hiervan is pas geïnteresseerd in groei wanneer hun bestaansrecht serieus in het geding komt. De afgevaardigden voor een bondsvergadering komen veelal uit deze geledingen of zijn hier nauw aan verwant. Hun gehanteerde principes staan niet zelden dicht bij deze geledingen

dan bij het bestuur of bureau. De diversiteit in gehanteerde principes zorgt ervoor dat druk vanuit de macrocontext niet automatisch leidt tot motivatie voor verandering en aanpassing van gehanteerde waarden, in ieder geval niet bij alle actorgroepen. Voor veel verenigingen en vrijwilligers is de belangrijkste taak van een sportbond nog steeds het representeren van hun belangen en het organiseren en coördineren van de competitie. Hoewel de energie van NOC*NSF in de ondersteuning van het transitieproces naar marktgerichte organisaties in eerste instantie gericht was op de bureauorganisatie, zijn het de overige geledingen zoals bestuur, districten/regio's/afdelingen en verenigingen die een cruciale rol spelen in dit veranderingsproces. Deze rol verloopt enerzijds via hun besluitvormende macht en anderzijds via hun bereidheid en bekwaamheid tot actie. Een structurele eigenschap van sportbonden is de traditionele democratische besluitvormingsstructuur. Deze vormt een belangrijke machtsafhankelijkheid in het veranderingsproces en heeft een grote invloed op het creëren van hulpbronnen en randvoorwaarden, oftewel actiecapaciteiten, die het veranderingsproces mogelijk maken. Verenigingsbestuurders, bestuurders van de districten/regio's/afdelingen, afgevaardigden en bondsbestuurders zijn hierin de belangrijkste actoren. Zij zijn *knowledgeable agents* (Giddens, 1984) in die zin dat ze handelen naar aanwezige kennis die discursief of juist onbewust aanwezig is. Bestuurders hebben daarbij ook niet altijd voor ogen wat de gevolgen zijn van hun beslissingsgedrag.

Uit de casebeschrijvingen kan opgemaakt worden dat de besluitvormingsorganen binnen sportbonden in individueel en accommodatieafhankelijk te beoefenen takken van sport over het algemeen eerder geneigd zijn om ruimte te maken voor marktgerichte principes in vergelijking tot sportbonden in verenigings- en accommodatieafhankelijke takken van sport. Dit heeft ertoe geleid dat in veel van deze laatstgenoemde sportbonden goedkeuring is verleend aan een aantal hulpbronnen en randvoorwaarden, waarvan het individuele lidmaatschap misschien wel de belangrijkste is. Met de institutionalisering van de marktgerichte principes zijn niet altijd de traditionele verenigingsprincipes gedeïnstitutionaliseerd. Deze blijven soms zelfs zo dominant dat de marktgerichtheid onder druk blijft staan. Sportbonden die verenigingsafhankelijke takken van sport vertegenwoordigen hebben moeite de traditionele verenigingsprincipes los te laten. Marktgerichte principes moeten bij die bonden vooral op verenigingsniveau gehanteerd gaan worden. Echter, verenigingen blijken hier niet altijd mee bezig. Hiervoor zijn verschillende oorzaken aan te wijzen, zoals onder meer andere interesses van districten/regio's/afdelingen, gebrek aan accommodaties en gebrek aan kader.

Echter, het is niet zo dat bondsmedewerkers, ook al hebben ze geen besluitvormend mandaat, zich 'zomaar' hoeven te conformeren aan de mate van actiebereidheid van de achterban. Bondsmedewerkers zijn ook *knowledgeable agents* (Giddens, 1984) en heb-

ben invloed op het veranderingsproces. De institutionele omgeving speelt hier ook een belangrijke rol in. Veel bonden maken gebruik van subsidies om vernieuwende activiteiten mee op te starten. Hetzelfde geldt, hoewel in beperkte mate, voor de marktcontext welke door middel van sponsoring hieraan bijdraagt. Dankzij externe financiering krijgt de nieuwe marktbenadering de kans zich te bewijzen zonder dat hier de overtuiging en goedkeuring van de achterban voor vereist is.

Vier jaar nadat er vanuit de institutionele omgeving druk en ondersteuning is uitgeoefend op sportbonden om meer marktgericht te worden kan geconstateerd worden dat bij veel sportbonden dit veranderingsproces moeizamer verloopt dan verwacht. Ondanks dat de institutionele omgeving markgerichtheid als nieuwe norm heeft verheven, blijkt de stellingname van Kondra en Hinings (1998) dat dominante coalities binnen organisaties door hun risicoaversie instemmen met institutionele normen niet op te gaan. Een mentale verandering alleen op bondsniveau blijkt ontoereikend. Het moeizame veranderingsproces binnen andere geledingen van de sportbond zorgt ervoor dat de nieuwe institutionele norm wankelt. Het verschil in aanname van het nieuwe vertoog tussen het bondsbureau en de achterban heeft ervoor gezorgd dat er een 'wij-zij gevoel' is ontstaan. Uit de casestudies is naar voren gekomen dat veel bureaumedewerkers de achterban verantwoordelijk houden voor het niet slagen van een marketingbenadering. Verenigingen en regionale bestuurders, daarentegen, handelen vanuit hun taakopvatting die gestuurd wordt door verenigingswaarden en hebben veelal het idee dat het bondsbureau voorbij gaat aan hun belangen. Bondsbestuurders staan, vaak letterlijk, tussen het bureau en de achterban.

Door hun handelen hebben de sportbonden zelf invloed uitgeoefend op de institutionele omgeving. De institutionele norm is op papier dan wel verschoven, maar in de praktijk nauwelijks. Het marketingvertoog heeft in veel gevallen wel aan dominantie gewonnen, maar met name op geautoriseerd niveau (het bondsbureau en bondsbestuur). Het heeft lang niet altijd draagvlak in de gehele organisatie.

Betekenisgeving aan het marktvertoog (microanalyse)

In de drie beschreven cases heeft het de bondsbestuurders en de hogere geplaatste bureaumedewerkers ontbroken aan betekeniszendende activiteiten (zie: Gioia & Chitipeddi, 1991). De besturen en directeurs van deze drie organisaties gaven allen een nieuwe betekenis aan de taakopvatting van hun organisatie. Deze nieuwe betekenis is binnen het KNKV (korfbal) maar beperkt uitgedragen en doorgevoerd in de rest van de organisatie. De nieuwe betekenis heeft ruimte gekregen naast de oude betekenis, die niet tot nauwelijks gedeïstitutionaliseerd is. Gewenning of inertie (zo hebben we dat altijd gedaan) blijft ervoor zorgen dat traditionele gewoontes dominant blijven boven

marktgerichte manieren van handelen. De gewichtige actoren hebben niet of nauwelijks geprobeerd hier verandering in aan te brengen. Bij de KNBB (biljart) ging de achterban akkoord met de nieuwe betekenisgeving. Echter, de betekenisgeving van de gevolgen hiervan vond in een voor de achterban onbegrijpelijke taal plaats. Bovendien voorzagen de gewichtige actoren hun achterban van weinig handvatten hoe deze nieuwe betekenis geconcretiseerd kan worden. Het gevolg hiervan was dat de achterban de consequenties van de nieuwe betekenisgeving niet accepteerde. Bij de NJBB (jeu de boules) wisten de gewichtige actoren nauwelijks wat de consequenties van de nieuwe betekenissen zouden zijn. Zij zijn derhalve niet in staat geweest de nieuwe betekenisgeving te communiceren richting afdelingen en vrijwillige commissies.

Conclusie: Het paradoxale karakter van een marktgerichte benadering bij sportbonden

In dit proefschrift is duidelijk geworden dat sportbonden door maatschappelijke ontwikkelingen en organisatiebestuurlijke druk een nieuwe balans hebben moeten zoeken tussen het verenigingsvertoog en het marketingvertoog. Op bondsniveau is de behoefte ontstaan het verenigingsvertoog te deïstitutionaliseren om meer plaats te maken voor de institutionalisering van een nieuw marketingvertoog. Het marketingvertoog is veelal gepresenteerd als het betere vertoog. Ook is helder geworden dat actoren verschillende betekenissen hebben gegeven aan dit proces, waardoor het lang niet altijd heeft geleid tot deïstitutionalisering van het oorspronkelijke vertoog. Beide vertogen lijken ook tegenstrijdig met elkaar. Uit het onderzoek blijkt dat spanningsvelden ontstaan wanneer deze paradox zich voordoet. Deze worden veroorzaakt door een botsing van betekenissen die door de actoren aan de verschillende vertogen gegeven worden.

Het marketingvertoog wordt vanuit de context vooral overgenomen door de bondsdirectie en in sommige gevallen ook het bondsbestuur. Zij gaven betekenis aan een nieuwe doelstelling en taakstelling van de sportbonden die in steeds sterkere mate gericht zijn op zo groot mogelijke ledenwinst, terwijl de districts- en verenigingsbestuurders de sportbond met name zien als competitieorganisator en belangenbehartiger. Het tweede spanningsveld betreft de kerntaak van de sportbond en het besteden van middelen daaraan. Vanuit het marketingvertoog worden investeringen in vernieuwing gericht op bredere doelgroepen (niet-leden) bepleit, terwijl vanuit het verenigingsvertoog investeringen in de eigen verenigingsstructuur (eigen leden) voor de hand liggen. Ook de genoemde aansturingproblematiek uit zich bij onbalans tussen de twee vertogen. Binnen het marketingvertoog wordt er betekenis gegeven aan aansturing van bovenaf, terwijl districts- en verenigingsbestuurders gewend zijn dat zij het beleid van de landelijke sportbond bepalen. Een vierde spanningsveld betreft het verschil in de te benaderen

doelgroep. Vanuit het marketingvertoog wordt een brede doelgroep aangesproken die niet altijd over eenzelfde voor-leden-door-leden mentaliteit beschikt, vergeleken met de doelgroep die vanuit het verenigingsvertoog wordt aangesproken.

De gevolgen van deze spanningsvelden voor de verhoudingen binnen de sportbonden verschillen. Een aantal sportbonden heeft vanuit het marketingvertoog veranderingen doorgevoerd waardoor de verhoudingen tussen verenigingen, regionale bestuurders, bondsbestuurders en bondsdirectie in grote mate zijn veranderd. De actoren op landelijk niveau, de bondsmedewerkers en het bondsbestuur, handelen vanuit de doelstelling om zoveel mogelijk leden binnen te halen. Zij kunnen dit in sommige gevallen los van hun verenigingen doen. In andere gevallen selecteren zij sterke verenigingen die hier een rol in kunnen spelen middels het afnemen van marketingprogramma's. De democratische macht van verenigingen en tussenliggende geledingen is teruggebracht om zodoende sneller, dan wel effectiever te kunnen handelen. Verenigingsgeld wordt gebruikt om te investeren in nieuwe programma's gericht op sporters die (nog) geen lid zijn van een sportvereniging. Met andere woorden: de vereniging lijkt steeds meer een klant geworden van de sportbond. Ze kan zelf kiezen in welke mate ze diensten afneemt van de bond.

Veel sportbonden bevinden zich nog in het spanningsveld tussen beide vertogen. Dit spanningsveld draagt bij aan gevoelens van verwarring en frustratie waarbij het risico bestaat dat bondsmedewerkers en directies ofwel bestuurders en vrijwilligers afhaken wanneer deze periode lang duurt of heftig verloopt. Desalniettemin maakt onder andere de bestudeerde case van het KNKV duidelijk dat het marketingvertoog wel zijn vruchten af kan werpen, mits het gebruikt wordt om het verenigingsmodel beter te vermarkten. In die gevallen blijft het verenigingsvertoog dominant en wordt marketing alleen gebruikt ten behoeve van het verenigingsvertoog. Marktgerichtheid staat dus niet per definitie in contrast met bondsactiviteiten. Deze schijnbare tegenstelling (paradox) kan echter alleen slagen wanneer de diversiteit van de verenigingen gerespecteerd blijft en geen dwingend (topdown) karakter krijgt. Het moet aansluiten bij de behoeften van de verenigingen (bottom up).

English Summary (samenvatting in het Engels)

Introduction

In 2004 NOC*NSF, the Dutch umbrella organization of Organized Sports, noticed the desired professionalization in sports was lagging and was mainly financed on a temporary base and with governmental subsidiaries. NOC*NSF also believed that the sports sector lacked the capability to innovate and therefore satisfy the individual needs of (potential) participants in sport. According to NOC*NSF, sticking to old structures and the lack of cooperation within the sector and at local level have contributed to a rise in sport participants outside the traditional structures, (NOC*NSF, 2004). Consequently, from 2005 NOC*NSF included efforts to counter the loss of market share. In 2005 and 2006 they offered National Sport Organizations (NSO's) a Strategic Marketing Project (SMP). Offering innovative, demand-oriented activities became one of the conditions for obtaining national lottery income (Toto/Lotto).

The SMP can be interpreted as a plea for NSO's to make room for market-oriented thinking instead of merely club-oriented-thinking. This therefore called for a cultural change. However, the realization of this cultural change is not unproblematic. Governance issues in this change process are likely to be problematic because NSO's are traditionally used to be controlled by– and to be accountable to their sport clubs. NOC*NSF encouraged NSO's to act in a more market-oriented way, and develop marketing plans in which the sport clubs would have a role in the implementation phase. This top-down control seems to conflict with the traditional bottom-up control. This tension raises the following question:

What are the backgrounds and consequences of the external pressure and top-down controlled application of a market-orientation on a group of NSO's which are characterized by a club-oriented culture and which reason for existence is legitimized from organizing a shared passion for sports?

The question of the backgrounds refers to the reason for initiating the SMP: is the assumption of NOC*NSF on which this project originated, the growth of sports participation outside of the organized sports, legitimate? NOC*NSF furthermore indicates the

loss of market share is caused by the rise of the commercial sports sector, the individualized society and NSO's that are stuck in old structures. However, she fails to underpin. These arguments also require further exploration. The question rise whether broader demographic and socio-cultural developments, which caused the changes in the market-share of the organized sports, can be identified, to judge the choice for applying marketing techniques.

Has the alleged loss of market share indeed determined the participation of NSO's in the SMP, or have organizations in the vicinity of NSO's influenced the choice of applying marketing techniques? A related question concerns the choice for using marketing as a solution for losing market share. Where does the marketing discourse come from? And how different is the marketing discourse from the traditional way of recruiting members (club-oriented discourse)? Has this new discourse also manifested in other sectors? And what are the implications of the increasing dominance of this discourse and which learnings are there to draw?

Another crucial question concerns which implications the introduction of the SMP accompanied. NSO's have a unique character. They are not just not-for-profit organizations, but they are also characterized by a democratic decision-making structure, a heavy dependence on volunteers and a reason to exist that is derived from the advocacy and support of sport clubs. What difficulties are experienced by such organizations when implementing the SMP and the associated cultural change? What are the intended and unintended consequences with regard to the need for change, the held values and the associated meanings, the governmental processes, and existing power relations?

Applied theoretical framework

In this thesis, the intended change has been analyzed at three sociological levels: the macro level, meso level and micro level. The micro level represents the level where individuals and their interpretations take a central position. At the meso level the NSO's as a group are subject. The macro level deals with the systems and structures in which the NSO's operate. The neo-institutional model of Greenwood and Hinings (1996) and the structuration theory of Giddens (1979) are primarily used for the study of organizational change on these three levels. The model of Greenwood and Hinings exemplifies the change of a group of comparable and related organizations by means of the macro context and organizational factors. NSO's can be seen as comparable and related organizations due to their shared umbrella organization (NOC*NSF), as well as from their democratic decision-making structure, their club oriented culture and their dependence on volunteers. The macro environment consists of two parts, namely the market context and the institutional context. These affect both the impetus for change as the process of change. The former covers all market-originated developments. Latter is less easy to

define. This concerns all the developments around various stakeholders of a group of related organizations. These can be suppliers, subsidy suppliers, umbrella organizations and donors, but also the related organizations with which the industry is formed. In case of NSO's this includes NOC*NSF, the Ministry of Public Health, Welfare and Sport, the associated clubs and the other NSO's. Both factors are mainly identical for all NSO's. The organizational factors concern process explanatory elements. These can be divided into precipitating and enabling factors. Although these may differ per organization, the macro context strikingly influences these factors. A weakness of the neo-institutional model is that it assumes that organizations can easily give in to their context. The structuration theory of Giddens emphasizes the change in a more dynamic way. Individuals within organizations are partly guided by the macro context, but interpret it their own way and therefore also create the context.

The neo-institutional model and the structuration theory are insufficient for a complete analysis at the micro level. The intended and unintended consequences related to the need for change, the held club-oriented values and the associated sensemaking, the governmental processes and existing power relations are described by studying the change at the micro level. This is done according to Weick's (1995) theory of sensemaking.

Methodology

The purpose of this study is to understand the background of both the SMP and the proposed change process and the consequences which these have brought. The backgrounds are illustrated by a quantitative analysis of secondary data from the Social Cultural Planning Office (SCP), examining the Sport Reports 2003 and 2006 and examination of scientific literature on developments in the market context and the institutional context of organized sports, as well as a literature study to the origin of the not-for-profit marketing discourse and its translation towards the sports sector.

The effects of the deployed changes were studied by means of interpretive research in which change and the roles of various actors were the central topics of study. To initially illustrate the process of change a document analysis on NSO's policy plans has been applied. To portray the perception of various actors, in twenty NSO's two interviews with professional staff were conducted (with an intervening period of about one and a half to two years). Those concerned the executive mainly involved in the SMP. And for fifteen NSO's also a general board member is interviewed. On three NSO's, namely the Royal Dutch Korfball Federation, the Royal Dutch Billiards Federation and the Dutch Petanque Federation, there has been additional focus on the problems that occurred during the change process. This is done by means of twenty additional interviews with various stakeholders at different organizational levels, as well as observations of specific circumstances during the change process. A total of 75 interviews have been conducted.

Market Share Analysis (macro analysis)

Regardless how the market share is defined, organized sport is actually losing market share. All methods applied in this thesis show a similar downward trend. The market share of organized sport within athletes with a frequent participation was at its peak at 65%, but since the early nineties of the last century, it has been stagnated and dropped to around 50%. A slight increase has been observed recently, but it is unclear whether this trend will continue. On the other hand the proportion of weeks wherein a sport is practiced (so called sportweeks, see chapter 3) for fitness significantly increased from 9% in 1991 to 20% in 2007. The conclusion of NOC*NSF and the Ministry of Public Health, Welfare and Sport that the traditional organized sport is losing market share to sport organized in other ways, is correct. Therefore it can be stated that the concern about the declining market share is empirically understandable.

A second important conclusion is that the trend of a declining market share cannot be attributed to all athletes. The downward trend only counts to adult athletes. There is also a variance between different sports. The limitation of this method is that the market share of individual sports within the used file cannot be placed in a timeline because some sports count just a few respondents. To enable a pronouncement on the developments over time, the development in the number of active sports weeks of a certain sport (see chapter 3) can be compared with the development in membership numbers registered by NOC*NSF. One complication accompanying this method is the fact they cannot always be seamlessly compared. Despite these limitations, the results of this method have been studied with some caution. Not surprisingly, especially team sports are good at binding athletes to their association.

Chapter three has made two things clear. At first, NOC*NSF used a little nuanced calculation of market share and thus its proclamation of loss of market share of organized sports was weakly underpinned. This has led to a weakly founded argumentation for introducing the SMP, on which NSO's on their turn have shown little criticism. Secondly, although the loss of market share has been addressed using a collective program, this appears by no means to be a commonly shared problem. The developments in both sports participation as well as sport club membership are unique for each NSO. Consequently, the need to address changes and the approach to change should be different. A diversity respecting approach would have been more appropriate (see: Kondra & Hinings, 1998).

Cause of loss of market share (macro analysis)

The loss of market share of organized sports is due to two developments. Firstly, there is an increase in sports participation among the elderly, ethnic minorities and lower income groups and educational levels, which are less beneficial to sports clubs. An expla-

nation has been searched for within theses on individualization, an increased diversity of supply and an emerged fitness culture. These explanations appeared to be insufficient. The declined sport club participation is most reflected in groups which, from the individualization thesis, are least able to benefit from increased choice. In addition, the fitness participation is higher among highly educated than among less educated. One explanation for this market share development seems rather to be sought in a social and societal context. Sport clubs were originally founded by young men from the wealthy parts of society, and have often focused on young, autochthonous athletes. The (sports) emancipation of lower social classes, elderly and ethnic minorities has not automatically led to an emancipation of these groups within the sport clubs. The club culture is probably so much focused on the traditional target group, making it harder for new target groups to feel comfortable. The loss of market share is therefore only partly a marketing problem. Addressing new target groups with new products and services does not solve the problem of feeling uncomfortable within a sport club.

A second reason for the decline of market share is the decrease in sport club participation within the target group of adults between the age of 35 and 49. In this group, there might be a migration of the traditionally organized sports to commercial providers. This occurs because of a shift in motives for sport participation (from sociability motives to health reasons), due to (perceived) time pressure and an increased diversified supply. The reasoning of NOC*NSF is that offering more flexible products and services would increase the attractiveness of sport clubs for this target group.

Rise of the marketing discourse (macro and meso analysis)

Based on a literature study there has been described how the marketing discourse has gained dominance within organized sport. Many NSO's are under financial pressure due to the loss of governmental subsidies and, in some cases, the decline in memberships. Commercialization seems to be a solution for only a small group of NSO's and sport clubs. The application of marketing techniques is a wider applicable solution to increase membership and thereby reducing dependence on subsidies. Also the not-for-profit marketing literature provides support for this argument. Within the marketing literature the assumption that non-commercial institutions benefit from implementing a business economical orientation is growing, but so is the idea that this seems impossible in some of the cases (Noordegraaf, 2004). In this thesis, the rise and the problems of a market approach in the healthcare and culture sectors have been described. The absence of a market oriented culture appears to be one of the barriers for applying marketing in a non-commercial context. However, there's no evidence which confirms this relation regarding sport organizations.

Halfway the twentieth century marketing made its appearance in both the commercial and non-commercial sports industry. This mainly concerned sponsorship and thus applied to marketing *via* sports. Dit betrof vooral sponsoring en viel dus onder marketing *via* sport. In recent years also the importance of marketing the sport is being recognized. This has broadened the focus of marketing of sport organizations, and thus of NSO's. Marketing employees within NSO's initially used to be responsible for media and sponsorship policies. Nowadays, serving the market and anticipating to market needs are included in their job tasks as well (Ferrand & Torrigiani, 2005).

Analysis of NOC*NSF's policy documents points out the marketing discourse has become more dominant over the traditional club discourse. Until the end of the last century there has mainly been written about the advocacy of sport clubs and NSO's, as well as stimulating sport participation. From 2002, demand-driven sport supply has been discussed, suggesting the introduction of the marketing discourse. This discourse became more and more dominant in the next years. In 2005, the marketing focus received explicit attention by organizing the SMP. The marketing discourse is considered as self-evident within the NOC*NSF Sport Policy 2009-2012.

From the studied annual plans of the NSO's one would suggest that there are differences among them in the way they have written about marketing. Even before participating in the SMP, some NSO's have already explicitly or implicitly described the demand-driven focus of sport marketing. For other NSO's, the marketing discourse has only gained dominance after participating in the SMP. Only for two of the studied NSO's, participation in the SMP caused barely any change in the contents of their annual plans. There, the marketing discourse shows little dominance.

Intended and unintended consequences of the marketing discourse (meso analysis)

It has become clear that different actor groups within NSO's, such as the professional organization, the board, districts/regions/departments, representatives and the sport clubs experience different levels of urgency for changing towards market oriented organizations. The urgency for change is fed by a difference in present dominant structural principles between the actor groups (Giddens, 1985). In their ambitions, the professional organizations are inspired by the plans and ambitions of the Ministry of Public Health, Welfare and Sport and NOC*NSF, as well as benchmarks from the external market. The growth of the professional staff in the era of institutional subsidies also plays an important role. To prevent having staff fired and to contribute to national sport ambitions, the management executives of NSO's are interested in growth realization. Therefore, they are willing to release traditional sport club principles (deinstitutionalization, see Oliver,

1992), to allow for more market oriented principles. This caused a shift in the mission statements at the level of the professional organization. The advocating and league organizing task made room for a more entrepreneurial and social mission statement. The extent to which board members agree with this change, varies and depends on the priorities of the board. The just described process of deinstitutionalization has not often occurred in lower levels within the organization, such as districts/regions/departments and sport clubs. They arose from a mutually shared motivation to practice a particular sport (in competition), and some of them are only interested in growth once their reason of existence is seriously threatened. The delegates to a General Assembly often originate from these sections or are closely related. Their applied principles are often closer to these sections than they are to the board or the professionals. Diversity in applied principles ensures that pressure from the macro context does not automatically lead to a motivation for change and adaptation of supported values, at least not for all actor groups. For many sport clubs and volunteers, the most important task of a NSO is still the representation of their interests, as well as organizing and coordinating the league. Although the efforts of NOC*NSF in supporting the transition process towards market oriented organizations primarily focused on the professionals, the other segments such as the board, districts/regions/departments and sport clubs play a crucial role in this process of change. This role goes through both their decision-making power and their willingness and ability to action.

A structural feature of NSO's is the traditional democratic decision-making structure. This represents an important power dependency within the process of change, and greatly influences the creation of resources and constraints, or action capabilities, which allow the change. Clubs boards, boards of the districts/regions/departments, representatives and the boards of the NSO's are in these the most important actors. They are *knowledgeable agents* (Giddens, 1984), meaning they act upon the available knowledge which is discursive or just unconsciously present. For board members, the consequences of their decisions are not always obvious.

The case descriptions suggest that the decision-making bodies within NSO's in both individual and accommodation independent sports are generally more inclined to make room for market-based principles compared to NSO's in club- and accommodation dependent sports. This has resulted in approval for many of these NSO's to deploy a number of resources and conditions, of which the individual membership is probably the most important one. With the institutionalization of market-oriented principles, the traditional club-oriented principles are not always deinstitutionalized. These sometimes remain so dominant that the pressure on market orientation is maintained. NSO's which represent club dependent sports are struggling to release the traditional club-oriented

principles. Market-oriented principles must be applied on club level within these NSO's. However, sport clubs not always appear to be into this. There are several reasons for this, including different interests of districts/regions/departments, lack of accommodation and lack of manpower.

However, even though they have no decision-making mandate, the professionals do not need to conform without resistance to the willingness of the rank and file. The professionals are *knowledgeable agents* (Giddens, 1984) as well, and influence the change process. The institutional environment also plays an important role. Many NSO's use subsidies to initiate innovative activities. The same applies, albeit to a limited extent, for the market context that contributes using sponsorships. External funding enables the new market approach to prove itself without requiring belief and approval of the rank and file.

Four years after NSO's started to perceive pressure and support from the institutional environment to become more market oriented, the change process appears to be more laborious than expected for many of the NSO's. Kondra and Hinings (1998) theorem, which states dominant coalitions within organizations by their risk aversion approve with institutional norms, apparently not applies despite the fact market orientation is set as the new norm by the institutional environment. A mental change just on professional level appears to be insufficient. The laborious process of change within other sections of the NSO causes the new institutional norm to stagger. The difference in adoption of the new discourse between the professional organization and the rank and file induced a 'we-versus-them-feeling'. The case studies pointed out many of the professionals hold the rank and file accountable for the failure of a marketing approach. Clubs and regional board members, however, operating from their club-values-driven mission statement, often presume the professional organization ignores their interests. General board members are positioned, often literally, between the professionals and the rank and file. By their actions, the NSO's themselves influenced the institutional environment. The institutional norm may have shifted in theory, but hardly changed in practice. The marketing discourse gained dominance in many cases, but particularly on authorized level (the professional organization and the general board). In many cases, support cannot be found within the entire organization.

Sensemaking to the marketing discourse (micro analysis)

In the three cases described, the general board and the high-ranked professionals lacked sensegiving activities (see: Gioia & Chittipeddi, 1991). The boards of directors of these three organizations all gave a new meaning to the mission statement of their organization. This new meaning is propagated and implemented in the rest of the organization

only to a limited extent within the KNKV. The new meaning was permitted next to the existing one, which was barely deinstitutionalized. Habit or inertia (as we always have done) ensures the traditional habitudes stay dominant over market oriented courses of action. The major actors have hardly tried to bring about change. Within the KNBB the rank and file agreed with the new sensemaking. However, the sensegiving of the consequences occurred in a for the rank and file incomprehensible language. In addition the major actors provided their rank and file of little handles to concretize this new meaning. This resulted in a rejection of the consequences for the new meaning by the rank and file. Within the NJBB the major actors hardly knew what the consequences of the new meanings would be. They were therefore unable to communicate the new sense-making towards the departments and commissions.

Conclusion: The paradoxical nature of a market-oriented approach within NSO's

In this thesis it became clear that NSO's had to find a new balance between the sport club discourse and the marketing discourse, due to social developments and governmental pressure. At executive level, the need to deinstitutionalize the sport club discourse arose to make room for institutionalizing a new marketing discourse. The marketing discourse is often presented as the better discourse. Also, it has become clear that actors gave different meanings to this process, whereby it not always led to deinstitutionalization of the original discourse. Both discourses also appear to be contradictory. This study shows that tensions arise when this paradox occurs. These are caused by a collision of meanings provided by actors to the different discourses.

The marketing discourse is mainly adopted from its context by the upper administrative levels and in some cases, the general board. They give meaning to a new goal and mission for the NSO's, which are increasingly focused on maximizing membership growth. On the other hand, the district and club boards consider the NSO's particularly as league organizing bodies and interest groups. The second tension concerns the core business of the NSO and its allocation of resources to it. The marketing discourse requires investments aimed at broader target groups (non-members), while the club discourse assumes investments in the own club structure are obvious (their own members). The governance problem mentioned manifests itself when imbalance between the two discourses emerges. Within the marketing discourse sense is given to control from above, while district and club volunteers are used to set the policy of the national NSO. A fourth tension is the difference in the target to be approached. From the marketing discourse, a broader target is addressed. This target group does not always share the identical

voluntary-oriented values, compared to the target group approached from the club oriented discourse.

The consequences of these tensions vary regarding the relations within the NSO's. Some NSO's enforced changes from within the marketing discourse, causing changes in the relationships between clubs, regional boards, general boards and the upper executive levels. Actors at national level, such as executive staff and general boards, act to gain as many new members as possible. In some cases, they may do so independently of their clubs. In other cases, they select strong clubs that can play a role by participating in their marketing programs. The democratic power of sport clubs and regional levels has been reduced to act more quickly or more effectively. General resources are invested in new programs, to target athletes who are not (yet) a member of a sport club. In other words: the clubs increasingly appears to become a client of the NSO. They can choose to what extent they are willing to buy services offered by the NSO.

Many NSO's are still experiencing the tension between both discourses. This contributes to feelings of confusion and frustration with the risk that paid staff and directors or board members and volunteers drop out when this period is impetuous or persists. Nevertheless, few case studies including the KNKV point out the marketing discourse can yield success, provided that it is deployed to improve the marketing of the club model. In those cases, the club discourse remains dominant and marketing is solely used in favor of the club discourse. Market orientation is thus not necessarily in contrast with the activities of the NSO's. This paradox can only succeed once diversity of the clubs will be respected and does not develop a forced (top-down) nature. It should reflect the needs of the sport clubs (bottom-up).

Over de auteur

Zowel beoefening van sport, als studies naar sport hebben altijd een belangrijke plaats ingenomen in het leven van Marije van 't Verlaat (1981). Na afronding van de HAVO is ze in 1999 begonnen aan de HBO-opleiding SPECO (Sport, Economie en Communicatie) aan de Fontys Economische Hogeschool in Tilburg. Toen deze in 2003 afgerond was, heeft zij aan de Universiteit van Tilburg in twee jaar haar Master degree in Leisure Studies behaald. Na haar studie kreeg ze in 2005 de mogelijkheid een vierjarig promotietraject te volgen aan de Fontys Economische Hogeschool Tilburg. Dit heeft geresulteerd in onderliggend proefschrift. Momenteel is ze daar werkzaam als hogeschooldocent sportmanagement en sportbeleid. In haar vrije tijd heeft ze altijd veel gevolleybald en daarin verschillende vrijwilligersfuncties bekleed. Daarnaast is hardlopen een grote passie voor haar.

Eerdere publicaties

- Verlaat, M.N. v. t. (2007). *Strategic Marketing as Solution for Growing Uncertainties among National Non-Profit Sports Federations in the Netherlands*, Paper gepresenteerd tijdens 'the 6th Workshop on the Challenges of Managing the Third Sector', 12-13 maart 2007, Venetië.
- Verlaat, M.N. v. t. (2007). Sportbonden Kunnen Zelf aan de Slag om Sterker te Worden, *Sport, Bestuur & Management*, 10 (2, april/mei), p. 14-15.
- Verlaat, M.N. v. t. (2007). *Strategic Marketing as Solution for Growing Uncertainties among National Non-Profit Sport Federations in the Netherlands – Research Design*, Paper gepresenteerd tijdens het Doctoral Colloquium van 'the 2007 Academy of Marketing Conference', 2-3 juli, Eghem, Surry.
- Verlaat, M.N. v. t. (2007). *Dutch Sport Federations Changing into Market Oriented Organizations: The Institutional Theory Applied on Three Case Studies*, Paper gepresenteerd tijdens 'the 15th EASM congress' 12-15 september, Turijn.

- Verlaat, M.N. v. t., & Dool, R. v. d. (2009). Marktaandelen in Soorten en Maten: Een Heranalyse van de AVO-data over Lidmaatschap van Sportverenigingen, In K. Breedveld & A. Tiessen-Raaphorst (Eds.), *Sporten Gemeten*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Verlaat, M.N. v. t. (2010). Marktgerichte Sportbonden: Een Paradox? De Moeizame Transformatie van Sportbonden tot Marktgerichte Organisaties, *Sport & Strategie*, 4(1), p. 29-30.