

“Zaalvoetbal in ontwikkeling”

Een onderzoek naar de zelfstandige positie zaalvoetbal binnen district West I



Naam: M.J. Knijff

Studentnummer: 4025091

Email: mj.knijff@gmail.com

Departement: Bestuur en Organiseringswetenschap

Opleiding: Master Sportbeleid en Sportmanagement

Begeleider: Dr. J.H. Boessenkool

Tweede lezer: Drs. A. Karatas

Begeleider KNVB: Hans Schelling

Datum: 10 Juni 2014

Voorwoord

Bij het typen van dit voorwoord gaan verschillende gedachtes door mij heen. Enerzijds ben ik erg opgelucht dat ik op het punt sta mijn master Sportbeleid en Sportmanagement af te ronden. Anderzijds betekent dit het einde van een fantastisch tijdperk met heel veel pieken maar ook dalen. Uit het studentenleven heb ik echt het maximale gehaald. Zowel op sociaal- als studievlak. Iets wat mij m'n hele leven bij zal blijven.

Wat kenmerkt de afgelopen twee jaar? Dat zijn een aantal dingen die ik moet benoemen. Het begon vooraf met een lichte twijfel of ik een tweejarige master niet te lang vond. Was die motivatie nog aanwezig na een bachelor traject van vallen en opstaan? Het antwoord laat zich raden en dat was ja. Via de masteropleiding heb ik de kans gekregen om bij de KNVB stage te mogen lopen. Wie wil dat nu niet, dacht ik. Een jongensdroom kwam uit.

Via het stage lopen bij de KNVB heb ik de kans gekregen om mijzelf te profileren binnen de hoogste regionen van het amateurvoetbal en in de praktijk in district West I. Arno Bendermacher en Hans Schelling, die mij vanaf het begin af aan hebben begeleid, moet ik hiervoor bedanken. Arno, dankzij jouw inzicht ben ik op een praktische manier naar zaken gaan kijken. Onze wekelijkse overleguren hebben hier aan bijgedragen. Bedankt voor alles. Hans, de evaluatie zaalvoetbal was een complexe maar zeer leuke opdracht. Dank voor al je steun en hulp gedurende de afgelopen twee jaar en de mogelijkheid om praktijkervaring in West I op te doen. Verder wil ik alle collega's op het secretariaat en aan de overkant van de gang bedanken voor de hulp en gezelligheid tijdens mijn stage.

Vanuit district West I wil ik iedereen op de zaalvoetbalafdeling bedanken voor de afgelopen maanden. Wesley Lagerwey in het bijzonder. Wesley, dank je wel voor het vertrouwen dat je in mij had om mij op eigen houtje competities te laten leiden. Successen die wij hebben geboekt bij de pilot met Ajax waren zeer waardevol. Daarbij heb ik onze samenwerking als zeer prettig ervaren.

Verder heb ik heel veel steun gehad aan Sélène Brinkhof, die van dag één tot en met het eind altijd voor mij klaar stond en mij met alles en niets heeft geholpen. Bedankt Sélène!

Nu van de praktijk naar de theorie. Ik wil graag Jan Boessenkool bedanken voor de begeleiding bij het onderzoek. Jan, jouw scherpe blik op zaken en je duidelijke aanpak waren erg prettig. Tevens wil ik Koen bedanken voor het samenwerken tijdens de scriptie. De vele telefoontjes over scriptie-gerelateerde zaken maar ook het gelach waren goud waard.

Nu een aantal dankwoorden gericht tot familie. Graag wil ik mijn moeder en vader bedanken die als steun en toeverlaat erg belangrijk voor mij zijn geweest. Soms was ik niet altijd even makkelijk en bezorgde ik jullie hoofdbrekens. Sorry daarvoor!

Het studententijdperk is definitief afgesloten. Op naar een nieuwe fase dat het leven met zich mee brengt. Ik heb er veel zin in!

Mark Knijff, 2014

Samenvatting

Achtergrond

In dit onderzoek staat de verzelfstandiging van het zaalvoetbal binnen de KNVB centraal. Sinds het seizoen 2011/12 is het zaalvoetbal een aparte afdeling binnen de sectie amateurvoetbal. Het zaalvoetbal heeft jaren lang in de schaduw gestaan van het veldvoetbal terwijl het totaal aantal zaalvoetballers in Nederland geschat wordt op ongeveer 330000. Slechts 77.000 zaalvoetballers stonden toentertijd ingeschreven bij de KNVB. Dit was één van de redenen voor de structuurwijziging. Op bonds- en districtsniveau is zaalvoetbal apart georganiseerd met toegewijde werknemers. Daarvoor hing zaalvoetbal er altijd “...een beetje bij...”. De nieuwe structuur moest geïmplementeerd worden op landelijk- en districtsniveau. Uit het evaluatieonderzoek, uitgevoerd op landelijk niveau, kwam een positief advies om de verzelfstandiging definitief in te bedden. In dit onderzoek is gekeken welke betekenissen betrokkenen in West I aan de geïmplementeerde verzelfstandiging en het beleid hebben gegeven.

Literatuurstudie

In het conceptuele kader is het onderzoeksperspectief aan bod gekomen. Vanuit een consensus/dissensus – benadering is de literatuurstudie in beeld gebracht. Deze dient als opmaat voor de te houden interviews, observaties en gesprekken met de respondenten. De onderwerpen binnen de literatuur richten zich op beleidsimplementatie, betekenisgeving en beleidsbetekenis.

Methodologie

Als onderzoeksmethode zijn semi-gestructureerde interviews gedaan bij betrokken verenigingen en medewerkers in district West I. Tevens zijn eerder gehouden interviews met de bestuurs- en hoofdcommissie meegenomen en opnieuw geanalyseerd. Verder zijn documenten geanalyseerd en observaties meegenomen.

Resultaten en analyse

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat verschillende betekenissen zijn gegeven aan de verzelfstandigde positie in West I. Zo is een onderscheid te zien tussen top- en breedtesportverenigingen wat betreft ervaren veranderingen en betrokkenheid van de KNVB bij de vereniging. Daarbij is binnen het district West I een spanningsveld te zien wat betreft de samenwerking veld- en zaalvoetbal.

Conclusie

De conclusies van het onderzoek zijn de volgende. Allereerst zie je dat op districtsniveau in beginsel de zelfstandige unit zaalvoetbal positief wordt gezien door betrokkenen. Vroeger was het zaalvoetbal ondergeschikt aan veldvoetbal maar nu zijn er uren vrij gekomen voor het zaalvoetbal. Dit is een positieve ontwikkeling. Op districtsniveau is geen samenwerking tussen veld- en zaalvoetbal, iets wat in de toekomst wel van de grond moet komen voor o.a. ledengroei. De verzelfstandiging heeft hier gezorgd voor een subcultuur zaalvoetbal.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	2
SAMENVATTING	3
ACHTERGROND	3
LITERATUURSTUDIE.....	3
METHODOLOGIE.....	3
RESULTATEN EN ANALYSE	3
CONCLUSIE.....	3
1. INLEIDING	6
2. HET ONDERZOEKSPERSPECTIEF	9
2.1 PERSPECTIEF VAN ONDERZOEK.....	9
2.2 DE ANALYSEKADERS VAN HET ONDERZOEK.....	12
2.2.1 <i>De context van het onderzoek</i>	12
2.2.2 <i>Betekenis</i>	13
2.2.3 <i>Macht en belangen</i>	14
3. ONDERZOEKSOPZET	17
3.1 PROBLEMATISERING	17
3.2 ONDERZOEKSVRAAG EN DEELVRAGEN.....	17
3.2 METHODOLOGIE VAN ONDERZOEK	20
3.2.1 HET ONDERZOEKSVELD: KNVB DISTRICT WEST I.....	20
3.2.3. HET EVALUATIERAPPORT “MASTERPLAN ZAALVOETBAL” OP BONDSNIVEAU	20
3.2.4. DATAVERZAMELING	21
<i>De wijze van interviewen; semi-gestructureerde interviews</i>	21
<i>Documentenanalyse</i>	21
<i>De analyse van de gevonden data</i>	21
3.2.5. DE EISEN AAN KWALITATIEF ONDERZOEK.....	22
4. LITERATUUR: OVER IMPLEMENTATIE, BELEIDSBETEKENIS EN BETEKENISGEVING	23
4.1 INTRODUCTIE	23
4.2. BELEIDSIMPLEMENTATIE.....	23
4.3. DE ALLEDAAGSE BETEKENIS VAN BELEID	27
4.4. SENSEMAKING IN ORGANIZATIONS.....	29
4.5 SAMENVATTING	31
5. ZAALVOETBAL EN VERZELFSTANDIGING: EEN WEERGAVE VAN DE RESULTATEN	33
5.1 INTRODUCTIE	33
5.2 “...DE PARAPLU DE KNVB GEEFT ONS BESTAAN...”: INTERNE SAMENWERKING	33
5.3. “...HET VOORoorDEEL OVER DE KNVB WEGNEMEN...”: ERVAREN VERANDERINGEN.....	35
5.4. WAT BIEDT DE KNVB DE VERENIGINGEN: VERENIGINGSVERBINDING	38
5.5. “...DE GESTELDE DOELEN ZIJN AMBITIEUS...”: DOELSTELLINGEN VAN DE STRUCTUUR	40
5.6. HET TOEKOMSTPERSPECTIEF	43
6. DE ZELFSTANDIGE POSITIE ZAALVOETBAL IN BEELD GEBRACHT: EEN ANALYSE VAN DE RESULTATEN	45
6.1. INTRODUCTIE	45
6.2. DE CONTEXT VAN AANSTURINGEN VAN BELEIDSIMPLEMENTATIE	45
6.3 VERSCHIL EN CONSENSUS IN BETEKENISGEVING	47
6.4. DE INVLOED VAN MACHT EN BELANGEN OP HET VRAAGSTUK; WIE BEPAALT WAT?	50
7. CONCLUSIE VAN HET ONDERZOEK	52
7.1. DE BESTUURLIJK-ORGANISATORISCHE CONTEXT VAN HET ZAALVOETBAL.....	52

7.2. HOE ZIET DE LITERATUURVERKENNING HET PROCES VAN VERZELFSTANDIGING	53
7.3 DISTRICT WEST I; ERVAREN VERANDERINGEN SINDE DE VERZELFSTANDIGING	54
7.4 CONSEQUENTIES VAN DE VERZELFSTANDIGING	55
7.5. BEANTWOORDING VAN DE HOOFDVRAAG	56
7.6. DISCUSSIEPUNTEN.....	57
8. LITERATUURLIJST	59
9. BIJLAGE.....	61
9.1 ORGANOGRAM OUDE STRUCTUUR ZAALVOETBAL; VERWEVEN BINNEN DE SECTIE AMATEURVOETBAL..	61
9.2. ORGANOGRAM VERZELFSTANDIGDE UNIT ZAALVOETBAL	62
9.4. INTERVIEWTOPICS MET MOGELIJKE INTERVIEWVRAGEN	63

1. Inleiding

Dit is een onderzoek naar de betekenis die betrokkenen in district West 1 geven aan de verzelfstandigde positie van het zaalvoetbal. Het zaalvoetbal stond jarenlang in de schaduw van het veldvoetbal. Het beleid voor het veldvoetbal bleek lang niet altijd te werken voor het zaalvoetbal. Een goed voorbeeld hiervan is het registratiesysteem gele kaarten, dat geldt voor veldvoetbal. Het registratiesysteem gele kaarten was 1:1 toepasbaar verklaard voor zaalvoetbal. Hiermee wordt bedoeld dat het registratie systeem gele kaarten ook van toepassing was op het zaalvoetbal. Echter, er was geen rekening gehouden met de specifieke kenmerken van de sport zaalvoetbal. Zo is minder fysiek contact toegestaan in de zaal dan op het veld, wat sneller zou kunnen leiden tot een gele kaart. De vraag rees dan ook of dit registratie systeem geschikt was voor de zaal. Daarnaast werden de mogelijkheden met betrekking tot zaalvoetbal, onvoldoende benut. Sinds het seizoen 2011/'12 is het zaalvoetbal daarom een aparte tak binnen de sectie amateurvoetbal van de KNVB. De zelfstandige positie houdt in dat er een geheel eigen structuur is voor het zaalvoetbal. Er is een eigen besluitvormingsorgaan en zodoende is er een eigen beleid voor het zaalvoetbal. Ook zijn binnen de arbeidsorganisatie van de KNVB medewerkers aangesteld die zich specifiek op het zaalvoetbal richten onder leiding van een manager zaalvoetbal.

Zaalvoetbal heeft zoals gezegd grote mogelijkheden. Het is een laagdrempelige sport, zeker op recreatief niveau. Het vormen van een team is eenvoudig. Je hebt vijf spelers nodig, inclusief een keeper, en de benodigheden voor het spel, een bal en doelen, zijn in vrijwel elke sporthal beschikbaar (Contouren Masterplan zaalvoetbal 2010). Echter, een kanttekening hierbij is dat er een beschikbare hal moet zijn en dat de huur van de hal geld kost.

Om beter in te spelen op de kansen voor het zaalvoetbal is een "Masterplan zaalvoetbal" opgesteld. De verzelfstandiging is in eerste instantie tijdelijk en is voor een periode van drie seizoenen van kracht. Dit betreft de periode 2011-2014. In deze periode moet de verzelfstandigde afdeling zaalvoetbal, invulling geven aan het "Masterplan zaalvoetbal". Gezien de benodigde besluitvorming in het najaar van 2013, is er een evaluatierapport opgesteld dat over 2 seizoenen kijkt naar de stappen die zijn gemaakt door het zaalvoetbal (Knijff 2013). Het evaluatierapport lag aan de basis voor een "Go" of een "No-Go" beslissing om de verzelfstandigde structuur definitief in te bedden. In de bestuursvergadering amateurvoetbal van 9 september 2013 is, op basis van het evaluatierapport, een "Go" afgegeven om de verzelfstandigde structuur van het zaalvoetbal voort te zetten.

In dit onderzoek staat een implementatievraagstuk centraal. Dit vraagstuk heeft betrekking op de implementatie van de verzelfstandiging waarbij op landelijk niveau, bestuurlijk is besloten om de structuur definitief in te bedden. Iets wat kenmerkend is voor de “top-down” aansturing (Pressman & Wildavsky 1984). Zoals hier boven is vermeld, kan het zaalvoetbal beleid op maat maken. Daarbij is een eigen arbeidsorganisatie gevormd die wordt geleid door een manager zaalvoetbal en een eigen bestuurscommissie zaalvoetbal, het besluitvormende orgaan voor het zaalvoetbal. In dit onderzoek ligt de focus op de implementatie van de structuur door de zelfstandige positie van het zaalvoetbal op landelijk-, op districts- en op verenigingsniveau te onderzoeken. Op landelijk niveau is de positie van het zaalvoetbal onderzocht en ervaren betrokkenen de verzelfstandiging over het algemeen als positief. Op districtsniveau en verenigingsniveau is weinig bekend hoe de zelfstandige positie van zaalvoetbal door betrokkenen wordt ervaren en welke effecten de verzelfstandiging met zich mee brengt binnen het district en voor de verenigingen. Heeft de verzelfstandige positie geleid tot consensus zoals op landelijk niveau, of zijn er spanningsvelden op bijvoorbeeld het gebied van samenwerking? Aan de andere kant is het interessant om beleidsplannen en uitvoering inzichtelijk te maken. Hierbij is gekeken in hoeverre sprake is van een “top-down” dan wel “bottom-up” aansturing vanuit landelijk niveau. Daarbij zal worden gelet op uitvoerders in het district, discretie hebben hun taakuitvoering (Lipsky 1980). Onder betrokkenen wordt in deze context verstaan; bestuurders van verenigingen, maar ook vrijwilligers en werknemers van het zaalvoetbal binnen het district West I. Het vraagstuk is relevant omdat maatschappelijke factoren zoals de economie en het zelfstandig organiserend vermogen van burgers, de vorming van zaalvoetbal beleid en de uitvoering daarvan, mogelijk kunnen beïnvloeden.

De doelstelling van het onderzoek is het verkrijgen van inzicht hoe de landelijke structuurwijziging van het zaalvoetbal op bestuurlijk en beleidsmatig niveau hun uitwerking hebben op betrokkenen op regionaal (districtsniveau) en op lokaal niveau (bij verenigingen). Binnen West I is de zaalvoetbalafdeling apart georganiseerd. Interessant is om te kijken hoe de veldvoetbalafdeling dit ziet en in hoeverre samen wordt gewerkt tussen beide afdelingen. Op grond hiervan levert dit onderzoek ook een bijdrage aan implementatievraagstukken, hoe de verhouding van deze vraagstukken is tussen bestuurlijk niveau en lokaal niveau.

In dit onderzoek ligt het accent op de implementatie en uitwerking van de zelfstandige positie zaalvoetbal. In de hoofdstukken hierop volgend wordt hier dieper op ingegaan. In hoofdstuk twee staat het onderzoeksperspectief centraal. Dit perspectief is de “lens” van waaruit het onderwerp wordt gezien. In hoofdstuk drie is de onderzoeksopzet gepresenteerd

met de centrale hoofdvraag als startpunt, gevolgd door de deelvragen. Verder is een beschrijving gegeven van de belangrijkste begrippen, die wordt gevolgd door de methode van onderzoek. In hoofdstuk vier staat de literatuurstudie centraal. In de literatuurstudie worden verschillende literaire stukken besproken en aangegeven welke vragen de literatuur oproept. In hoofdstuk vijf zijn de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. De resultaten zijn de uitkomst van gehouden gesprekken, interviews en de inzage in documenten. In hoofdstuk zes zijn de resultaten geanalyseerd aan de hand van drie analysekaders. Tot slot komt in hoofdstuk zeven de conclusie van het onderzoek aanbod gevolgd door enkele punten van discussie.

2. Het onderzoeksperspectief

Het onderzoeksperspectief is de basis van waaruit dit onderzoek is gedaan. Dit perspectief is belangrijk aangezien het de “lens” is hoe ik als onderzoeker, de werkelijkheid zie. In de eerste paragraaf komt het Bestuur- en Organisatie perspectief aan bod, gevolgd door de perspectieven van Deetz (2000). In de tweede paragraaf zijn de drie analysekaders gepresenteerd waarbij onder meer gebruik is gemaakt van de contexten van het onderzoek, betekenisgeving en macht en belangen.

2.1 Perspectief van onderzoek

Dit onderzoek is gedaan vanuit Bestuur en Organisatie perspectief. Het vraagstuk dat in dit onderzoek centraal staat is een implementatievraagstuk. Vanuit dit perspectief is het interessant om te kijken naar de werking van een organisatie als de KNVB, zaalvoetbal in het bijzonder, en de maatschappelijke context er omheen. De zelfstandige positie zaalvoetbal bracht drie hoofddoelstellingen met zich mee te weten participatie, prestatie en imago. Wat blijkt uit de “Evaluatie Masterplan zaalvoetbal” (Knijff 2013), is dat de participatie doelstelling (nog) niet heeft geleid tot een toename van leden. Er is zelfs een ledenafname. De prestatie doelstelling heeft tot op heden nog geen top-10 notering opgeleverd. Er zijn echter wel stappen gemaakt. Op imagovlak moest het zaalvoetbal een hele slag maken. Zaalvoetbal wil door veldvoetbal omarmd worden. De toegevoegde waarde van zaal- voor veldvoetbal moet erkend worden. Daarnaast kunnen maatschappelijke factoren als een actievere burgerrol, resulterend in minder subsidies voor sportorganisaties als de KNVB, het behalen van de hoofddoelstellingen mogelijk beïnvloeden.

De contexten van het onderzoek zijn interessant. Deze zullen verderop worden besproken. De maatschappelijke ontwikkelingen, zoals het toenemende zelf-organiserende vermogen van individuen, zijn van invloed geweest op de versplinterde zaalvoetbalmarkt, die in deelmarkten is te onderscheiden. De politieke ontwikkelingen die in het perspectief centraal staan hebben betrekking op de rol van de burgers in de samenleving. De overheid verwacht vandaag de dag een meer actieve rol van de burgers. Er is zodoende sprake van een terugtrekkende overheid. Dit komt onder andere tot uiting doordat bonden als de KNVB minder subsidies ontvangen van de overheid.

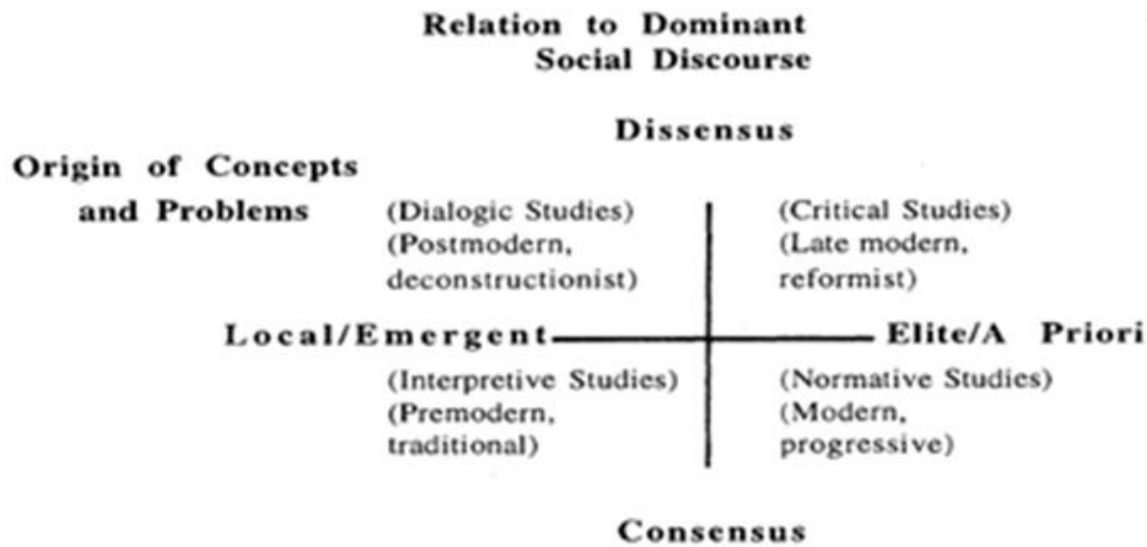
De betekenisgeving aan de verzelfstandigde positie van het zaalvoetbal door betrokken in district West I en de zaalvoetbalverenigingen staat centraal. Daarbij moet allereerst worden teruggegrepen naar het in de inleiding genoemde evaluatieonderzoek Masterplan zaalvoetbal (Knijff 2013), wat de aanleiding is voor het vraagstuk. Uit dit onderzoek is gebleken dat op

landelijk niveau er consensus is wat betreft de verzelfstandigde positie voor het zaalvoetbal. Betrokkenen op dit niveau zijn eensgezind over de weg die is ingeslagen, met daarbij een enkele kanttekening hoe de verschillende actoren binnen de arbeidsorganisatie en verenigingsorganisatie beter kunnen werken. Echter, wat betreft de roltoedeling binnen de verenigingsorganisatie was onduidelijkheid. Het ene orgaan (de hoofdcommissie zaalvoetbal) verwachtte een meer actievare, daadkrachtigere rol van het besluitvormingsorgaan (de bestuurscommissie zaalvoetbal). Dit duidde op verschillende percepties van actoren op landelijk niveau.

Het vraagstuk in dit onderzoek wil de betekenis van de verzelfstandigde positie op districtsniveau en lokaal niveau achterhalen. Eerst wordt inzicht gegeven in deze betekenissen alvorens deze te begrijpen. Het vraagstuk benadrukt het probleem op districtsniveau en verenigingsniveau, daar hier niets over bekend is. In hoeverre wordt de verzelfstandigde positie positief ontvangen door breedtesportverenigingen en welke verschillen zijn voor de verenigingen zichtbaar? Dit zijn enkele vragen die worden beantwoord in dit onderzoek. Daarbij zal in de loop van het onderzoek duidelijk worden welke theoretische concepten relevant zijn. Dit komt overeen met de “local/emergent” benadering van Deetz (2000) aangezien vanuit de onderzochten naar voren komt welke concepten interessant zullen zijn. De andere benadering van is “elite/a-priori”, waar bij de theorie leidend is.

Naast de hierboven genoemde oriëntaties is er sprake van een andere dimensie waarbij de relatie tot het dominante sociale discours centraal staat. De termen die bij deze dimensie horen zijn consensus en dissensus. Consensus en dissensus betekenen volgens de auteur in deze context dat de nadruk ligt op eenheid of verschil, de voortzetting of ontwrichting van een heersend discours (Deetz 2000; 133). Bij de twee dimensies horen een viertal oriëntaties (Deetz 2000; 138). Te beginnen met “normative studies”: hierbij staat het begrijpen van het effect van voorgeschreven beleid centraal. Kenmerken van deze studie zijn onder andere dat organisatievoordelen gebaseerd zijn op controle en expertise. Daarnaast is de basisdoelstelling een wetmatige relatie ten midden van onderwerpen te hebben. Als tweede haalt de auteur “interpretive studies” aan: hierbij worden interpretaties beschreven van alle onderzochten. Kenmerkend voor “interpretive studies” is het doel om een verenigde cultuur weer te geven. Tevens benadrukt deze studie verbondenheid binnen organisaties waarbij de kwaliteit van de werksfeer belangrijk is. Hierna worden “critical studies” aangehaald: hierbij wordt de organisatie gezien als een sociaal-historische creatie waarbij strijd en macht aan de orde zijn. Deze macht is vaak verborgen waardoor het conflicten onderdrukt. Enkele karakteristieken zijn onder meer dat ontmaskeren van dominantie, het basisdoel is. Daarnaast worden

problemen als dominantie aangepakt. De laatste orientatie is een “dialogic study”: hierbij wordt getracht, net zoals bij “critical studies” de tegenstellingen en dominantie in organisaties te begrijpen. Het onderscheid is dat dominantie bij de laatste studie contextafhankelijk en mobiel is, het kan niet door iedereen worden gereproduceerd. “Dialogic studies” kenmerken diversiteit en creativiteit binnen organisaties. Dit wordt als een voordeel gezien. Zie hieronder de onderzoeksdimensies met bijbehorende oriëntaties in schema.



Figuur 1 Onderzoeksdimensies en oriëntaties van Deetz (2000)

In dit onderzoek is gekeken naar zowel consensus als naar dissensus vanuit een, zoals hierboven is beschreven, “local/emergent” perspectief. Onderzocht is, welke verschillen er zijn op landelijk-, districts- en verenigingsniveau over de verzelfstandigde positie van het zaalvoetbal. Hoe beoordelen bestuurders van clubs de samenwerking met de KNVB op districtsniveau (Districtskantoor West I). Aan de andere kant wordt gekeken naar welke overeenkomsten er zijn tussen de betekenissen van de bestuurders van clubs en werknemers van districtskantoor West I wat betreft de betekenisgeving aan de verzelfstandigde positie. Onderzocht wordt of de nieuwe structuur heeft geleid tot een verbeterde samenwerking met clubs op lokaal niveau aangezien de clubs weten welke behoeftes er zijn. Omdat de nadruk ligt op zowel consensus als dissensus, zal er gebruik worden gemaakt van meerdere oriëntaties, in beginsel de “interpretive study” als de “dialogic study”.

Vanuit het onderzoeksperspectief vloeien de analysekaders van dit onderzoek voort welke hieronder worden besproken.

2.2 De analysekaders van het onderzoek

Deetz (2000) laat zien op welke wijze onderzoek vorm kan krijgen. Aan de hand hiervan heeft de onderzoeker een positie ingenomen hoe hij “kijkt” naar de organisatie. In dit onderzoek ligt de focus op betekenisgeving van betrokkenen in West I aan de zelfstandige positie van het zaalvoetbal. Vanuit het onderzoeksperspectief zijn drie analysekaders voortgekomen die van invloed kunnen zijn op dit onderzoek. De analysekaders zijn gebaseerd op de volgende punten. Eerst zal de context van het onderzoek aan bod komen, gevolgd door de perspectieven van Martin & Meyerson (1986) die toepasbaar zijn op organisaties. Als laatste komt de invloed van macht en belangen aan bod, mede aan de hand van het macht en belangen debat.

2.2.1 De context van het onderzoek

Om dit onderzoek goed te kunnen uitvoeren is het van belang om naar de verschillende contexten te kijken waarbinnen de zaalvoetbalcasus valt. Enerzijds wordt de context van de KNVB, in het bijzonder zaalvoetbal, beschreven in de vorm van de bestuurlijk organisatorische context. Anderzijds zal de maatschappelijke context van dit onderzoek weergegeven worden.

De bestuurlijk-organisatorische context is interessant om dieper op in te gaan. Tot aan het moment van de verzelfstandiging was het zaalvoetbal onderdeel van de businessunit Amateurvoetbal. Wekelijks voetballen er ruim 70.000 voetballers, geregistreerd bij de KNVB, in de zaal. Zaalvoetbal was binnen de KNVB een belangrijke loot aan het been want er zijn veel overeenkomsten, maar ook grote verschillen met veldvoetbal (Contouren Masterplan zaalvoetbal 2010). Dit was één van de redenen om te kiezen binnen de KNVB voor een structuurwijziging in de vorm van een zelfstandige positie binnen de sectie amateurvoetbal. Werknemers kunnen binnen de nieuwe structuur “dedicated” bezig zijn met zaalvoetbal. Door deze toewijding kan het zaalvoetbal service-gericht te werk gaan. Het zaalvoetbal is, zoals hierboven al kort is aangehaald, een aparte afdeling binnen de sectie amateurvoetbal met een eigen besluitvormingsorgaan (de bestuurscommissie zaalvoetbal). Tevens is er een eigen arbeidsorganisatie die wordt geleid door de manager zaalvoetbal. Het delegatiebesluit is voor drie jaar afgegeven aan de bestuurscommissie zaalvoetbal en houdt in om alle, op zaalvoetbal gerichte activiteiten, zelfstandig te organiseren. Inmiddels is dit omgezet in een definitief besluit, geldend voor de duur van 4 jaar. In de bijlage is het organogram van de zaalvoetbalafdeling te zien, zoals deze vanaf het seizoen 2011/’12 van kracht is.

In de maatschappelijke context van het onderzoek is het belangrijk te kijken naar de wijze waarop zaalvoetbal wordt beoefend in Nederland en door wie. Zaalvoetbal is een

populaire sport in Nederland. Er zijn ongeveer 330.000 zaalvoetballers in Nederland (Contouren Masterplan zaalvoetbal 2010). Echter, er zijn slechts 70.819 zaalvoetballers lid bij de KNVB. Dit komt omdat in Nederland de zaalvoetbalmarkt bestaat uit meerdere actoren die zaalvoetbalcompetities organiseren. Dit laat enerzijds het zelf organiserend vermogen van individuen zien. Anderzijds zegt dit veel over de manier waarop zaalvoetballers willen sporten en die de KNVB niet aan zich weet te binden. In het zaalvoetbal zijn de vele koepels en stichtingen een voorbeeld van actoren die actief eigen zaalvoetbalcompetities aanbieden. De achterliggende redenen voor het ontstaan van deze competities en competitievormen, kunnen worden gezocht in de kosten van lidmaatschappen die de KNVB aanbood maar ook de reisafstand, tuchtzaken en het bureaucratische systeem dat de KNVB kenmerkte in de periode voorafgaand aan de verzelfstandiging. Aangezien zaalvoetbal een laagdrempelige sport is hebben de afgescheiden teams er voor gekozen eigen competities te starten. Dit vanwege de relatief dure lidmaatschapsvormen die de KNVB aanbood en de ingewikkelde procedures die het lid worden bij de KNVB met zich mee bracht. Inmiddels zijn de toelatingsvoorwaarden versoepeld (Evaluatie Masterplan zaalvoetbal 2013). De KNVB probeert sinds de verzelfstandiging het contact te herstellen met de koepels en stichtingen om samen te werken. Binnen dit onderzoek zal getracht worden om minimaal één koepel(vereniging) te benaderen. Reden hiervoor is, om te achterhalen welke betekenis de desbetreffende koepel geeft aan de pogingen van de KNVB om contact te leggen. Met behulp van de context van het onderzoek, zullen in hoofdstuk vijf de resultaten worden geanalyseerd.

2.2.2 Betekenissen

Zoals onder paragraaf 2.1 is beschreven, is het belangrijk op de verschillende niveaus de betekenisgeving van betrokken te achterhalen. Hierbij is het van belang om te kijken naar verschillen en overeenkomsten aan de hand van Deetz (2000). Om hierop verder in te gaan worden drie perspectieven toegepast die verschillend van aard zijn (Martin&Meyerson 1987). De auteurs nemen in hun betoog het standpunt in dat organisaties culturen zijn waarbij zij organisaties zien in termen van betekenissen, waarden en gedrag (Martin& Meyerson 1987; 623).

Het eerste perspectief is “integratie” dat kijkt naar gedeelde culturele manifestaties binnen organisaties. Een voorbeeld hiervan is onder andere gemeenschappelijke taal. In dit perspectief staan drie karakteristieken centraal. Allereerst is er consistentie over culturele manifestaties. Ook is er consistentie tussen culturele leden van de organisatie. Als laatste is er

een focus op leiders als cultuurscheppers. Dit houdt in dat leiders in organisaties de primaire bron van cultuurinhoud zijn. Integratie gaat over interne consistenties, duidelijkheid, organisatie consensus en de normatieve positie dat inconsistenties problematisch zijn.

Het tweede perspectief is “differentiatie” waarbij de nadruk op inconsistenties, gebrek aan consensus en het ontbreken van een gecentraliseerde leider als primaire bron van cultuurinhoud, ligt. Inconsistenties worden in dit perspectief gezien als wenselijk en onvermijdelijk. Daarnaast kunnen er subculturen worden onderscheiden. Deze subculturen kunnen dominante culturen wel omarmen. De relaties van subculturen kunnen versterkend, maar ook conflicterend zijn.

Als derde perspectief wordt “fragmentatie” aangehaald. Hierbij zijn culturele manifestaties consistent noch inconsistent met elkaar. “Fragmentatie” richt zich op dubbelzinnigheid zoals paradoxen en ironie. De relaties tussen culturele manifestaties worden geconceptualiseerd als gedeeltelijk overeenstemmend, gedeeltelijk ongelijk en gedeeltelijk oppervlakkig. Dit perspectief wordt als onvermijdelijk gezien binnen organisaties.

In dit onderzoek zal worden gekeken naar alle drie de perspectieven. Op landelijk niveau is grotendeels sprake van een integratieperspectief. Dit kan worden afgeleid uit het feit dat op grond van het “Evaluatierapport Masterplan zaalvoetbal” een “GO” is afgegeven voor de definitieve inbedding van de verzelfstandigde positie van het zaalvoetbal. Er is dus consistentie tussen de belanghebbenden. Echter, wat betekent die definitieve inbedding voor het districtsniveau en lokale niveau? Dit onderzoek zal kijken naar gedeelde culturele manifestaties tussen deze drie niveaus. Daarbij wordt gekeken of de betekenis aan de verzelfstandigde positie van het zaalvoetbal overeenkomt met de betekenisgeving op bondsniveau. Indien dit gedeeltelijk overeenkomt maar er toch duidelijke subculturen zijn, dan zal een “differentiatie” perspectief meer van toepassing zijn. Wanneer blijkt uit de gevonden data en documenten dat de betekenissen die betrokkenen in subculturen geven verschillend van aard zijn, is een fragmentatie perspectief tevens van toepassing.

2.2.3 Macht en belangen

Naast het eigen perspectief moet rekening worden gehouden in hoeverre de stage organisatie waar het onderzoek plaatsvindt, zijn licht laat schijnen over het uit te voeren onderzoek. Het veldonderzoek is uitgevoerd in district West I. Dit district valt onder de verantwoordelijkheid van het bondsbureau. De structuurwijziging voor het zaalvoetbal, resulterend in een verzelfstandigde positie, gold ook voor de districten. Het organogram zaalvoetbal in de bijlage laat zien dat de structuur van het zaalvoetbal redelijk gecentraliseerd

is. De macht ligt in uitvoerende zin bij de manager zaalvoetbal die leiding geeft aan de arbeidsorganisatie, centraal en decentraal. Op besluitvormingsvlak ligt de meeste macht bij de bestuurscommissie zaalvoetbal, die gemachtigd is hiervoor door het Bestuur Amateurvoetbal. Echter, deze commissie wordt geadviseerd door een adviescommissie (de hoofdcommissie zaalvoetbal), die zodoende ook macht in handen heeft. De kamer zaalvoetbal controleert of de bestuurscommissie zaalvoetbal volgens KNVB statuten handelt.

De stage organisatie heeft belang bij een positieve uitkomst van het onderzoek. Dit kan van invloed zijn op het onderzoek. De onderzoeker zal rekening houden met de wensen van de stage organisatie en indien deze niet de betrouwbaarheid van het onderzoek beïnvloeden, zullen de wensen worden meegenomen. Daarnaast hebben de deelnemende respondenten allen ook hun eigen belang bij een positieve uitkomst. Enerzijds zullen zaalvoetbalverenigingen hun eigen visie verdedigen en benadrukken, anderzijds zullen medewerkers binnen het district en het bondsniveau dit mogelijk ook doen. Aan de andere kant zijn macht en belangen twee interessante concepten om toe te passen. Vragen die hierbij een rol spelen zijn onder meer gebaseerd op het fenomeen hoe macht werkt binnen organisaties.

Macht speelt binnen organisaties een grote rol. Hetebrij (2011) stelt onder meer dat “het samenwerken in Nederlandse organisaties een politiek probleem is geworden (Hetebrij 2011; 1). Daarmee bedoelt de auteur dat werknemers in organisaties vaak niet genoeg invloed hebben om hun taken uit te voeren (Hetebrij 2011). Zowel horizontaal als verticaal moeten mensen in organisaties draagvlak generen bij diegenen die deze invloed wel kunnen uitoefenen. Hetebrij (2011) haalt in zijn boek aan dat politiek handelen binnen organisaties besluitgericht handelen is waarbij keuzes worden gemaakt en er meerdere betrokkenen zijn. Het besluitvormingsproces is hier een voorbeeld van. Binnen dit proces tracht men snel overeenstemming te willen bereiken over uitgangspunten voor een besluit (Hetebrij 2011). Voor het nemen van besluiten is het hanteren van macht van belang. De auteur stelt dat diegene die de leiding heeft, de macht heeft om onder meer besluiten op te leggen en doelen te stellen. Macht komt in vele vormen voor. Echter, macht kan ook gedelegeerd worden. Zo is door het bestuur de sectie amateurvoetbal, macht gedelegeerd aan de bestuurscommissie zaalvoetbal om op zaalvoetbalgebied besluiten te nemen. Macht kan ook van een ander er bij worden gehaald, dan is sprake van macht mobiliseren (Hetebrij 2011). Maar wordt hoe macht ingezet dat het waardevol is? Macht van hoog kwaliteitsniveau moet voldoen aan drie fundamentele eisen volgens Hetebrij (2011; 13). Namelijk respecteerbaarheid, transparantie en effectiviteit. Met respecteerbaarheid wordt bedoeld dat mensen willen weten, en het

redelijk vinden, waarom ze iets moeten doen. Daarnaast is transparantie belangrijk, managers moeten open zijn naar hun werknemers toe. Als laatste is effectiviteit belangrijk, besluiten moeten op tijd worden genomen maar ook daadwerkelijk worden uitgevoerd.

In dit hoofdstuk zijn het onderzoeksperspectief, de drie analysekaders en macht/belangen besproken. Het onderzoeksperspectief is de bril waar de onderzoeker de werkelijkheid door ziet. Aan de hand van de contexten van het onderzoek, betekenisgeving en het macht/belangen debat worden in hoofdstuk vijf de empirische resultaten behandeld.

In het volgende hoofdstuk komt de inhoud van het onderzoek aanbod . Allereerst is de probleemstelling weergegeven, gevolgd door de onderzoeksvraag en deelvragen. Als laatste zijn de methoden van onderzoek beschreven.

3. Onderzoeksopzet

De opzet van het onderzoek is in dit hoofdstuk weergegeven. Eerst is de probleemstelling weergegeven. In de tweede paragraaf wordt de hoofdvraag van dit onderzoek gepresenteerd en tevens de deelvragen. Daarbij zijn de belangrijkste begrippen uit dit onderzoek gedefinieerd. In de derde paragraaf komt de methodologie van onderzoek aan bod.

3.1 Problematisering

De verzelfstandiging van het zaalvoetbal is op dit moment in het laatste jaar van de pilotfase. Over de eerste twee jaar is op landelijk niveau een evaluatierapport opgesteld die ontwikkelingen van het zaalvoetbal in kaart heeft gebracht. Op grond hiervan is een “Go” afgegeven voor definitieve inbedding van de verzelfstandiging. Het implementatievraagstuk dat centraal staat in dit onderzoek heeft betrekking op het districts- en verenigingsniveau.. Beleidsimplementatie kan “top-down” of “bottom-up” worden aangestuurd (Pressman & Wildavsky 1984; Lipsky 1980) De eerste aansturing wordt vanuit de top van de organisatie doorgevoerd en de uitvoerders zijn belast met het uitvoeren van beleid. Tegenovergesteld is de “bottom-up” aansturing, die inhoudt dat uitvoerders van beleid een net zo belangrijke rol innemen daar zij weten wat er speelt in de samenleving. Inzichtelijke zal worden gemaakt welke van de twee aansturingen van toepassing is op verzelfstandigde structuur van het zaalvoetbal. Tevens zouden elementen van beide aansturingen van toepassing kunnen zijn. Welke rollen spelen de districtsmedewerkers zaalvoetbal West I in de uitvoering van het geïmplementeerde beleid en hoe verhoudt zich dit tot de verenigingen? In hoeverre houden beleidsmakers op landelijk niveau rekening met de lokale, verenigingsbehoeften en hoe ervaren medewerkers in het district de samenwerking met enerzijds het bondsbureau en anderzijds de verenigingen? Daarbij wordt dieper ingegaan op de ontwikkelde producten en beredeneerd in hoeverre de implementatie van nieuw ontwikkelde producten ook het gewenste effect met zich mee brengt.

3.2 Onderzoeksvraag en deelvragen

Het onderzoek is als volgt opgebouwd. Allereerst is de onderzoeksvraag geformuleerd die de leidraad vormt voor dit onderzoek. De vraag luidt:

“Welke betekenissen geven betrokkenen bij het zaalvoetbal in district West 1 aan de verzelfstandigde positie van het zaalvoetbal”?

Onder betrokkenen wordt verstaan de bestuurders en vrijwilligers van verenigingen. Daarnaast worden medewerkers zaalvoetbal, de districtsmanager en andere belanghebbenden verstaan onder deze term

De onderzoeksvraag is wetenschappelijk gezien relevant omdat de huidige literatuur over beleidsimplementatie zich vooral richt op beleidsmakers en beleidsuitvoerders in het proces, maar weinig op de betrokkenen die daadwerkelijk met de gevolgen van beleidswijzigingen te maken hebben. Zo stelt Lipsky (1980) dat “street-level bureaucrats”, ofwel ambtenaren, dagelijks geconfronteerd worden met dingen die in de samenleving gebeuren. Hierbij ligt de nadruk op de ambtenarij, die dicht bij de burgers staat. Yanow (1995) kijkt in haar boek naar de alledaagse praktijk van het beleid. Tegenovergesteld stellen Pressman & Wildavsky (1973) dat implementatie een proces is van schakels. Verminder je het aantal schakels, dan zijn de actoren in het proces het sneller met elkaar eens en wordt het doel van het beleid eerder behaald. De betrokken die de consequenties van beleidswijzigingen mee maken, worden amper benoemd.

De vraag is maatschappelijk relevant omdat vormen als verzelfstandiging maar ook privatisering vaak vanuit de top van de organisaties wordt besloten. Onduidelijk is of de maatschappij hier op zit te wachten. Enerzijds kan een verzelfstandigde unit als zaalvoetbal veel doel- en servicegerichter te werk gaan maar anderzijds is de vraag of dit door betrokken ook zo wordt beoordeeld. Daarbij moet gekeken worden wat voor de verenigingen feitelijk is veranderd in de loop der jaren. Welke verschillen zien zij met bijvoorbeeld een periode van vijf jaar geleden, toen het zaalvoetbal nog via de oude structuur als onderdeel van de unit Amateurvoetbal werd georganiseerd?

Aan de hand van de onderzoeksvraag is er een aantal deelvragen geformuleerd die nodig zijn om de onderzoeksvraag uiteindelijk te kunnen beantwoorden. Deze zijn:

- Hoe ziet de historisch-organisatorische context van het zaalvoetbal in Nederland eruit?
- Wat levert de literatuurverkenning op ten aanzien van verzelfstandiging en implementatie van beleid?
- Hoe wordt de zelfstandige positie van het zaalvoetbal op districtsniveau ervaren?
- Welke effecten van de verzelfstandigde positie van zaalvoetbal zijn op bonds-, districts- en op verenigingsniveau aanwezig?

De belangrijkste begrippen en concepten die centraal staan in dit onderzoek zullen hieronder kort worden opgesomd. Daarnaast zullen de begrippen en concepten worden uitgewerkt. In de begripsbeschrijvingen die hieronder volgen is uitgegaan van de KNVB als overheidsinstantie. Dit is in werkelijkheid niet het geval. De KNVB ontvangt subsidie van de overheid. Echter, de KNVB als organisatie vertoont een aantal kenmerken van een overheidsinstantie. Zo is er één bondsbureau en 6 districtskantoren die allen worden aangestuurd vanuit Zeist. Op grond hiervan is besloten om de onderstaande definities van verzelfstandiging en delegatie (besluit) te hanteren.

- **Verzelfstandiging:**

Verzelfstandiging is een veel voorkomende term. Het begrip wordt vaak in één adem genoemd met privatisering maar dat is niet terecht aangezien verzelfstandiging soms wordt gezien al de eerste stap naar privatisering.

Thatcher & Stone Sweet (2003) noemen een verzelfstandigde unit de “non-majoritarian institution”. De auteurs omschrijven deze term als een “overheidsinstantie die a) bepaalde toegekende taken van een gespecialiseerde overheidsinstantie bezit en uitvoert, los van andere instituties, maar die niet rechtstreeks worden gekozen, noch wordt geleid door de gekozen vertegenwoordigers (Thatcher & Stone Sweet 2003; 2).

In dit onderzoek is de verzelfstandigde instantie, de zaalvoetbalafdeling binnen de businessunit amateurvoetbal. Deze unit heeft op grond van het delegatiebesluit bevoegdheden. Het delegatie besluit wordt hieronder verder toegelicht.

- **Delegatie(besluit):**

Delegatie van bevoegdheden is een term die meerdere wetenschappers hebben beschreven (Curtin 2005; Thatcher & Stone Sweet 2003). Het begrip wordt omschreven als een “gezaghebbende beslissing die bij wijze van een publiek recht is geformaliseerd, dat a) de overdracht van beleidsvormingsproces van gevestigde, representatieve organen naar b) een openbare non-majoritarian instantie (Curtin 2005; 90 / Thatcher & Stone Sweet 2003; 3). Het delegatiebesluit in dit onderzoek heeft betrekking op de bevoegdheden die de bestuurscommissie heeft om al het beleid betreffende zaalvoetbal, zelfstandig te organiseren.

- **Implementatie van verzelfstandiging:**

De verzelfstandiging van het zaalvoetbal heeft een structuurwijziging met zich mee gebracht. Voorafgaand aan de verzelfstandiging was zaalvoetbal een onderdeel van de unit amateurvoetbal. Na de structuurwijziging is zaalvoetbal een zelfstandig orgaan dat zowel een eigen besluitvorming orgaan heeft, als een eigen arbeidsorganisatie. In dit onderzoek wordt

gekeken naar de wijze van implementatie van de verzelfstandiging op districtsniveau en op lokaal niveau aan de hand van de al bestaande literatuur over beleidsimplementatie

3.2 Methodologie van onderzoek

In hoofdstuk twee is het onderzoeksperspectief aan bod gekomen. Dit perspectief is van invloed op de verschillende methoden die in dit onderzoek zijn gebruikt. De objectiviteit tijdens interviews is belangrijk daar er op zoek kan worden gegaan naar consensus en/of dissensus bij de respondenten. In dit hoofdstuk zullen stapsgewijs alle methoden van onderzoek worden beschreven. In paragraaf 3.2 zal eerst het onderzoeksveld worden gedefinieerd. In paragraaf 3.3 wordt kort toegelicht welke eerder gehouden interviews voor het benoemde evaluatierapport zaalvoetbal (in de inleiding) zijn meegenomen. De wijze van interviewen wordt in paragraaf 3.4 besproken. In de daaropvolgende paragraaf zal de data analyse methode worden besproken.

3.2.1 Het onderzoeksveld: KNVB District West I

Voor het uitvoeren van het onderzoek is gekozen voor District West I. Dit district staat alom bekend als hét zaalvoetbaldistrict in Nederland. Zo zijn er vele initiatieven op het gebied van zaalvoetbal. Er zijn vele scholencompetities die de KNVB organiseert in samenwerking met de gemeente en lokale verenigingen. Verder wordt getracht het contact met de vele koepels en stichtingen, die op eigen initiatief zaalvoetbalcompetities zijn gestart, te herstellen en samenwerkingsverbanden aan te gaan. Vanuit het Masterplan zaalvoetbal is besloten deze samenwerking aan te gaan omdat er kansen liggen om ledengroei te stimuleren. Het uiteindelijke doel is om meer leden voor het zaalvoetbal te genereren. In de bijlage is een kaart te vinden hoe district West I is opgebouwd en onderverdeeld in regio's.

3.2.3. Het evaluatierapport “Masterplan zaalvoetbal” op bondsniveau

In de aanleiding van dit onderzoek is het evaluatierapport “Masterplan zaalvoetbal” aangehaald. Dit rapport is opgesteld om, op basis van twee seizoenen, te kijken naar de stappen die de afdeling zaalvoetbal in verzelfstandigde positie heeft gemaakt op bondsniveau. De conclusie van het rapport was dat het zaalvoetbal een boost heeft gekregen zeiden betrokkenen. Kortom, op landelijk niveau is besloten om de verzelfstandigde structuur, na afloop van de pilot aan het einde van het seizoen 2013/'14, definitief in te bedden.

Omdat in dit onderzoek de focus ligt op de betekenis van de verzelfstandigde positie op districtsniveau en lokaal niveau, is besloten om een aantal reeds gehouden interviews mee te nemen. De interviews betreffen de gesprekken met de hoofdcommissie, bestuurscommissie als mede het interview met de manager zaalvoetbal en de voorzitter van de bestuurscommissie. De reden is dat de bestuurscommissie zaalvoetbal alle besluiten omtrent zaalvoetbal neemt, met in acht neming van het advies van de hoofdcommissie. De manager zaalvoetbal is belast met de uitvoerende taken op bonds-, districts- en verenigingsniveau.

3.2.4. Dataverzameling

Kwalitatief onderzoek is de maatstaf. Voor het uitvoeren van kwalitatief onderzoek kunnen verschillende methoden worden toegepast. Deze zullen hieronder worden besproken.

De wijze van interviewen; semi-gestructureerde interviews

Het onderzoek bestond uit meerdere interviews. Er zijn zeven verenigingen benaderd, een koepel en intern zijn betrokkenen bij het zaalvoetbal bevraagd op bonds- en districtsniveau. De interviews zijn semi-gestructureerd afgenomen aan de hand van een aantal opgestelde topics over het onderwerp (Edwards & Skinner 2009). De topics zijn opgesteld aan de hand van hoofd- en deelvragen. De voordelen van deze wijze van interviewen, ten opzichte van gestructureerde interviews bijvoorbeeld, is dat de onderzoeker op bepaalde momenten de diepte in heeft kunnen gaan over zaken die de respondenten aanhaalden. De interviews zijn afgenomen bij de verenigingen en op het districtskantoor West I te Amsterdam. De interviews zijn opgenomen om deze later te transcriberen. Bij het transcriberen is gelet op de anonimiteit van de respondenten. De antwoorden zijn te allen tijde niet terug te halen naar de respondenten.

Documentenanalyse

Tevens zijn verschillende beleidsdocumenten doorgenomen voor dit onderzoek. Het al eerder genoemde evaluatierapport “Masterplan zaalvoetbal” is ingezien. Daarnaast is het werkplan van het district West I zaalvoetbal geraadpleegd.

De analyse van de gevonden data

De gevonden data is geanalyseerd. Allereerst zijn alle interviews getranscribeerd. Vervolgens zijn de interviews gecodeerd. De codes die zijn gevonden zijn aan de hand van open, axiale en selectieve codering tot stand gekomen. De codes zijn op thema, die vervolgens zijn gekoppeld aan de gevonden literatuur. Omdat vanuit een local/emergent perspectief is beredeneerd, is te tijden van de analyse besloten welke literatuur relevant was om mee te nemen.

3.2.5. De eisen aan kwalitatief onderzoek.

Een aantal eisen waren belangrijk om kwalitatief onderzoek wetenschappelijk gegrond te krijgen. Allereerst heeft de onderzoeker zaken geobserveerd, beschreven en geïnterpreteerd zoals ze in het echt waren. Daarbij is de validiteit en betrouwbaarheid gewaarborgd.

Betrouwbaarheid komt neer op consistentie van het onderzoek. De antwoorden kunnen gerepliceerd worden (Edwards & Skinner 2009). Onder validiteit wordt het waarheidsgehalte verstaan van de onderzoeksresultaten, deze moesten authentiek en geloofwaardig zijn (Edwards & Skinner 2009). Validiteit betekent voor dit onderzoek dat een stappenplan kan worden nagelopen voor de data-analyse.

In dit hoofdstuk is de onderzoeksopzet besproken. De hoofd- en deelvragen zijn gepresenteerd, evenals de methodologie van onderzoek. Om de hoofd- en deelvragen te beantwoorden is in hoofdstuk vier de literatuur gepresenteerd. In het vijfde hoofdstuk zijn de empirische resultaten weergegeven. Deze resultaten worden in hoofdstuk zes gekoppeld aan de literatuurstudie, en mogelijk relevante beleidsdocumenten, om geanalyseerd te worden op grond van de analysekaders.

4. Literatuur: over implementatie, beleidsbetekenis en betekenisgeving

4.1 Introductie

Het plan “Contouren Masterplan Zaalvoetbal 2010” lag aan de basis voor een mogelijke structuurwijziging (lees: verzelfstandiging) van het zaalvoetbal. In dit “Masterplan” werd stapsgewijs uitgelegd hoe de onderzoekers uiteindelijk zijn gekomen tot de keuze voor een verzelfstandigde unit. Om deze verzelfstandigde unit te realiseren is er binnen amateurvoetbal een structuurwijziging doorgevoerd. Het ontwikkelde beleid moest geïmplementeerd worden. Vanuit de centrale vraag en deelvragen is in dit onderzoek focus gelegd op implementatie van de verzelfstandiging op bondsniveau, districtsniveau en lokaal niveau. In de tweede paragraaf worden klassieke “top-down” en “bottom-up” aansturingen van beleidsimplementatie besproken. In de derde paragraaf wordt een uiteenzetting gedaan wat beleid betekent in de praktijk. Tot slot zullen in de vierde paragraaf de concepten van betekenisgeving in organisaties aan bod komen, gevolgd door een korte samenvatting van de literatuur in de vijfde paragraaf. Met de verschillende theoretische concepten die hieronder zijn weergegeven wordt in het analysehoofdstuk getoetst welke concepten van toepassing zijn bij de invoering en uitvoering van de verzelfstandiging van het zaalvoetbal.

4.2. Beleidsimplementatie

Beleidsimplementatie is al decennia lang onderzocht door wetenschappers (o.a. Pressman & Wildavsky 1984; Lipsky 1980; Hupe e.a. 2002). Maar wat verstaan de verschillende wetenschappers onder beleidsimplementatie? Dit concept kan onder meer omschreven worden als “what happens between expectations and (perceived) policy results” (Ferman 1990 in Hupe e.a. 2002). Anders gezegd is beleidsimplementatie het proces wat plaats vindt tussen de verwachtingen van beleid en de feitelijke resultaten van beleidsuitvoering. Een andere gehanteerde definitie luidt: “implementatie is het uitvoeren, het bereiken, het volbrengen, het produceren en het voltooiën. “Een werkwoord als implementeren moet een onderwerp hebben zoals beleid” (Hupe e.a. 2002; 3). Daarnaast is implementatie altijd gerelateerd aan een specifiek beleid dat een antwoord is op bepaalde problemen in de maatschappij (Hupe e.a. 2002; 5). Beleidsimplementatie is contextafhankelijk. Dat wil zeggen dat implementatie op verschillende manieren kan worden ingevoerd, afhankelijk van de institutie en cultuur (Hupe e.a. 2002).

Zoals hierboven is aangehaald, is implementatie op verschillende wijzen toe te passen. Het is daarom belangrijk een onderscheid te maken in de verschillende stromen binnen beleidsimplementatie. De twee onderscheiden stromingen zijn “top-down” en “bottom-up”. Het verschil tussen deze twee stromingen is het volgende. Bij “top-down” implementatie wordt vanuit de top van de organisatie aangestuurd. Bij “bottom-up” aansturing gebeurt het tegenovergestelde. Hier is de implementatie meer aangestuurd vanuit het perspectief van de uitvoerders van het beleid aangezien zij binnen het beleidsproces net zo belangrijk worden geacht als de beleidsmakers.

In dit onderzoek wordt gekeken naar de betekenis op districtsniveau en op lokaal niveau van de verzelfstandiging van het zaalvoetbal. Hierbij zou in beginsel het “bottom-up” perspectief passen. Nu op bondsniveau is besloten om een verzelfstandigde structuur door te voeren, is het tevens interessant hierop een “top-down” perspectief toe te passen. Vragen die hierbij opkomen hebben betrekking op de wisselwerking tussen bondsniveau en districtsniveau. Wie is geraadpleegd voorafgaand aan de keuze van verzelfstandiging? Is dat intern op bondsniveau gebeurd of ook op districtsniveau?

Top-down aansturing

Eén van de eerste wetenschappers op het gebied van implementatie waren Pressman & Wildavsky (1984). Zoals hierboven is beschreven stellen deze auteurs dat implementatie altijd een object moet hebben zoals een beleid. Daarbij halen de auteurs aan dat een beleid altijd een doel heeft en het bereiken van dat doel, omvat. In het boek leggen de auteurs de nadruk op de implementatie van een programma voor economische ontwikkeling in Oakland (EDA). Met dit praktijk voorbeeld willen de auteurs het volgende laten zien. De auteurs stellen dat het implementatieproces een geheel van schakels is tussen de formulering van beleid en de uitvoering van beleid. Wanneer één van deze schakels het niet eens is met de ander zal het uiteindelijke effect nooit zijn zoals het vooraf werd verwacht. Er kan ook wel gesproken worden over een “implementation deficit” (Pressman & Wildavsky 1984). Een deficit of tekortkoming kan, volgens Pressman & Wildavsky (1984), worden verhinderd door het aantal schakels te verminderen. Dit brengt met zich mee dat er minder gecommuniceerd hoeft te worden tussen de verschillende schakels zodat het doel makkelijker behaald kan worden. Daarnaast stellen de auteurs dat het makkelijker voor de actoren is om tot overeenstemming te komen. Wetenschappers die aanhaken op overeenstemming, of consensus, tussen actoren zijn Van Meter en Van Horn (1984). De auteurs veronderstellen dat: “implementation will be most successful where only marginal change is required and goal consensus is high” (Van Meter &

Van Horn 1975; 461). Hieruit kan worden opgemaakt dat actoren binnen de “top-down” aansturing van beleidsimplementatie consensus hebben over het doel van het te implementeren beleid. Indien dit er is zal de implementatie van dit beleid succesvol zijn.

Bovenstaande geeft duidelijk weer dat de focus ligt op de actoren binnen de besluitvorming. Indien deze actoren goed communiceren en er consensus is over de te varen koers, zal de implementatie van beleid succesvol zijn. Echter, de beleidsbepalers zijn niet degenen die het geïmplementeerde beleid ook daadwerkelijk uitvoeren. Vanuit de “bottom-up” aansturing van beleidsimplementatie worden de beleidsuitvoerders net zo belangrijk geacht als de beleidsbepalers. In onderstaand relaas zal de focus worden verlegd naar de uitvoerders, ook wel ambtenaren, van beleid.

Bottom-up aansturing

Lipsky (1980) is de eerste die zich richtte op de rol van de ambtenaren in plaats van beleidsbepalers. De ambtenaren, ook wel street-level bureaucrats genoemd, zijn onderdeel van street-level bureaucracies en zijn van essentieel belang voor beleidsimplementatie (Lipsky 1980; Bovens & Zouridis 2002). Zij bezetten een belangrijke positie in de samenleving (Lipsky 1980; 3). Lipsky (1980) gebruikt de term street-level bureaucracies voor: “scholen, politie, welfare departments, lagere rechtbanken en juridische dienstverlenende ambtenaren en andere instanties wiens werknemers werken met en/of ruime beslissingsbevoegdheid hebben over de verstrekking van voordelen of de toewijzing van publieke sancties” (Lipsky 1980; xii). Maar waarom zijn juist street-level bureaucrats van belang. De auteur haalt in zijn boek aan dat de handelingen van ambtenaren feitelijk de service vormen, geleverd door de overheid (Lipsky 1980; 5). Verder geeft de auteur een aantal redenen aan waarom street-level bureaucrats onderdeel zijn van maatschappelijke controverse (Lipsky 1980; 6). Allereerst wekken street-level bureaucrats controverse omdat ze moeten leren omgaan met beleidsaanpassingen. Daarnaast is hun directheid/rechtstreeksheid tot burgers en hun invloed op het leven van mensen, controversieel. Het beleid geleverd door de street-level bureaucrats is persoonlijk en rechtstreeks. Naast de rol die street-level bureaucrats spelen ten opzichte van de burgers als de beleidsbepalers, stelt Lipsky (1980) dat street-level workers ook een soort beleidsbepalers zijn. Daarbij zijn twee zaken van belang. Er moet sprake zijn brede discretie in hun werk, dat wil zeggen dat street-level bureaucrats “aanzienlijke vrijheid hebben bij het bepalen van de aard, hoeveelheid en kwaliteit van uitkeringen (voordelen) en sancties geleverd door hun instanties (Lipsky 1980; 13). Daarbij moeten street-level bureaucrats relatieve autonomie

hebben van autoriteiten. Ze kunnen niet volledig gecontroleerd worden. Dit houdt in dat het soms beter is om ambtenaren die duidelijk andere belangen hebben en ook om de hulpbronnen bezitten om die belangen te behartigen, zo te zien. Het werk van street-level bureaucrats heeft verder een aantal kenmerken die van belang zijn om te noemen, daar iedere ambtenaar hier rekening mee moet houden (Lipsky 1980; 27-28). Kenmerkend voor de invloed die street-level bureaucrats hebben is dat uitvoerders van beleid te geringe middelen hebben om het beleid volledig uit te voeren. Zo hebben politieagenten niet de mogelijkheid elke burger te benaderen op dezelfde manier. Ten tweede is er altijd een grotere vraag naar publieke diensten, dan dat er aanbod van publieke diensten is. Aansluitend wordt er van street-level bureaucrats verwacht dat ze een bijdrage hebben in doelstellingen die niet helder zijn. Ook is het moeilijk om de gerealiseerde doelen te toetsen aan het feit of de doelstellingen zijn behaald. Als laatste kenmerk stelt Lipsky (1980) dat mensen met problemen, meestal onvrijwillig bij de ambtenaren terecht komen.

Uit de theorie van Lipsky (1980) komt naar voren dat street-level bureaucrats een belangrijke positie innemen in het implementatieproces maar ook in hun rol naar de burgers toe. De auteur haalt in zijn boek aan wat het uitgangspunt is van een street-level bureaucracy, namelijk dat een street-level bureaucracy werknemers nodig heeft die op hun beurt beslissingen nemen over andere mensen (Lipsky 1980). Street-level bureaucrats hebben verantwoordelijkheid om geschikte besluiten te nemen voor/over individuele klanten. Echter, zoals hierboven al kort is benoemd heeft het werk van street-level bureaucrats bepaalde kenmerken. De uitvoering van hun werk wordt door deze kenmerken ingewikkeld gemaakt. Zo stelt Lipsky (1980; 40) dat street-level bureaucrats werken in “jobs” waarbij er ambigue en conflicterende doelen zijn geformuleerd. Voorbeelden hiervan zijn onder andere klantgerichte doelen tegenover organisatiedoelen (Lipsky 1980). Klanten moeten worden behandeld als individuen maar aan de andere kant vraagt de organisatie ook om het werk snel te behandelen. Dit wordt als een dilemma gezien voor street-level workers door de auteur. Hupe & Hill (2007) zijn het voor grote delen eens wat betreft de ambiguïteit van doelen, tevens halen de auteurs ook aan dat street-level bureaucrats werken in een breed scala van relaties. Op horizontaal niveau stellen Hupe & Hill (2007) dat street-level workers collega's hebben met hetzelfde beroep. Op verticaal niveau hebben street-level workers een functionele, structurele relatie met individuele burgers aan de ene kant en aan de andere kant met bijvoorbeeld afdelingsmanagers (Hupe & Hill 2007). De verantwoordelijkheid die ambtenaren hebben, stellen de auteurs, is behalve verticaal (naar managers toe), ook horizontaal. Hiermee

bedoelen Hupe & Hill (2007) dat street-level bureaucrats ook beïnvloed kunnen worden door de kijk van collega's op bepaalde zaken.

Relevantie van Lipsky's theorie

Waarom is de theorie van Lipsky (1980) in dit onderzoek relevant? Deze vraag zal worden beantwoord aan de hand van de empirische onderzoeksresultaten maar voorafgaand aan het veldwerk kan worden gezegd dat de street-level bureaucracy theorie interessant is binnen het district West I. De werknemers al daar zijn belast met de uitvoerende taken van het, op landelijk niveau, ontwikkelde beleid voor het zaalvoetbal. Vanuit de theorie van Lipsky (1980) worden uitvoerders net zo belangrijk geacht in de beleidsformatie maar ook dat zij relatieve vrijheid (discretie) hebben om te handelen naar de situatie. Wat zie je hier van terug in het district West I? Daarnaast is het belangrijk om te kijken wat beleid werkelijk in de praktijk betekent. Het is interessant te gaan kijken naar beleidsbetekenis vanuit het perspectief van Yanow (1996). Dit wordt in de volgende paragraaf behandeld.

4.3. De alledaagse betekenis van beleid

Yanow (1996) beschrijft in haar boek het beleid omtrent de opkomst van een nieuw centrum voor de lokale bevolking in Israël, het ICC. Dit werd in het leven geroepen om de lokale bevolking een breed scala sociale, recreatieve en educatieve activiteiten te bieden (Yanow 1996). Echter, wat blijkt is dat zaken als armoede niet afnemen. De auteur onderschrijft dit als een "gap" tussen de beleidsplannen en beleidsuitkomsten (Yanow 1996; 3). Als deze kloof niet is verkleind, stelt Yanow (1996) dat de aard van het probleem niet is begrepen. Binnen de KNVB is de aard van het probleem duidelijk wat betreft zaalvoetbal. Zoals in de inleiding is beschreven was het zaalvoetbal een sport met veel potentieel maar dat werd onvoldoende benut. Dit was een reden om de verzelfstandigde unit zaalvoetbal op te zetten en door te voeren in de districten. Yanow (1996) zet het proces van implementatie in een ander daglicht namelijk als een proces van beleidscommunicatie en agency concepten. Dit houdt in dat naast beleidsbepalers en uitvoerders, ook het geïmplementeerde beleid wordt gecommuniceerd naar onder andere klanten en potentiële nieuwe klanten. De auteur heeft het kort gezegd over taal ("policy language"), objecten en handelingen die symboliek kunnen doorgeven. Voorbeelden hiervan zijn onder meer sociale betekenissen (normen, overtuigingen) over het onderwerp via de "policy language" maar ook via publiek debat worden doorgegeven. Objecten kunnen bijvoorbeeld symboliek van gebouwen inhouden. In

de case die de auteur beschrijft zijn dit de gebouwen van de ICC, in dit onderzoek onder meer het bondsbureau van de KNVB en het districtskantoor West I. “Policy language” (of taal) wordt door Yanow (1996) omschreven als vaak erg vaag en ambigue wanneer exact moet worden verteld aan mensen, belast met de implementatie van beleid, hoe ze te werk moeten gaan om beleid en beleidsdoelen vast te stellen. Echter, ambiguïteit wordt soms strategisch gebruikt in de politiek om conflicterende waarden en betekenissen op elkaar af te stemmen. Objecten kunnen, zoals hierboven is gezegd, onder andere gebouwen zijn. Deze brengen betekenissen over op twee manieren (Yanow 1996; 157). Allereerst door materialen die zijn gebruikt, grootte, relatie tot de omgeving. Daarnaast speelt het interieur design een rol. Zo zal gebruik van allerlei zaalvoetbalprijzen en attributen op de afdeling een gevoel van trots en saamhorigheid op het gebied van zaalvoetbal kunnen weergeven. Door middel van handelingen van actoren worden objecten en “policy language” ge(re)produceerd. De betekenis van deze handelingen is gesymboliseerd in collectieve handelingen, niet in individuele (Yanow 1996). Deze handelingen komen vaak terug. “Policy language” kan ambigue zijn. De schuld van implementatieproblemen veronderstelt dat er een norm moet zijn voor het formuleren van expliciete beleidsdoeleinden, echter deze kunnen ook zogeheten “verboden” doelen bevatten (Yanow 1996). Deze “verboden” doelen zijn wel bekend bij wetgevers en politici. Door middel van taciete communicatie, dat wil zeggen door beleids- en agency symbolen. Yanow (1996) veronderstelt dat implementatie succes of falen in het hierboven genoemde geval berust op deze beleids- en agency symbolen en ambiguïteit die hieraan verbonden is en minder op het halen van beleidsdoeleinden. De auteur stelt hierop volgend dat het beleidsproces ook gaat over de verdeling en bevestiging van status symbolen .

Zoals hierboven is beschreven is de betekenis die wordt overgedragen door middel van objecten, handelingen en taal van invloed op de kloof tussen beleidsplannen en uitkomsten. De theorie van Yanow (1996) is relevant voor dit onderzoek omdat een kloof tussen bondsniveau en districts niveau/lokaal niveau over de betekenis van het zaalvoetbalbeleid in de praktijk mogelijke problemen met zich mee brengt. Daarbij roept het vragen op of het ontwikkelde beleid op landelijk niveau door betrokkenen in district West I ook op de wijze beoordeeld wordt. Of zien de betrokkenen een kloof?

De theorie hierboven beschreven, geeft een mooie overgang naar de theorie van Weick (1995) over het begrip “sensemaking” of wel betekenisgeving binnen organisaties. De betekenisgeving die actoren in organisaties geven aan situaties, is relevant aangezien beleidsbetekenis onderdeel hiervan is

4.4. Sensemaking in organizations

“Sensemaking” ofwel betekenisgeving is een door Weick (1995) ontwikkelde theorie. Betekenisgeving is relevant in dit onderzoek omdat de onderzoeker de betekenissen, van betrokkenen in district West I, tracht te achterhalen van de verzelfstandigde positie van het zaalvoetbal sinds het seizoen 2011/’12. Het concept “sensemaking” wordt hieronder weergegeven.

Betekenisgeving is een lastig te omschrijven begrip. Zo suggereert Weick (1995; 5) dat betekenisgeving deels onder controle van verwachtingen staat. Wanneer deze verwachting wordt ontkracht, is een soort van lopende activiteit afgebroken (Weick 1995). Hiermee bedoelt de auteur dat betekenisgeving mede te begrijpen is aan de hand van hoe mensen omgaan met de afgebroken activiteiten. De auteur stelt verder dat betekenisgeving op een tweetal activiteiten gebaseerd is, namelijk sociale- en individuele activiteiten (Weick 1995). Een ander belangrijk onderscheid dat gemaakt wordt door Weick (1995) is het verschil tussen betekenisgeving en interpretaties. Waarbij interpretaties zowel een proces als een productbeschrijving kunnen zijn, gaat betekenisgeving duidelijk over een activiteit of een proces volgens de auteur. De auteur stelt dat: “betekenisgeving een zevental onderscheidende eigenschappen heeft ten opzichte van verklarende processen als interpretaties, begrijpen en toekenning” (Weick 1995; 17-62). Allereerst is betekenisgeving gebaseerd op identiteitsconstructie van het individu. Dat is contextafhankelijk want niet elke situatie waarin een individu zich bevindt is hetzelfde. Ten tweede is betekenisgeving “retrospective”, met terug werkende kracht. Nadat iets heeft plaats gevonden geeft het individu pas ergens betekenis aan. Vervolgens stelt de auteur bij het derde punt dat “enactive of sensible environments” en rol speelt. Het woord “enactment” speelt hierbij een grote rol want mensen binnen organisaties creëren een deel van de omgeving waaraan zij deelnemen. “Enactment” heeft verder 2 punten die in ogenschouw moeten worden genomen. Namelijk dat iets creëren niet alleen gedaan kan worden door handelingen. Tevens moet rekening worden gehouden dat er altijd een basis fundament is van waaruit mensen kennis kunnen opdoen. Punt vier is “social”, hiermee bedoelt de auteur dat betekenisgeving een sociaal proces is. Een organisatie is een netwerk van gedeelde meningen die behouden worden door ontwikkeling en gebruik van een gemeenschappelijke taal door interactie. Zo heeft elke organisatie zijn eigen jargon. De werknemers delen deze organisatie taal (of jargon) met elkaar. Punt vijf heeft betrekking op het gegeven dat betekenisgeving een aanhoudend proces is. Het heeft geen startpunt en geen eindpunt. Mensen begeven zich in het midden van dingen en geven constant betekenissen aan dingen. Punt zes noemt de auteur “focused on and extracted by cues”. Het

lijkt alsof mensen aan alles betekenis geven. Echter, de focus moet ook liggen op de wijzen hoe mensen cues (signalen) herkennen en onttrekken. Onttrokken cues zijn context afhankelijk stelt de auteur. Deze cues worden cognitief verbonden. Het laatste punt is “driven by plausibility rather than accuracy”. Dit houdt in dat betekenisgeving eerder steunt op geloofwaardigheid dan op de juistheid van dingen.

Alledaagse betekenisgeving en betekenisgeving in organisaties zijn niet identiek (Weick 1995; 63). Het is belangrijk om te laten zien hoe organisaties, structuur en gestructureerd worden door betekenisgeving volgens de auteur. Weick (1995) haalt onder meer verschillende historische input over “sensemaking” aan van verschillende wetenschappers. Hieruit kan worden opgemaakt dat er een samenhangende visie is over de aard van organisaties. Organisaties en hun omgeving bieden plaats voor betekenisgevingsprocessen en hun producten (Weick 1995; 69). De auteur haalt Scott’s analyse van organisaties als rationele, natuurlijke en open systemen aan. Rationeel houdt in dat binnen de organisaties doeleinden van te voren duidelijk zijn vastgelegd en er een formele sociale structuur hangt. Natuurlijk houdt in dat werknemers gedeelde opvattingen hebben om de organisatie in stand te houden. Open houdt in dat groepen mensen in een organisatie doelen ontwikkelen door onderhandeling. De activiteiten worden beïnvloed door omgevingsfactoren. De auteur stelt dat organisaties weergegeven als open systemen het meest betrokken zijn met betekenisgeving (Weick 1995;70).

Betekenisgeving kan in een aantal varianten van aanleidingen/gelegenheden voorkomen. Weick (1995; 86-87) haalt drie eigenschappen aan die door Huber & Draf van essentieel belang worden geacht. “Information load” is de eerste en komt neer op een complexe mix van de hoeveelheid, ambigue en variëteit aan informatie die mensen proberen te verwerken/reproduceren. De tweede is complexiteit. Wanneer dit toeneemt, kan dit leiden tot verhoogde onzekerheid. De derde eigenschap is “turbulence”. Dit houdt een combinatie van instabiliteit en toevalligheden. Deze laatste eigenschap is relevant omdat wordt bediscussieerd of organisaties in een turbulente omgeving beter functioneren. Weick (1995) veronderstelt dat turbulentie, mensen opnieuw laat bepalen welke heuristieken ze het beste kennen en vaak worden gebruikt binnen de organisatie. Zo wordt opnieuw ergens betekenis aangegeven Naast deze eigenschappen stelt de auteur dat ambiguïteit en onzekerheid twee soorten van betekenisgeving zijn (Weick 1995). Ambiguïteit refereert aan de verwarring bij mensen vanwege de vele interpretaties op hetzelfde moment. De auteur stelt verder dat het woord dubbelzinnigheid beter tot zijn recht komt daar dubbelzinnigheid expliciet aangeeft dat er twee of meerdere interpretaties aanwezig zijn als een aanzet tot betekenisgeving (Weick

1995). Onzekerheid houdt in dat betekenisgeving optreedt aangezien mensen onwetend zijn. Er is mogelijk te weinig informatie om handen. Aan de hand van deze twee belangrijke eigenschappen zal opnieuw betekenis gegeven worden aan situaties. “Chaos” in organisaties speelt hierbij een rol. Op het moment dat er sprake is van enige vorm van “chaos” binnen een organisatie, zullen de betrokkenen opnieuw betekenis gaan geven aan de nieuwe situatie. Binnen de KNVB hebben de betrokken werknemers van het zaalvoetbal, op landelijk- en op districtsniveau, aan de geïmplementeerde structuurwijziging opnieuw betekenis moeten geven. De vraag rijst welke betekenissen dit zijn. Wat houdt die gewijzigde structuur feitelijk in en hoe ervaren betrokkenen binnen het district en verenigingen dit?

4.5 Samenvatting

De verschillende literatuur die hierboven is benoemd, levert interessante inzichten op. Zo staan de twee aansturingen van beleidsimplementatie, “top-down” en “bottom-up”, haaks op elkaar. Waar “top-down” draait om beleid te implementeren vanuit de top van de organisatie, ligt bij “bottom-up” de nadruk op de uitvoerders van beleid, deze worden net zo belangrijk geacht en weten waar de vraag in de maatschappij ligt. De uitvoerders van beleid, Lipsky (1980) noemt hen “street-level bureaucrats”, hebben dagelijks met burgers te maken. Vanuit de betekenisgeving is het concept over beleidsbetekenis van Yanow (1996) interessant. Waar deze auteur spreekt over een “gap” wanneer beleidsplannen en uitkomsten niet stroken met elkaar. Daarbij is het belangrijk om rekening te houden met “policy language”, objecten en handelingen die symboliek kunnen doorgeven. Het proces van implementatie wordt zodoende vanuit een andere kant belicht, door symboliek. Policy language” is vaak ambigue volgens Yanow (1996). Mensen die belast zijn met implementatie van beleid wordt verteld hoe ze te werk moeten gaan, maar in hoeverre komt dit over op de mensen die belast zijn met implementatie taken? De theorie van Weick (1995) wat betreft betekenisgeving sluit hier min of meer op aan. Werknemers geven betekenis aan zaken in de organisatie. Ambiguiteit en onzekerheid zijn van invloed op het proces betekenisgeving. Chaos kan er voor zorgen dat mensen in organisaties opnieuw betekenis gaan geven aan situaties.

Aan de hand van deze literatuur is de empirische data geanalyseerd. De concepten zijn gekoppeld aan de resultaten, te vinden in hoofdstuk 5. Welke literaire concepten zie je terug in de implementatie van de verzelfstandiging op bondsniveau, op districtsniveau en op verenigingsniveau? Daarbij wordt goed gekeken wat de verzelfstandigde positie zaalvoetbal feitelijk in de praktijk inhoudt volgens betrokkenen. Is er een kloof tussen beleidsplannen en

uitkomsten op de drie niveaus? Hebben betrokken bij het zaalvoetbal de invoering van een verzelfstandigde unit als prettig ervaren? Deze vragen zijn aan de hand van de resultaten en analyse te beantwoorden. In het volgende hoofdstuk zijn de empirische resultaten weergegeven. In hoofdstuk zes zijn de resultaten gekoppeld aan de literatuur en relevante beleidsdocumenten om de analyse te doen

5. Zaalvoetbal en verzelfstandiging: een weergave van de resultaten

5.1 Introductie

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het kwalitatieve onderzoek weergegeven. De resultaten zijn verkregen via het houden van interviews, gesprekken met werknemers op het bondsbureau en districts kantoor en de inzage in een aantal beleidsdocumenten. De resultaten zijn geordend op thema welke door middel van open, axiale en selectieve codering tot stand zijn gekomen. De thema's zijn samenwerking, ervaren veranderingen, verenigingsverbinding, doelstelling en het toekomstperspectief.

Over het algemeen is de ervaring met de ontwikkelingen binnen het zaalvoetbal, onderdeel van de nieuwe weg die drie jaar geleden is ingeslagen door de KNVB. Het zaalvoetbal moest op de kaart worden gezet in Nederland was de algemeen heersende opvatting. Om dit te bewerkstelligen zijn er producten ontwikkeld voor verenigingen en is de service naar verenigingen geïntensiveerd. Deze service houdt onder meer een goede competitiestructuur in, producten aanbieden aan en luisteren naar de input van verenigingen. Echter, de betrokkenen bij het onderzoek zien ruimte voor verbetering. Aan de hand van een aantal dilemma's en/of vraagstukken zijn de aandachtspunten in kaart gebracht

5.2 “...de paraplu de KNVB geeft ons bestaan...” : Interne Samenwerking

Op het gebied van samenwerking zijn de betrokkenen bij het zaalvoetbal vanuit de verenigingsorganisatie en de arbeidsorganisatie in Zeist en West I, tevreden met de gewijzigde structuur en samenwerking. De arbeidsorganisatie is belast met de uitvoerende taken. Zo is zaalvoetbalbeleid opgesteld en doorgevoerd binnen de districten. De verenigingsorganisatie is belast met het besluitvormingsproces. Voorafgaand aan de verzelfstandiging was alles beleidsmatig en werd het beleid aan het district opgelegd. Een medewerker zaalvoetbal vindt dat je in de huidige structuur niet ontkomt aan bepaalde beleidsmatige zaken die vanuit “Zeist” naar het district komen, maar dat het uitgangspunt maatwerk leveren is. Dat houdt niet in dat alle onderwerpen vanuit Zeist per definitie in het district worden uitgerold. Tevens is de samenwerking en bemoeienis vanuit Zeist naar West en omgekeerd positief en prettig. Het volgende citaat geeft de directe verhouding Zeist – West I weer:

“...De lijnen binnen het zaalvoetbal zijn gelukkig een stuk korter dan binnen het veldvoetbal...” (Medewerker zaalvoetbal West I).

Een ander positief punt is dat alle betrokkenen binnen de arbeidsorganisatie zaalvoetbal, alleen met zaalvoetbal bezig zijn. De uren die beschikbaar zijn gekomen zijn in vergelijking met vijf jaar geleden, een goede ontwikkeling. Het komende citaat illustreert de situatie van het zaalvoetbal voorafgaand aan de verzelfstandiging:

... "zaalvoetbal heeft er altijd een beetje bijgehangen..." (Medewerker zaalvoetbal West I).

De zelfstandige afdeling zoals die nu is, heeft daarbij een aantal voordelen. De districtsmanager West I merkt onder meer op dat:

"...de afgebakende budgetten en de specifieke doelstellingen van de verzelfstandigde unit zaalvoetbal, voordelen zijn..." (districtsmanager West I).

De zelfstandige positie van het zaalvoetbal moet onder meer er toe leiden dat het veldvoetbal de toegevoegde waarde van het zaalvoetbal gaat inzien, menen betrokkenen uit de verenigingsorganisatie zaalvoetbal en medewerkers zaalvoetbal West I. Een betrokken lid van de hoofcommissie zaalvoetbal stelt dat:

"...zaken die specifiek zijn voor het zaalvoetbal, organiseer je apart. Daarnaast is het belangrijk om samen te werken met de kennis die er vanuit het veldvoetbal is..." (Lid hoofdcommissie zaalvoetbal).

Een voorbeeld van deze samenwerking tussen veld en zaal is het project: "Tegen Geweld, voor Sportiviteit" dat is doorgevoerd bij veldverenigingen. Binnen het zaalvoetbal is dit project aangepast aan de normen die binnen het zaalvoetbal gelden.

Een belangrijk punt van aandacht is door medewerkers zaalvoetbal West I en de manager West I benoemd in de gesprekken. De nadruk binnen het district West I ligt op verbinding, samenwerking en een integrale aanpak tussen de afdelingen. De integrale aanpak is na de "change" binnen amateurvoetbal belangrijk geworden. Zo zijn alle werknemers veldvoetbal inzetbaar op verschillende afdelingen. Dit laat zich zien bij de ondersteuningswerknemers, deze hebben generieke kennis meent een respondent veldvoetbal West I. Uit een gesprek met een betrokkene zaalvoetbal West I komt naar voren dat medewerkers zaalvoetbal veel vrijheid hebben in de uitvoering van hun taken. Hij stelt dat:

"...deze vrijheid heb ik ook nodig in mijn werk omdat je veel in avonden en weekenden aan het werk bent..." (medewerker zaalvoetbal West I).

Deze vrijheid in uitvoering van taken leidt derhalve tot weinig communicatie met andere afdelingen binnen West I. Er is te weinig inzicht ervaren door veld- en zaalvoetbal in de taken van zaalvoetbalmedewerkers. Dit heeft tot gevolg dat de omarming van zaal- door veldvoetbal nog niet van de grond is gekomen.

“...een gemiste kans...” (manager West I) stelt een respondent. De mogelijkheden van werknemers die in contact staan met veldvoetbal zijn niet volledig benut. Om onder andere ledengroei te stimuleren, moet gebruik worden gemaakt van de mogelijkheden die veldverenigingen daartoe bieden. De zaalvoetbalmedewerkers staan minder in contact met de veldverenigingen. Aan de andere kant klinkt bezorgdheid vanuit de hoofdcommissie over de samenwerking tussen veld en zaal:

“...nee want dan kom je niet los van het veldvoetbal...(Hoofdcommissieleden zaalvoetbal).

De essentie van het thema samenwerking is dat voornamelijk op districtsniveau de nieuwe positie niet heeft geleid tot betere communicatie en samenwerking tussen de veld- en zaalafdeling. Iets wat wel een beoogd doel is blijkt uit de gesprekken.

5.3. “...het vooroordeel over de KNVB wegnemen...” : Ervaren veranderingen

Dit thema heeft betrekking op de ervaren veranderingen die de verzelfstandigde positie met zich mee heeft gebracht. De verzelfstandigde positie heeft geleid tot doelen en consequenties. In dit thema is de nadruk gelegd welke veranderingen de betrokkenen hebben ervaren.

Naar een nieuw samenstelling

De verandering naar zelfstandigheid van het zaalvoetbal bracht consequenties met zich mee op landelijk en regionaal niveau. Uit gesprekken met de manager en een medewerker zaalvoetbal West I komt naar voren dat er vanuit Zeist informatie is verstrekt over de te varen koers van het zaalvoetbal. De huidige manager zaalvoetbal Nederland was in zijn vorige functie manager District West 1. Dit leidde er toe dat de communicatie tussen hem en het district West I specifiek, in korte lijnen verliep. Er was minder begeleiding nodig bij de inbedding van de structuur. Een betrokken manager meent:

“...juist in de manager zaalvoetbal herken ik iemand die altijd weet wat er speelt...”

(Manager district West I).

De verandering in structuur naar zelfstandigheid, is een goede ontwikkeling. De voorzitter van de bestuurscommissie meent dat de lijnen binnen het zaalvoetbal korter zijn. Meerdere betrokkenen uit de verenigingsorganisatie, maar ook de arbeidsorganisatie zien een snelle besluitvorming na afgifte van het mandaat. Daarnaast meent een medewerker zaalvoetbal dat de werkprocessen heel taakstellend zijn. Verder zijn meerdere betrokkenen het er over eens:

“...dat er nu focus is voor het zaalvoetbal...” (leden bestuurscommissie en hoofdcommissie).

Op alle posities binnen de afdeling zitten nu werknemers met zaalvoetbal expertise.

De samenwerking met andere afdelingen binnen het district laat te wensen over.

Hetgeen enerzijds te verklaren is door de structuur, anderzijds door de cultuur. Dit wordt in het volgende thema verder uitgebreid.

Veranderingen en consequenties

De hierboven genoemde focus op zaalvoetbal heeft geleid tot intensivering van contacten tussen de KNVB en onder andere de verenigingen. Service verlening wordt dit ook wel genoemd. Een verengingsmanager top/breedtesport meent dat de samenwerking tussen zijn vereniging en de KNVB goed is. Daarbij geeft hij aan dat hij erg blij is met de twee scholencompetities binnen zijn vereniging en de pilot competitie “Zaalvoetbal in de Jeugdopleiding”, waaraan AFC Ajax ook deelneemt. Onderstaand citaat illustreert dat: *“...die pilot met Ajax is leuk dat ze elke week alles terug koppelen. Het is goed geregeld...”* (Verenigingsmanager top/breedtesport). Daarbij geeft de desbetreffende verenigingsmanager aan dat beide scholencompetities sinds het begin drie jaar geleden, zijn gegroeid.

Een verenigingsbestuurder breedtesport in de gemeente Haarlemmermeer, die sinds twee jaar zaalvoetbal aanbiedt bij de vereniging, zegt dat hij bij het opstarten van zaalvoetbal, gelijk door de KNVB is benaderd met het productscholencompetitie. Daarbij stelt dit bestuurslid dat de werknemers van de zaalvoetbalafdeling zeer toegankelijk zijn. Echter een punt van aandacht is dat het initiatief voor het opzetten van zaalvoetbal bij zijn club vandaan kwam en hij niet door KNVB is geïnitieerd terwijl er in de provincie Haarlemmermeer toch weinig zaalvoetbalverenigingen zijn. Een bestuurslid breedtesport van een vereniging in de gemeente Haarlem heeft een andere kijk op de veranderingen sinds de verzelfstandiging. Dit bestuurslid ziet nog steeds afstand. Dit geeft het volgende citaat weer:

“...we zien nog steeds dezelfde afstand als vijf jaar geleden...” (Verenigingsbestuurder breedtesport).

Een secretaris van een zaalvoetbal vereniging uit de Zaanstreek haakt hier bij aan dat hij niet of nauwelijks te maken heeft met de KNVB. Een medewerker zaalvoetbal West I zegt hierover dat op het gebied van service nog een grote slag geslagen kan worden. Hij stelt dat voor service verlening niet altijd de mankracht is. Het voorbeeld hiervan is de pilot competitie “Zaalvoetbal in de Jeugdopleiding” met AFC Ajax al deelnemer:

“...een mooi voorbeeld is natuurlijk de pilot competitie met AJAX en BVO’s. Dat is een competitie die heel vele tijd kost om te organiseren en te zorgen dat er gevoetbald kan worden...” (medewerker zaalvoetbal West I).

Anderzijds menen alle respondenten dat de positie van het zaalvoetbal positief is veranderd. Het jeugdzaalvoetbal wordt beoordeeld als iets dat goed is voor het zaalvoetbal. Wanneer kinderen op jonge leeftijd beginnen met het spelen zullen zij op technisch en tactisch vlak zich eerder en beter ontwikkelen. Iets waar ze later bij het spelen van het veldvoetbal profijt van hebben. Voorbeelden van deze ontwikkeling zie je onder meer bij de spelers van F.C. Barcelona. Wereldspelers als Iniesta, Messi, Ronaldinho en Neymar zijn allemaal begonnen met het spelen van zaalvoetbal alvorens uit te groeien tot spelers van wereldformaat. Zo stelt de manager West I dat een competitie met betaald voetbalorganisaties, rolmodellen met zich mee brengt. Dit kan positief zijn voor ledengroei. Uit onderzoeksobservaties tijdens de competitie is gebleken dat deelnemende teams graag tegen Ajax willen spelen.

Verder meent een bestuurslid breedtesport dat winter competitie zaalvoetbal die de KNVB vorig jaar is gestart, een heel goed initiatief is om de vereniging bij de KNVB te betrekken. Een verenigingsmanager top/breedtesport vindt tevens dat er steeds meer bekendheid komt voor het zaalvoetbal maar dat het nog steeds amateuristisch is, vergeleken met het niveau op het veld en geeft een voorbeeld van een verkeerde beslissing van de scheidsrechter, waardoor de verlenging in de bekercompetitie op nieuw gespeeld moet worden na protest van de tegenstander. Hij zegt hierover:

“...de scheidsrechter is altijd bepalend op dat moment, dan gaan ze (de tegenstander) scheidsrechter overrulen en dan staan wij niet in de finale...” (verenigingsmanager top/breedtesport).

Het voorbeeld hierboven is een mooi bruggetje naar de verschillende inzichten over de aanwezigheid van scheidsrechters in de lagere klassen. Het bestuurslid van de ene breedtesportvereniging vindt dat in het verleden je makkelijker een scheidsrechter toegewezen kreeg dan de laatste tijd. De betrokkene meent:

“ een scheidsrechter er bij is altijd wel handig” (Verenigingsbestuurder breedtesport)

Echter, een bestuurslid van een andere breedtesportvereniging is een andere mening toegedaan. Hij merkt op dat bij wedstrijden van teams van lagere klassen, bijna nooit meer scheidsrechters aanwezig zijn. Hij vindt:

“...ik ben er van overtuigd dat een wedstrijd zonder scheidsrechter, waarbij de teams met een goede blik het veld in gaan, beter functioneert dan een scheidsrechter die niet functioneert op zijn niveau...” (Verenigingsbestuurder breedtesport).

Dit thema laat verschillende kanten zien hoe de structuurwijzigingen zijn ervaren. De snellere besluitvorming is een positief punt. Mede op grond hiervan zijn verschillende competities ingevoerd, wat als een goede ontwikkeling is ervaren. Een aandachtspunt is wel, het al eerder benoemde, gebrek aan samenwerking binnen West I. Bij de verenigingen zie je duidelijk verschillende opvattingen over de betekenis van de verzelfstandiging van het zaalvoetbal. Voornamelijk bij de breedtesport verenigingen is te zien dat zij niet of nauwelijks in contact staan met de KNVB.

5.4. Wat biedt de KNVB de verenigingen: Verenigingsverbinding

Dit thema toont (al dan niet) de band tussen de KNVB en de zaalvoetbal verenigingen die hebben deelgenomen aan het onderzoek. Daar dit thema een integrale kijk geeft op de service van het district West I aan verenigingen en de ervaringen die verenigingen daarmee hebben, wordt dit alleen bekeken op districtsniveau en verenigingsniveau.

In het thema ervaren veranderingen op districtsniveau is kort de service aangehaald die de KNVB aan verenigingen biedt. Een medewerker zaalvoetbal stelt dat de helft van de verenigingen geen behoefte heeft aan service maar wil dat het goed geregeld is qua planning wat betreft het speelschema en wedstrijdwijzigingen. Een voorbeeld hiervan is de inhuur van zalen om te spelen:

“...ik zie ook service in de competitie organiseren...je bent altijd afhankelijk van de beschikbaarheid van de sporthal...” (medewerker zaalvoetbal West I).

De service richt zich verder op het faciliteren van onder andere scholencompetities met scheidsrechters en aanwezigheid van een medewerker zaalvoetbal. Deze is positief beoordeeld door een aantal verenigingen. Een verenigingsbestuurder, die twee jaar geleden zaalvoetbal bij zijn vereniging heeft opgezet, meent dat hij veel hulp nodig had bij het opstarten van zaalvoetbal:

“...de hulp was er ook altijd” (Verenigingsbestuurder breedtesport)

Daarbij meent de desbetreffende verenigingsbestuurder dat het initiatief bij de KNVB vandaan komt om een scholencompetitie te starten bij zijn vereniging.

Een verenigingsmanager top/breedtesport stelt dat hij dagelijks contact heeft en hij dus veel over en weer communiceert met de KNVB. Bij een tweetal scholencompetities werkt zijn vereniging samen met de KNVB. Daarbij benadrukt de verenigingsmanager dat de KNVB zijn vereniging ondersteund door middel van het leveren van scheidsrechters en het doorvoeren van de uitslagen in Sportlink. De samenwerking is van goed niveau. Het volgende citaat geeft dit weer:

“...zonder de KNVB zou er geen competitie zijn...”(Verenigingsmanager top/breedtesport)

Dit wordt aangevuld door een bestuursvoorzitter top/breedtesport die vertelde dat zijn vereniging 2 tot 3 jaar geleden met de KNVB heeft samengewerkt op het gebied van scholencompetitie. Ook bij deze competitie was de rol van de KNVB ondersteunend.

Een punt van aandacht is dat de KNVB goed moet kijken welk product ze aan wie aanbieden. Een scholencompetitie bijvoorbeeld, heeft behoefte aan een pakket met spelmateriaal, ballen en prijzen meent een betrokken medewerker, Elke week aanwezig zijn bij scholencompetities om te kijken of alles goed loopt, wordt niet als toegevoegde waarde gezien.

Een bestuurssecretaris van een andere breedtesportvereniging is minder positief en meent dat de betrokkenheid van de KNVB zich beperkt tot die vragen die vanuit de KNVB voortkomen. Tevens ziet een andere verenigingssecretaris breedtesport dat hij vanuit zijn rol weinig te maken heeft met de KNVB. Een verenigingsbestuurder breedtesport vindt dat de KNVB meer in gesprek moet gaan met de verenigingen en met zaalteams om te kijken waar verenigingen tegen aan lopen. Daarbij ziet de betrokkene de mogelijkheid van een voorlichtings- c.q. een begeleiding map. De komende passage duidt dit aan:

“...voor ieder nieuw bestuurslid of voor iedere vereniging...wat biedt of wat kan de KNVB aanbieden aan deze verenigingen...” (Verenigingsbestuurder breedtesport)

Een medewerker zaalvoetbal West I meent echter dat niet alle verenigingen bediend kunnen worden en dat er keuzes zijn gemaakt. Onderstaand citaat geeft dit weer:

“...we gaan de focus leggen op een aantal verenigingen...” (medewerker zaalvoetbal West I).

Uit de gehouden gesprekken is de kennis en service van de medewerkers zaalvoetbal benoemd. Een bestuurslid haalt het voorbeeld aan van een beleidsplan dat hij voor de club maakt waarbij steeds nieuwe aspecten op beleidsvlak een rol gaan spelen. Hij stelt:

“...aan medewerker X heb ik een hele goede, met zijn kennis...” (Bestuurslid breedtesport)

Een andere respondent geeft aan dat een medewerker zaalvoetbal goed bereikbaar was toen één van de verenigingsteams te hoog was ingedeeld in een klasse

Het thema verenigingsverbinding laat zien in hoeverre de KNVB betrokkenen is bij de bevroegde verenigingen. Met betrokkenheid wordt bedoeld, in contact staan, samenwerken, ondersteunen en kennis over beleidsonderwerpen hebben. De verenigingen hebben dit allen verschillend beantwoord.

5.5. “....De gestelde doelen zijn ambitieus...”: Doelstellingen van de structuur

De verzelfstandigde structuur van het zaalvoetbal ging gepaard met een drietal hoofddoelstellingen, onderverdeeld in subdoelstellingen. Op de drie niveaus houdt dit in dat op landelijk niveau de verzelfstandigde structuur is doorgevoerd aan de hand van de doelstellingen participatie, prestatie en imago. Op districtsniveau zijn vooral op het gebied van participatie (o.a. scholencompetities) en imago uitvoerende taken verricht. Prestatie is ook aanwezig daar er bijvoorbeeld kwalitatief goede scheidsrechters de competitie zouden moeten leiden. Op verenigingsniveau ervaren de verenigingen de feitelijke uitwerking van de uitgevoerde taken.

Algemeen

Over het algemeen zijn de doelstellingen min of meer positief beoordeeld door verschillende respondent. Uit de gesprekken blijkt onder meer dat de (oorspronkelijke) doelstellingen, realistische doelen waren meent de manager West I. Daarbij menen leden uit de bestuurscommissie dat het product zaalvoetbal nog niet sterk is maar dat de interesse in dit product groeit. Een medewerker zaalvoetbal West stelt dat de visie van de KNVB is overgebracht aan de hand van de drie duidelijke doelstellingen.

Participatie; een uitdaging?

Op participatie vlak meent een lid van de hoofdcommissie dat de ledengroei ambitie, verwezenlijkt kan worden. Deze mening is het district ook toegedaan. Een medewerker zaalvoetbal aldaar stelt dat er nog steeds voor ledengroei gegaan moet worden en dat dit bewerkstelligd zou kunnen worden in de vorm van maatwerk competities. Een voorbeeld is de eerder benoemde pilot competitie jeugd. Andere leden uit de bestuurscommissie en hoofdcommissie zien de participatie doelstelling als niet realistisch. Onderstaand citaat geeft dat weer:

“...zijn het haalbare doelstellingen...”? (bestuurscommissie lid zaalvoetbal)

De rol van verenigingen bij de het realiseren van de participatie doelstelling is belangrijk. De verenigingen merken of het ledenaantal toeneemt, gelijk blijkt of afneemt. De

verenigingen top/breedtesport zien dat de verschillende georganiseerde scholencompetities hebben geleid tot structurele lidmaatschappen van deelnemers. Zo stelt een bestuursvoorzitter top/breedtesport dat:

“... er een aantal jongens bij ons op de vereniging zijn gekomen. Dus vanuit de scholencompetitie naar de KNVB...” (Bestuursvoorzitter).

Een verenigingsmanager top/breedte, die met zijn vereniging op dit moment twee scholencompetities organiseert, is ook positief en meent dat zijn vereniging misschien een derde scholencompetitie wil gaan starten. Daarnaast geeft hij aan dat vanaf volgend seizoen er een talenten team mee gaat doen in de verenigingscompetitie, voortkomend uit de scholencompetitie.

Naast het bovengenoemde ledenbehoud en ledengroei door middel van onder andere scholencompetities bij verenigingen tracht de KNVB de koepels aan zich te binden. Een koepelvereniging is gevraagd naar deze toenadering. De betrokkene bij de koepel geeft aan dat de koepel goed samenwerkt met de KNVB. Hij ziet binnen zijn vereniging dat ambitieuze teams naar de KNVB competitie kunnen doorstromen met goedkeuring van het koepel bestuur. Daarbij is het voordeel van de KNVB competitie, het spelen op vaste tijdstippen. Iets wat bij de koepel niet altijd het geval is. Echter, de kosten kunnen van invloed zijn op een mogelijke structurele samenwerking. Teams die in de koepel uitkomen, betalen minder inschrijfgeld. Een districtsmedewerker zaalvoetbal geeft aan dat wat betreft ledengroei, het streven om koepels te binden aan de KNVB, moeizamer is verlopen dan bij aanvang werd verwacht. Dit blijkt uit het volgende citaat:

“...eigenlijk moet je staan voor kwaliteit en niet voor kwantiteit en dan maak je vanzelf ledengroei door...” (Werknemer zaalvoetbal West 1).

Prestatie

De prestatie doelstelling, uiteindelijk een mondiale topper op nationaal vlak worden, is beoordeeld als een doelstelling waar stappen zijn gemaakt om dit te realiseren. De stappen zijn zichtbaar volgens een aantal bestuurscommissie leden en een werknemer uit de arbeidsorganisatie in het nieuwe talentontwikkelingsbeleid dat is opgesteld. Het opzetten van een kwalitatief hoogwaardig kader van scheidsrechters bij wedstrijden maakt hier ook onderdeel van uit. Een betrokken scheidsrechter, die werd gescout voor de talentengroep, ziet dat de begeleiding vanuit de KNVB goed is en een rapporteur een aantal keer meegaat. Op competitieniveau stelt een verenigingsmanager top/breedtesport dat de mogelijke komst van

een landelijke A-jeugd competitie goed is voor de ontwikkeling van talenten. Daarbij haalt een districtsmedewerker aan dat:

“...het district weinig invloed uit kan oefenen op de prestatie doelstelling...” (medewerker zaalvoetbal West I).

De manager van het district meent dat bij een mondiale top-10 notering ook het nodige geluk ontbrak.

Imago; affiniteit met de KNVB?

De structuurwijziging heeft er toe geleid dat het zaalvoetbal, een “boost” heeft gekregen. De zichtbaarheid van het zaalvoetbal naar buiten toe, is veel nadrukkelijker aanwezig menen betrokkenen uit de verenigings- en arbeidsorganisatie. De verenigingen zijn van mening dat het imago van het zaalvoetbal positief is ontwikkeld de laatste jaren. Een bestuurssecretaris haalt in het interview aan:

“...dat des te jonger je begint met zaalvoetbal, de speler meer tactisch en technischer zal worden...” (bestuurssecretaris breedtesport)

Uit de gesprekken komt tevens naar voren dat verenigingen met veld- en zaalvoetbal, de weerstand van het veldvoetbal tegen het zaalvoetbal, zien verdwijnen. Op een vraag hoe er wordt gereageerd op de club door bijvoorbeeld de veldvoetbal mensen binnen de vereniging, beantwoordt het bestuurslid:

“...fantastisch, iedereen vraagt er naar...” (Verenigingsbestuurder breedtesport).

Een andere bestuurder meent dat de het beeld van zaalvoetbal is verbeterd in vergelijking met een aantal jaren geleden waarin men vooral zei dat je van zaalvoetbal:

“...alleen maar geblesseerd raakt en slechte knieën krijgt...” (bestuurslid breedtesport)

Hij ziet verder dat steeds meer mensen ondervinden dat het heel leuk is om te gaan zaalvoetballen. Tot slot ziet een districtsmedewerker dat het imago erg belangrijk is. Dit geeft het onderstaande citaat weer:

“...tot slot waar het allemaal omdraait zijn de verenigingen en onze vrijwilligers, dat die ook meer affiniteit hebben gekregen met de KNVB. Eigenlijk het vooroordeel over de KNVB wegnemen...” (medewerker zaalvoetbal West 1).

De doelstellingen zijn op bonds- en districtsniveau min of meer hetzelfde beoordeeld. De betrokkenen zijn van mening dat de doelstellingen aan de ambitieuze kant zijn. Echter, het

imago van het zaalvoetbal is positief verbeterd. Zeker de weerstand die van oudsher leefde onder veldtrainers en coaches tegen het zaalvoetbal, is grotendeels afgebakend.

5.6. Het toekomstperspectief

Het toekomstperspectief voor het zaalvoetbal zal hieronder worden besproken. Zo meent één verenigingsbestuurder dat het inschakelen van een combinatiefunctionaris bij verenigingen een stap voorwaarts zou kunnen betekenen voor bijvoorbeeld het organiseren van de scholencompetities. Daarnaast zou een combifunctionaris vanuit zijn netwerk binnen gemeente makkelijker bij verenigingen binnen kunnen komen. Dezelfde bestuurder vindt ook dat moet worden gekeken naar de mogelijkheden en onmogelijkheden van clubs. Een andere bestuurder uit zorgen over het stopzetten van de subsidie voor de scholencompetitie en hoopt dat volgend seizoen dit door kan gaan. Aan de andere kant meent een medewerker zaalvoetbal West I, dat verenigingen voor het organiseren van scholencompetities twee jaar begeleiding van de KNVB krijgen. Hierna moet de vereniging zelf een dergelijke competitie kunnen uitzetten. Daarnaast is een mogelijke pijler dat er vanuit de KNVB ingezet zou kunnen worden op het verbinden van scholen en verenigingen. Hij stelt:

“...als je dat bij elkaar brengt, dan creëer voor de vereniging weer een vijver om te vissen naar leden en wij hebben dan indirect daar ook weer voordeel aan...die leden worden lid van de KNVB en gaan een product afnemen...” (Medewerker zaalvoetbal West I).

Dit laat twee invalshoeken zien vanuit de kant van de vereniging en de kant van de medewerkers zaalvoetbal uit district West I. Een andere boodschap is voor de toekomst qua organisatie van bijvoorbeeld jeugdcompetities waar Betaald Voetbal Organisaties aan mee doen komt neer op het doel van de competitie en deze duidelijk te krijgen. Aan de ene kant zien deelnemers zoals AFC Ajax, maar volgend seizoen ook PSV Eindhoven, een jeugdzaalvoetbal competitie zien als een goede opleiding voor jeugdspelers. Aan de nadere vinden andere deelnemers het competitieve aspect van de competitie weer belangrijk.

Een ander belangrijk aspect naar de toekomst toe, is het samen gaan van districten vanaf het seizoen 2014/’15. Hierbij zullen, vanuit drie hoofddistricten, de verenigingen bediend gaan worden. Zo zullen de districten West I en West 2, samen één nieuw district gaan vormen. Een medewerker zaalvoetbal West I meent:

“... straks meer centraliseren, moet je meer eenheid gaan creëren, ...” (Medewerker zaalvoetbal West I).

Dit wordt gezien als een stap terug voor het zaalvoetbal in zijn algemeenheid en voor West I. Zo is er verschil in de competitiestructuur in beide districten. Er zal goed moeten worden

nagedacht hoe invulling te geven aan het hierboven staande. Aan de andere kant meent betrokken werknemer zaalvoetbal dat strategisch gezien het samengaan goed kan uitpakken, aangezien minimaal twee personen met de competitie bezig zijn. De Medewerker Organisatie Zaalvoetbal heeft de taak om met de, eerder benoemde, producten zaalvoetbal langs scholen, gemeentes en verenigingen te gaan.

Kortom, de toekomst van het zaalvoetbal is in zeker mate ongewis bij zowel de verenigingen als de medewerkers zaalvoetbal West I zelf.

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van de interviews, gesprekken en ingelezen documenten weergegeven. Op thema zijn verschillende inzichten te zien wat de verzelfstandigde positie zaalvoetbal feitelijk inhoudt op districtsniveau en verenigingsniveau. In het volgende hoofdstuk zal een selectie worden gemaakt welke resultaten relevant zijn voor het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen. Om antwoord te krijgen op de vragen zijn in het volgende hoofdstuk de resultaten geanalyseerd aan de hand van het in hoofdstuk twee weergegeven analytische kader.

6. De zelfstandige positie zaalvoetbal in beeld gebracht: een analyse van de resultaten

6.1. Introductie

In dit hoofdstuk zijn de betekenissen van de verschillende respondenten, wat betreft de zelfstandige positie zaalvoetbal, geanalyseerd. De betekenissen zijn geanalyseerd aan de hand van drie analysekaders, gepresenteerd in hoofdstuk twee. Het analyse hoofdstuk is opgebouwd in drie delen. Eerst zullen de resultaten in de context worden geplaatst. De context omvat de bestuurlijk-organisatorische context en de maatschappelijke context. In de derde paragraaf zijn de betekenissen weergegeven aan de hand van consensus, subculturen en fragmentatie. In de derde paragraaf zijn de mogelijke invloeden van macht en belangen gekoppeld aan de resultaten.

6.2. De context van aansturingen van beleidsimplementatie

Zowel de “top-down” aansturing die door o.a. Pressmann & Wildavsky (1984) wordt aangehaald, als de “bottom-up” aansturing die door Lipsky (1980) is geïntroduceerd in de vorm van “street-level bureaucracy”; kunnen worden geplaatst in de bestuurlijk-organisatorische als de maatschappelijke context.

Kijkend naar de bestuurlijk-organisatorische context trekt het volgende de aandacht. Het delegatie besluit naar de bestuurscommissie zaalvoetbal zorgt voor een vermindering van schakels in het besluitvormingsproces en uitvoering, namelijk een directe koppeling tussen arbeidsorganisatie en verenigingsorganisatie. Dit proces omschrijven de auteurs (1984) als een verhindering van een “implementation deficit”, waarbij alle schakels (ofwel actoren) het niet eens met elkaar worden (Pressman & Wildavsky 1984). De centrale positie van de manager zaalvoetbal ten opzichte van de verenigingsstructuur, maar ook naar de districten toe, is treffend. Deze centrale positie houdt in dat het op bondsniveau ontwikkelde beleid, in de districten wordt gebruikt. Deze benadering komt overeen met de “top-down” aansturing die Pressmann & Wildavsky (1984) benoemen in hun boek. De betrokkenen op districtsniveau hebben zich dit beleid snel eigen gemaakt. Het beleid wat in de top van de KNVB wordt ontwikkeld is afgeleid uit de drie hoofddoelstellingen, opgesteld bij invoering van de verzelfstandiging. Omdat de medewerkers zaalvoetbal in de districten en op bondsniveau allen toegewijd zijn aan zaalvoetbal is de doel consensus hoog, iets wat Van Meter & Van Horn (1975) aanhalen in hun betoog over het mogelijke succes van de beleidsimplementatie

Uit de empirie blijkt ook dat een betrokken manager stelt dat medewerkers zaalvoetbal in de districten inzichten opgedaan bij verenigingen, terugkoppelen naar het bondsniveau. Dit omdat districtsmedewerkers dicht bij de verenigingen staan en weten wat er speelt aldaar. Dit komt overeen met de “street-level bureaucracy” die Lipsky (1980) omschrijft. Hierbij haalt de auteur aan dat uitvoerders van beleid net zo belangrijk worden geacht als beleidsontwerpers. Niet in de laatste plaats door de directe betrokkenheid tot mensen in de maatschappij. In deze casus staan de medewerkers zaalvoetbal dicht bij de bestuurders/vrijwilligers van verenigingen en door de service die het zaalvoetbal aanbiedt, horen de districtsmedewerkers zaalvoetbal ook de feedback van verenigingen op deze service

Vanuit de maatschappelijke context is de “top-down” aansturing zaalvoetbal een vraagstuk. De doelstelling participatie, zoals opgesteld in het Contouren Masterplan zaalvoetbal (2010), houdt het verhogen van het aantal leden in voor het zaalvoetbal. Wat opvalt in de empirie is dat alle betrokkenen op de drie niveaus deze doelstelling uitdagend vinden. Onder meer door middel van scholencompetities bij verenigingen, hoopt de KNVB dat deelnemers structureel gaan sporten. Iets wat uit gesprekken met betrokken verenigingen langzaam op gang komt. Echter, maatschappelijke ontwikkelingen die het proces van ledengroei beïnvloeden zijn onder andere de huidige economische situatie, maar ook de actieve rol die burgers hebben vandaag de dag. Door het terugtrekken van subsidies wordt de actieve burgerrol kracht bij gezet. Uit de resultaten komt dit voorbeeld terug bij een scholencompetitie die volgend jaar wellicht niet door gaat door het stopzetten van de subsidie, de betrokken verenigingsbestuurder stelt dat hij zelf naar sponsors aan het zoeken is voor volgend jaar om de competitie door te laten gaan. Daarnaast is het vanuit maatschappelijk oogpunt van belang dieper in te gaan op de koepel competities die zijn ontstaan door de jaren heen. Vanuit het oogpunt van ledengroei, wordt het binnenhalen van koepels als zeer belangrijk gezien vanuit het Masterplan zaalvoetbal. Echter, uit de resultaten blijkt dat het binnenhalen van koepels tot op heden nog niet is gelukt. Een koepelvereniging ziet nog steeds het voordeel van de lage kosten voor deelname als voordeel van de koepel. Een medewerker zaalvoetbal West I geeft aan dat er te makkelijk wellicht is gedacht de koepels binnen te halen.

De vraag rijst in hoeverre de top, in dit geval het besluitvormende orgaan zaalvoetbal, rekening houdt met maatschappelijke factoren zoals de huidige financiële situatie, bij het opstellen van beleid om ledengroei door te maken.

6.3 Verschil en consensus in betekenisgeving

In deze paragraaf worden het integratie-, differentiatie- en fragmentatieperspectief van Martin & Meyerson (1987) gebruikt om de empirische resultaten te analyseren. Deze perspectieven geven duidelijk weer waar de overeenkomsten en verschillen zitten op bondsniveau, districtsniveau en verenigingsniveau.

Consensus, harmonie en eensgezindheid?

In hoeverre is er eenheid binnen organisaties, of wel gedeelde culturele manifestaties? Eenheid binnen het zaalvoetbal is vanuit de empirie terug te zien in de toegewijde zaalvoetbal werknemers. Integratie hangt samen met de “top-down” aansturing binnen organisaties waarbij Pressman & Wildavsky (1984) en Van Meter & Van Horn (1975) wijzen op consensus binnen de organisatie. Dit zie je binnen de gehele KNVB blijkt uit het document Contouren Masterplan zaalvoetbal (2010). Zowel de directeur amateurvoetbal als de portefeuillehouder zaalvoetbal in het bestuur stellen dat zaalvoetbal recht heeft op “*maximale zelfstandigheid*”. Daarnaast is binnen de zaalvoetbaltak eensgezindheid in de doelstellingen, iets wat in de resultaten duidelijk naar voren komt. Deze zijn op landelijk niveau ontwikkeld en worden op districtsniveau uitgevoerd bij de verenigingen gericht op top- en/of breedtesport. Vanuit de resultaten is er consensus tussen het landelijk niveau en het districtsniveau over het ontworpen beleid en de toepassing ervan in het district. Het geleverde maatwerk binnen het district, stelt een medewerker zaalvoetbal West I, is leidend. Dit komt overeen met wat Lipsky (1980) discretie van “street-level bureaucrats” noemt met betrekking tot uitvoering van taken.

Op de drie niveaus bestaat daarnaast eenheidsdenken over de ontwikkelde producten om het zaalvoetbal op de kaart te zetten en leden te genereren. Op deze drie niveaus zijn producten zoals de scholencompetitie, als positief ervaren door verenigingsbestuurders top- en breedtesport. Hierbij valt het op dat resultaten worden geboekt bij de verenigingen, namelijk dat deelnemers aan deze competitie zich gaan inschrijven bij verenigingen

Opvallend is dat de andere bestuurders en secretarissen van verenigingen, gericht op breedtesport, de producten zaalvoetbal ook een toegevoegde waarde toekennen. De reden waarom dit opvallend is dat het merendeel van de bevraagde breedtesport verenigingen (nog) geen van deze producten bij de vereniging heeft. Dit roept vragen op. Uit de resultaten blijkt dat verenigingen op bepaalde onderdelen een ander inzicht hebben. Zit er een verschil in betekenisgeving tussen de top- en breedtesport verenigingen aan de verzelfstandigde positie?

En in hoeverre zorgt een “top-down” aangestuurde zaalvoetbalunit voor samenwerking binnen de verschillende niveaus?

Subculturen; een groepsgedachte?

Differentiatie staat volgens Martin & Meyerson (1987) voor inconsistenties en gebrek aan consensus binnen de organisatie. Mede op grond hiervan ontstaan subculturen binnen de organisatie. Groepsvorming in organisaties is relevant voor dit onderzoek omdat de structuur wijzigingen heeft geleid tot een eigen afdeling (subunit) zaalvoetbal binnen de sectie amateurvoetbal. Uit de resultaten blijkt het “dedicated” bezig zijn met zaalvoetbal een groot voordeel, daarvoor hing zaalvoetbal er altijd een beetje bij zo stelde een medewerker zaalvoetbal. Deze toegewijde wijze van werken, met de eerder benoemde snelle besluitvorming, heeft tot eenheid geleid op landelijk- en districtsniveau binnen de zaalvoetbalafdeling. Dit komt overeen met de betekenisgeving in een veranderende omgeving. Weick (1995) meent dat in tijden van chaos en reorganisaties, betrokkenen opnieuw betekenis geven aan situaties. Iets wat binnen de afdeling een saamhorigheidsgevoel heeft gegeven maar ook trots. Yanow (1996) vindt de rol van artefacten belangrijk. Uit observaties is gebleken dat op bonds-, maar ook op districtsniveau, de afdelingen zaalvoetbal leeft. Gewonnen prijzen maar ook flyers en foto's laten dat zien.

Uit de resultaten blijkt dat de zelfstandige zaalvoetbalafdeling, de KNVB en de sectie amateurvoetbal nodig heeft. Op bondsniveau zeggen betrokkenen uit de adviescommissie en bestuurscommissie dat geprofiteerd moet worden van de al bestaande kennis bij het veldvoetbal over zaken. Iets wat een medewerker zaalvoetbal West I en een manager in het district ondersteunen. Om gebruik te maken van deze kennis moet samen worden gewerkt tussen de afdeling veld- en zaalvoetbal, menen betrokkenen uit beide afdelingen. Op districtsniveau is dit een vraagstuk, aangezien betrokkenen uit de twee culturen veld en zaal, menen dat de kansen om samen te werken niet worden benut. Iets wat ogenschijnlijk een gevolg is van de zelfstandigheid die de zaalvoetbalafdeling heeft. Een ander in het oog springend gegeven, is dat de meeste ondervraagde breedtesport verenigingen niet of nauwelijks in contact staan ofwel samenwerken met de KNVB. Binnen deze breedtesportverenigingen heerst hier consensus over, blijkt uit de resultaten.

De empirie geeft een duidelijke subcultuur weer, te weten de zaalvoetbalafdeling, maar ook een subcultuur binnen verenigingen te weten topsport- en breedtesportverenigingen. Wat kort hierboven is aangehaald is het verschil in betekenis binnen West I op samenwerkingsgebied.

Meerdere werelden?

Fragmentatie heeft in deze context betrekking op ironie en paradoxen in organisaties. Er wordt gekeken naar gedeeltelijke opvattingen, gedeelde overeenstemming en gedeeltelijke ongelijkheden. Gebleken is dat de service die de KNVB biedt aan verenigingen, sinds de verzelfstandiging, door de afdeling zaalvoetbal West I wordt uitgevoerd. Daarnaast is een algemeen heersende opvatting onder alle zaalvoetbal medewerkers en verenigingsorganisatieleden, dat het veldvoetbal de meerwaarde van het zaalvoetbal gaat inzien op districts- en bondsniveau.

Binnen de subcultuur zaalvoetbal West I wordt waarde gehecht aan de relatie met de andere subcultuur; het veldvoetbal West I. Vanuit het veldvoetbal wordt deze samenwerking ook als wenselijk gezien. Wat echter blijkt uit de empirie is dat er geen vorm van samenwerking tussen beide afdelingen is. Sterker nog, sinds het doorvoeren van een structuurverandering (change) voor het veldvoetbal in West I, ligt de aandacht op samenwerken, samenhang en gemeenschappelijkheid. De zelfstandige unit zaalvoetbal staat hier haaks op. Iets wat een medewerker zaalvoetbal West I wijt aan het te weinig communiceren over en weer. Dit is een interessant gegeven aangezien beide afdelingen (veld en zaal) in het district dezelfde betekenis geven, namelijk dat veld en zaal elkaar aanvullen en moeten samenwerken. In de praktijk blijkt dit niet het geval te zijn. Wat hier te zien is, omschrijft Yanow (1996) als een kloof tussen beleidsplannen en uitkomsten. Daarnaast is er sprake van een kloof op het gebied van het binnen halen van koepelcompetities. Uitgangspunt van de participatiedoelstelling is ledengroei genereren. Iets wat onder meer door samenwerking met de koepels behaald moet worden. Echter, de resultaten laten zien dat het binnen halen van koepels in de praktijk niet eenvoudig is. Sterker nog, binnen de zaalvoetbalafdeling heerst de opvatting dat de eerste twee jaar van de nieuwe structuur, te veel de aandacht op het ledenaantal is gelegd.

Ten tweede is er verschil in denken over het woord “serviceverlening” aan verenigingen. Dit vanwege de meerdere interpretaties die aan dit woord kunnen worden gegeven (Weick 1995). Wat blijkt uit het Werkplan West I is dat er alleen topsportverenigingen worden benoemd bij onder meer het thema verenigingsversterking. Uit de resultaten blijkt dat meerdere breedtesportverenigingen weinig contact hebben met de KNVB. Sommigen zien zelfs nog dezelfde afstand als een aantal jaar geleden. Van service is niet of nauwelijks sprake. Wat deze verenigingen over het hoofd zien, is dat het inhuren van sporthallen door de KNVB, ook een vorm van service verlening is. Aan de andere kant zijn

er verenigingen die de service op waarde weten schatten. Daarbij geven medewerkers zaalvoetbal ook aan dat er is gekozen voor een aantal verenigingen in het werkplan.

Als laatste is rondom het toekomstperspectief van het zaalvoetbal, ambiguïteit waarneembaar. Er zijn verschillende interpretaties over het stopzetten van de subsidie voor de scholencompetitie. Vanuit de KNVB blijkt dat er de eerste twee jaar begeleiding is voor de vereniging en subsidie vanuit de sportimpuls. Hierna moeten verenigingen het zelf organiseren, mede aan de hand van externe sponsors. Juist het stopzetten van de subsidie wordt echter als een gevaar gezien voor het überhaupt doorgaan van de scholencompetitie volgend seizoen vindt een vereniging. De toekomst van het zaalvoetbal in algemene zin is ook ongewis. Waar drie seizoenen geleden opnieuw betekenis is gegeven aan de nieuwe structuur (Weick 1995), wordt er vanaf volgend seizoen nog maar vanuit drie districten gewerkt. Dit brengt onzekerheid met zich mee, op dit moment is te weinig informatie omhanden (Weick 1995). Uit de resultaten komt duidelijk naar voren dat de invulling van het samengaan van districten nog niet duidelijk is. Duidelijk is dat district West I een heel andere competitiestructuur heeft dan bijvoorbeeld West II. Hoe wordt hier invulling aan gegeven?

De vraag die voortvloeit uit de ambiguïteit : wie bepaalt de keuze voor verenigingen en het samengaan van districten en welk belang heeft hij of zij hierbij?

6.4. De invloed van macht en belangen op het vraagstuk; wie bepaalt wat?

Uit de bestuurlijk-organisatorische context blijkt dat het bestuur amateurvoetbal, de bestuurscommissie zaalvoetbal heeft gemachtigd voor de besluitvorming op zaalvoetbal gebied. De bestuurscommissie heeft zodoende de macht besluiten op te leggen en doelen te stellen. Deze gedelegeerde macht komt voort uit het delegatiebesluit. Het valt op dat uit het “Contouren Masterplan zaalvoetbal” (2010) is op te maken dat de doelstellingen participatie, prestatie en imago zijn vastgesteld voor intrede van de bestuurscommissie, namelijk door een onderzoekscommissie die de kansen van het zaalvoetbal heeft onderzocht. Uit de resultaten is op te maken dat de scholencompetities belangrijk worden geacht om leden uit te genereren. Echter, door terugtrekkende subsidies staan sommige van deze competities op de tocht. Onduidelijk is hoe de leiding zaalvoetbal hierop anticipeert. Vanuit de “bottom-up” benadering geeft Lipsky (1980) aan dat de rol van de uitvoerders van het beleid belangrijk is en dat uitvoerders een rol zouden kunnen spelen in het formuleren van doelstellingen die niet helder zijn. Op dit vlak zou de zaalvoetballeiding een slag kunnen gaan slaan.

In uitvoerende zin heeft de manager zaalvoetbal formele macht in handen. Onder meer naar de werknemers op landelijk niveau en districtsniveau, iets dat door alle betrokkenen als positief is ervaren. Daarnaast delegeert de manager zaalvoetbal de uitvoerende macht naar districten. Binnen het district West I zijn de werknemers zaalvoetbal belast met de uitvoerende taken en worden hier ook op afgerekend, positief dan wel negatief. Binnen de KNVB sectie amateurvoetbal is draagvlak voor de keuze om het zaalvoetbal zelfstandig te organiseren. Dit blijkt uit gehouden interviews met de verenigings- en de arbeidsorganisatie. Het belang van de bestuurscommissie zaalvoetbal is dat het ontwikkelde beleid een positieve werking heeft op districts- en verenigingsniveau. Wat blijkt uit het werkplan West I en de gesprekken met de verenigingen en medewerkers zaalvoetbal, is dat er gekozen is om het zaalvoetbalbeleid voornamelijk op topsport te verrichten. De breedtesportverenigingen voelen minder voordeel van de verzelfstandigde positie omdat ze bijvoorbeeld alleen op het gebied van wedstrijdwijzigingen in contact staan met de KNVB.

In het analyse hoofdstuk zijn, met behulp van de drie analyse kaders, de belangrijkste bevindingen geanalyseerd. Wat blijkt is dat de literatuur en empirie deels overeenkomen. Een duidelijke “top-down” aansturing is aanwezig daar het beleid vanuit Zeist in de districten wordt uitgerold. Aan de andere kant hebben de districtsmedewerkers discretie in het uitvoeren van taken aangezien er maatwerk geleverd wordt binnen het district. Verder worden verschillende betekenissen gegeven aan de zelfstandige positie. Er zijn duidelijke subculturen te onderscheiden zoals top- en breedtesport verenigingen en verschillende interpretaties die door de subculturen is gegeven, zorgt voor ambiguïteit en onzekerheid. Dit komt duidelijk naar voren in de toekomst van het zaalvoetbal, maar ook in de samenwerking veld en zaal in het district.

De analyse vormt de basis voor de conclusies van dit onderzoek, welke in het volgende hoofdstuk aan bod komen. Eerst zijn de deelvragen beantwoord als opstap naar het beantwoorden van de hoofdvraag van dit onderzoek.

7. Conclusie van het onderzoek

De analyse in hoofdstuk zeven is de achtergrond voor het beantwoorden van de deelvragen, om uiteindelijk de centrale hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden. De deelvragen zijn beantwoord aan de hand van de volgorde zoals deze in hoofdstuk drie is weergegeven. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

“Welke betekenissen geven betrokkenen bij het zaalvoetbal in district West I aan de verzelfstandigde positie”?

7.1. De bestuurlijk-organisatorische context van het zaalvoetbal

“Hoe ziet de historisch-organisatorische context van het zaalvoetbal in Nederland eruit”?

De organisatorische context van het zaalvoetbal in Nederland is binnen de KNVB uniek te noemen. Nooit eerder in de geschiedenis van de KNVB is een afdeling verzelfstandigd blijkt uit het Contouren Masterplan zaalvoetbal (2010). Maar hoe zag de organisatorische context er uit voor de structuurwijziging? Het is belangrijk om hier dieper op in te gaan.

Voorafgaand aan de verzelfstandiging was het zaalvoetbal, toen nog futsal hetende, binnen de verenigings- en arbeidsorganisatie onderdeel van de sectie amateurvoetbal. Er was geen expliciete afdeling zaalvoetbal op landelijk- en districtsniveau blijkt uit een onderzoek van Pouw (2008). In de bijlage is een organogram opgenomen van de oude structuur van het zaalvoetbal. Veld- en zaalvoetbal gingen toentertijd nog samen. Binnen de arbeidsorganisatie had de invloed van veldvoetbal echter een negatieve invloed op het zaalvoetbal. Er was te weinig aandacht voor het zaalvoetbal, iets wat ook een werknemer zaalvoetbal West I opmerkte in de resultaten. In de verenigingsorganisatie was een vergelijkbaar probleem tussen veld en zaal aan de orde. Het Bestuur Amateurvoetbal had indertijd op besluitvormingsniveau de touwtjes in handen en zag je dat vanuit een veldvoetbal perspectief beleid voor zaalvoetbal werd bepaald. Uit het onderzoek van Pouw (2008) kwam onder meer naar voren dat er gepleit werd voor een centrale positie zaalvoetbal aan de hand van centralisering van processen

Vanuit de contextuele analyse is duidelijk een centralisering van processen waar te nemen bij de huidige status zaalvoetbal. Overeenkomstig met de “top-down” aansturing zoals Pressmann & Wildavsky (1984) aanhalen in hun boek. Echter, ook waar te nemen is een “bottom-up” aansturing wat betreft het maken van beleid daar de medewerkers in West I worden geacht om kennis opgedaan bij de verenigingen, terug te koppelen. Uitvoerders van

beleid worden in deze context net zo belangrijk geacht als beleidsmakers volgens Lipsky (1980).

Vanuit historisch-organisatorisch oogpunt is duidelijk geworden dat het zaalvoetbal door de jaren heen een zeer positieve ontwikkeling heeft doorgemaakt. Waar in de oude structuur veld- en zaalvoetbal hand en hand gingen, heeft de zelfstandige positie een focus op taken opgeleverd.

7.2. Hoe ziet de literatuurverkenning het proces van verzelfstandiging

“Wat levert de literatuurverkenning op ten aanzien van verzelfstandiging en implementatie van beleid”?

Delegatie en verzelfstandiging

De literatuur laat zien dat implementatie van een verzelfstandigde unit een ingewikkeld proces is. Taken moeten gedelegeerd worden. Curtin (2005) en Thatcher/Stone Sweet (2003) stellen dat delegatie de overdracht is van een besluitvormingsproces van een representatief orgaan naar een verzelfstandigd orgaan. Op besluitvormingsvlak zijn alle besluiten omtrent zaalvoetbal aan de bestuurscommissie gedelegeerd. Voor de structuurwijziging lag de besluitvorming bij het Bestuur Amateurvoetbal.

Implementatie van verzelfstandiging en beleid

Vanuit het oogpunt van de literatuur is te zien dat de implementatie van een verzelfstandigde unit complex is. Zowel vanuit de verenigingsorganisatie als de arbeidsorganisatie heb je te maken met verschillende actoren die betrokken zijn bij het zaalvoetbal. Tussen deze actoren moet consensus zijn. Uit de analyse is op organisatorisch niveau, een snelle besluitvorming voor het zaalvoetbal op te maken. De verenigings- en arbeidsorganisatie staan direct met elkaar in contact. Hierdoor is het aantal schakels afgenomen en is een “implementatie tekortkoming” voorkomen, aldus Pressmann & Wildavsky (1984). Daarnaast zorgt de focus op alleen zaalvoetbal, voor doelconsensus binnen de zaalvoetbalafdeling, iets wat Van Meter & Van Horn (1975) zien als voorwaarde voor een succesvolle implementatie.

De centrale positie van het zaalvoetbal is belangrijk. Vanuit het bondsbureau is beleid vanuit de “top-down” aansturing uitgezet in de districten. De terugkoppeling via de medewerkers zaalvoetbal in district West I is echter heel belangrijk. De districtsmedewerkers staan rechtstreeks in contact met verenigingen en kunnen zodoende een stempel drukken op

beleidsontwerpen. Mede op grond hiervan wordt beleid op landelijk niveau ontwikkeld. In deze context bepalen zij mede het beleid, wat overeenkomt met Lipsky's (1980) "street-level bureaucracy". Aan de andere kant wijst de analyse op een "kloof" tussen beleidsplanning en feitelijke uitkomsten (Yanow 1996). Op het gebied van het binnen halen van koepels zie je deze "kloof" duidelijk. Bij de doelbepaling participatie is het binnenhalen van koepels, een speerpunt. Echter, in West I is te zien dat, ondanks vele inspanningen van medewerkers zaalvoetbal, er niet of nauwelijks koepels binnenboord zijn gehaald.

7.3 District West I; ervaren veranderingen sinds de verzelfstandiging

"Hoe wordt de zelfstandige positie op districtsniveau ervaren"?

Op districtsniveau zijn meerdere betekenissen af te leiden die aan de verzelfstandigde positie zijn gegeven, positief en negatief. Op het eerste gezicht is de verzelfstandiging positief beoordeeld binnen de afdeling zaalvoetbal maar ook door betrokkenen uit het veldvoetbal. De eensgezindheid binnen de zaalvoetbalafdeling wat betreft het uitvoeren van de doelstellingen is een duidelijk voorbeeld van een voordeel die de nieuwe structuur met zich mee heeft gebracht. De ontwikkelde producten zoals het aanbieden van jeugdcompetities met aansprekende deelnemers zoals AFC Ajax, en volgend seizoen PSV, en de scholencompetities zijn een schot in de roos. Dit zou op den duur ledengroei moeten stimuleren. Een kanttekening is dat de organisatie van dergelijke competities veel tijd vergt. Dit geldt ook voor de scholencompetities bij verenigingen. Deze zijn arbeidsintensief. Zeker in verhouding tot het aantal lidmaatschappen bij verenigingen die er tot nu toe uit voort zijn gekomen. Verder is er fragmentatie als het gaat om de participatie doelstelling. Uit de gesprekken is gekomen dat de aandacht te veel is gelegd op ledengroei in de eerste twee jaar.

Binnen het districtskantoor West I is sprake van een dilemma als het gaat om de betekenis die wordt gegeven aan de zelfstandige positie. Tussen het zaalvoetbal en veldvoetbal is niet of nauwelijks sprake van samenwerking. Enerzijds wordt te weinig gecommuniceerd door de zaalvoetbalmedewerkers, anderzijds blijkt dat vanuit veldvoetbal ook nog te weinig contact wordt gezocht. De verzelfstandigde positie is binnen district West I wel erg letterlijk geworden. Hier is sprake van een subcultuur zaalvoetbal maar ook een subcultuur veldvoetbal. Beide afdelingen geven daarentegen wel dezelfde betekenis aan samenwerken. Deze moet van de grond komen en zodoende kunnen veld en zaal van elkaar gaan profiteren.

Vooruitkijkend naar de toekomst van het zaalvoetbal, is een goede samenwerking tussen zaal- en veldvoetbal van belang. Vanwege bezuinigingen binnen de businessunit amateurvoetbal en het samengaan van districten is er minder mankracht beschikbaar. Wanneer je aan de drie hoofddoelstellingen wilt blijven voldoen, zal een intensieve samenwerking van belang zijn binnen het district zodat veld en zaal elkaars krachten kunnen gaan gebruiken en ledenbehoud en/of groei gecontinueerd kan worden.

7.4 Consequenties van de verzelfstandiging

“Welke effecten van de verzelfstandigde unit zaalvoetbal zijn op landelijk-, districts- en verenigingsniveau aanwezig”?

De effecten op landelijk niveau zijn voornamelijk zichtbaar in de structuur. De doelstellingen uit het Contouren Masterplan zaalvoetbal (2010) vormen de basis. Het te vormen beleid is hier op afgestemd. Ledengroei blijft een uitdaging. De prestatie doelstelling (mondiale top-10 notering) is lastig in te schatten of die ooit behaald zal worden. Uiteindelijk moeten de prestatie van het nationale team de doorslag geven. Feit is wel dat het Nederlandse zaalvoetbalteam afgelopen januari voor het eerst sinds lange tijd aanwezig was op een eindtoernooi in de vorm van het EK Antwerpen. Dit moet de opmaat zijn naar structurele deelname aan eindrondes zoals het EK en WK. Op landelijk niveau zie je duidelijk dat op het gebied van imago flinke vooruitgang is geboekt, onder meer door een eigen zaalvoetbalwebsite.

Op districtsniveau is een het eerder genoemde gebrek aan samenwerking tussen de afdeling veld en zaal, een consequentie van de nieuwe structuur. Aan de andere kant is de afdeling zaalvoetbal druk in de weer met service verlening aan verenigingen. Dat, in meerdere gevallen, positief is ontvangen door de verenigingen. Zodoende zie je meer affiniteit die is ontstaan door de ondersteunde rol van de KNVB. Keuzes zijn gemaakt op welke verenigingen in wordt gezet, dit zijn (voornamelijk) topsportverenigingen.

Op verenigingsniveau zijn twee betekenissen te zien die verenigingen geven. Allereerst zijn de verenigingen die samenwerken met de KNVB, positief wat betreft de aangeboden producten en ondersteuning. Dit betreft de topsportverenigingen en een breedtesportvereniging, die in de gemeente Haarlemmermeer ligt dat voor de KNVB een belangrijk gebied is want er zijn relatief weinig zaalvoetbalverenigingen. De breedtesportverenigingen staan niet intensief in contact met de KNVB. Enige afstand zien

deze verenigingen nog. Zodoende hebben breedtesportverenigingen niet of nauwelijks iets gemerkt van de verzelfstandiging van het zaalvoetbal. Aan de andere kant ervaren deze verenigingen onbewust wel service in de vorm van het inhuren van hallen voor wedstrijden.

Duidelijke consensus tussen alle verenigingen is wel te zien wat betreft het zaalvoetbalimago. De weerstand tegen zaalvoetbal verdwijnt, op technisch en tactisch gebied gaan veldvoetbalbetrokkenen de meerwaarde van zaalvoetbal zien.

7.5. Beantwoording van de hoofdvraag

“Welke betekenissen geven betrokkenen in district West I, aan de verzelfstandigde positie van het zaalvoetbal”?

Het zaalvoetbal heeft jaren lang in de schaduw gestaan van grote broer het veldvoetbal. Overeenkomsten, zoals het spelen met een bal, zijn er. Desondanks vragen beide sporten om een totaal verschillende aanpak op het gebied van spelwijze en beleid. In de zaal is geen sprake van buitenspel en bega je eerder een overtreding. De potentie van het zaalvoetbal, het is onder andere zeer populair onder (allochtone) jongeren, heeft er voor gezorgd dat de KNVB het zaalvoetbal zo wilde positioneren dat deze potentie van de sport zou worden benut. Het afgeven van het mandaat aan de bestuurscommissie, heeft geleid tot een focus op zaalvoetbal in de arbeidsorganisatie en verenigingsorganisatie. Het evaluatierapport “Masterplan Zaalvoetbal” (2013) laat duidelijk zien dat er nieuw beleid is ontwikkeld zoals het talentenontwikkelingsbeleid en dat producten zoals scholencompetities zijn ontstaan. Kortom, vele positieve ontwikkelingen.

Maar wat is hiervan terug te zien in district West I? Uit de beantwoording van de deelvragen blijkt duidelijk dat de zelfstandige structuur debet is aan een gebrekkige samenwerking tussen de veld- en zaalafdeling. Te zien is, dat het zaalvoetbal haar eigen belang hoger acht dan het districtsbelang. Een gemiste kans aangezien veld en zaal elkaar goed zouden kunnen aanvullen. De wil om samen te werken is wel aanwezig, maar de juiste vorm ontbreekt nog.

De focus in dit onderzoek ligt op de breedtesportverenigingen. Deze zien weinig terug van de verzelfstandiging, of zijn zich niet bewust van serviceverlening in de vorm van sporthallen inhuren. De top/breedtesport verenigingen beoordelen de ondersteuning van de KNVB als zeer positief. Kennis die de zaalvoetbal medewerkers hebben in district West I, helpt sommige verenigingen goed op weg. Dit blijkt uit het voorbeeld van een vereniging die recentelijk zaalvoetbal heeft opgestart en daarbij goed op weg werd geholpen.

De eindconclusie van dit onderzoek is dat het zaalvoetbal in Nederland op de kaart is gezet. Meer samenwerking en communicatie binnen district West I zal de kwaliteit in de toekomst ten goede komen.

7.6. Discussiepunten

In deze paragraaf is het onderzoek kritisch bekeken aan de hand van beperkingen die mogelijk parten hebben gespeeld. Daarnaast zijn een aantal punten uit de conclusie, mogelijk interessante aanknopingen voor vervolgonderzoek.

In dit onderzoek zijn betrokkenen bij het zaalvoetbal in district West I gevraagd naar hun ervaringen sinds de verzelfstandiging in het seizoen 2011/'12 is doorgevoerd. Daarnaast zijn twee eerder gehouden groepsinterviews met hoofdcommissie (6 respondenten) en bestuurscommissie (6 respondenten) meegenomen. Tevens is het eerder gehouden interview met de voorzitter van de bestuurscommissie gebruikt als data. Generalisatie is mogelijk als je kijkt naar de organisatiestructuur. De structuurwijziging zaalvoetbal is in alle districten op dezelfde wijze doorgevoerd en vallen onder verantwoordelijkheid van het bondsbureau. De methodologische beperking is dat de aandacht is gelegd op één district (West I) en niet meerdere districten is gevraagd naar hun ervaringen. Is het gebrek aan samenwerking tussen veld- en zaalvoetbal in elk district een aandachtspunt of geldt dit alleen voor West I. Voor antwoord op deze vraag moet in elk district geïnventariseerd worden hoe de samenwerking veld en zaal eruit ziet en wordt ervaren door betrokkenen.

De tweede beperking van het onderzoek heeft te maken met een externe factor die van invloed is. Dit onderzoek is in uitgevoerd in het huidige seizoen 2013/'14 en als onderzoeksveld is gekozen voor district West I. Echter, halverwege dit seizoen heeft de KNVB te maken gehad met een reorganisatie. Dit heeft tot gevolg dat vanaf volgend seizoen een aantal districten samen gevoegd worden. Voor West I betekent dit dat zij samengaan met West II. Echter, op dit moment is het onduidelijk wat het samengaan van beide districten betekent voor de zelfstandige positie zaalvoetbal.

Aanknopingspunten voor de toekomst

- Uit de conclusie van het onderzoek is gebleken dat binnen het district West I niet of nauwelijks wordt samengewerkt tussen de afdelingen veld en zaal. De suggestie voor volgend seizoen zou een verbetering/intensivering van de samenwerking kunnen zijn. Vanuit landelijk niveau zou de aandacht hierop gelegd kunnen worden. Daarnaast is

het van belang om te kijken in welke districten het hierboven genoemde aandachtspunt ook speelt. Omarm elkaar als afdeling, de wil is er.

- Een andere suggestie is of in de toekomst meer breedtesport-gedacht zou kunnen worden. Nu is de aandacht op de top gelegd. Wanneer de breedtesport verenigingen meer worden betrokken zou dit ook nieuwe talenten op kunnen leveren die indirect zouden kunnen bijdragen aan de prestatie doelstelling.
- Tevens is de invulling van de taakuitvoering in de districten op dit moment volop in ontwikkeling. Voor volgend seizoen moet nog blijken hoe invulling wordt gegeven aan het Masterplan zaalvoetbal wanneer de districten West I en West II samengaan (en alle andere districtssamenvoegingen). Daarbij is de verenigingsorganisatie voor volgend seizoen volop in beweging.

8. Literatuurlijst

Bovens, M & S. Zouridis. (2002). From Street-level to System-level Bureaucracies: How Information and Communication Technology is Transforming Administrative Discretion and Constitutional Control. *Public Administration Review*. Vol. 62 (5), 174-185.

Contouren Masterplan Zaalvoetbal (2010); uitgegeven door: Koninklijke Nederlandse Voetbalbond, opgevraagd in april 2014

Curtin, D (2005). Delegation to EU Non-Majoritarian Agencies and Emerging Practices of Public Accountability in Regulation Through Agencies in the E.U., A New Paradigm of European Governance? pp. 88 - 119, Routledge, 2005

Deetz, S (1996). Describing Differences in Approaches to Organization Science: rethinking Burrell and Morgan in Their Legacy, *Organization Science*, vol 7, pp 191-207, 1996

Evaluatie Masterplan Zaalvoetbal (2013). Uitgegeven door: Koninklijke Nederlandse Voetbalbond, opgevraagd september 2013

Hetebrij, M. (2006). Macht en politiek handelen in organisaties; iedereen speelt mee. Assen: van Gorcum

Hill, M. & P. Hupe. (2002) *Implementing Public Policy. Governance in theory and practice*. London: Sage

Hill, M & P. Hupe (2007): *Street-level Bureaucracy and Public Accountability*. *Public Administration*. Vol. 85, No. 2, 2007 (279-299), Oxford, UK.

Lipsky, M (1980). *Street-level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Service*. New York: Russel Sage Foundation.

Martin, J & D. Meyerson (1987). *Cultural Change: An Integration of Three Different Views*. *Journal of Management Studies*. Stanford (1987)

Masterthesis M.J Knijff dinsdag 10 juni 2014

Meter, D. van & C. van Horn (1975). The Policy Implementation Process. A Conceptual Framework. Administration and Society. Vol. 6, 445-488.

Pressman, J. & A. Wildavsky (1984). Implementation, University of California, Berkley, vol 3 (1973)

Pouw, R (2008). Futsal: Van Bankzitter tot Basisspeler, Universiteit Utrecht, 2008

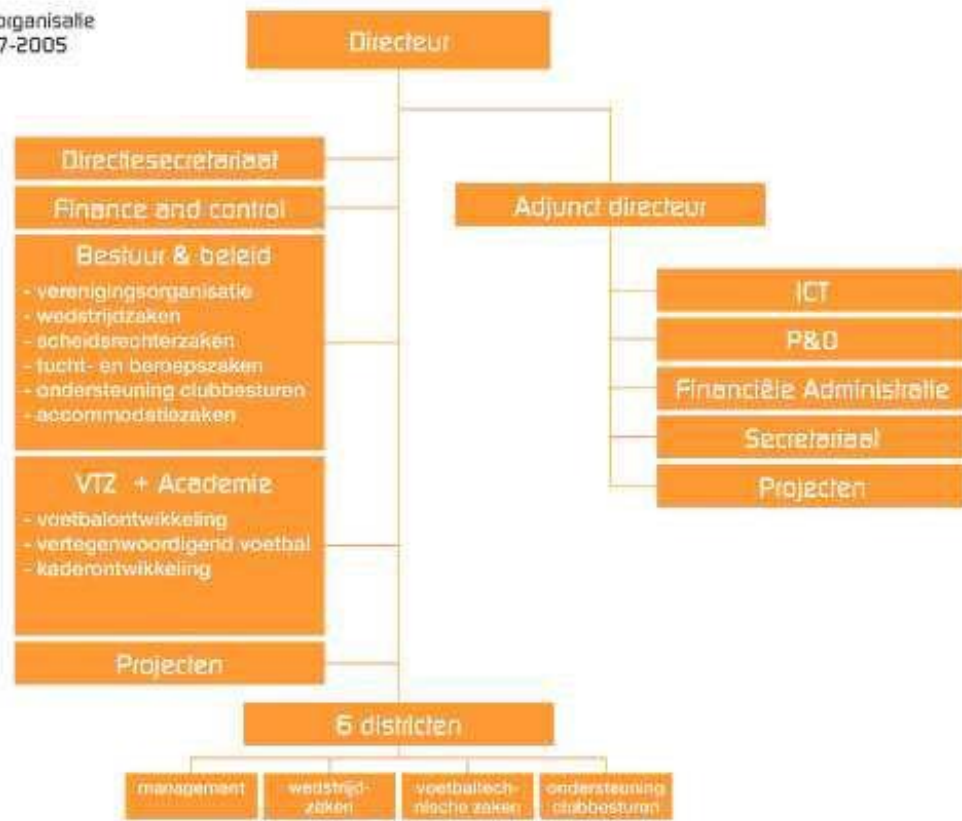
Weick, K (1995). Sensemaking in Organizations, Sage, Thousand Oaks, 1995

Yanow, D. (1996): How Does a Policy Mean; Interpreting policy and Organizational Actions. Georgetown University Press, Washington, 1996

9. Bijlage

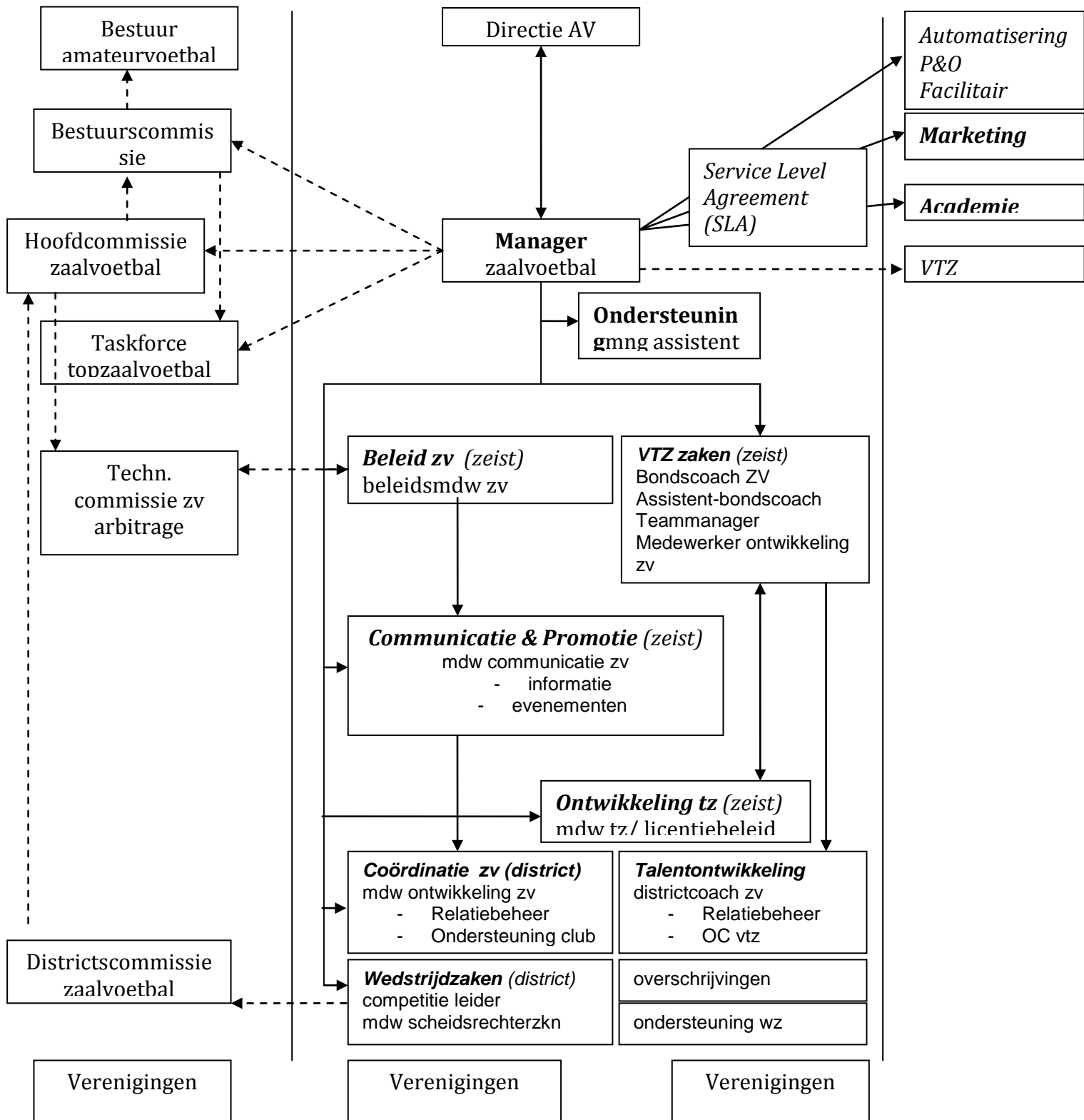
9.1 Organogram oude structuur zaalvoetbal; verweven binnen de sectie Amateurvoetbal

Organogram arbeidsorganisatie
Amateurvoetbal 01-07-2005
beleid-uitvoering



Bron: Pouw, R (2008): *Futsal; van bankzitter tot basisspeler*

9.2. Organogram verzelfstandigde unit zaalvoetbal



9.4. Interviewtopics met mogelijke interviewvragen

Interview topics medewerkers zaalvoetbal KNVB West 1

Introductie

- Kort introduceren: o.a. hoe lang al actief bij de KNVB ?

Algemeen

- Hoe heb jij de hele structuurwijziging ervaren?

Samenwerking:

West I - Zeist

- Hoe ervaar jij de samenwerking met Zeist en binnen West 1?
- In hoeverre heb jij vrijheid in de uitvoering van taken?

West I – Verenigingen

- Nieuwe structuur → service aan verenigingen aan bieden → Lukt het om de verenigingen de service aan te bieden?
- Hoe hebben jullie de visie van KNVB Zaalvoetbal bij de verenigingen over gebracht?
- Welke feedback krijgen jullie van de verenigingen?
- In hoeverre denk jij dat verenigingen tevreden zijn over de service die KNVB Zaalvoetbal aanbied

Kwaliteit Producten Zaalvoetbal

- Wat vind jij van de kwaliteit van de producten die de KNVB aanbiedt?

Voor- en nadelen van de verzelfstandigde positie

- welke voor-/nadelen zijn er?

Toekomstperspectief

- Welke voor- en nadelen zijn er voor nieuwe situatie van volgend seizoen?
- En hoe ziet u bijvoorbeeld terugtrekking van subsidies bijvoorbeeld? Hoe daarop in te spelen?

Interviewvragen verenigingen

Introductie

- Zou u uzelf kunnen introduceren en aangeven welke rol u binnen de vereniging speelt?
- Hoe lang bekleed u de desbetreffende functie al?

Samenwerking

- Binnen uw functie/vanuit uw rol → in hoeverre heeft u veel te maken met de KNVB?
- Hoe ervaart u de samenwerking met de KNVB?
- Welke verschillen zijn er in benadering naar de vereniging toe met een paar jaar geleden (o.a. communicatie)

Kwaliteit van het product zaalvoetbal

- Wat vindt u van die kwaliteit van het product zaalvoetbal zoals deze door de KNVB wordt aangeboden?
- In hoeverre ziet u verschil met het verleden (voor de verzelfstandiging)
- Wat zegt dit volgens u over de nieuwe weg die is ingeslagen door de KNVB?

Positie zaalvoetbal in de omgeving

- Hoe ervaart u de positie van het zaalvoetbal in uw omgeving? Speerpunt KNVB is om het imago van zaalvoetbal te verbeteren → hoe ervaar jij dat?

Slot

- heeft u nog aandachtspunten?

Interviewtopics Koepelvereniging

- Uitleg van de koepel competitie:
- Verschillen koepel/KNVB competitie
- Afwegingen voor uitkomen in beide competities
- Toekomstige samenwerking KNVB/Koepel

Interviewvragen Bestuurscommissie/Hoofdcommissie zaalvoetbal

Openingsvragen

- Zou u uzelf kunnen voorstellen en aangeven welke rol u heeft in het desbetreffende orgaan?
- Hoe lang zit u al in het desbetreffende orgaan?

Besluitvorming

- Hoe ervaart u de verantwoordelijk naar het bestuur amateurvoetbal?
- Is er sprake van samenwerking met de hoofdcommissie ZV en zo ja, hoe ziet de samenwerking er uit?
- Welke meerwaarde heeft de bestuurscommissie volgens u?
- Wat zijn de uitdagingen voor de bestuurscommissie de komende periode?
- Hoe kijkt u naar de samenwerking en takenverdeling tussen de arbeids- en verenigingsorganisatie?
- Hoe ervaart u de roltoedeling die de BC heeft?
- In hoeverre zijn er problemen opgetreden op besluitvormingsniveau tussen de BC/BAV na de verzelfstandiging van het zaalvoetbal?
- Is er sprake van samenwerking met de Bestuurscommissie zaalvoetbal?

Organisatiecontext

- In hoeverre zijn de belangen van het zaalvoetbal in de nieuwe structuur beter geborgd binnen de verenigings- en arbeidsorganisatie?
- Wat vindt u van de behaalde resultaten tot op heden?

Slotvraag

- Stel: de nieuwe structuur krijgt een permanent karakter. Zijn er zaken die anders gedaan moeten worden volgens u?