

Clusteren van Sportbonden

Een onderzoek naar betekenissen, die betrokkenen van samenwerkende sportbonden geven aan het clusteren met collega sportbonden.



Pim de Jager

Clusteren van Sportbonden

Een onderzoek naar betekenissen, die betrokkenen van samenwerkende sportbonden geven aan het clusteren met collega sportbonden.

Auteur: Pim de Jager

Student nr. 3211363

Amsterdam, augustus 2010

Begeleider: dr. J.H.Boessenkool, Universiteit Utrecht

In opdracht van: R. Kaper, accountmanager NOC*NSF

In samenwerking met:



Voorwoord

Dit onderzoek heb ik geschreven in het kader van mijn afstudeerscriptie aan de opleiding Sportbeleid en sportmanagement aan de Utrechtse School voor Bestuurs en Organisatiewetenschappen (USBO).

Tijdens mijn stage bij de Nederlandse Onderwatersport Bond (NOB) werd ik geïnspireerd door het clusteringsproces tussen mijn stageorganisatie NOB en twee andere sportbonden; Nederlandse Wieler Toer UNI (NTFU) en de Nederlandse Bowling Federatie (NBF). Het proces om van meerdere werkorganisaties tot één werkorganisatie te komen is erg interessant. Niet alleen de verschillende organisaties met hun eigen cultuur, machtsrelaties, gebouwen en waarden speelden in dit proces een rol, ook de vrijwilligersorganisatie, die in de algemene ledenvergadering en in het bestuur de officiële macht hebben. Daarnaast zijn de deelnemers van de sport belangrijke actoren en is de identiteit van de sport ook een belangrijke factor in het geheel. Kortom een dynamisch en zeer complex proces dat voor mij de reden was om aan te kloppen bij het NOC*NSF met de vraag of dat daar een onderzoek aan gewijd kan worden.

Dit onderzoeksverslag is bestemd voor het NOC*NSF om inzichten te verschaffen in het clusteringsproces tussen samenwerkende sportbonden.

Tenslotte vermeld ik dat dit onderzoek mede tot stand is gekomen door prettig overleg met collega student Yihuan Chang, koffie met Merel Jansen, steun, co-referaat en spelfout controle van mijn ouders, broer en vriendin, twee jaar ondersteuning vanuit de universiteit door Michel van Slobbe en Inge Claringbould en in het bijzonder mijn begeleider van mijn scriptie, ook vanuit de universiteit, voor zijn opbouwende kritiek en overzicht als ik de bomen door het bos niet meer zag, Jan Boessenkool. Graag zou ik deze mensen willen bedanken voor hun bijdragen aan mijn scriptie.

Veel leesplezier,

Pim de Jager
Utrecht, 18 augustus 2010

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	4
Samenvatting	6
Doel.....	6
Aanpak.....	6
Resultaten en conclusie.....	6
1 Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
Organisatie: NOC*NSF	8
Voorafgaande en parallel lopende onderzoeken	9
1.2 Doel van het onderzoek.....	9
Doel van de opdrachtgever.....	9
Doel van de auteur	10
1.3 Problematiseren	10
1.4 Vraagstelling.....	11
1.5 Tot besluit.....	11
1.6 Leeswijzer	12
2 Onderzoeksperspectief	13
2.1 Empirisch perspectief	13
2.2 Theoretisch perspectief.....	13
Het theatermodel toegepast op clusterende sportbonden.....	14
Het arenamodel toegepast op clusterende sportbonden.....	14
Analyse van het clusteringsproces: betekenissen, macht, context.....	16
2.3 Tot besluit.....	16
3 Onderzoeksaanpak	17
3.1 Onderzoeksmethode	17
Semigestructureerde interviews	17
Selectie respondenten	18
De analyse	18
3.2 Betrouwbaarheid en validiteit	19
3.3 Tot besluit.....	19
4 Theoretisch kader	20
4.1 Professionaliseren	20
4.2 Fuseren.....	21
4.3 Clusteren.....	21
4.4 Samenwerken	22
4.5 Veranderingsbereidheid.....	23
4.6 Organisatieculturen.....	23
4.7 Sport en identiteit.....	24
4.8 Tot besluit.....	24

5	Resultaten: Clusteren in de praktijk	25
5.1	De Clusters en hun betrokkenen.....	25
	Cluster Veenendaal: NOB, NTFU, NBF.....	25
	Cluster Rugby: NRB, KNVB (district West).....	25
	Cluster Rosmalen: NHB, KNAS, (NVB).....	25
	Niet alle samenwerkingen tussen collega sportbonden groeien uit tot een cluster...25	25
5.2	Totstandkoming van de clustering.....	27
	Intentie tot clustering.....	27
	Initiatief om te clusteren.....	29
	Voorwaarde voor clusteren.....	30
	Het functioneel en facilitair clusteren.....	30
	Ontclusteren.....	31
	Bijdrage vanuit het NOC*NSF.....	31
5.3	Individuele en culturele verschillen.....	31
	Individuele verschillen.....	32
	Culturele verschillen.....	32
5.4	Gevolgen van de clustering.....	33
	Professionaliseren.....	33
	Expertise uitwisseling.....	35
	Machtsrelaties.....	35
	Sportidentiteit.....	38
	Valkuil.....	39
5.5	Modellen samenwerking.....	39
	Organiseren.....	39
	Directie.....	42
	Bestuurlijk.....	42
5.6	Toekomst.....	43
5.7	Leiding geven.....	45
5.8	Tot besluit.....	46
6	Analyse: Vergelijking tussen theorie en praktijk.....	48
6.1	Context.....	48
6.2	Betekeningen.....	49
6.3	Macht.....	52
6.4	Tot besluit.....	53
7	Conclusie.....	54
7.1	Subvragen.....	54
7.2	Hoofdvraag.....	56
8	Discussie en reflexie	58
8.1	Discussie.....	58
8.2	Reflexie.....	59
	Bronvermeldingen.....	60
	Literatuurlijst.....	60
	Respondenten.....	62
	Noten.....	62

Samenvatting

Doel

In dit onderzoeksverslag wordt in opdracht van het NOC*NSF een antwoord gegeven op de vraag welke betekenissen er worden gegeven door betrokkenen van samenwerkende sportbonden aan het clusteren met collega sportbonden. Hiermee zal er een bijdrage worden geleverd aan het monitoren van kleine bonden die in het professionaliseringsproces zitten.

Aanpak

Om een antwoord te krijgen op de hoofdvraag van dit onderzoek zijn er elf semigestructureerde interviews afgenomen bij betrokkenen van het clusteringsproces. De betrokkenen komen van drie verschillende sportbonden en binnen die verschillende bonden is er geïnterviewd onder drie verschillende betrokkenen: bestuursleden, directieleden en beleidsmedewerkers. Vanuit deze drie verschillende contexten en drie verschillende perspectieven zal er een totaal beeld ontstaan over de betekenissen die de betrokkenen geven aan het clusteringsproces.

Resultaten en conclusie

Uit de resultaten is er duidelijk naar voor gekomen dat de intenties van de drie clusters verschillend waren van elkaar. Geen van de clusters is geïnitieerd door het NOC*NSF. Intenties kwamen in de regel door de besturen die door efficiëntere bondsbureaus zelf minder uitvoerende taken hoefden te verrichten, maar zich bezig konden houden met strategie en controle daarvan. Bij de uitzondering op de regel was het de directeur van het bondsbureau zelf die het initiatief nam om te clusteren. Naast deze initiatienemers is ook de soort samenwerking, inhoudelijk of aansluitend, van groot belang in de uiteindelijke machtsverhoudingen en structuur binnen de organisatie.

Alle betrokkenen, zowel bestuursleden, directieleden als beleidsmedewerkers, zijn overtuigd van de meerwaarde om te clusteren met collega sportbonden. De bestuursleden zien het bondsbureau als een professioneel bureau die zaken voor hun sport organiseert op een steeds efficiëntere manier. Door die efficiëntie kunnen uitvoerende taken van de bestuursleden aan het bondsbureau worden gegeven en krijgt het bestuur tijd om zich vooral met strategische plannen bezig te zijn en die te controleren. Waar de directie duidelijk in is zijn de voorwaarden die ze opstellen om te gaan clusteren:

1. Geen familiesporten clusteren.
2. Er is een (sociale) klik nodig tussen de bonden op het gebied van samenhang.
3. Er moet iets te ruilen zijn: expertise, kennis of financiële vergoedingen.
4. Een gezamenlijke directeur is noodzakelijk.

Communicatie, vertrouwen en het ondersteunen van je werknemers zijn drie belangrijke factoren die de directieleden moeten beheersen om het veranderingsproces met een goede verstandhouding in te gaan. Die verstandhouding is met name belangrijk met hun eigen werknemers. De medewerkers zijn positief omdat ze zichzelf mogen specialiseren op hun eigen vakgebied, mogen innovatie en nieuwe uitdagingen aangaan.

Het NOC*NSF wordt door alle betrokkenen als positief ervaren: ondersteuning met financiële middelen en hulp bij knelpunten van het clusteren. Nadelig zijn de abstracte theoretische plannen van het NOC*NSF, die in het praktische werkveld waarin de bonden zich bevinden, weinig kans van slagen hebben. Daarnaast zien de sportbonden het niet zitten om familiesporten te clusteren terwijl NOC*NSF daar wel op aandringt. De geïnterviewden ervaren juist met deze sporten een spanning die de clustering niet ten goede komt.

1 Inleiding

Dit onderzoek zal verricht worden in opdracht van het Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF). Daarnaast zal dit onderzoek dienen als afstudeerscriptie voor de opleiding Sportbeleid en Sportmanagement aan de Utrechtse School voor Bestuurs- & Organisationswetenschap (USBO). Dit wetenschappelijk onderwijsinstituut is onderdeel van de Universiteit Utrecht.

Gedurende dit onderzoek zal er gekeken worden naar samenwerkingen tussen collega sportbonden^a die kunnen leiden tot het clusteren van de ondersteunende werkorganisaties (back offices of bondsbureau^b). Onder clustering verstaan we gezamenlijk gebruik maken van personeel, huisvesting, ict en overige middelen, met daarbij maximaal behoud van eigen sportidentiteit (Sportagenda 2012).

1.1 Aanleiding

De Nederlandse sportsector heeft met verenigingen en bonden een uniek netwerk, waarin zowel schaalvergroting, commercialisering en professionalisering plaatsvindt (Battenburg, de Jong 2007). Niet iedere vereniging of bond slaagt daar even goed in. Het NOC*NSF heeft zich als doel gesteld dat er meer mensen moeten gaan sporten en dat Nederland bij de top 10 van beste presterende landen van de wereld moet gaan behoren. Om deze doelen te behalen is er een sterk en efficiënt opererende branche nodig. Bonden spelen daar een belangrijke rol in en moeten over de benodigde kennis, vaardigheden, capaciteit en slagkracht beschikken (Sportagenda 2012).

Het NOC*NSF vindt de sport nog redelijk versnipperd. In Nederland ondersteunen 72 bonden ruim 200 sporten. Van alle bonden hebben er 52 een bureau, verdeeld over 41 locaties met ongeveer 850 werkzame fte. Als we de voetbal en tennisbond niet mee rekenen komt dit neer op een gemiddelde van 4 fte per sport. Om verdere versnippering te voorkomen en een sterk en efficiënt opererende branche met groei en ontwikkeling te realiseren gaat de sport inzetten op:

- Kwaliteitsontwikkeling en -borging door te werken met een continue verbeter- en ontwikkelingscyclus inclusief zelfregulering.
- Ontsluiten van kennis en competenties om de sportmarkt en topsportpositie in het oog te houden en verder te ontwikkelen.
- Vergroting organisatiekracht door samenwerken/clusteren van de ondersteunende werkorganisaties (back offices)

Over de eerste twee punten worden op dit moment al stappen gezet door het onder andere invoeren van het Kennis Informatie Systeem Sport (KISS), het sterrenstelsel en het bijbehorende organisatieontwikkelingsinstrument.

Over het laatste punt, samenwerken en clusteren, wordt door de bonden en NOC*NSF al jaren gesproken. Het is een continue zoektocht naar een optimaal model van onderlinge samenwerking. Onderwerpen als clusteren van werkorganisaties, samenvoegen van werklocaties, delen van staffuncties, inrichten van partnerships en optimaliseren van beslissing en communicatiestructuur zijn in deze discussie actueel. Op dit moment zijn de meningen over deze zaken niet eenduidig. Naast een aantal, al langer lopende initiatieven (Huis v.d. Sport,

^a In de rest van dit onderzoeksverslag zal het woord bonden worden gebruikt i.p.v. sportbonden.

^b In de rest van dit onderzoeksverslag zal het woord bureau worden gebruikt i.p.v. bondsbureau.

Rosmalen, Cluster Veenendaal) zijn er begin 2009 een aantal nieuwe initiatieven gestart (o.a. Rugby met KNVB District West, Tafeltennis met Squash en Cluster Vechtsportbonden).

Onder het laatstgenoemde punt worden bonden gestimuleerd om samen te gaan werken met collega bonden. Het samenwerken van de bonden zal betrekking hebben op het operationele gedeelte "back office" van de bonden. Dit op basis van bewezen succesvolle samenwerkingsmodellen. Deze samenwerkingen liggen aan de basis voor latere clusters tussen twee of meerdere bonden.

In het proces van clusteren zijn er meerdere spanningsvelden. Ten eerste is het traject tot clusteren niet volledig vrijblijvend meer. NOC*NSF vindt het noodzakelijk dat alle bonden moeten professionaliseren en clusteren is daar een onderdeel van. Die noodzaak wordt niet door alle bonden gedeeld. Het NOC*NSF zet haar machtsbron subsidiegelden in om haar mening kracht bij te zetten. Er is dus behoorlijk druk om te clusteren om hiermee wel in aanmerking te komen voor subsidiegelden. Daarnaast is er spanning tussen het willen clusteren vanuit het directieperspectief. De directie ziet toenemende samenwerking als vooruitgang en wil subsidiegelden behouden. Vanuit het bestuurlijke perspectief kun je je afvragen of clusteren de eigen sportidentiteit behoudt, want dat is uiteindelijk de reden dat bonden zijn ontstaan. De bondsbureau zijn ontstaan om de sport op professionele wijze te ondersteunen.

Context van het onderzoek

De context van het onderzoek wordt beschreven aan de hand van de organisatie, waarvoor het onderzoek wordt uitgevoerd en aan de hand van voorafgaande en parallel lopende onderzoeken met aansluitend onderwerp.

Organisatie: NOC*NSF

Het NOC*NSF is de bundeling van de georganiseerde sport in Nederland. De 90 aangesloten landelijke sportorganisaties vertegenwoordigen samen ongeveer 27.000 verenigingen met in totaal ruim 4,7 miljoen georganiseerde sporters.¹ (zie noot 1, blz. 62)

Vanaf 1 juli 2009 is er een nieuwe hoofdstructuur van de werkorganisatie. Het NOC*NSF bestaat uit vier units en één programma. De units zijn: topsport, bedrijfsvoering, funding en sportontwikkeling. Onder de laatste unit 'sportontwikkeling' zal dit onderzoek worden uitgevoerd.

Het NOC*NSF heeft de leidraad van hun beleid beschreven in de Sportagenda 2012. De Sportagenda 2012 is door drieënzeventig bonden en NOC*NSF opgesteld en beschrijft de koers die de georganiseerde sport op wilt gaan. In de Sportagenda zijn de ambities en speerpunten voor de periode 2008 - 2012 beschreven. De georganiseerde sport wil verder groeien en ontwikkelen. Om dit te realiseren zet de georganiseerde sport in op drie ambities.

1. Meer mensen sporten een leven lang.
2. Nederland bij de top tien van de wereld
3. Bonden ontwikkelen en verzilveren kansen

Dit onderzoek zal verricht worden om een bijdrage te leveren aan de derde ambitie: bonden ontwikkelen en verzilveren kansen.

Het realisatieplan is het uitvoeringsprogramma van de Sportagenda. In het realisatieplan worden concrete resultaten beschreven, die de sport in 2012 bereikt wil hebben. Daarnaast worden actoren aangegeven die daarvoor inzet moeten plegen. Het realisatieplan is een dynamisch meerjarenbeleidplan, dat jaarlijks geüpdate zal worden. Onder het programma vallen de volgende belangrijkste speerpunten: aansturing door technisch directeuren, topsportcoördinatoren en coördinatie technisch kader, behoud medaillewinnaars, beschikbaarheid (top)coaches, talentontwikkeling, prestatiediagnostiek en medisch: gezond aan de top.² (zie noot 2, blz. 62)

Voorafgaande en parallel lopende onderzoeken

Om clusteringen van bonden op lange termijn beter te kunnen ondersteunen zal het proces van clusteren moeten worden bestudeerd. Het NOC*NSF wil dit proces tot professionalisering van bonden meerdere jaren onderzoeken. In april 2009 is het eerste onderzoek opgeleverd wat dit onderwerp betreft. M. Bodt en R. Notté hebben het onderzoek 'Scoren met een een-tweetje' geschreven met de volgende onderzoeksvraag: Welke betekenissen geven betrokkenen aan het proces van professionalisering tot allianties in de verschillende contexten en in relatie met elkaar? Dit eerste onderzoek diende als een pilot studie en zal een start document vormen voor onder andere dit onderzoek.

Na het pilot onderzoek (Bodt, Notté 2009) zullen er twee onderzoeken tegelijkertijd van start gaan. Mijn onderzoek zal ingaan op het proces van bonden die de intentie hebben of al aan het clusteren zijn. Deze bonden zullen in dit onderzoek de doelgroep zijn. Het andere onderzoek, dat door mijn collega student Y. Chang zal worden uitgevoerd, zal ingaan op de betekenisgeving van bonden die niet de intentie hebben om te clusteren.

De keuze voor de al lopende clusteringen is voortgekomen uit mijn stageorganisatie, de Nederlandse Onderwatersport Bond (NOB). De NOB is momenteel aan het samenwerken met de Nederlandse Bowling Federatie (NBF) en de Nederlandse Tour Fiets Unie (NTFU) om te komen tot een clustering. Het proces van samenwerking en het clusteren zelf heb ik van dicht bij meegemaakt en heeft mij gefascineerd.

1.2 Doel van het onderzoek

Het formuleren van een doelstelling heeft twee functies. Enerzijds is het een middel om keuzes in het onderzoek te maken. De keuzes moet in één lijn liggen met het algemene doel van het onderzoek. Anderzijds is het formuleren van een doelstelling een middel om je keuzes in het onderzoek te beargumenteren en te legitimeren (Rubin, Rubin 2005).

Dit onderzoek zal het proces van clusteren bij Nederlandse bonden bestuderen en analyseren. De intenties, doelstellingen, verwachte resultaten, meningen en opinies van de doelgroep zullen worden bevraagd om hun betekenisgeving aan het proces in beeld te krijgen.

Doel van de opdrachtgever

Om vanaf 1 januari 2011 aanspraak te kunnen maken op de titel van één ster bond, (en bij voldoen aan aanvullende criteria ook twee- en drie sterren) moet een bond aantoonbaar voldoen aan een set van kwaliteitseisen die zijn opgesteld.³ (zie noot 3, blz. 62) Deze set van kwaliteitseisen zijn ingedeeld op vorderingen van professionaliteit.

De opdrachtgever (NOC*NSF) wil het professionaliseringsproces van kleine bonden monitoren. Deze kleine bonden zullen de meeste veranderingen meemaken in het proces tot één ster bond. Deze veranderingen vind de opdrachtgever interessant. Hoe groter de verandering hoe meer weerstand en spanning (Schein 2000). Helemaal als er financiële gevolgen aan zitten.

Zowel de samenwerkende bonden als de niet samenwerkende bonden zullen in deze monitor moeten worden opgenomen. Deze twee doelgroepen zullen door twee afzonderlijke onderzoeken worden onderzocht. Het onderzoek naar de bonden die niet samenwerken en of clusteren zullen door mijn collega student Y. Chang worden gemonitord met de volgende vraagstelling: Welke betekenissen geven betrokkenen van kleine bonden aan het proces van professionalisering en hoe sluiten deze aan bij het huidige sportbeleid?

Doel van de auteur

Mijn persoonlijke doel is om een onderzoek te verrichten en af te ronden op wetenschappelijk niveau. Met dit onderzoek bewijs ik mezelf en de opleiding een bekwaamheid op het gebied van wetenschappelijk onderzoek. Naast het voltooien van een opleiding geeft dit onderzoek mij de gelegenheid om te participeren in een unieke organisatie. Ik hoop dat het NOC*NSF mij inzicht geeft in sportbeleid bedenken, schrijven, implementeren en evalueren op nationaal niveau.

1.3 Problematiseren

Grote bonden (bonden met meer dan veertig duizend leden) groeien snel in ledenaantallen en professionaliseren op alle gebieden. Het NOC*NSF ziet geen noodzaak om deze grote bonden nog sneller te professionaliseren dan nu al het geval is, is laag. De noodzaak om de kleine bonden te professionaliseren is zeer hoog volgens het NOC*NSF. De kleinere bonden worden gedeeltelijk of zelfs volledig door vrijwilligers geleid. Deze kleine bonden hebben het over het algemeen al druk genoeg met dagelijkse operationele taken en functies. Hierdoor is het ontwikkelingsproces tot bedrijfsmatig werken niet of nauwelijks mogelijk. Ondanks de geringe mogelijkheden om te professionaliseren is er een grote mate van consensus nodig over de noodzaak tot professionalisering (Bodt, Notté 2009). Om ook de kleinere bonden te professionaliseren zet NOC*NSF in op: kwaliteitsontwikkeling, vergroting van de organisatiekracht en ontsluiten van kennis en competenties (Sportagenda 2012). Kwaliteitsontwikkeling, ontsluiting van kennis en competenties kunnen gemakkelijker gerealiseerd worden met een grote organisatiekracht. Het vergroten van de organisatiekracht is dus essentieel in deze fase van professionalisering. Samenwerking of zelf clusteren van bonden om gezamenlijk een professionele organisatie te kunnen realiseren wordt door de bonden zelf als beste oplossing geopperd (Bodt, Notté 2009). Over de precieze invulling van de samenwerkingsmogelijkheden bestaat dissensus binnen de bonden. Deze verschillen van inzicht hangen af van de context: grootte van de bond, hoe groot zijn de cultuurverschillen van de sporten en de organisaties achter die sport (Bodt, Notté 2009).

Er zijn inmiddels negentien clusters gevormd waarbij twee of meerder bonden inmiddels samenwerken. Deze samenwerkingen zijn te generaliseren in twee groepen: inhoudelijke of aansluitende samenwerkingen. Inhoudelijke samenwerking is gebaseerd op 'leren van elkaar' en het samengaan van het operationele gedeelte van de organisatie (back office). Er wordt efficiëntie nagestreefd en werkprocessen verbeterd. Dit zijn over het algemeen bonden met ongeveer gelijke aantallen leden en fte op het bureau. Een voorbeeld hiervan zijn de NOB samen met de NTFU en de NBF. Deze clustering bezit inmiddels een gezamenlijke huisvesting, een ledenadministratie en bijvoorbeeld een specialist op het gebied van ICT. De aansluitende samenwerking is gebaseerd op klantenrelatie die aan elkaar diensten leveren in ruil voor betaling. Meestal levert een grote bond bepaalde diensten in ruil voor betaling aan een kleine bond. De Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB) is een dergelijk bond die diensten levert aan kleinere bonden die deze dienst zelf niet kunnen professionaliseren. Zo huurt de Nederlandse Rugby Bond (NRB) het management (directeur) en facilitaire diensten (laptops voor cursussen, verenigingsondersteuning, salarisadministratie) van district West KNVB om zelf meer tijd aan inhoudelijke zaken te kunnen besteden.

In het proces van clusteren zijn er meerdere spanningsvelden te herkennen. Ten eerste is het traject tot clusteren niet meer volledig vrijblijvend. NOC*NSF vindt het noodzakelijk dat alle bonden professionaliseren. Als zij dat niet zelfstandig kunnen, moet er worden geclusterd. De dwang die het NOC*NSF op deze manier oplegt aan de kleine bonden wordt als negatief ervaren (Bodt, Notté 2009). Het NOC*NSF heeft een sterrensysteem opgesteld waarin bonden worden benoemd tot een 1, 2, 3 of 4 ster bond. Dit is afhankelijk van de mate van professionaliteit. Aan dit sterrensysteem zit een beloningssysteem van subsidiegelden. Door het NOC*NSF wordt dit sterrensysteem als machtsbron ingezet om bonden te dwingen tot clusters. Er is dus behoorlijk druk om te clusteren om hiermee wel in aanmerking te komen voor subsidie gelden.

Ten tweede is er op de algemene ledenvergadering van het NOC*NSF (20 november 2007) een besluit genomen over de noodzaak tot professionaliseren. Professionaliseren en daarmee clusteren met collega bonden waren de eerste drie jaar vrijblijvend, daarna verplicht. Bonden zijn tijdens deze algemene ledenvergadering de leden en dus de beslissers. Grote bonden hebben meer stemrecht dan kleine bonden. Je kunt je afvragen of de kleine bonden op deze algemene ledenvergadering daadwerkelijk een stem hadden of alleen hebben aangehoord wat het NOC*NSF, voorafgaand aan deze vergadering, met de grote bonden had afgesproken?

Als derde is er een spanning tussen het willen clusteren vanuit het directieperspectief (betaalde bureaumedewerkers die de directie vormen van het bureau) en het behoud van de sportidentiteit vanuit het bestuurlijk perspectief (vrijwillige bestuurders die de strategie en visie van de bond uitdragen). De directie ziet toenemende samenwerking als bedrijfsmatig werken en dus vooruitgang. Daarnaast wil de directie subsidiegelden behouden of vergroten. Vanuit het bestuurlijke perspectief kun je je afvragen of clusteren de eigen sportidentiteit behoudt. De sportidentiteit, plezier en kwaliteit van de sport is voor de sporter en bestuur van de bond prioriteit. Hieruit ontstaat de vraag of deze twee perspectieven wel samen gaan? Dit spanningsveld geldt alleen voor bonden die daadwerkelijk een bureau bezitten.

Door het monitoren van deze samenwerkingen en / of clustering kan er informatie worden opgedaan die NOC*NSF in de toekomst kan gebruiken om andere bonden beter te begeleiden in dergelijke processen.

1.4 Vraagstelling

Hoofdvraag:

Welke betekenissen geven betrokkenen van samenwerkende sportbonden aan het clusteren met collega sportbonden?

Subvragen:

- Wat zijn de beweegredenen, inclusief context, van betrokkenen in de sportbond om te gaan clusteren met collega bonden?
- Welke betekenissen geven betrokkenen van die sportbond aan het clusteringsproces?
- Wat zijn de te verwachten gevolgen van clusteringen met collega bonden?
 - Behoud de eigen identiteit na het clusteren (sport en bond).
 - Belang van de sport(ers) na het clusteren.
 - Professionaliteit van de sportbond na het clusteren.

Betekenisgeving

In dit onderzoek staat het begrip betekenisgeving centraal. Betekenisgeving wordt door Weick beschreven als sense-making (Weick, 1995). Daarbij maakt Weick een onderscheid tussen sense-making en interpretatie. Bij interpreteren gaat het om het vinden van een betekenis in een gebeurtenis. Bij sense-making gaat het er om de manieren waarop personen hun interpretaties genereren. Weick beschrijft sense-making als een dynamisch gegeven dat tijdens het handelen wordt gecreëerd. Het is geen vaststaand begrip en zal bij ieder persoon anders zijn. Bij één en dezelfde gebeurtenis kan ieder individu er een andere betekenis aangeven. In dit onderzoek zijn veel gebeurtenissen overeenkomend betreffende het clusteren. Maar de betekenissen die aan deze gebeurtenissen gegeven worden zijn per individu anders. Met betekenisgeving sluit ik me dan ook aan bij de sense-making zoals Weick (2005) deze beschrijft.

1.5 Tot besluit

In dit hoofdstuk is er een beschrijving gegeven van aanleiding, context (NOC*NSF) en doel van het onderzoek. Met deze beschrijving is er gekeken naar de problemen die zich voor doen tijdens

het clusteringsproces met collega bonden. Dit alles heeft geresulteerd in een hoofdvraagstelling met drie subvragen. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: Welke betekenissen geven betrokkenen van samenwerkende bonden aan het clusteren met collega bonden?

1.6 Leeswijzer

De leeswijzer verantwoordt de opbouw en gekozen indeling van dit onderzoeksverslag.

Hoofdstuk 2 bespreekt het onderzoeksperspectief. Vanuit welk perspectief is dit onderzoek uitgevoerd. Het perspectief zou je kunnen zien als een bril waar de auteur doorheen kijkt tijdens het onderzoeken. Waar kijkt hij naar en waar is hij naar op zoek? In dit hoofdstuk wordt zowel het empirische perspectief (2.1) als het theoretische perspectief (2.2) van de auteur beschreven.

Hoofdstuk 3 bespreekt de onderzoeks aanpak. Er zijn verschillende manieren om een vraag te beantwoorden. Al deze verschillende manieren geven ook verschillende antwoorden op diezelfde vraag. Verantwoording over de manier van aanpak wordt in dit hoofdstuk gegeven. Achtereenvolgens komen de onderzoeksmethoden (3.1), betrouwbaarheid en validiteit (3.2) aan bod.

Hoofdstuk 4 bespreekt het theoretische kader. Er zijn onderzoeken gepubliceerd die dit onderzoek kunnen ondersteunen. Deze theorieën zijn bruikbaar ook al is het onderwerp of doelgroep van het andere onderzoek niet hetzelfde. De volgende thema's worden beschreven: professionaliseren (4.1), fuseren (4.2), clusteren (4.3), samenwerken (4.4), veranderingsbereidheid (4.5), organisatieculturen (4.6), sport en identiteit (4.7).

Hoofdstuk 5 bespreekt de resultaten. De empirische data, die verzameld zijn door middel van diepte interviews is gestructureerd weergegeven in dit hoofdstuk. De volgende thema's worden beschreven: de clusters en hun betrokkenen (5.1), totstandkoming van de clustering (5.2), individuele en culturele verschillen (5.3), gevolgen van de clustering (5.4), modellen samenwerking (5.5), toekomst (5.6), leiding geven.

Hoofdstuk 6 bespreekt de analyse. De resultaten uit het vorige hoofdstuk worden gekoppeld aan de literatuur uit hoofdstuk 4 vanuit drie concepten: context, betekenissen en macht.

Hoofdstuk 7 bespreekt de conclusie en geeft daarmee een antwoord op de deelvragen en hoofdvraag van dit onderzoek.

Hoofdstuk 8 bespreekt de discussie naar aanleiding van dit onderzoeksverslag.

2 Onderzoeksperspectief

In dit hoofdstuk wordt het onderzoeksperspectief beschreven. Als onderzoeker moet ik weten vanuit welke perspectief ik het onderzoek ga uitvoeren. Mijn perspectief geeft richting aan mijn onderzoek en heeft onder andere invloed op de methode van onderzoek. Ook kan ik door middel van mijn wetenschapsfilosofie keuzes in het onderzoek legitimeren.

2.1 Empirisch perspectief

Vanuit mijn Sport en Bewegen opleiding aan het Centraal Instituut Opleiding Sportleiders (MBO, CIOS) heb ik jaren als sportleider gewerkt. Hierdoor heb ik veel contact gehad met sporters en sportorganisaties, bekeken vanuit het bottom-up perspectief. De opleiding sportmanagement (HBO) heeft me kennis laten maken met management, leiding geven en coachen. Mijn huidige masteropleiding geeft me inzichten in concepten en theorieën waardoor ik organisaties en hun beleidsvoering beter kan begrijpen. Deze lange weg naar wetenschappelijk onderwijs heeft me in de gelegenheid gebracht om in alle niveaus van sportorganisatie te participeren. Vanuit deze ervaring zie ik een organisatie als een complex en dynamische samenkomst van actoren en factoren. In dit onderzoek kan ik mijn ervaring goed gebruiken om actoren en factoren te bevragen, analyseren en conclusies te trekken. Naast mijn opleidingen heb ik veel gereisd voor mijn sport. Binnen Europa, maar ook ver daarbuiten. Door de verschillende naturen en culturen van dichtbij te hebben meegemaakt ondervind je verschillen in opvattingen en discoursen. Per land, per streek en ook per stad of dorp, overal worden er andere betekenissen toegekend aan dezelfde gebeurtenissen. Normaal blijkt dan ineens heel erg relatief te zijn. Deze ervaringen hebben mij gevormd, zoals ik nu ben en zullen mijn perspectief op onderzoek beïnvloeden.

Vanuit mijn eigen empirische ervaring ondervind ik veel overeenkomsten met het interpretatief constructief perspectief. Dit perspectief gaat er vanuit dat de onderzoeksgroep vanuit verschillende invalshoeken tegen het vraagstuk aan kijken, betekenissen construeren en daarmee conclusies trekken (Rubin & Rubin, 2005). Vanuit dit perspectief wordt er niet naar één waarheid gezocht, maar gaat de onderzoeker er vanuit dat elke betrokkene een eigen waarheid construeert. De verschillende betrokkenen bij het clusteringsproces geven allemaal andere betekenissen aan hetzelfde proces tot clustering met collega bonden. Door de onderzoeker is er een keuze gemaakt voor drie groepen betrokkenen. Deze drie groepen worden vertegenwoordigd door verschillende individuen die allemaal een eigen sociaal geconstrueerde werkelijkheid bezitten. Die werkelijkheid is contextueel afhankelijk. Daarmee ligt het doel van dit onderzoek niet bij generaliseerbare kennis maar bij context specifieke kennis. Het interessante aan dit vraagstuk zijn de verschillen en overeenkomsten in interpretatie en betekenissen, die betrokkenen geven aan hetzelfde proces van clusteren in verschillende contexten.

2.2 Theoretisch perspectief

Vanuit de theorie zijn er twee modellen, die aansluiten op mijn empirische perspectief. De organisatie beschrijven vanuit het theatermodel (Siebers, Verweel, Ruijter 2002) en het belichten van de handelingen in de organisatie vanuit het arenamodel (Anthonissen & Boessenkool 1998). Vanuit het laatste model zal ik de processen in de organisatie analyseren. Centraal staan daarbij de volgende drie concepten: betekenissen, macht en context (Anthonissen & Boessenkool 1998).

Het theatermodel toegepast op clusterende sportbonden.

Om de werking van formele en informele niveaus in de organisatie te belichten, gebruikt Verweel (2002) het theatermodel als metafoor. In het theatermetafoor bevindt zich een podium, coulissen en een kleedkamer die de gelaagdheid van organisatie symboliseren. Op het podium vindt de openbare uitvoering plaats, in het geval van de bond zien we de algemene ledenvergadering als het podium waar het strijdperk zich afspeelt. Iedereen kan tegen betaling toegang krijgen tot de voorstelling die op dit podium plaats vindt. Bij een bond betaal je een lidmaatschap en heb je zeggenschap in de algemene ledenvergadering. De uitvoering op het podium kan alleen leiden tot een succes als er achter en tussen de coulissen hard wordt gewerkt. De toeschouwers weten af van deze coulissen, maar hebben geen zicht op dit werk. De coulissen worden vertegenwoordigd door het betaalde bureau. De medewerkers ondersteunen het bestuur met diverse werkzaamheden. Zowel op het podium als in de coulissen is er een duidelijke hiërarchie in functies en taakverdelingen. De regisseur en de theateereigenaar hebben hierin een leidende rol. Bij bonden zien we een directeur en een voorzitter die functies vervullen. Als derde onderscheidt Verweel (2002) de kleedkamers. Ook hiervan zien de toeschouwers weinig, maar de kleedkamer is een belangrijke plaats van het theater. Zowel voorbereiding op, als na de voorstelling kunnen actoren zich in de kleedkamers ontspannen, persoonlijke gesprekken voeren en momenten voor zichzelf creëren. In de kleedkamers is iedereen zichzelf en zullen officiële taken en rollen minder van belang zijn. (Siebert, Verweel, Ruijter 2002)

Tot nu toe was er sprake van een organisatie, verdeeld in drie lagen. Bij het clusteringsproces zijn er meerdere organisaties, die allemaal een gelaagde organisatie hebben. De gesprekken in de kleedkamer beperken zich niet tot een organisatie. Als er van de drie voorzitters in de clustering twee van tevoren al hebben gesproken, in de kleedkamers, dan is er een meerderheid die tijdens de vergadering (podium) het voorstel honoreren. Het missen van het gesprek in de kleedkamers heeft gevolgen voor de beslissingen tijdens de vergadering.

Het arenamodel toegepast op clusterende sportbonden.

Naast het theatermodel (Siebert, Verweel, Ruijter 2002) dat de gelaagdheid van de arbeidsorganisatie belicht, vindt er op elk niveau strijd plaats tussen de verschillende partijen en actoren. In het theatermetafoor zijn er twee theatergroepen die samenwerken in één theater. Voorafgaande aan de samenwerking zijn er twee theatergroepen die beiden eigen sociale systemen, een historische structuur en cultuur met centrale actoren bezitten, die al jarenlang hun bijdragen leveren aan de uitvoering (Anthonissen & Boessenkool 1998). De oude dynamische maar complexe situaties zijn over het algemeen onder controle, omdat de spanningsvelden al jarenlang hetzelfde zijn en daardoor over het algemeen geaccepteerd. Vanuit die betrekkelijke rustige situatie gaan de bonden een turbulente nieuwe situatie in. Beide bonden zullen hun eigen relaties, structuren, gewoontes en symbolen willen behouden maar beide zullen hierop moeten inleveren. Afhankelijk van de strijdlustigheid en verhoudingen ten opzichte van elkaar zullen er nieuwe relaties, structuren, gewoontes en symbolen worden gekozen. Van de oude situatie met een enkele bond naar de nieuwe situatie met meerdere bonden wordt veel strijd geleverd op deze gebieden. Om de clustering aannemelijk te maken en onnodige obstakels te vermijden is er door de verschillende bonden gekozen om te clusteren met bonden die een familiesport vertegenwoordigen. Alle racketsporten zouden een cluster vormen die bestaat uit de Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond (KNLTB), Nederlandse Badminton Bond (NBB), Nederlandse Tafeltennis Bond (NTB), Squash Bond Nederland (SBN) en de Nederlandse Racquetball Associatie (NRA). Andere mogelijkheid is te kiezen voor hetzelfde niveau qua sporten. De Tour Fiets Uni, Bowling Federatie en Onderwatersport Bond vertegenwoordigen alle drie amateursporten en zijn van gelijke grootte.

Belangrijke elementen bij het bestuderen van dit clusteringsproces zijn: actoren, hun posities in het strijdveld en de betekenissen die deze actoren geven aan gebeurtenissen. (Anthonissen & Boessenkool 1998) Actoren die in de oude situatie (eigen bond) hun positie hadden verworven moeten opnieuw de strijd aan met actoren uit de nieuwe situatie (clustering). In het clusterproces

onderhandelen de actoren voortdurend over betekenissen, die zij geven aan de nieuwe situatie. Wie kan zijn dominante betekenissen, meestal vanuit de oude situatie het beste verwoorden en de anderen daarvan overtuigen, zodat ook in de nieuwe situatie dit discours gehanteerd gaat worden. Gezamenlijk zal er, door middel van vele betekenisonderhandelingen in de verschillende strijdperken, een nieuwe arbeidsorganisatie ontstaan. Niet alleen de actoren spelen hierbij een rol maar ook de verschillende contexten, waarin onderhandeling plaatsvindt. De achterban, bij bonden de sporters, moeten uiteindelijk beslissen in een algemene ledenvergadering of het bestuur de juiste beslissingen heeft genomen. Staan de sporters niet meer achter jou als bestuurslid word je uit het bestuur gezet. Machtsbronnen als de algemene ledenvergadering maar ook een groot netwerk en het bezit van kennis zijn belangrijke middelen bij de onderhandelingen (Anthonissen & Boessenkool 1998).

Naast de hierboven beschreven elementen onderscheidt Verweel (2002) een achttal interactiekenmerken die van belang zijn bij het bestuderen van een organisatie: interdependentie, competitie, beperkte voorspelbaarheid en uitkomstgerichtheid, de andere vier interactiekenmerken hebben betrekking op interactie in een organisatie: meerdere perspectieven, contextualiteit, multidimensionaliteit, en gelaagdheid.

De eerste vier interactiekenmerken (bestuderen van een organisatie): In de clusterarena zijn de verschillende strijdperken van elkaar afhankelijk. Er is hier sprake van interdependentie tussen de uitkomsten van de verschillende strijdperken. Vaak kun je niet in alle strijdperken winnen maar moet je soms toegeven om ergens anders je voordeel te behalen. Dit geldt zowel binnen als buiten de arena. Deze continue competitie tussen de actoren is interessant om te bestuderen. Het is niet altijd duidelijk wat de precieze belangen zijn van de actoren en welke informele positie die actor precies heeft. Formeel is de oude voorzitter niet meer machtig maar vaak zie je dat die persoon nog veel heeft te zeggen in het bestuur. Bij het clusteren moet de gezamenlijke clustering uiteindelijk een hoger doel hebben dan de onderlinge competitie in de strijdperken. Iedereen zal water bij de wijn moeten doen om het hogere doel te behalen. Na het handelen van een actor is er een beperkte voorspelbaarheid naar de uitkomstgerichtheid. Door de verschillende betekenissen die worden gegeven door de verschillende betrokkenen kan een handeling anders uitpakken dan vooraf bedacht.

De andere vier interactiekenmerken (interactie in een organisatie): Martin & Frost (1999) hebben het over drie perspectieven op organisatieprocessen: het integratie-, differentiatie-, en fragmentatieperspectief. Bij het integratieperspectief worden de organisatieprocessen gezien als gedeelde waarde en harmonie in het samenzijn. Een homogeniteit vanuit de volledige organisatie. Dit perspectief wordt ook wel het managementperspectief genoemd. De nieuwe 'geclusterde' situatie van de bonden zal, vanuit dit perspectief, één homogene organisatie moeten zijn. Vanuit het theatermodel kun je dit perspectief beschouwen als het podium. Er is een voorstelling die aan iedereen hetzelfde gepresenteerd wordt. Vanuit het differentiatieperspectief, in het theatermodel te vergelijken met de coulissen, ontdek je subculturen in de organisatie die verschillende partijen en belangen vertegenwoordigen. De homogeniteit is veranderd in conflicten en machtsstrijd. Vanuit het fragmentatie perspectief (kleedkamers) is het individu van belang. Een turbulente en complexe omgeving waarbij je voortdurend moet letten op hoe je handelt. Het is een jungle van individuen die allemaal hun eigen betekenissen en emoties geven aan dezelfde gebeurtenissen. Het tweede kenmerk gaat in op de context. Bewust of onbewust heeft de context invloed op het handelen van actoren. De beïnvloedende (a)factor kan zowel binnen als buiten de organisatie plaatsvinden. Contextualiteit word verder besproken aan het einde van dit hoofdstuk. Het derde kenmerk beschrijft de multidimensionaliteit van de organisatie. Als bonden gaan clusteren zal de identiteit van de sport bewaard moeten blijven. Vandaar dat de besturen van de individuele sporten gescheiden zullen blijven. Ondanks de bestuurlijke scheiding zullen de bureaus een emotionele en culturele strijd gaan voeren om hun betekenissen de dominantie betekenis te maken. Er ontstaat een multidimensionaliteit in de clusteringsarena waarin cultuur, belangen en machtsverhoudingen opnieuw moeten worden verdeeld. Het laatste kenmerk 'gelaagdheid' koppelen we aan het theatermodel. Het podium, de coulissen en de kleedkamers

vertegenwoordigen drie lagen in de organisatie waar zowel formele als informele rollen en taken worden uitgevoerd (Anthonissen & Boessenkool 1998).

Deze twee concepten vinden aansluiting bij mijn empirische perspectief. Als onderzoeker ga ik zoeken naar de gelaagdheid van de organisatie en zal het theatermetafoor gebruiken in mijn interviews. Door deze theorie op voorhand te kennen zal er tijdens het interviewen gemakkelijk gezocht worden naar de gelaagdheid en brengt deze bruikbare informatie over officiële en onofficiële rollen met zich mee. Ook het arenamodel geeft inzicht in processen waarop er kan worden doorgevraagd tijdens het interviewen. Vanuit het arenamodel zijn er drie speerpunten die bij de analyse belangrijk zullen zijn: betekenissen, macht en context.

Analyse van het clusteringsproces: betekenissen, macht, context.

Bij het analyseren van het clusteringsproces ga ik vanuit mijn eigen perspectief onderzoeken. De hierboven genoemde empirie en theorieën vormen daarvoor de basis. De drie concepten die ik hoofdzakelijk zal gebruiken zijn: de betekenissen die betrokkenen geven aan het cluster proces, de machtsverhoudingen in de organisatie en de invloed van de context op het handelen van de betrokkenen.

Het geven van betekenissen is een voortdurend proces en wordt beïnvloed door verschillende actoren, factoren in hun context. Binnen dit onderzoek staan de betekenissen die worden gegeven door de clusterende bonden centraal. De verschillen en overeenkomsten van de betrokkenen worden benaderd vanuit het differentiatie perspectief. Op deze manier probeert de onderzoeker de conflicten en machtsstrijd tussen de verschillende subculturen en partijen in kaart te brengen.

Hoe kunnen de machtsrelaties tijdens het clusteringsproces worden bestudeerd? Volgens Foucault is macht geen instituut en geen structuur, geen zelfstandigheid en geen eigenschap. Het is slechts een naam die men geeft aan een complexe en strategische situatie in een maatschappij. Macht is geen bezit, maar een strategie, die op alle niveaus, in uiteenlopende vormen, met verschillende mechanismen, procedures, strategieën en tactieken, berust. Macht is dus een complex iets. Binnen dit onderzoek is de machtsverhouding tussen bondsbestuur en bureau interessant. Officieel is de algemene ledenvergadering het hoogste orgaan, gevolgd door het bestuur dat wordt ondersteund door het bureau. Hoe zouden de onofficiële verhoudingen liggen?

De context van het clusteringsproces beïnvloedt de betekenisgeving van de betrokkenen. De belangrijkste actoren in de context zijn het NOC*NSF, sporters, vrijwilligers, andere bonden en hun directe collega's en naasten. De belangrijkste factoren van het clusteringsproces zijn: professionalisering, vormen van samenwerken, clusteringen/fusies in bijvoorbeeld het bedrijfsleven en de identiteit van de sport. Deze factoren zullen in het theoretische kader verder worden uitgewerkt.

2.3 Tot besluit

In dit hoofdstuk is het perspectief van de onderzoeker beschreven. Empirisch heeft de onderzoeker alle opleidingsniveaus in Nederland doorlopen: MBO, HBO en WO opleidingen. Hiernaast heeft de onderzoeker ook op alle niveaus gewerkt. Naast het empirische perspectief is ook het theoretische perspectief van de onderzoeker beschreven. De onderzoeker kijkt met een bestuurs- en organisatiebril naar dit onderzoek. Hij doet dat aan de hand van het theatermodel, arenamodel en de concepten: context, betekenissen en macht.

3 Onderzoeksaanpak

In dit hoofdstuk komt de gekozen methode van onderzoek aan bod. Er wordt uitgelegd waarom er is gekozen voor semigestructureerde diepte-interviews, welke respondenten en met welk programma de interviews worden verwerkt. Naast de methode wordt ook de betrouwbaarheid en validiteit besproken.

3.1 Onderzoeksmethode

Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek vanwege verschillende redenen. Het is een sociaal wetenschappelijk onderzoek over een onderwerp waarvan nog weinig bekend is. Een onderwerp waar nog weinig onderzoek naar is gedaan en nog geen standaard instrument voor bestaat is geschikt voor kwalitatief onderzoek. (Boeije, 2005). In de sociale wetenschap gaat men op zoek naar betekenissen die de doelgroep geeft aan het onderwerp. Door middel van interpretatieve onderzoek kan de doelgroep zijn betekenissen zonder enige kaders aan de onderzoeker vertellen. Kwantitatief onderzoek zou een kader opleveren en daarmee nuttige informatie niet boven tafel krijgen.

“In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel om het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren.”(Boeije, 2005)

Semigestructureerde interviews

Er zullen elf semigestructureerde interviews worden afgenomen bij betrokkenen. De betrokkenen komen van drie verschillende bonden. Bij de drie verschillende bonden zullen zowel bestuursleden, directieleden als beleidsmedewerkers worden geïnterviewd. Vanuit deze drie perspectieven zal er een totaal beeld ontstaan over clusteren. Er is niet gekozen om vrijwilligers of sporters zelf te interviewen, omdat deze betrokkenen nu nog weinig merken van de clustering van hun bond.

Semigestructureerde interviews zijn open interviews die aan de hand van enkele topics zullen worden afgenomen. De belangrijkste reden is dat de interviewer zo weinig mogelijk mag inbrengen, maar ruimte laat voor de geïnterviewde. De ideeën en meningen van de geïnterviewde zorgen voor een zo volledig mogelijk beeld van de situatie. Bij een gestructureerd interview is er geen ruimte voor nieuwe perspectieven of andere interessante inbreng vanuit de geïnterviewde dan antwoorden op de vragen van de interviewer. Juist bij nieuwe procedures en ontwikkelingen zijn deze ruimtes interessant en zullen dan ook belangrijke informatie verschaffen.

Na elk interview zal de topic lijst worden aangevuld met relevante thema's uit het vorige interview om uiteindelijk een volledig beeld te krijgen van de situatie.

Als er verzadiging optreedt op de thema's zal er worden overgegaan op de analyse van de interviews. De interviews worden volledig uitgeschreven op verbale communicatie. Non verbale communicatie gaat dus verloren. Mocht de interviewer de non verbale communicatie dermate van belang vinden voor het onderzoek zal dit een kanttekening opleveren bij het uitschrijven. De uitgeschreven interviews worden vervolgens gelabeld aan de hand van thema's, die voortkomen uit de antwoorden van de geïnterviewde. Deze thema's worden vervolgens uitgewerkt en ondersteund door middel van citaten.

Naast de interviews zal er gebruik gemaakt worden van documenten die door de opdrachtgever aangeleverd worden en de bestaande literatuur. Deze combinatie zal leiden tot een conclusie. In de daaropvolgende discussie zullen punten worden besproken voor vervolgonderzoek over dit thema.

Selectie respondenten

Er is op twee manieren geselecteerd. De eerste selectie is gebaseerd op de verschillende perspectieven binnen een bond: bestuurlijkperspectief, directieperspectief en vanuit een functioneelperspectief. Het spanningsveld tussen clusteren en behoud van de sportidentiteit zal hieruit duidelijk moeten worden. Van het bestuur wordt de voorzitter en bestuurslid financiën geïnterviewd. Van de directie wordt de directeur en bureaumanager geïnterviewd. Van de functie op het bureau wordt de beleidsmedewerker geïnterviewd. De beleidsmedewerker heeft zowel belang bij een sterke organisatiekracht als het behoud van de sportidentiteit.

Onder de negentien clusters is er gekozen voor clusters die in het ver gevorderd stadium van het clusteren zitten. Bij deze bonden zijn betrokkenen die zowel voor, tijdens en eventueel ook na de clustering actief werkzaam waren en dus van dicht bij het proces hebben meegemaakt. Drie van de negentien zitten in fase vier van clusteren. In deze fase is de clustering in zijn eindfase. Hieronder een beschrijving van de drie clusters:

- Bowling / toerfiets / onderwater is een inhoudelijke samenwerking op basis van het criteria “gelijke omvang” en “amateur cultuur”
 - Nederlandse Onderwatersport Bond (NOB)
 - Nederlandse Toer Fiets Unie (NTFU)
 - Nederlandse Bowling Federatie (NBF)
- Rugby is een aansluitende samenwerking op basis van het criterium “regio”
 - Nederlandse Rugby Bond (NRB)
 - Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond - District West (KNVB)
- Cluster Rosmalen
 - Nederlandse Handboog Bond (NHB)
 - Koninklijke Nederlandse Algemene Schermbond (KNAS)
 - *Nederlandse Vijfkamp bond (NVB), inmiddels niet meer aangesloten.*

In totaal zullen er zeven bonden worden geïnterviewd. Zo veel mogelijk vanuit de drie perspectieven. Dit levert elf interviews op met drie algemeen directeuren, twee managers, drie beleidsmedewerkers en drie voorzitters.

Er is contact geweest met nog twee clusters: Racketsporten bestaande uit: Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond (KNLTB), Nederlandse Badminton Bond (NBB), Nederlandse Tafeltennis Bond (NTTB), Squash Bond Nederland (SBN) en de Nederlandse Racket Associatie (NRA). De Koninklijke Nederlandse Hockey Bond zou ondersteuning geven aan de fusie van vier kleine bonden: Nederlandse Rolschaats en Brandy Bond (NRBB), Nederlandse IJshockey Bond (NIJB). Beide clusters waren niet actief bezig met clusteren of hadden alleen een samenwerking met meerdere bonden. Deze clusters zijn wel opgenomen in de resultaten van dit onderzoek maar zijn niet uitgebreid geïnterviewd.

De analyse

Bij de analyse is er gebruik gemaakt van het software programma Maxqda. Met dit programma kunnen uitgetypte interviews eenvoudig worden gelabeld. Na het labelen om hoofd- en subthema's kunnen de labels van de verschillende interviews met elkaar worden vergeleken op overeenkomsten en verschillen. De overeenkomsten en verschillen zijn geanalyseerd en verwerkt in de resultaten. Onduidelijkheden zijn in de discussie opgenomen.

3.2 Betrouwbaarheid en validiteit

Wil een onderzoek wetenschappelijk verantwoord zijn moet er rekening worden gehouden met de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. De validiteit verklaart dat de verzamelde gegevens datgene opleveren wat ze dienen te meten (Bergsma, 2003). De betrouwbaarheid geeft aan in hoeverre de onderzoeksgegevens zijn gemeten en of deze zonder fouten of verstoringen zijn gemeten (Bergsma, 2003).

Bij kwalitatief onderzoek is het interpreteren van het onderzoekgegevens het meest aan validiteit onderhevig. Het meelesen en feedback verwerken van experts en collega studenten is van groot belang voor de validiteit van het onderzoek. Door middel van interventiegroepen op de universiteit, bespreken van onderzoeksresultaten met mijn tutor en de regelmatige controle vanuit de opdrachtgever of het onderzoek de gewenste vraag beantwoord zorg ik voor validiteit van dit onderzoek.

Als je de gemeten onderzoeksgegevens kunt verklaren door middel van navolgbaarheid is je onderzoek betrouwbaar. De onderzoeker zal alle stappen in het onderzoek moeten kunnen verantwoorden. Het onderzoeksperspectief, de onderzoeksmethode en het theoretische kader biedt navolgbaarheid in dit onderzoek. Door middel van deze teksten kan er worden nagegaan hoe de onderzoeker tot een conclusie is gekomen.

3.3 Tot besluit

Voor dit onderzoek is er gekozen voor semigestructureerde diepte-interviews met drie groepen betrokkenen: bestuursleden, directieleden (directeuren en managers) en beleidsmedewerkers. Deze drie groepen hebben het meeste te maken met de clustering van de bureaus. De deelnemer (sporter) krijgt weinig mee van het clusteringsproces en daardoor een minimale bijdrage voor het onderzoek. Door middel van het programma Maxqda worden de interviews verwerkt tot data om de resultaten uit te kunnen werken. Naast de methode is ook de betrouwbaarheid en validiteit besproken van dit onderzoek.

4 Theoretisch kader

In de literatuur is er veel geschreven over samenwerkingsverbanden, clusteringen, professionaliseren maar allemaal in een andere context dan in dit onderzoek. Het fuseren van bonden is dan ook een nieuw thema in de sportwetenschap en de sportwetenschap is een jong wetenschapsgebied. Ondanks de geringe context specifieke literatuur kunnen we veel leren van algemene theorieën over deze onderwerpen. In de eerste paragraaf wordt de term "professionaliseren" gedefinieerd en in zijn context besproken. Vervolgens wordt er gekeken naar het fusie proces bij andere soort organisaties om in paragraaf drie iets te zeggen over het clusteringsproces. Hierbij komt de veranderingbereidheid van de werknemers, samenwerken en organisatieculturen aan bod. In de vierde en laatste paragraaf zal de, door NOC*NSF aangedragen, blokkade voor het clusteren worden uiteengezet.

4.1 Professionaliseren

Professionaliseren in een organisatie kan beschreven worden als een toename van betaalde krachten (Bodt, Notté 2009; Baatenburg et al, 2007). Seippel (2002) beschrijft professionaliseren als het verhogen van de kwaliteit, personen die er voor hebben geleerd, experts. In het eindrapport evaluatie samenwerking Cluster Rosmalen (2007) wordt er onder professionalisering verstaan: uitvoering van werkzaamheden door betaalde krachten. Bij deze definities van professionaliseren duikt direct het eerste spanningsveld al op. Bij de bonden heb je te maken met vrijwilligers die niet betaald worden voor hun werk, maar wel kwalitatief werk kunnen verzorgen. Zijn deze vrijwilligers dan wel of niet professioneel? Nichols et al (2005) geven een drieledig antwoord op deze vraag. Zij maken onderscheid tussen drie aspecten: vrijwilligers, vrijwilligers met gespecialiseerde kennis en betaalde krachten. Hiermee geeft Nichols et al (2005) aan dat ook vrijwilligers gespecialiseerde kennis kunnen bezitten ondanks dat zij niet op de loonlijst staan. Dit is een gevoelig onderwerp op het moment dat er spanningen bestaan tussen de betaalde- en vrijwillige krachten. In het bijzonder de vrijwilligers die hoog in het vaandel staan binnen de sport, zoals bondsbestuursleden. Hoe meer aanzien en macht je hebt, hoe meer je kunt verliezen. Het is zaak dat berichten hierover op het juiste moment door de juiste persoon wordt gecommuniceerd om iedereen in zijn of haar waarde en eer te behouden. Vrijwilligers accepteren namelijk wel dat professionals specifieke kennis, vaardigheden en ervaring inbrengen, lastige of vervelende taken oppakken, of voor continuïteit zorgen door steeds terugkerende werkzaamheden te verrichten op het moment dat dit duidelijk is afgesproken (Bottenburg 2003)

De context van de sport speelt bij de bonden een belangrijke rol. Meer betaalde krachten, een afname van vrijwilligers, topsporters die alles nog perfecter willen en amateurs die de sociale contacten belangrijker vinden dan de sport zelf. De bond moet kunnen inspelen op deze steeds dynamischere omgeving, die ook nog eens kritischer wordt op het beleid en geleverde prestaties van de sportaanbieder (Baatenburg de Jong et al). Door te professionaliseren, meer betaalde krachten, kun je de kwaliteit waarborgen ondanks de afnemende vrijwilligers. Betaalde krachten hebben (werk)tijd om in te springen op trends en nieuwe ontwikkelingen in de maatschappij en de sport. Professionaliseren in de sport wordt dan ook gezien als noodzakelijk om te kunnen springen op maatschappelijke ontwikkelingen en de kwaliteit te waarborgen van de sportsector (Bodt, Notté, 2007). Voorbeelden van maatschappelijk ontwikkelingen zijn: commercialisering, individualisering, professionalisering en mediatisering.

Het doel van NOC*NSF is het verhogen van de kwaliteit bij de bonden, professionaliseren. In hun gedachtegang is het vergroten van de operationele organisatie (bureau) het middel hiervoor. Hoe groter de operationele organisatie hoe kleiner het takenpakket wordt van de individuele werknemer. Door een kleiner takenpakket kan de individuele werknemer zich meer specialiseren en verdiepen op een minder grote taak of functie. De vraag blijft bestaan of dat dit de kwaliteit verhoogt, bedrijfskundig gezien maar ook sportmatig gezien. Wordt de sporter beter van een grotere, professionelere bond?

4.2 Fuseren

Omdat het clusteringsproces tussen collega bonden een relatief nieuw thema in de sportwetenschap is, wordt er in deze paragraaf gekeken naar een dergelijk proces in het bedrijfsleven: fuseren. Over fusies en fusieprocessen is namelijk al veel onderzoek gedaan. Uit die onderzoeken blijkt dat fusies niet aan de verwachtingen kunnen voldoen. Voornamelijk omdat er te weinig aandacht is voor de organisatiecultuur. Cultuur wordt dan ook als normatief beschouwd en dus niet als een factor om rekening mee te houden (Stinchcomb en Ordaz 2007).

Stinchcomb en Ordaz (2007) hebben drie elementen ontdekt die een belangrijke rol spelen bij het fusieproces. De eerste is de identiteit die aan het werk gerelateerd is. Er ontstaat een band met naaste collega's. Deze band gaat zorgen voor hechten aan de werkplek en de leidinggevende. De relatie en situatie ga je jezelf eigen maken. Op het moment dat er een fusie voor de deur staat moet ook de fusie eigen wordt gemaakt door de werknemers. Tijdens de clustering met collega bonden kun je denken aan: eigen inbreng bij bijvoorbeeld de nieuwe kamerindeling en teambuilding met de nieuwe collega's zijn voorbeelden van het eigen maken van de nieuwe organisatie. Het tweede element is of de persoon en omgeving passend zijn. Dit gebeurt al bij de sollicitatie: past het bedrijf en de persoon wel bij elkaar. Bij een fusie kan de omgeving dermate veranderen dat de werknemer kan gaan twifelen of dat hij/zij nog wel bij de nieuwe organisatie past. In de oude situatie, bij de afzonderlijke bonden, werk je bij een bond die volledig op een sport is gericht en je dus ook affiniteit hebt met die sport. Bij een cluster heb je waarschijnlijk die affiniteit niet met de ander sporten terwijl het soort werkzaamheden hetzelfde is. Hierbij is communicatie van groot belang. Het laatste element is de werkgever - werknemer wederkerigheid. Beide partijen hebben elkaar nodig. Werknemers willen een goede vergoeding en de werkgever wil goed geleverd werk. Bij een fusie moeten beide partijen elkaar opnieuw vertrouwen, rollen en machtsposities opnieuw worden bemachtigd. Bij het cluster zit het nog complexer in elkaar omdat je te maken hebt met meerdere partijen in dit strijdperk: bestuur, vrijwilligers, algemene leden vergadering, directeur, werknemers, sporters en bijvoorbeeld commissieleden van de bond. Macht kun je niet nemen maar macht krijg je. Dus bij de clustering moet de leidinggevende het vertrouwen winnen van alle betrokkenen om met macht zijn rol als directeur uit te kunnen voeren.

4.3 Clusteren

Onder clustering verstaan we gezamenlijk gebruik maken van personeel, huisvesting, ICT en overige middelen, met daarbij maximaal behoud van eigen sportidentiteit (sportagenda 2012). In het proces tot clusterings kunnen we vier fase onderscheiden (model cluster processtappen, NOC*NSF): 1. Verkenning eigen ambities en identificeren partners, 2. Uitwerking mogelijkheden voor samenwerking, 3. Verwerven draagvlak bij bestuur, leden en personeel, 4. Implementatie plan, monitoren en evaluatie. Het verschil in samenwerken en clusteren ligt bij het integreren van taken, functies en faciliteiten. Vanaf het moment dat er is uitgesproken om integraal te gaan handelen, noemen we het samenwerken. In het model 'clusteren processtappen' gaat het clusteren pas bij stap vier beginnen en noemen we stap een tot en met drie samenwerken. Niet bij alle clusters wordt er op dezelfde manier geclusterd en hebben niet allemaal dezelfde inrichting als einddoel. Bij het NOC*NSF zijn er daarom duidelijke definities over deze inrichten

van de organisaties. De inrichtingen van bonden worden verdeeld in drie verschillende niveaus (Accountmanagement, NOC*NSF 2010):

1. De bestuurlijke organisatie (bestuur, algemene vergadering, vrijwilligersapparaat)
De bestuurlijke organisatie is de 'eigenaar' van de sport. Dit begrip omvat in principe alle voorkomende organisatievormen. Op dit moment is dit in de meeste gevallen de traditionele ledenorganisatie die als besluitorgaan een ledenvergadering heeft waaraan het bestuur verantwoording aflegt. In de toekomst kunnen mogelijk andersoortige rechtsvormen ontstaan. Het bestuurlijk orgaan is het geweten van de sport welke als toezichthoudend orgaan de continuïteit van de kernwaarden en cultuur van de sport bewaakt.
2. De (geclusterde) arbeidsorganisatie van de bond(en)
De arbeidsorganisatie van de bond is de organisatie met betaalde krachten, ondersteund door het vrijwilligersapparaat die met een ruim en helder gedocumenteerd mandaat van het bestuurlijk orgaan de verantwoordelijkheid heeft over het uitvoeren van de strategie en het behalen van de resultaten. Deze arbeidsorganisatie kan deze werkzaamheden verrichten voor een aantal bonden tegelijk. In deze gevallen spreken we van een geclusterde arbeidsorganisatie. Cruciaal is dat deze werkorganisatie integraal wordt aangestuurd door één managementteam of directie. Het mandaat van de arbeidsorganisatie is vastgelegd in een directie of management statuut.
3. De (gedeelde) locatie van de bond(en)
Verschillende arbeidsorganisaties kunnen gevestigd zijn op dezelfde locatie. In dit geval spreken we van samenwerkende arbeidsorganisaties. Het verschil met een geclusterde arbeidsorganisatie is dat op een locatie van samenwerkende organisaties elke organisatie zijn eigen directie of managementteam heeft. De verschillende organisaties werken op facilitair of inhoudelijke thema's samen.

4.4 Samenwerken

Het centrale begrip van dit onderzoek 'betekenisgeving' vindt plaats tijdens interactie tussen mensen. Tijdens het clusteringsproces is er voortdurend interactie, zowel binnen de organisatie als tussen de clusterende organisaties. Samenwerken duidt om meerdere interacties achter elkaar en kan gezien worden als een gemeenschappelijke betekenisgeving (Weick 1995). Dit proces van gezamenlijke betekenisgeving leidt tot een gezamenlijk beeld van de werkelijkheid, ofwel de dominante discours genoemd. De volgende definitie zal gehanteerd worden in dit onderzoek: "*Collaboration is defined as the process of building and maintaining a shared conception of a problem or task, distributing responsibility across members of the group, sharing expertise, and mutually constructing and negotiating cognition*" (Kirschner e.a., 2006). Samenwerken is dus een specifieke manier van betekenisgeving.

Bij nieuwe samenwerkingen kunnen bestaande betekenissen in het gedrang komen. Bij elke nieuwe samenwerking zal er een strijd geleverd gaan worden om de dominante betekenis te bepalen. Oomkes (2004) beschrijft dit proces in vijf fasen: 1. Oriëntatie / kennismaking, voorzichtig aftasten van elkaar. Ze laten niet het achterste van de tong zien en de aandacht gaat naar de directeur of bureau manager. 2. Strijd om de macht, wie drukt zijn of haar dominante betekenissen door. Er ontstaan kritische vragen en discussies onder elkaar, rollen en typen worden kenbaar. 3. Samenwerking, onzekerheid en onrust is verdwenen, het doel van de clustering staat voorop. 4. Strijd om de intimiteit, Er ontstaat opnieuw strijd, maar dan over de patronen, subculturen en bijvoorbeeld prioriteiten van thema's. De strijd is op de persoon en er zijn hevige discussies. 5. Harmonie, acceptatie van elkaar en respect voor de ander. "*We agree*

to disagree in harmony” (Oomkes 2004). De fases worden in principe door elke groep doorlopen. Op het moment dat er een nieuwe situatie ontstaat, bijvoorbeeld door het toevoegen van nieuwe groepsleden of in dit onderzoek clustering van meerdere organisaties, zal er opnieuw strijd om de macht plaatsvinden. De verschillen in fasen zijn te herkennen aan de sfeer binnen de groep. De derde en vijfde fasen hebben de beste sfeer in de groep en zullen dan ook de meeste productiviteit met zich meebrengen. Bij de ander fase, buiten de eerste fase, zal de sfeer minder zijn.

4.5 Veranderingsbereidheid

De clustering van collega bonden is een proces van ingrijpende veranderingen. Andere huisvesting, andere collega's en andere procedures en systemen waarmee gewerkt gaat worden. Er wordt dus een behoorlijke veranderingsbereidheid gevraagd van de werknemers. Om deze bereidheid te creëren moet er aan verschillende randvoorwaarden worden voldaan (Elving 2005). Elving (2005) noemt vijf variabelen in zijn model, die invloed hebben op de veranderingsbereidheid: kwaliteit van informatie, communicatieklimaat, onzekerheid van de medewerkers ten aanzien van veranderingen, betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie en het vertrouwen van medewerkers in de directie van de organisatie.

Elving (2005) verdeelt informatie in twee subgroepen: Geschreven stukken tekst die vanuit de directie naar de medewerker gaan om de verandering in de organisatie toe te lichten. Een eenrichtingsverkeer van de top naar de werkvloer, je kunt hierbij denken aan een e-mail, personeelsbrief of een nieuwsbrief. Dit geschreven stuk tekst komt zonder introductie of toelichting bij de medewerker binnen. Bij onduidelijkheden moet de medewerker het maar zelf uitzoeken. Je kunt je voorstellen dat bij een clustering een nieuw pand, nieuwe collega's al onduidelijkheden mee brengen en dan ook nog informatie waarbij je niet kan doorvragen naar dingen waar jij mee zit. De tweede manier van informatie voorziening is mondelinge communicatie: een op een, groepsgesprek of toespraak van de directie. Een rijker middel omdat er een interactie is tussen de top en de werkvloer. Om tafel tijdens een vergadering of op de werkvloer waarbij er ruimte is voor een discussie. Hoe meer gelegenheid er is voor deze mondelinge communicatie tussen alle lagen van de organisatie (Siebert, Verweel, Ruijter 2002), hoe rijker het communicatieklimaat volgens Elving (2005) wordt. Naast de kwantiteit van communicatie gaat het ook om de kwaliteit van de informatie. Zeker tijdens onduidelijkheden rondom het cluster proces. Als er zowel kwalitatieve als kwantitatieve informatie wordt uitgewisseld zal er een rijk communicatieklimaat ontstaan. Dit communicatieklimaat zorgt direct voor betrokkenheid en minder onzekere medewerkers, je weet waar je aan toe bent. Hierbij is een bericht, van de directeur, dat hij ook niks weet ook geruststellend. Dus zelfs bij geen inhoudelijke informatie is een bericht zinvol. De werknemer heeft het idee dat er ook aan hem wordt gedacht. Ook dit creëert meer betrokkenheid en uiteindelijk meer vertrouwen in de directie (top) van de organisatie. Vertrouwen is hierin de basis om de veranderingsbereidheid te creëren. Ondanks dit vertrouwen verklaren deze variabele slechts veertig procent van de veranderingsbereidheid (Elving 2005). Andere factoren zoals omgevingsinvloeden, ervaringen uit het verleden en persoonlijke afwegingen bepalen de rest van de veranderingsbereidheid bij de werknemers. Dus volledige sturing en bepaling vanuit de directie, top van de organisatie is onmogelijk.

4.6 Organisatieculturen

Cultuur in een organisatie wordt vaak vergeten of als vrij gemakkelijk manipuleerbaar gezien (Koot en Boessenkool, 1991). Terwijl cultuur een van de bindende factoren van een organisatie is. Cultuur verwijst naar de waarde in de organisatie die over het algemeen van oudsher bewaard blijft. Koot en Boessenkool geven de volgende definitie van cultuur: *Een systeem waarin opvattingen, waarden, normen, structuur, perspectieven, belangen en macht nauw met elkaar vervlochten zijn. Cultuur wordt gezien als een geheel van zingevingpatronen in en rondom de organisatie. Het zingeven en de interpretatie hiervan wordt gedaan door mensen en dus ook alle*

organisatieleden. Het gaat vooral om de gedeelde betekenissen, aannames, normen en waarden, symbolen die in een organisatie de cultuur vormgeven. In deze definitie wordt cultuur niet gezien als een vastliggend feit maar een continu veranderde begrip dat context afhankelijk is. Bij het management en de werkvloer of per afdeling kan er een andere cultuur zijn. Bij de clustering van NOB, TFU en de NBF wordt de organisatiecultuur binnen de betaalde organisatie sterk bepaald door de gezamenlijke directeur (de Jager, 2009). Terwijl de cultuur van de afzonderlijke besturen en vrijwilligers hun eigen waarde, betekenissen en symbolen bezitten. In het geval van de directeur geeft de formele structuur de dominante zingeving aan. Bij de bestuurders en vrijwilligers hoeft dit niet het geval te zijn en moet er rekening worden gehouden met de informele structuren en rollen binnen de organisatie. De zingevingprocessen en perspectieven zoals die door de verschillende formele en informele groepen binnen een organisatie beleefd worden, bepalen de dominante cultuur (Koot en Boessenkool, 1991).

De (dominante) organisatiecultuur heeft drie bronnen: 1. De overtuigingen, waarden en aannames van de oprichters van de organisatie, 2. De leermomenten van groepsleden tijdens de ontwikkeling van de organisatie, 3. Nieuwe overtuigingen, waarden en aannames binnengebracht door nieuwe groepsleden (Schein 2000). De oprichters hebben een bepalende rol in de cultuur van de organisatie. Zij hebben een doel met de organisatie, een product of dienst voor ogen en een afzetmarkt. Naast de oprichters speelt ook de dagelijkse leiding een belangrijke rol. Bij verandering van de leiding zal ook de cultuur veranderen. Volgens Schein (2000), kan de vorm van leidinggeven niet onderscheiden worden van de organisatiecultuur.

Waarom is de organisatiecultuur nu z'n belangrijke factor voor het slagen van een clustering? Een organisatiecultuur is een product van het succesvol aanpassen aan de omgeving (Gorden 1991). Een verandering in de omgeving (clustering) vereist volgens Gorden ook een verandering in de cultuur en veranderingen brengen weerstand met zich mee. Wanneer twee culturen niet goed passen is de slagingskans van de clustering minimaal. Het passen van de cultuur is net zo essentieel als de structuur van beide organisaties.

4.7 Sport en identiteit

In de definitie van clustering staat: het gezamenlijk gebruik maken van personeel, huisvesting, ict en overige middelen, met daarbij maximaal behoud van eigen sportidentiteit (Sportagenda 2012). Hiermee wordt bedoeld dat de sporten die vallen onder een clustering niet door het samengaan mogen veranderen qua identiteit. De sportidentiteit is "de mate waarin een individu zich met de sportrol identificeert". De sportidentiteit zit dus bij de individuele deelnemer (sporter). De individuele sporter gaat op zoek naar een sport die bij hem past, qua fysieke en mentale vaardigheden maar ook qua identiteit. Als het individu eenmaal deelneemt aan de sport zal hij of zij zich ook ernaar gaan gedragen. Waar komt die identiteit dan vandaag?

Van oudsher is de sportsector georganiseerd vanuit het geloof. Net als scholen waren er protestante en katholieke verenigingen. Tegenwoordig is deze geloofsscheiding minder aanwezig en zijn persoonlijk aspecten die de doorslag geven voor een sportkeuze of vereniging: opleidingsniveau, economische klasse, etniciteit, leeftijd en sekse hebben hier een invloed op (K. Breedveld 2006). Die keuze wordt niet alleen door de deelnemer zelf gemaakt maar ook door toeschouwers en sponsors. Je wilt je als persoon of organisatie identificeren met een bepaalde sport of vereniging.

4.8 Tot besluit

Over relevante thema's: professionaliseren, fuseren, clusteren, samenwerken, veranderingsbereidheid, organisatieculturen, sport en identiteit zijn theorieën beschreven die een bijdrage zullen leveren aan de analyse van dit onderzoek.

5 Resultaten: Clusteren in de praktijk

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de empirische bevindingen gepresenteerd. Dit houdt in dat de informatie uit de interviews per cluster, per perspectief en vervolgens per thema worden behandeld. De eerste paragraaf zal ingaan op de cluster specifieke onderwerpen die niet bij elk cluster naar voren kwam. De tweede paragraaf zal ingaan op de specifieke onderwerpen per functie van de betrokkenen. In de daarop volgende paragrafen komen de thema's aan bod tijdens de diepteinterviews onderwerp van gesprek waren. Met behulp van interviewcitaten worden de bevindingen verduidelijkt.

5.1 De Clusters en hun betrokkenen.

Een korte beschrijving van de drie clusters uit dit onderzoek als basis informatie voor de resultaten. Tijdens het onderzoek bleken er meerden initiatieven tot clustering niet verder te zijn gekomen dan samenwerking. Vervolgens de betrokkenen vanuit drie perspectieven: directie-, bestuurders- en medewerkerperspectief.

Cluster Veenendaal: NOB, NTFU, NBF

Het cluster Veenendaal is een inhoudelijke samenwerking op basis van het criteria "gelijke omvang" en "amateursport cultuur". Bestaande uit de bonden: Nederlandse Onderwatersport Bond, Nederlandse Toer Fiets Unie en de Nederlandse Bowling Federatie. Het is een samenwerking die gestart is vanuit de NOB met als eerste samenwerkingspartner de NBF (oktober 2006). De NTFU heeft zich als derde bond aangesloten om gezamenlijk de clustering te volbrengen. Inmiddels is er een centrale directie en gelijkmatig worden de organisaties samengevoegd van functies en faciliteiten. Per 1 januari 2011 zal er gezamenlijk in een pand gehuisvest worden in Veenendaal.

Cluster Rugby: NRB, KNVB (district West)

Het cluster Rugby is een aansluitende samenwerking op basis van het criterium "regio" en "vereniging/balsporten" De Nederlandse Rugby Bond heeft samenwerking gezocht bij de Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond. Op 1 oktober 2008 is de manager van District West (KNVB) aangesteld als directeur van de Rugby Bond. Met zijn ervaring en expertise is hij het bureau gaan aansturen. Naast de directeursfunctie worden er ook materialen, facilitaire diensten en administratieve zaken gehuurd door de NRB van het district West KNVB. Over beheer NRCA wordt nog nagedacht.

Cluster Rosmalen: NHB, KNAS, (NVB)

Het cluster Rosmalen is een regionaal ontstaan cluster, met als ambitie volledige integratie van de werkorganisaties en faciliteiten. Nederlandse Handboogbond, Koninklijke Nederlandse Algemene Schermbond, voorheen zat ook de Nederlandse Vijfkamp Bond bij dit cluster aangesloten maar heeft dit cluster per 19 maart 2009 verlaten. De algemene taken die voorheen door het bureau van de Nederlandse Handboogbond in Rosmalen voor de Nederlandse Vijfkampbond werden uitgevoerd, zoals ledenadministratie en boekhouding worden nu door het bureau van de Koninklijke Nederlandse Schutters Associatie in Leusden verricht.

Niet alle samenwerkingen tussen collega sportbonden groeien uit tot een cluster.

Niet alle samenwerkingen groeien uit tot een cluster. Daarnaast zijn niet alle clusters even succesvol als vooraf gehoopt. In deze alinea worden de clusters en samenwerkingen besproken waarmee wel contact is gelegd maar niet het proces tot clusteren hebben gerealiseerd. Het gaat hier om het familiesportcluster racketsporten en de ondersteuning van de hockeybond aan de fusie van vier kleine bonden.

Het cluster Racketsporten zou een inhoudelijke samenwerking worden op basis van het criteria "familiesporten". De Nederlandse Badminton Bond, Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond, Nederlandse Racquetball Associatie, Nederlandse Tafeltennis Bond en de Squash Bond Nederland wilde primair inhoudelijk clusteren. Tafeltennis en squash gaan ook voor facilitaire integratie (NOC*NSF). De Badminton Bond gaf aan dat deze clustering niet actief is.

*"Zoals ik al aangaf heeft NOC*NSF ons ingedeeld op het cluster Racketsport, maar is deze niet echt actief." (Coördinator Strategie & Innovatie, Badmintonbond)*

Bij het hockey cluster zou de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB) de Roschaats- en Brandy Bond in de eigen organisatie opnemen (bestuurlijke integratie). Ook de Nederlandse IJshockey Bond was in gesprek met de KNHB. De adjunct directeur heeft laten weten dat deze samenwerkingen niet hebben geleid tot een clustering.

De betrokkenen vanuit het directie perspectief: Er is gesproken met de drie directeuren van de clusters. De functie 'directeur van een cluster' is een andere functie dan het directeurschap van een klein bondje, districtmanager of beleidsmedewerker wat de heren waren voordat ze directeur werden.

"Mijn rol is wel veranderd. Ik doe eigenlijk niks meer. Ik heb bij de NOB nog dingen moeten maken, beleidsnotitie enz. Je bent een meewerkend directeur. Nu doe ik niks meer, mijn gedachte is; als er iets moet gebeuren, moet iemand dat doen en dan ga ik daar naast zitten en kijken of dat het gaat zoals ik wil dat het gaat, dat doe ik bij alles zo. Ik heb de rol op afstand, ik erbij wordt geroepen als ze ergens tegenaan hikken en als er gedoe is." (Directeur Cluster Veenendaal)

De twee geïnterviewde managers hebben echter geen grote veranderingen meegemaakt in hun functie. Wel is het voor coördinatoren en managers een zoektocht naar wat hun verantwoordelijkheden en bijbehorende taken zijn. Deze zoektocht is meer gebaseerd op onwetendheid dan op het veranderen van de functie die zij bekleeden.

De betrokkenen vanuit het bestuurdersperspectief: Er is gesproken met de drie voorzitters over hun perspectief. De voorzitters zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de bond en hebben een beslissende rol in het kiezen voor een cluster met collega bonden. Buiten de algemene ledenvergadering, die het hoogste orgaan vertegenwoordigd binnen een bond, is de voorzitter redelijk bepalend voor de koers van de bond.

"De voorzitter heeft een redelijke bepalende rol in de bestuurlijke organisatie, in de koers die de vereniging vaart, de visionaire kant. Mits de voorzitter ook wat bedrijfsmatig denkt, alleen visionair denken werkt ook niet." (voorzitter NTFU)

De voorzitters zijn dan ook nauw betrokken bij het cluster proces. Vrijwel de enige personen die zich vanuit de sport bezig houden met de clustering.

De betrokkenen vanuit het medewerkerperspectief: Er is drie gesproken met beleidsmedewerkers over hun perspectief. De medewerkers krijgen relatief weinig mee van het clusteringsproces totdat er daadwerkelijk fysiek (facilitair) geclusterd ging worden. Vanuit het praktische oogpunt zagen ze allemaal wel voordelen.

"Ik had met ... (Directeur cluster Veenendaal) gesproken en de reden om bij de NBF te beginnen was wel omdat er een samenwerking was vanuit een cluster. Nu werk ik voor twee bonden." (Beleidsmedewerker NBF / NTFU)

"Als we nu niet weten hoe we het moeten aanpakken gaan we naar ... (directeur NRB). Hij weet dan uit ervaring al een hele hoop te vertellen. Bij gebrek aan tijd of expertise regelt hij een afspraak met iemand van de KNVB." (Beleidsmedewerker NRB)

NOOT: Bij het uitwerken van de resultaten komt er duidelijk naar voren dat de clusters in een andere fase zitten van de clustering met daarbij andere problemen en oplossingen. De meeste roering is momenteel gaande bij de clustering Veenendaal. Bij dit cluster is de grootste verandering op het moment van dit onderzoek. Bij Rosmalen en de Rugby zijn de grootste veranderingen al geweest en spelen er andere issues.

5.2 Totstandkoming van de clustering.

In deze paragraaf is het lastig om een scheiding aan te geven tussen samenwerken en clusteren. Omdat het uiteindelijke doel van alle drie de clusters is om functioneel en facilitair te clusteren wordt er in deze paragraaf gesproken over clusteren. Er wordt ook gesproken over clusteren van bonden op het moment dat het nog een samenwerking betreft.

Intentie tot clustering.

De verschillende intenties van bonden om met collega bonden te gaan clusteren heeft geleid tot verschillen in de manier van clusteren en de uiteindelijke vorm waarin het cluster zich nu bevindt. Per bond waren er verschillende maar ook veel overeenkomende intenties. Het initiatief om te gaan clusteren lag niet bij alle bonden. De KNVB heeft niet de intentie gehad om te clusteren maar is momenteel wel in een proces van clusteren betrokken.

De NRB was op zoek naar steun in de vorm van kennis en vaardigheden. Zelf had de NRB deze kennis en vaardigheden niet in huis en had slechte ervaringen met het aanstellen van een directeur die maar een deel van die kennis en vaardigheden bezat. Er was bij de NRB niet alleen een terugloop in de leden maar de bond was op meerdere fronten aan het sukkelan.

*“Het ging om vele fronten niet goed: financieel niet, organisatie kantoor niet, nou ja, we kunnen wel weer een nieuwe directeur aanstellen maar schieten we daar iets mee op? Dus de voorzitter trok naar Zeist, directeur amateurvoetbal, met de vraag: Kun je ons nu adviseren met hoe wij nu verder moeten?”
(Directeur NRB)*

De KNVB heeft zich ingezet om van de NRB weer een gezonde organisatie te maken. De KNVB heeft dit traject opgepakt om verschillende redenen: Het imago van de KNVB. De KNVB is de grootste bond van Nederland en het imago wordt verbeterd op het moment dat de KNVB iets voor andere organisaties in de sport betekend. Het verkrijgen van subsidies. Een voorwaarde van een drie ster bond is het ondersteunen van andere organisaties in de sport.

*“Het NOC*NSF heeft een traject om bonden met elkaar te laten samenwerken. De zogenaamde drie ster bonden krijgen die nominatie vanwege verschillende redenen. Een daarvan is iets betekenen voor de sport in het algemeen. En die interpretatie die de KNVB eraan gegeven heeft is dat ze ons gingen helpen.” (Voorzitter NRB)*

De derde reden was het inzetten van junior managers als directeur van de NRB om ervaring op te doen bij een kleine bond om met die ervaring terug te komen bij de KNVB. De eerste manager was ervaren en zou als interim directeur drie maanden de eerste structuren opzetten. Als de structuren en samenwerkingsthema's waren opgezet zou er een junior manager de taken overnemen. De interim manager zit er nog steeds, de samenwerking is inmiddels al drie jaar bezig.

“Te beginnen met een manager van de KNVB als directeur hier neer te zetten, dat ben ik dus geworden. 16 uur werk ik dus hier en de rest zit ik bij de KNVB in Amsterdam, ik pendel dus een beetje heen een weer. Ik probeer, aan de hand van mijn kennis en ervaring, deze tent weer een beetje tot leven te brengen. Dat is een, twee zijn er een aantal samenwerkingsthema's benoemd. Die moeten worden uitgewerkt zodat we elkaar kunnen helpen. Kleine bond en grote bond, het is meer een kleine bond die wordt geholpen door de grote bond.” (Directeur NRB)

Het initiatief lag bij het bestuur van de NRB. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de gehele bond en grijpt in als dat nodig is. Door de duidelijke vraag vanuit het bestuur van de NRB is er een samenwerking ontstaan waarbij de KNVB de NRB ondersteunt. De NRB is dan ook afhankelijker van de KNVB terwijl dit andersom niet zo is.

Bij de andere twee clusters is er een andere intentie geweest tot clusteren. Deze bonden zijn qua grootte, kennis en vaardigheden minder ver van elkaar verwijderd dan de NRB en de KNVB. De intenties van deze bonden hadden als resultaat dat de bonden gingen zoeken naar collega bond van ongeveer gelijke grote om mee samen te werken. Een van de redenen was de functie van een directeur, bij een kleine bond is dit geen fulltime baan. De directeur zal naast zijn directeurschap ook als beleidsmedewerker moeten fungeren om de voltijd baan te vullen.

"De directeur zit in een leren stoer rond te draaien maar die hebben we niet fulltime nodig. We vonden het ook niks als hij deeltijd uitvoerend werd." (Voorzitter NTFU)

Naast het deeltijd directeurschap is er een tekort aan geschikte personen voor de functie van directeur. Diegenen die wel geschikt zouden zijn worden weggekocht door een grote organisatie vanwege de geboden uitdagingen en aantrekkelijke arbeidsomstandigheden. Door een clustering te vormen kan er wel een aantrekkelijke omgeving worden gecreëerd voor een voltijd directeur.

"...(Directeur Veenendaal) had gewoon de beste papieren. Dat ga je niet als zelfstandige bond meer krijgen. Het gevolg is dat je vroeg of laat toch moet gaan samen werken met andere bonden om een goede directeur te krijgen. Anders zou de NTFU gewoon de NTFU blijven.." (Manager NTFU)

"Hij (Directeur NOB) had meer uitdaging nodig en was er van overtuigd dat hij met een beetje duwen en schuiven zeker de halve week beschikbaar zou krijgen om de bowlers aan te sturen." (Manager NOB)

Bij meerdere bonden was er een terugloop in leden aantal. Bij NHB zou dit betekenen dat het hoge ondersteuningsniveau vanuit het bureau niet meer gefinancierd kon worden. Als er op dezelfde voet werd doorgegaan zouden er ontslagen moeten vallen waarmee het ondersteuningsniveau zou zakken en daarmee ook de kwaliteit van de georganiseerde sport. Bij de NBF was er ook een teruglopend ledenaantal dat ervoor zou zorgen dat het bestuur weer de uitvoerende taken moest overnemen van het bureau. Bij beide bonden is er een tekort aan financiële middelen om de uitvoerende taken uit te voeren.

De derde intentie om te clusteren was het behalen van schaalvoordeel en het uitwisselen van expertise zodat er efficiënter kan worden gewerkt. Hier moeten we een scheiding aanbrengen in twee groepen werkzaamheden binnen een bond. Er zijn sportspecifieke werkzaamheden en algemene werkzaamheden. Het meeste schaalvoordeel is te behalen bij de algemene werkzaamheden. Het uitwisselen van expertise kan zowel bij de algemene als de sportspecifieke werkzaamheden. Al is er bij de sportspecifieke werkzaamheden altijd een deel inhoudelijk kennis nodig over de sport zelf.

"Het voeren van een boekhouding bij sportbonden hebben allemaal dezelfde problemen. Eindeloze ellende die elke bond zelf moet uitzoeken en als je dat gezamenlijk doet werkt dat allemaal efficiënter en beter. Bij ons is het wel tweeledig. Als we er minder geld aan uit kunnen geven is dat prima maar we kunnen in ieder geval de dienstverlening verbeteren. We kunnen meer doen voor de sporters dan dat we vroeger deden." (voorzitter KNAS)

De schaalvergroting, in met name de algemene werkzaamheden, zijn efficiënter te organiseren door het reduceren in systemen, processen en het eenmalig uitzoekwerk voor meerdere bonden. Dit geldt voor de boekhoudsystemen, maar ook voor de aanvraag van subsidies en het binnenhalen van sponsors. We praten wel over efficiëntie op langer termijn. De eerste samenwerkingen en het daadwerkelijk reduceren van twee of drie systemen naar een kost meer tijd en energie.

"Het kost een hele hoop meer tijd en energie maar die verdienen we ook weer terug. Ik heb het nu al met kleine dingen dat ik naar de NBF loop om te vragen hoe zij dat doen. En helemaal als we bij de NOB in een pand zitten." (manager NTFU)

Er zijn wel verschillende intenties geweest om te gaan clusteren (zoals hierboven genoemde), omdat er een noodzaak was om het bureau te behouden. Voor de KNWU was het een mogelijkheid om in de organisatie te innoveren en zo een moderniseringslag te maken. Je kunt je voorstellen dat het moeten clusteren voor behoud van het bureau een andere intentie is dan een innovatie omdat je wilt moderniseren. Omdat de intentie van schaalvoordeel en het uitwisselen van expertise niet alleen een intentie is maar ook als modernisering en door andere als professionalisering wordt benoemd. De modernisering wordt gezien als vernieuwing van structuren en processen maar ook faciliteiten die gezamenlijk kunnen worden aangeschaft. Dit zijn grote kostenposten die een zelfstandige bond niet kan financieren. Professionaliseren wordt gezien als het overnemen van taken van vrijwilligers door betaald krachten op het bureau. Intern gericht zijn dit twee voordelen van schaalvergroting. Extern gericht wordt je beter gehoord door belangrijke actoren als NOC*NSF en sponsors.

*"Grotere bond wordt beter gehoord bij de politiek en sponsors. Het voordeel is dus schaalvergroting bij NOC*NSF en aandacht bij sponsors. We zouden daarmee een behoorlijke middelgrote bond worden."
(voorzitter NTFU)*

Initiatief om te clusteren.

Bij het aangaan van een samenwerking is er, bij de drie clusters, duidelijk vanuit een andere insteek geclusterd. Die andere insteek heeft er toe geleid dat er drie andere situaties zijn ontstaan. De relaties en verhoudingen zijn ontstaan vanuit de eerste samenwerkingen. Bij cluster Rosmalen lag het initiatief bij het bestuur van de NHB, dit bestuur heeft nog steeds de touwtjes in handen. Maar realiseert zich inmiddels wel dat de werknemers op het bureau zelf voldoende inzichten hebben om eigen beslissingen te maken. Zij zijn er tenslotte dagelijks bezig met bureauwerkzaamheden. Het bureau krijgt dan ook steeds meer vrijheid en bijbehorende verantwoordelijkheden.

*"Het initiatief lag bij het bestuur van de handboogbond. Ik zou daar graag meer mee willen doen maar dan moet ik wel het vertrouwen en zeggenschap krijgen. Ik ben destijds ook niet aangenomen als een ... (Directeur cluster Veenendaal die meer te zeggen kreeg. Het ligt ook minder in mijn aard. Maar als je het me vraagt zou ik best graag uit die ondersteunende rol willen en meer leidend zijn in de cluster."
(Directeur cluster Rosmalen)*

De NHB zocht andere bonden om mee te clusteren en de KNAS ook. De Vijfkamp bond was alleen op zoek naar ondersteuning vanuit een grotere organisatie. Op het moment dat die ondersteuning niet zo geboden werd dan de vijfkamp wilde is er ook afscheid genomen van elkaar. De reden van wel of niet clusteren en elkaar trouw blijven is vaak terug te voeren naar de intentie en achterliggende gedachten waarom de bonden zijn gaan clusteren.

*"Op het moment dat we gingen zoeken naar een bond die denkt dat het ook goed is voor hen om de infrastructuur te delen dat schaalvoordelen brengt. En vervolgens moet je een bestuur hebben die inziet dat dit de lijn is dat nog even kan duren maar wel zal lijden tot, afdgedwongen door de beleidsmakers."
(Voorzitter KNAS)*

Bij cluster Veenendaal lag het initiatief bij de directeur van de NOB. Dit heeft als gevolg gehad dat er gedurende het hele proces vanuit één visie is geclusterd en dat hij daar een voltijdbaan voor had. De directeur had dus alles zelf in handen. Van het begeleiden van de werknemers tot aan het voorbereiden van de facilitaire clustering. Gebleken is dat het clusteringsproces pas op langer termijn echte resultaten boekt. Op korte termijn is het investeren en zie je niet direct voordeel van de clustering. Het gemiddelde bestuurstermijn ligt op vier jaar. Het is dan maar hopen dat het volgende bestuur hetzelfde denkt over het clusteringsproces. Daarnaast gaat het om het clusteren van het bureau en niet van de besturen. Tenslotte staat de directeur aan het hoofd van het bureau en heeft hij de meeste kennis van zaken over zaken die op het bureau gebeuren. Als de besturen zouden gaan clusteren was het een ander verhaal geweest.

"De insteek van deze clustering was heel anders. De clustering is zo simpel gegaan, de directeur zat er wel achter. De NBF zat bijvoorbeeld niet jovol in hun huisvesting en die konden wel bij ons komen. De directeur zat daar wel achter en die kan snel scoren natuurlijk." (Voorzitter NTFU)

Ondanks dat het initiatief van de gehele clustering bij de directeur lag van de NOB was de NTFU al aan het zoeken naar de samenwerkingspartner. Een eerder clustering met de Nederlandse Wieler Bond was mislukt.

"De gedachte was dat we zouden gaan clusteren in de toekomst. Een directeur voor twee bonden. Toen kwam er een directeur voor drie bonden en zeiden we nou, kom op laten we het doen. We hebben vertrouwen in die kerel. We denken niet dat we met bowlers en duikers in de wielen rijden. De achterban is altijd het moeilijkste. Dus die kwam er toch een beetje bij. Het is wel degelijk een serieus punt. Je gaat met twee bonden te maken krijgen. Omdat het ons overkwam." (Voorzitters NTFU)

Bij het derde cluster lag het initiatief bij het bestuur van de NRB. Omdat er behoefte was aan kennis en vaardigheden en ze die zelf niet in huis hadden is het bestuur naar de KNVB gestapt om die kennis en vaardigheden toch in bezit te krijgen. Het gevolg is dat de KNVB hun kennis en vaardigheden deelt en de NRB hier profijt van heeft. De NRB is afhankelijker van de KNVB en de KNVB is nagenoeg niet afhankelijk van de NRB.

Voorwaarde voor clusteren

Vanuit het NOC*NSF wordt er aangestuurd op clusters van familiesporten. Het NOC*NSF zou het cluster Rosmalen graag zien uitbreiden met de Nederlandse Schutters Associatie. Het cluster zelf wilt dit niet vanwege de associatie met een wapenvergunning. Voor een handboog heb je deze vergunning niet nodig en voor een pistool of ander wapen bij de Schutters wel. Imago en associatie zijn hierin een belangrijk aspect. Bij de NTFU was een voorgaande clustering mislukt omdat er een ander uitgangspunt was. Er zou een balie moeten komen voor alle fiets disciplines: mountainbike, toerfietsen en wielrennen.

*“Bonden die elkaar niet steken, een directie, In beginsel moet er wat te ruilen zijn, expertise maar als de bond zo gezond is dat er betaald kan worden is het ook goed en er moet een of andere klik zijn.”
(Directeur cluster Veenendaal)*

Naast het “elkaar niet steken” wordt er gepleit door de bonden en het NOC*NSF voor één directie. Een voorbeeld van een facilitaire clustering zonder een directeur is het huis van de sport. Door een gezamenlijk directie is er bij die ene directeur bekend wat er speelt in de verschillende bonden en kan daar op worden aangestuurd. Als er dezelfde problemen lopen bij verschillende bonden moet daar een persoon zijn die dat cluster breed communiceert. Een andere voorwaarde is dat er een meerwaarde moet zijn voor alle bonden. De clustering moet iets opleveren. Dat kan meer expertise zijn, modernisering, meer aandacht bij sponsors, efficiëntie of zoals bij de KNVB imagoverbetering. Dit zegt impliciet dat alle bonden meerwaarde moeten hebben ten opzichte van elkaar. Als laatste voorwaarde moet er vertrouwen zijn in de andere bond. In dit geval gaat het niet om de functies maar de personen die functies invullen. Kunnen die personen het met elkaar vinden en kunnen die samen door een deur.

“Het gaat niet om de sport, dan moet je wel erg ver zoeken maar je moet bonden hebben die dit willen doen. Je hebt ook hele introverte bonden. De handboogbond had een beschaafd bestuur, een voorzitter die verder keek dan zijn neus lang is. Als we dan wederzijds vertrouwen kunnen krijgen om samen met die lijn door te gaan kun je er komen.” (Voorzitter KNAS)

Het functioneel en facilitair clusteren

Bij de daadwerkelijke clustering komen er functionele vragen die moeten worden beantwoord: Wie gaat bij wie op de kamer en wat is handig? Wie bepaalt waar iemand komt te zitten? Dit was alleen bij het Cluster Veenendaal het geval omdat er vanuit verschillende kantoren tot een kantoor werd geclusterd. Het bespreken van de kamerindeling ging dan ook erg democratische bij cluster Veenendaal.

*“Maar ik denk dat het belangrijkste is dat er niet hard wordt gespeeld, nog niet. Dat zit er wel aan te komen, we kunnen het niet iedereen naar hun zin geven. Er komt wel een moment dat iemand zegt wat ze wilt, er kan daar wel worden overruled. Tot nu toe ging het allemaal erg democratisch.”
(Beleidsmedewerker NOB)*

Een iets minder persoonlijk kwestie is de verdeling van stroom, printerpapier en arbeidskracht. Er zijn diverse manieren om daar een verdeelsleutel voor te bedenken als deze maar vooraf wordt besproken en vastgelegd. Bij het clusteren van een functie (arbeidskracht) bij twee bonden is het aantal uren dat je voor elke bond besteed afhankelijk van de prioriteiten die er zijn of hoeveel geld er vanuit die bond vrij is? Vreemd genoeg is daar niet altijd duidelijkheid over.

“Nee, daar is geen inschatting voor gedaan. Er is niet gezegd: “Je gaat een dag voor de NBF dingen doen en collega ... gaat dingen voor de NTFU doen.” In de praktijk gaan we uitvinden hoeveel tijd er met dingen gemoeid zijn. Dat is hetzelfde als de receptioniste, ... is door de NBF aangesteld en doet inmiddels ook veel dingen voor de NTFU. Voor geen van ons drie-en is er van te voren bedacht dat je zoveel uur ergens aan ging besteden.” (Beleidsmedewerker NBF/NTFU)

Bij deze twee, hierboven geciteerde uitspraken, komt duidelijk naar voren dat bij het cluster Veenendaal er een natuurlijke, democratische overlegcultuur is waarbinnen het clusteringsproces afspeelt. Deels is deze cultuur te danken aan de directeur die de hele clustering heeft geïnitieerd.

"We hebben al die stappen wel uitgestippeld, vanuit de NOB. Een van die stappen was dat we niet eerst de beleidsmedewerkers moesten clusteren maar eerst de administratie. Je ziet in de praktijk dat dat door elkaar heen loopt, dat pakt dus anders uit. Gaande weg heb ik met Jan, financiële nam van de NTFU, besloten dat we de bonden op dat gebied stand alone langs elkaar heel blijven draaien. Niet direct door elkaar heen en dan zie je een verdeelsleutel vanzelf ontstaan. Mijn idee is: hoe meer je dat van te voren gaat bedenken, forceren hoe minder snel het wordt geaccepteerd." (Directeur cluster Veenendaal)

De directeur heeft eerst bij de afzonderlijke bonden binnen gezeten zodat hij van binnenuit kon zien hoe die organisatie draaide. Wat voor soort individuen er werkzaam zijn en of die individuen goed samen zouden werken als er geclusterd zou gaan worden. Hij had dan nog tijd om die individuen voor te bereiden op de daadwerkelijke clustering. Het uitspreken dat er fysiek geclusterd gaat worden en dat het clusteren een goed idee is blijkt cruciaal volgens de directeur. Bij de NRB lag dit iets anders maar ook hier was het duidelijk dat de clustering een verbetering was ten opzichte de huidige situatie.

"De mate van acceptatie kwam ook omdat er een noodzaak was. Anders was de KNVB ook niet zo snel in beeld gekomen." (Directeur NRB)

Ontclusteren

Bij het cluster Rosmalen is er afscheid genomen van de Vijfkamp Bond. Doordat de vijfkamp bond een bewerkelijke tak van sport is en het bestuur gewend was om het allemaal zelf te doen werd er door de Vijfkamp bond erg veel op de handen van het bureau gekeken.

"De penningmeester moet toezicht houden op het budget met begroting en mik mak. Hij moet hier dan ook verslagen van krijgen om toezicht te kunnen houden. Maar het is volgens mij niet de bedoeling dat hij elke dag in de administratie gaat zitten donderjagen. Hij moet rapportages krijgen en daarmee moet hij controlerende, richting geven en stil zijn. Frustratie en heel veel tijd vragen en dat is eigenlijk wat er is gebeurd. Wij konden hun op deze manier niet bedienen en moesten ze naar een grotere bond die dat wel kan en wil." (Voorzitters KNAS)

Bijdrage vanuit het NOC*NSF

Het NOC*NSF heeft duidelijk aangegeven wat de koers is van hun beleid. In de sportagenda 2012 staat dat het clusteringsproces niet meer vrijblijvend is zoals het in het verleden was. Het NOC*NSF is gebaat bij stabiele bonden en stimuleert bonden die initiatief tonen om te gaan clusteren. Bij de NRB heeft het NOC*NSF de samenwerking met de KNVB bemiddeld. Bij het cluster Veenendaal heeft het NOC*NSF weinig geholpen met het proces van clusteren. Wel heeft de directeur in diverse werkgroepen gezeten om in overleg de clusterings van bonden te bespreken en verder te helpen. Bij cluster Rosmalen is NOC*NSF wel betrokken maar waren de initiatieven in eerste instantie al opgezet voordat het NOC*NSF hier meer naar buiten trad in 2007. De latere begeleiding is geboden en ervaren als prettig. Hieronder een kritische noot.

*"Bij de clustering hebben het NOC*NSF zich heel goed gedragen. Als er ook wat was, zo nu en dan moeten we het ook zelf oplossen maar ze hebben ook de broodnodige dingen geholpen en bijgedragen. Dat hebben ze goed begeleid. Ik denk dat ze alleen te veel op papier doen zonder na te denken over wat het betekent. Het oude verhaal van abstracte plannen en het veldwerk. Wie geeft de trainingen, je hebt zo een directeur maar wie doet de beoordeling van die man, hoe zwaar weegt de kas beoordeling en gaat het per aantal leden of wat gebeurt er als wij zeggen dat het een klote directeur is en hun niet. Hoe krijgen we de medewerkers zo ver om ook iets voor de kleine bond te betekenen. Al dat soort dingen die de fusie laten werken, het resultaat van het ondernemen, daar denken ze geen seconde over na." (Voorzitter KNAS)*

5.3 Individuele en culturele verschillen

In deze paragraaf wordt er een vergelijking gemaakt in individuele en culturele verschillen tussen diegenen die in de clusters werkzaam zijn. De culturen worden geconstrueerd door de individuen in de organisatie dus kunnen deze twee benaderingen niet los van elkaar worden gezien.

"Er zijn nuance verschillen, de ene bond is sterker in het een en de andere heeft het andere al meer uitgewerkt en dat is sterk afhankelijk van de persoon die op die post zit. Daarnaast zal de nuance die de

sport met zich mee brengt ook voor verschillen zorgen, dat zie je terug in het bondsbureau en de structuur, expertise..” (manager NOB)

Individuele verschillen

Een verandering bij het fysiek clusteren is de verhuizing naar een nieuw pand. Door de nieuwe locatie zullen mensen verder of minder ver moeten reizen dan eerst. Op het moment dat er negatief werd gedacht over de clustering werden juist punten als reistijd en kamerindeling genoemd als grote problemen. Als er positief gedacht werd over de clustering waren deze persoonlijke aspecten ondergeschikt. Op het moment dat er fysiek geclusterd was bestonden er nog steeds verschillen in gewoontes tussen individuen. Gezamenlijk lunchen of apart achter de computer. Bij jongere individuen zie je een snellere aanpassing aan de nieuwe situatie dan bij ouderen. Ook de persoonlijke houding speelt hierin een rol. Sta je open voor een gesprek met individuen van de andere organisatie of blijf je liever bij je vertrouwde bond collega's.

Het proces tot eenheid heeft tijd nodig. Cluster Rosmalen heeft die tijd inmiddels doorlopen en daar is er een ondersteunende organisatie voor twee bonden in plaats van twee geclusterde bonden. Bij het cluster Rugby spelen die verschillen alleen met de directeur en de werknemers. De directeur is dan ook de enige die vanuit de andere bond op het bureau van de Rugby geclusterd is. Ondanks een andere sportachtergrond en daarmee een andere cultuur wordt de directeur vooral gezien als echte sportman en niet als voetballer. Ook hierbij is de individuele houding bepalend voor de omgangsvorm. De directeur heeft zich ook nooit met rugby inhoudelijke zaken bezig gehouden. Hij heeft zich dus niet bemoeid met zaken die eventueel zouden leiden tot wrijvingen. De omgangsvorm moet wat dat betreft professioneel genoeg zijn. Je wordt tenslotte betaald om werkzaamheden te verrichten.

“In de werkorganisatie moet dat geen probleem zijn. Die moeten professioneel genoeg zijn. Ook zie ik de cultuur van het voetbal en de cultuur van het rugby niet terug in het kantoor. Dat zijn professionals die daar voor betaald worden. Ik zie geen enkel probleem daar.” (Directeur NRB)

De fysieke clustering vindt plaats op het bureau. Maar ook de besturen hebben contact over gezamenlijke onderwerpen. De functie als voorzitter is erg belangrijk maar de persoon die deze functie vervuld is nog veel belangrijker. Deze functies zijn niet professioneel maar in de hiërarchie essentieel bij het maken van beslissingen.

“De voorzitters kunnen goed met elkaar overweg. Ze zijn alle drie heel verschillend. Ik ben de jonge hond die ook wel commercieel is,...(Voorzitter NOB) is de wijze, belezen voorzitter. Die wil ook graag de lead hebben. Ik ben meer van trail en error en zo'n... (voorzitter NTFU) is echt een vakbondsman. Stabiele factor kun je het noemen. Leuk stel die drie. Het speelt een te groot belang.” (Voorzitter NTFU)

Culturele verschillen

Elke bond heeft zijn eigen dynamiek en cultuur. Zowel op het bureau als de achterban. De achterban is per sport compleet anders qua cultuur. Dit moet gehandhaafd worden vinden de geïnterviewden. Er zullen minimale veranderingen zijn in de sport zelf qua cultuur, dynamiek of identiteit. Maar wel een factor om rekening mee te houden. Het bureau heeft ook zijn eigen cultuur die niet in een kort tijdbestek zal veranderen maar na verloop van tijd zullen de verschillende culturen van de kleine bureaus opgaan in de cultuur van het cluster. De directeur van de Rugby bond is een werknemer van de KNVB en neemt bij de KNVB niemand aan zonder dat hij of zij kennis heeft van voetbal. Terwijl hij zelf als voetballer directeur is van de NRB.

“Als je niks van voetbal heb kom je mijn kantoor niet binnen, buiten de schoonmakers. Je moet weten hoe een voetbal veld eruit ziet, besturen, vrijwilligers, het hele krachtenveld moet je bekend zijn.” (Directeur NRB)

Door de rugbyers werd de nieuwe directeur als voetballer gezien maar na het wegnemen van onduidelijkheden zagen zij in dat er iemand als directeur werd aangesteld die kennis van zaken had en voldoende ervaring om de bond weer gezond en vooruitstrevend te maken. Datgene wat ze wilden, iemand met kennis en ervaring.

Bij het cluster Rosmalen is de clustering al weer een aantal jaren achter de rug. Ondanks dat blijft er spanning tussen de twee bonden. Een gezonde spanning noemt de directeur het. Vanwege de open relatie en het kunnen bespreken van misverstanden en eventuele kritische geluiden komt er altijd een gepast antwoord. Wel bestaat het cluster uit een grote en een kleinere bond. Op het bureau waren dan ook alleen medewerkers van de grote bond vertegenwoordigd. Toen de toenmalige directeur weg ging kwam er toevallig een nieuwe directeur vanuit de kleine bond, KNAS. De werknemers zagen dit als een bedreiging en moeten zichzelf extra bewijzen. Inmiddels is dit geen probleem meer en zitten er alleen voordelen aan. Zo moeten er inhoudelijk vragen worden beantwoord door medewerkers. Er zijn meer medewerkers die iets weten van handboogschieten dan van schermen. Een directeur met kennis van schermen is dan erg welkom. Bij opmerkingen als: "Ze kunnen niet eens de wapens uit elkaar houden!" Dan wordt het moeilijk om de achterban te blijven overtuigen van de meerwaarde van de clustering. Voor in de toekomst wordt er gezocht naar een derde bond. Hierbij wordt er gekeken naar een bond die zou passen bij de huidige situatie. Ook hier gaat het weer over praktische problemen die zich voor zouden kunnen doen.

"Maar stel voor we gaan fuseren met de basketbalbond, een wild voorbeeld. Er belt iemand naar het bondsbureau en krijgt een schermer aan de lijn met een vraag over de nieuwe helmen. Bij ons heet dat geen helm maar een masker. Als je tegen een schermer zegt helm dan begint hij te proesten en zegt dat hij er helemaal niks van heeft begrepen. Dat is net zo iets als wij de telefoon aannemen van de basketballers en zeggen: "er is een korf afgebroken" dat kan ook niet. Die kleine cultuur verschillen en het idee geven dat ons bureau er ook is voor de schermers." (voorzitter KNAS)

Bij alle clusters hebben de sporten in het beginsel weinig gemeen. Alleen bij rugby en voetbal kun je denken aan teamsport, balsport en het verenigingsleven. Bij de handboog en schermen is het een individuele sport, maar niet vergelijkbaar. Bij de duikers, bowlers en de fietsers is de enige vergelijking dat het amateur sporten zijn.

5.4 Gevolgen van de clustering

De gevolgen van het clusteren worden bij alle geïnterviewden als positief ervaren. In de periode dat er geclusterd is zijn er meer beleidstukken en meer opleidingen ontwikkeld maar is er ook meer kwaliteit gekomen binnen de bonden van het clusters.

Professionaliseren

Professionaliseren heeft twee gevolgen voor de bond: ten eerste wordt er efficiënter gewerkt door het samenvoegen van systemen, functies en het uitwisselen van expertise om het beleid te versterken. Het gevolg daarvan is dat er meer tijd en dus geld over is om aan de sport zelf te besteden.

"Als we er minder geld aan uit kunnen geven is dat prima maar we kunnen in ieder geval de dienstverlening verbeteren. We kunnen meer doen voor de sporters dan dat we vroeger deden." (Voorzitter KNAS)

Hierbij delen de bonden de doelstelling van de NOC*NSF, dat er zo veel mogelijk geld moet naar de sport en zo min mogelijk naar dingen die andere professionals kunnen oplossen. Er wordt door de geïnterviewden niet aangegeven waar de prioriteit ligt, bij de efficiëntie van het bureau of bij het besteden van meer geld aan de sport. Het wordt een win-win situatie genoemd. De efficiëntie komt door onder andere het voordeel dat behaald wordt uit het eenmalig moeten uitzoeken van bijvoorbeeld subsidieaanvragen. Bij een cluster hoef je het maar een keer uit te vinden en je kunt het voor drie bonden invoeren. Het uitwisselen van expertise wordt ook door alle geïnterviewden benoemd als efficiënter werken. De ene bond is sterker in het één en de andere heeft het andere al meer uitgewerkt. Dit is sterk afhankelijk van de persoon die op die post zit, de speerpunten van de organisatie en de grootte van de organisatie.

"Door deze samenwerking is er wel een professionaliseringsslag gemaakt. Bij de KNZB zit zoveel kennis en ervaring daar kun je als kleine bond heel veel van leren. Zeker ook omdat beide bonden een verenigingsstructuur kennen waarbij teams deelnemen aan een competitie." (Beleidsmedewerkers NRB)

De KNVB heeft twee redenen om van twintig andere organisaties de administratie te doen.

1. Het imago waar de KNVB aan wilt voldoen. De KNVB wil de grootste zijn in Nederland, ook uitstralen in de vorm van maatschappelijk waarde.
2. Als je het groot aanpakt kun je grotere systemen kopen, daarmee ook een beter systeem. De KNVB heeft daar zelf ook voordeel van.

Bij het professionaliseren in de functies zijn er twee gevolgen van het samenvoegen van die functies. Het eerste gevolg is dat iedereen intrinsiek met zijn eigen vakgebied bezig kan zijn, van laag tot hoog; de gehele werkorganisatie van de ledenadministratie tot management functies.

"Dat daagt uit, dat vinden mensen mooi. Ik heb werknemers die fulltime vormgeven, eindredactie, balie of met de ledenadministratie bezig zijn. Mensen vinden het ook leuk om in een ander milieu, vakgebied dat te doen. Dat sterkt elkaar aan." (Directeuren cluster Veenendaal)

Het tweede gevolg is dat de medewerker zich volledig kan richten op zijn of haar vak. De directeur kan zich volledig concentreren op zijn directeurschap. Hij kan zich richten op het directeurschap en zichzelf ontwikkelen, een slag professioneler worden in zijn functioneren.

*"...(directeur cluster Veenendaal) is vooral bezig als gezicht van die drie organisaties, dat is ook zinnig. Als hij naar NOC*NSF gaat zit daar een directeur voor drie organisaties. Maar hij gaat ook voor de fietsers naar een sponsor, hij gaat met mij mee naar vereniging bijeenkomsten en met de bowlers mee naar een of andere commerciële uitbater van een bowling baan. Hij is gewoon heel veel weg om een netwerk op te bouwen. En dat is zijn grootste toegevoegde waarde." (Manager NOB)*

Beleids technisch kan er ook worden samengewerkt. Zowel inhoudelijk als qua lay-out hebben de clusters Rosmalen en Veenendaal hun jaarverslagen gezamenlijk gemaakt, daardoor zien ze er netter uit. Inhoudelijk hebben ze onder andere de 'dertien regels voor goed sport bestuur' samen vorm gegeven. Cluster Veenendaal heeft dit ook gedaan met de afrekeningen voor opleidingen. In alle gevallen hoefden de beleidsmedewerkers het wiel niet apart uit te vinden maar konden ze elkaar informeren. Met het toespitsen op eigen situatie en bond scheelt dat aanzienlijk veel tijd. Op bestuurlijk niveau werd er vroeger heel veel zelf gedaan dat nu door het bureau wordt overgenomen. Het waren: "Subsidieaanvraag machines en hingen zo nu en dan een medaille om." (voorzitter KNAS). Na de clustering houdt het bestuur zich meer bezig met inhoudelijk zaken. Het bureau heeft de dagelijkse dingen uit handen genomen. Ondanks de clustering kan er nog niet volledig worden gesproken over een controlerend bestuur.

"Het bestuur nu helemaal op de strategie, de strategische richting geven wij als bestuur en het bondsbureau voert uit. Maar een klein rotbondje als wij hebben natuurlijk niet genoeg leden en contributie om het werk allemaal te delegeren. Zodoende zijn er nog veel bestuursleden die nog gewoon echt dingen doen in plaats van controleren." (Voorzitter KNAS)

Om tot deze professionaliserings slag te komen zijn er wel obstakels ervaren. Samenwerken met twee verschillende organisaties is niet eenvoudig. Het is een kunst om dit proces te begeleiden. Er ging meer tijd en energie in zitten dan de meeste hadden verwacht. Daarnaast is het opnieuw inrichten van processen erg lastig gebleken. Als taken door het bureau werden overgenomen van de bestuursleden zijn de processen niet veranderd. In ieder geval niet bij het cluster Rosmalen. Na een bepaalde tijd zijn de werknemers van het bureau erachter gekomen dat dat niet efficiënt was. In het cluster heb je te maken met twee of meerdere systemen. Ook bij het gebruik van dezelfde boekhoudpakket worden er door allebei andere coderingen gehanteerd en andere rapportages. Bij het cluster Veenendaal is dit vanaf het begin door de directeur geïnitieerd. Een systeem en een proces om te komen tot een resultaat.

"Als er nu een tip is voor volgende fusies, laat niet twee systemen op een back office draaien. Je kunt wel zeggen dat wij het afgelopen jaar zijn over gegaan op een andere manier. We hebben gezegd: vertel ons maar hoe jullie het eruit willen hebben zien. Wij gaan dan zoeken naar de beste manier om dat te regelen." (Voorzitter KNAS)

Als derde punt kan een clustering te klein zijn om de beoogde doelen te behalen. Cluster Veenendaal vindt zichzelf voorlopig groot genoeg terwijl cluster Rosmalen zou willen uitbreiden. De meningen zijn verdeeld met welke bond dit zou moeten gebeuren maar dat ze momenteel te klein zijn is bij alle actoren duidelijk.

Hierbij werd aangegeven dat het groter worden van een cluster betekent dat je meer werk kunnen verzetten maar dat meer werknemers in dienst hebben ook betekent dat er meer vrijwilligers nodig zijn.

“Dat loopt 1 op 1. Een sport organisatie kan niet zonder vrijwilliger, de samenwerking moeten kort en veel zijn. Dit blijft een interessant krachtenveld binnen de sportorganisatie. Het levert vaak conflicten op maar als je dat conti benaderd vanuit: wat is jouw rol en wat is mijn rol en als je dat ook goed kan definiëren.” (Directeur NRB)

Expertise uitwisseling

Het uitwisselen van expertise is een van de positieve gevolgen van clusteren. De geïnterviewden kunnen niet precies benoemen waar de grote tijdswinst zit of waar er de meeste uitwisseling plaatsvindt maar dat het gebeurt zijn de geïnterviewden het over eens. Wel zijn er punten aan te wijzen waar het voordeel behaald wordt. Hieronder de aangegeven punten.

“Dat denk ik wel, het voordeel dat je uit je overhead kan halen. Overhead is bij mij tweeledig, besparen op kosten en winnen op uitwisselen van expertise. Daar zit een plafon in. Maar dan heb je wel een grotere organisatie, je behoudt het schaalvoordeel.” (Voorzitter NRB)

De overhead kan geminimaliseerd worden. Praktische voordelen zoals extra laptops op momenten dat je een opleiding verzorgt. Beleidstechnische kun je gezamenlijk stukken schrijven. In de basis zijn een hoop documenten hetzelfde, denk aan “Goed Sportbestuur”.

“Ik heb met mensen van de fietsers en de bowlers bij elkaar gezeten en was het kwartetten met die reglementen. De ene had dit al en de andere had dat al. In plaats van dat je op dertien vlakken het wiel uit moet vinden. Krijg je er nu een paar van jou en een paar van jou.” (Manager NOB)

Elke bond heeft in de organisatie het zwaartepunt ergens anders liggen. Dit is vanuit het verleden ontstaan. Wat was de intentie geweest om de bond op te richten, het verzorgen van opleidingen zoals de NOB of de organisatie van de competitie NRB. Op dat vlak is de band verder in ontwikkeling dan andere bonden. Hier is dan ook de expertise uit te wisselen tussen de bonden om zo een zo compleet mogelijke bond te zijn. Als complete bond heb je een breed dienstenpakket dat je kunt aanbieden.

“Per 1 juli gaan we verenigingsondersteuning introduceren in het rugby. Dus vragen vanuit de rugbybond komen bij de KNVB binnen. Als we echt ergens langs moeten gaan we daar geld voor rekenen. De voetbalclubs betalen daar voor in hun contributie. De rugby kent dat systeem niet maar krijgt op deze manier wel een breder dienstenpakket voor geschoteld.” (Directeur NRB)

Machtsrelaties

De machtsrelaties die uit de interviews naar voren kwamen waren tussen: het cluster en derde, werknemers onderling van verschillende bonden in een cluster, het bestuur met haar leden, het bestuur met de directie van het bureau en de bond met het NOC*NSF. De onderlinge macht tussen de bonden van een cluster ligt bij verschillende factoren. Het hebben van een eigen pand en dus vermogen levert macht op. Aan de andere kant is het kunnen opzeggen van de huur van de andere bonden ook een machtsbron. De tweede grote factor is het aantal leden van een bond. Het aantal leden heeft vrij direct invloed op het aantal werknemers en dus meer macht om een keuze kracht bij te zetten. Bij cluster Rosmalen is de grootste bond de kartrekker van de clustering. Bij cluster Veenendaal is de bond met het meeste eigen vermogen de kartrekker van de clustering. Ondanks de onderlinge verhoudingen zijn alle clusters positief gestemd over de macht die ze hebben gekregen op het moment dat ze gezamenlijk konden onderhandelen met derde. Dit is voordelig bij bijvoorbeeld de politiek, sponsors en verzekeringsmaatschappijen.

*“Zeker, als cluster krijg ik meer voor elkaar, bij verzekeringen maar ook sponsors en bij het NOC*NSF, tuurlijk. Dat gebeurt nu ook. De verzekeringen van de NBF zijn in een groot pakket gedumpt bij de fietsers. Dan gaat het tarief naar beneden. Sport TV en drie magazines bij elkaar. Een directeur die bepaalt dat dit gaat gebeuren. Het magazine komt bij een drukker terecht.” (Directeuren cluster Veenendaal)*

De relaties onder de werknemers van de verschillende bonden kan spanningen opleveren. Bij geen één cluster heeft dit geleid tot problemen. Wel strijd zoals bij de NRB. Nadat de vorige directeur bij de NRB was ontslagen waren er een paar gegadigden onder de werknemers die graag die baan hadden willen invullen. Toen er iemand van de KNVB kwam was dat anders maar is dat nooit als bedreigend ervaren. Zowel voor de werknemers dat er iemand van de KNVB komt als voor de nieuwe directeur die in een rugby organisatie binnenkomt.

“Je hebt veel gemeenschappelijks: bal sport, nacompetitie, verenigingen enz. In de core business van de organisatie heb je veel gemeenschappelijks. De mate van acceptatie kwam ook omdat er een noodzaak was. Anders was de KNVB ook niet zo snel in beeld gekomen.” (Directeur NRB)

Ook bij het bureau van de al bestaande organisatie met oorspronkelijk alleen NHB'ers kwam een directeur van een andere bond binnen. De toenmalige directeur is weggegaan en na de sollicitatie procedure is er een schermer aangesteld als nieuwe directeur.

“Maar dat is meer toeval, als persoon was hij goed. Het was meer een bedreiging dan wat anders. De werknemers dachten: wat krijgen we nou. De directeur is ineens een schermer. Ze moesten zichzelf wel drie keer bewijzen.” (Voorzitters KNAS)

De onderlinge relaties tussen de werknemers van de clusterende bonden worden pas een strijd op het moment dat er gekozen moet worden voor een systeem van de ene bond of de andere bond. Daarnaast is de gedachte dat werknemers zich verantwoordelijkheid voelen voor hun eigen bestand en dus leden. Zolang dat gescheiden is zal er ook geen strijd worden geleverd. Op het moment dat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid is voor alle leden van het cluster en een gezamenlijk systeem zal er ook geen strijd meer worden geleverd. Maar de tijd die er tussen zit om te wennen aan de nieuwe situatie kan spanningen opleveren. Een keuze voor een systeem is lastig vanwege de expertise die de drie bonden hebben met een systeem, het geld dat er in het systeem gestoken is en het gunnen aan een ander om zijn of haar systeem te handhaven.

“Ja, diegene waarvan het systeem gekozen word is blij dat hij zijn programma mag uitbreiden. De andere zijn blij omdat ze met een beter programma mogen gaan werken. Niet alle bonden zijn ook even ver met alle zaken. NOB is sterk in opleidingen bijvoorbeeld en wij weer niet. Zo blinkt iedere bond wel ergens in uit.” (Manager NOB)

Het bestuur moet verantwoording aan haar leden afdragen en besluiten van de algemene ledenvergadering uitvoeren. Theoretisch is de algemene ledenvergadering ook het hoogste orgaan van de organisatie. Aan de andere kant heeft het bestuur met aan het hoofd de voorzitter veel macht bij dagelijkse beslissingen. ‘Goed Sportbestuur’ wordt bij de besturen gezien als goede leidraad om draagvalk bij de leden te creëren en hun taken correct uit te voeren. Toch blijft het een strategisch spel wat niet op papier vast te leggen is.

“Uiteindelijk zijn de leden de baas. Bij ons zijn de leden de clubs die afgevaardigden naar de ALV sturen. Die machtsverhoudingen zitten altijd op een redelijk wankel evenwicht. Waarbij het belangrijk is dat de voorzitter het bestuur vertrouwt. Je moet heel veel en zorgvuldig communiceren. Daar worden wij wel eens moe van. De machtsverhoudingen weten we goed mee om te gaan, want we krijgen helemaal ons zin. We krijgen heikle punten unaniem door de ALV.” (Voorzitter NTFU)

De voorzitters van de bonden hebben vrij veel te zeggen. Niet alle voorzitters gaan daar bescheiden mee om. Je hebt bij de onderzochte bonden hele verschillende voorzitters die op hun manier de bond voorzitten. De overeenkomst is wel dat hij leidend is in de visie van de bond.

“Of je het wil of niet, en anders wordt je ondergesneeuwd de sfeer en de kant waar het naar toe gaat. Ik heb dat met enige verbazing gezien. Zonder dat ik van alles heb geroepen, nou doe ik dat wel eens. Maar door de lijn uit te zetten gaan jouw medebestuurders, die niet die visie hebben, volgen”. (Voorzitter NTFU)

De relatie tussen het bestuur en de directie is per cluster verschillend. Hierbij draait het om het geven van de verantwoordelijkheden vanuit het bestuur aan de directie. Het vertrouwen en overdracht van verantwoordelijkheden gebeurt tijdens de bestuursvergaderingen. De directeur heeft geen stemrecht maar wel input in de discussie. De directeur is tenslotte aangesteld als betaalde kracht om het bestuur te ondersteunen. De relatie is ook afhankelijk van wie er de functies invult. Bij de Rugby heb je te maken met een breed denkende groep die echt besturen.

Bij de Toerfietsers gaat het er stevig aan toe en wordt er flink gediscussieerd. Bij de Schermers zijn het goed opgeleide personen die in het bestuur hebben plaatsgenomen.

"Bij de KNAS hebben we een bestuur die de baan van directeur redelijk goed zouden kunnen uitvoeren, nu. Bij vrijwilligers weet je nooit hoe het er volgende week woensdag uit ziet. Dus ik denk dat de directeur nu hele rare gesprekspartners heeft. Wat dat betreft gaat dat op een volledige gelijkwaardigheid. Dat was met de vorige directeur ook al." (Voorzitter KNAS)

Uitkomsten worden door de directeur meegenomen naar het bureau. Het bestuur blijft eindverantwoordelijk voor de gang van zaken binnen de bond. Zo ook de keuze om te gaan clusteren en met wie. Het bureau wordt hier alleen over geïnformeerd.

Als de directeur zo veel vertrouwen krijgt van de besturen worden de rollen omgedraaid en zie je dat de directeur de leiding op zich neemt en beslissingen gaat nemen. Bij cluster Veenendaal is dit gebeurd. De directeur kreeg zoveel vertrouwen dat hij een pand verkocht en een nieuw pand heeft aangeschaft. De directeur kwam bij het bestuur voor een handtekening om het pand te kopen. De financiële goedkeuring van de penningmeester, die alles had doorgerekend, en de macht van de directeur is vergroot.

Alle geïnterviewden zijn lovend over het NOC*NSF als het gaat om de stimulering van het clusteren door subsidies. Hiervan worden bijvoorbeeld vergaderingen tussen voorzitters van betaald, verhuiskosten maar ook uren die in de clustering gaan zitten die normaal in de eigen bond gestoken konden worden. Deze subsidies zijn een uitdraging van de sportagenda.

"De accountmanagers zeggen dat ze alleen de sportagenda naleven. Maar ze hebben zelf die sportagenda geschreven dus dat is ook niet helemaal waar." (Directeur cluster Rosmalen)

Het NOC*NSF heeft een algemene kijk op onder andere clusteren maar weinig kennis van de specifieke situatie.

"Het clusteren is zo'n item en dat juichen ze dus wel toe. Aan de andere kant hangt er een subsidie aan als je drie ster bond bent. Dus als de KNVB niet aan de eisen voldoet, ondanks je heel groot bent, wordt je weer een twee ster bond. Dus je moet wel aan de kwaliteit voldoen." (Directeuren NRB)

Diezelfde algemene kijk wordt te theoretisch genoemd en te weinig vanuit de praktijk te denken en te handelen. Zo vinden de directeuren van cluster Veenendaal en Rosmalen dat ze door het NOC*NSF in de richting van de familiesport cluster worden geduwd. Beide clusters willen dit niet omdat in de praktijk is gebleken dat dit niet werkt. Ze zien ook geen meerwaarde in het clusteren met bonden die overeenstemmende sporten beoefenen.

"De accountmanager heeft de expertise voor mijn eigen functie en denkt op basis van het bij bonden binnenkomen dat hij weet hoe je drie bonden tegelijk moet runnen. Op dat idee stelt hij ook eisen voor subsidies of verantwoording van de resultaten die in de praktijk niet haalbaar zijn." (Manager NOB)

Het tweede voorbeeld is vanuit de KNAS. Op Papendal is er een instituut topsport geweest voor schermen. De KNAS kreeg vanuit het NOC*NSF een voorstel om niet te kunnen weigeren, de volledige faciliteiten vergoed. Maar dan moest de KNAS de input leveren aan de inhoud: trainers, begeleiding voor talenten enz. Om de input in te vullen en om daagvlak te creëren en praktische problemen op te lossen is tijd nodig en dat kregen de schermers niet.

*"NOC*NSF wilde een antwoord binnen een week en de trein komt maar een keer voorbij. Je zegt daar ja tegen, maar je merkt dat het niet werkt omdat het idee niet in ingebed in de achterban. De verenigingen kunnen hun spelers niet los laten voor een centrale organisatie. Het project werd voortijdig gekapt en dat betekent dat de bond geringer wordt in zijn keuzes en vrijheid. Het NOC*NSF heeft een theoretische grondslag. Dat is typerend voor de manier waarop ze ingrijpen, zonder consequenties te doorzien en hun macht op de verkeerde manier te gebruiken, met goed bedoelingen hoor. Er is niemand die dit gedaan heeft om de sport te beschadigen. Ik denk dat dit in meerdere bonden voor komt." (Voorzitter KNAS)*

Bij de subsidieaanvragen is er een onduidelijkheid over het invullen van de formulieren. Wat valt wel onder het cluster en wat niet. Is het cluster een twee sterren bond dat je moet invullen in de rubriek of niet? Wel geven de geïnterviewden aan dat er na contact over een bepaald item bij het onduidelijk invullen er actie wordt ondernomen om het op te lossen.

Sportidentiteit

De gevreesde sportidentiteit is bij alle geïnterviewden een onderwerp waar rekening mee gehouden moet worden maar niet wordt gezien als probleem. Een beleidsmedewerker had zich überhaupt de vraag nog niet gesteld wat de clustering voor de identiteit van de sport zou betekenen. Unaniem zijn de geïnterviewden er over uit dat de besturen apart moeten blijven en daarmee hun autonomie behouden.

“De besturen moet je niet laten samenwerken, dat slaat nergens op. Ze zouden wat onderwerpen kunnen uitwisselen maar meer dan informatie uitwisselen moet je zeker niet willen. Ze hebben hun eigen sport en eigen ding, het zijn vrijwilligers die voor hun sport hebben gekozen.” (Directeur NRB)

De achterban, waarmee de sporter zelf wordt bedoeld, hoeft van de clustering niks te merken. Het bureau gezamenlijk met een andere bond of op een andere locatie moet volgens de geïnterviewden niet uitmaken. Zolang de autonomie van de sporten maar blijft bestaan. De gevolgen zijn voor de achterban ook moeilijk zichtbaar. Om als voorbeeld te geven: dat de service is verbeterd hoeft niet per definitie te liggen aan de clustering. Voor de personen die dat wel weten kan het wel zichtbaar zijn.

“Er is een usual of benefit op het moment dat we in Zeeland een hot spot maken met horeca en een bankje voor een duiker en een bankje voor de fietser, een verrekijker voor de vogels en een duiker te zoeken. Op dat soort kruispunten kun je wel gezamenlijk iets voor elkaar betekenen maar de voordelen zijn toch slecht zichtbaar voor leden.” (Beleidsmedewerker NOB)

Wat voor de geïnterviewden wel een kwestie blijft is het wel of niet clusteren met bepaalde bonden vanwege de identiteit van de andere bond. Samenwerken legt een verbinding tussen twee bonden die verder gaat dan facilitair en functioneel clusteren. Bij Cluster Veenendaal is er gekozen om te clusteren met bonden die een basis hebben in de breedtesport. Deze sporten hebben niet te maken met deadlines, doping en pers. Als bureau en als directeur ben je dan bezig met andere zaken dan bij de breedtesport. Daarnaast ligt bowlen, fietsen en duiken als sport heel ver weg van elkaar, weinig grensvlakken buiten dat het breedtesporten zijn. Tussen de bonden is er dan ook geen identiteit of concurrentie strijd.

“Toerfiets en wielrennen gaat niet samen. Nou is wielrennen ook niet op zoek naar samenwerking maar dat ligt te dicht bij elkaar. En zo ligt onderwatersport en de zwembond ook te dicht bij elkaar. En nu heb je drie taken van sport die weinig met elkaar te maken hebben. Het bondsbureau wel, je subsidies, reglementen, ict en boekhouding is allemaal van hetzelfde laken een pak. Alleen niemand hoeft bang te zijn dat iemand anders met zijn kaas van zijn brood ervandoor gaat want dat speelt niet, het ligt mijlen ver uit elkaar.” (Manager NTFU)

Het imago van de sport is ook bepalend omdat een bond ermee wilt samenwerken. Zo zou de KNAS niet snel gaan samenwerken met de dart bond: *“Met z'n allen in een zaaltje een pijltje gooien en een biertje drinken.” (Voorzitter KNAS)* en zou praktisch de basketbalbond ook een mismatch vinden. Buiten een eventuele praktische mismatch wordt er ook stil gestaan bij de associaties die derden leggen bij een eventuele samenwerking met een andere bond. De associatie met een bond waarbij je een wapenvergunning nodig hebt om de sport uit te oefenen is voor een bond daarbij ze dat niet nodig hebben een probleem.

*“NOC*NSF duwt ons allemaal richting de KNSA (Koninklijke Nederlandse Schutters Associatie) maar dat zie ik niet zo zitten. Culturen kun je aanpassen maar het schieten niet. Wij worden nu ook wel vergeleken of geassocieerd met elkaar maar daar zit ik dan als de kippen bij. Handboog is namelijk een sport waar je geen vergunning voor nodig hebt. De schietsport wel, zij werken namelijk met een wapen. Das wel een groot verschil! Bij samenwerking heb je direct de associaties met de wapenvergunning. Dat willen we niet.” (Directeur cluster rosmalen)*

Toch zitten er verschillen en overeenkomsten in de sporten die tot heden zijn aangesloten bij het cluster Rosmalen. Het zijn twee individuele sporten waarbij de handboogvereniging over het algemeen een eigen accommodatie bezit. Bij schermen is dat niet zo, die staan in een achterliggend zaaltje. Daarnaast is het een ander publiek.

“Handboog zijn klusjesmannen of loodgieters terwijl de mensen die schermen snel architecten zijn of geneeskunde hebben gestudeerd. Je ziet ook veel schermverenigingen bij een universiteit aangesloten.” (Directeur cluster Rosmalen)

Als laatste gaat het om een bestuur die wil clusteren, met een open mindset het gesprek ingaan. Het gaat op dat moment niet om de sport, maar je moet bonden hebben die dit willen doen. Een bestuur dat vooruit wilt kijken en wilt innoveren met wederzijds vertrouwen van de andere partijen. Je kunt zeggen dat de voorzitters daar een cruciale rol in spelen.

Valkuil

De gevolgen van clusteren zijn niet allemaal gelopen zoals van tevoren bedacht was. Deze laatste paragraaf gaat in op de valkuilen van deze gevolgen. Alle geïnterviewden ondervonden dat de processen, culturen, lopende contracten moeilijker te veranderen of te beëindigen waren dan vooraf voorzien. Het is een proces dat tijd nodig heeft en als dat niet gebeurt wordt het gezien als een dwang om te veranderen. Duidelijkheid over verantwoordelijkheden. Alles wat het bureau uit handen van het bestuur neemt kost uren op het kantoor en dus geld. Afspraken hierover moeten duidelijk zijn en beide partijen moeten bewust opdrachten aannemen of geven aan elkaar.

“Wat er gebeurt als mensen weten dat er een bondsbureau is gaan ze, vanuit een zekere luiheid alles ook naar het bondsbureau sturen. Uitvoerend werk dat anders snel even werd opgelost, ze verdwenen ergens in de organisatie. Toen werd het op het bondsbureau gedumpt. Ik moet iets versturen naar de verenigingen en dat kunnen zij wel voor me doen. Op een gegeven moment zijn ze dingen aan het doen die ze helemaal niet moeten doen. Dan moeten het bureau zich daar ook tegen leren verweren.”
(voorzitter NRB)

Er moeten personen zijn die blijven controleren op inhoudelijke zaken. Voor bijvoorbeeld diploma's en brevetten moet er iemand controleren of er inhoudelijk staat wat er ook gecertificeerd wordt. Voor een buitenstaander kunnen twee verschillende dingen erg op elkaar lijken en dus als een worden gezien.

“Een soort van eindredactie van iemand die er echt verstand van heeft. Dat scheelt je wat flaters! Je weet gewoon niet de terminologie. Dat kan je ook niet kwalijk nemen.” (Beleidsmedewerker NTFU)

5.5 Modellen samenwerking

Organiseren

De organisatie van de zelfstandige bonden worden in eerste instantie door de fusie niet veel anders. De directeur en de bureaumanager, als er die al was, behouden hun verantwoordelijkheid. Functies blijven bestaan en verantwoordelijkheden blijven zoals ze waren. Ook tussen het bestuur en de werkorganisatie zal er weinig anders zijn dan voorheen.

“Bij elke bestuursvergadering zit ik, het hoofd van de bureau/manager en een notulist. Altijd met drie man bij het bestuur. Die manager is van oorsprong gelieerd aan die sport. Dus de rode draad loopt via die manager. Dat is eigenlijk de oude setting. Daar ligt ook die verbinding heel sterk. Het is niet zo dat ze komen en bij wie moet ik het dumpen en zoek het maar uit. Het loopt altijd vertrouwd via die ene persoon.” (Directeur cluster Veenendaal)

De veranderingen komen pas later op gang. Het samenwerken, komt in een versnelling als er facilitair geclusterd wordt. Medewerkers moeten samen op een locatie zitten en fysiek met elkaar communiceren. Als er fysiek geclusterd wordt zal ook duidelijk worden wat de daadwerkelijke voordelen zijn. Daarnaast kan er ook makkelijker geclusterd worden met functies.

“Misschien wel korter dan vijf jaar. Maar ik denk dat je de grootste voordelen pas krijgt als je elkaar kent. Daarnaast zie ik wel dat iedere plek die vrij komt de eerste afweging is die Arjan maakt is: kan ik delen, kan ik diegene voor meerdere bonden aanstellen? En als je kijkt naar de fietsers en de bowlers, die sinds mei vorig jaar samen zitten, een klein jaar dus. Zijn daar in totaal al vijf mensen die voor twee bonden werken. Dus het kan heel snel gaan.” (Manager NTFU)

De snelheid waarmee dit proces zal gaan hangt af van de individuen binnen de organisaties. Bij Rosmalen heeft men dat ondervonden en Veenendaal denkt dat jongere mensen zich sneller zullen aanpassen dan de oudere generatie. Hoe lang zit je al bij de organisatie waar je zoveel of minder waarde aan hecht. Drie factoren die het samenwerken beïnvloeden. Daarnaast is het de

vraag of je met iedereen een goede samenwerking moet hebben.

Contractueel zit er ook een limiet aan de clustering. Alle bonden hebben hun eigen afspraken met leveranciers, werknemers en bij het huren van bijvoorbeeld het pand. In eerste instantie gebeurt alles met gesloten beurs, maar dat is van tijdelijke aard. Als het cluster verder in het proces zit zullen contracten worden gelijk getrokken en arbeidsvoorwaarden van iedere werknemer gelijk worden. Na verloop van tijd worden verschillen ook niet meer geaccepteerd, terwijl dat in het begin van de clustering nog wel gebeurt.

"Bij de een heb je te maken met vergoeding van reiskosten op basis van km, andere iets anders. Dat zal in de toekomst moeten worden gelijk getrokken." (Beleidsmedewerker NTFU / NBF)

Naast de oude contracten moeten er onderling ook nieuwe contacten worden opgesteld. Hoeveel geld wordt er door de individuele bonden aan het bureau betaald en wat krijgen de bonden daar voor terug.

"Vorig jaar zijn er nieuwe afspraken gemaakt. We hebben alle uren bijgehouden per bond en daar een rekening van gestuurd. Doordat we erg veel opdrachten kregen van de schermbond hebben we ook veel uren voor die bond gedraaid." (directeur cluster Rosmalen)

Dit systeem kun je doorvoeren voor meerdere kostenposten die samen worden gedeeld. Huur van het pand, uren directeur, maar ook de kleine dingen zoals papier en pennen kunnen niet precies worden berekend per uur of gebruikte eenheid. Er wordt een hoop naar ratio omgeslagen of een verdeelsleutel bedacht. Het is belangrijk dat er een afspraak voor gemaakt wordt om duidelijkheid te krijgen en daar later ook geen problemen van te ondervinden zoals bij cluster Rosmalen is gebeurd.

"In de arbeidsovereenkomst is er met de NHB afgesproken dat gewerkte uren doorbelast worden naar de KNAS op basis van een sleutel over de besteden tijd. Dit soort dingen ligt inmiddels allemaal vast tussen de NHB en de KNAS in contracten." (Voorzitter KNAS)

De verhouding tussen de NRB en de KNVB is merkwaardig. Een kleine bond die wordt geholpen door de grote bond. De KNVB heeft veel kennis en die wordt gebruikt door de NRB. Zowel de directeur heeft met zijn kennis en vaardigheden duidelijke lijnen uitgezet en heeft een hoop verandert in de organisatie, in positieve zin.

"Als we nu niet weten hoe we het moeten aanpakken gaan we naar...(directeur NRB). ...(directeur NRB) weet dan uit ervaring al een hele hoop te vertellen. Bij gebrek aan tijd of expertise regelt hij een afspraak met iemand van de KNVB." (Beleidsmedewerker NRB)

De directeur houdt zich niet bezig met inhoud zaken betreffende rugby. Het technische gedeelte valt onder de manager technische zaken die door hem is aangesteld. De manager technische zaken heeft verstand van rugby. De directeur is er voor processen, aansturing, contact met bestuur en samenwerkingen op het gebied van bijvoorbeeld P&O waar onder andere de salarisadministratie onder valt. De KNVB doet van nog twintig andere bonden de salarisadministratie. Buiten de directeur van de KNVB leunt de NRB op de KNVB bij het organiseren van evenementen, facilitaire zaken, ICT en vrijwilligers. Ook de vrijwilligers van de KNVB betekenen iets voor de NRB. Vrijwilliger van de KNVB hebben een probleem tussen een rugbyvereniging en een uitbater van hun sportvelden begeleid en ondersteund. Hierbij zie je dat niet alleen de betaalde krachten samenwerken maar ook de vrijwilligers. Dit is waarschijnlijk ook mogelijk doordat de KNVB dermate groot is dat er voldoende ervaring is om dit op te lossen door vrijwilligers.

Het facilitair clusteren houdt niet alleen op bij het faciliteren van een pand, telefoon centrales, internet verbindingen, bureau en bijvoorbeeld een kopieerapparaat. Als leidinggevende zorg je er ook voor dat de bureaus en kopieerapparaat zo staat dat personeel elkaar tegen komt, iedereen niet te ver hoeft te lopen. Je faciliteert niet alleen in materiaal maar ook in processen.

"Wat je moet doen als directeur is faciliteren. Simpel, zorg er voor dat mensen elkaar tegen komen tijdens de lunch, zorg dat je het kopieerapparaat ergens staat waar je elkaar continu tegen komt enz. doe ook iets met team, zodat je elkaar leert kennen. Van dat soort dingen, maar verder moet het uit de mensen zelf komen." (Manager NOB)

Nog een praktisch probleem is het indelen van de werkplekken op de nieuwe locatie. Gaan de bonden weer bij elkaar zitten of zorg je dat er per functie een kamer komt? Een tussenweg was voor de clusters een oplossing. De georganiseerde competities krijgen een eigen kamer. Bij de handboog en bowling competitie moet er drie keer per dag worden vergaderd dus dat is het praktische. Ook de beleidsmakers van een bond kwamen bij elkaar te zitten, hier geldt hetzelfde overlegstructuur voor. De algemene taken als receptie, ledenadministratie werden van alle bonden bij elkaar gezet. Dus sportinhoudelijke functies per bond apart en de algemene functies clusteren. Bij cluster Veenendaal is dit het grootste punt van discussie. De directeur beslist uiteindelijk maar geeft de werknemer wel inspraak.

"Ik beslis waar iedereen komt te zitten. Anders krijg je van die stammen oorlogen en weet ik veel allemaal. Hij heeft het eindwoord, maar daarbinnen heeft iedereen inspraak in wat diegene wilt." (Directeur cluster Veenendaal)

De programma's waar mee gewerkt gaat worden op het cluster zal in de loop van tijd, is de planning, ook worden geclusterd. Ook dit clusteringsproces was voornamelijk bij het cluster Veenendaal van toepassing. Daarnaast wordt ook de hele verslaglegging op dezelfde manier op gezet. Hoogstwaarschijnlijk wordt het programma en de verslaglegging gebruikt van de bond die daar het verste mee is in de ontwikkeling. De uitdaging zit in de menselijke factor, want diegene die nu dit werk doet moet daar voor open staan en moet dat ook willen. De menselijke factor tijdens de clustering is het meest complexe onderdeel van de clustering. Er wordt een manier gevonden om processen steeds verder te automatiseren en te integreren zodat je minder arbeidskracht nodig hebt en dus kan volstaan met minder fte's. Die fte's kunnen worden gestoken in sportspecifieke taken.

"... (Beleidsmedewerker NRB/NTFU) is daar een voorbeeld van. Die zat op de opleiders functie bij de bowlers. Toen kwam er een soort van beleidsmedewerkers functie / management functie vrij door een plotselinge vertrek van iemand die op marketing zat. Toen heeft hij de overstap gemaakt naar die functie om ook een aantal taken voor de NBF te doen. Met name op management niveau om mensen aan te sturen terwijl er een jonkie is gekomen voor de leidingen, het werk dat hij deed. Zijn kwaliteiten worden nu veel beter benut." (Manager NOB)

Deze beleidsmedewerker werkt 80% voor de NTFU en 20% voor NBF maar het is niet zo dat het op dagen is ingedeeld. Door de clustering kan hij per minuut zelf bepalen of hij aan de NBF of de NTFU werkt, hij stelt zijn eigen prioriteiten en heeft daar veel vrijheid in.

"Nee, daar is geen inschatting voor gedaan. Je gaat 1 dag voor de NBF dingen doen en collega ... gaat dingen voor de NTFU doen en in de praktijk gaan we uitvinden hoeveel tijd er met dingen gemoeid zijn. Dat is hetzelfde als de receptioniste, ... is door de NBF aangesteld en doet inmiddels ook veel dingen voor de NTFU. Voor geen van ons drieën is er van tevoren bedacht dat je zoveel uur ergens aan ging besteden." (Beleidsmedewerker NBF/NTFU)

Door deze clustering ben je minder kwetsbaar. Als er een functie als competitieleider uitvalt, door wat voor reden dan ook is er een serieus probleem. Dat is niet te beschrijven in een draaiboek maar alleen op te vangen door iemand die diezelfde functie heeft en verstand heeft van zaken. De andere mogelijkheid is, iemand kunnen aannemen op een vakgebied waarvan er binnen de huidige organisatie geen expert is. Zo kan het cluster verder groeien naar een volwaardige organisatie die op alle vlakken kennis en vaardigheden bezit. Bij een dergelijke organisatie zal de hiërarchie veranderen en coördinerende rollen ontstaan. Dit is aantrekkelijk voor huidige werknemers maar ook voor nieuwkomers. Daarbij is het aantrekkelijk voor nieuwkomers om te gaan werken bij een cluster voor meerdere bonden met veel expertise en doorgroeimogelijkheden dan bij een klein bondje die deze mogelijkheden niet heeft.

"Ik denk dat vooral belangrijk is dat je mensen naar een cluster trekt omdat je dan een breder perspectief hebt dan bij een bond. Je moet wel kijken naar welke mensen trekt dat wel aan en welke mensen trekt dat niet aan? Ik bedoel, op het moment dat ik mijn toerfiets collega ga vragen om voor de bowling de opleidingen te verzorgen, dan gaat dat niet werken. Terwijl die nieuwe jongen dat wel op die manier kan doen. Is het een diehard sporter of is het iemand met een sport achtergrond en kan hij dingen goed organiseren." (Beleidsmedewerker NBF/NTFU)

Problemen kunnen hierdoor ook ontstaan. Zowel bij het creëren van de rollen. Naar wie gaat de coördinerende rol, of naar welke bond en gaat de werknemer van de ene bond dan macht krijgen over werknemers van de andere bond?

"In een cluster kan je verder groeien, je kunt wat gaan managen. Het gaat twee kanten op, daar zit dan misschien ook een valkuil, want de mensen van de NTFU en NBF zullen dat ook hebben. Meer kapers op de kust, dat zou een valkuil kunnen zijn. Je kunt ook een vaste projectleider krijgen die alle overschrijdende projecten op zich neemt. Je hebt zo direct meerdere petten op. Dan is het in jouw belang dat project slaagt en niet zo zeer dat duikbelang." (Beleidsmedewerker NOB)

Directie

Het organiseren van de clustering wordt aangestuurd vanuit de directie, als het gaat om het bureau. Bij het werken met mensen blijft er altijd onvoorspelbaarheid in de manier van leidinggeven zitten. Toch worden de werknemers gestuurd in de richting van wat de directie graag zou willen. Het eindplaatje van de directie moet duidelijk zijn. Bij cluster Veenendaal is dat eindplaatje duidelijk: één directeur met daaronder drie management teams, een per bond. Dit management teams worden voorgezeten door de bureaumanagers. Daaronder werken vakmensen, die bij elkaar zijn gezet en behouden de eigen identiteit van de sport door afzonderlijke besturen. Voordat het zover was is de directeur bij alle drie de bonden gewoon een tijd directeur geweest. Dingen verandert die hij anders wilde maar vooral zijn taak als directeur uitgevoerd. Hij gaf leiding aan de bonden met ruimte voor eigen inbreng.

"Als je echt wilt dat iemand zijn capaciteiten ten volle benut dan moet je er voor zorgen dat hij zich goed voelt op de plek waar hij zit en dan moet je die persoon ook ruimte geven. Dus als hij iets heel graag wilt of juist helemaal niet wilt, dan moet daar ruimte voor zijn." (Manager NOB)

Wat niet alleen bij de onderzochte cluster aan de orde kwam maar ook bij het Huis van de Sport (Een beleidsmedewerker NBF/NTFU heeft daar gewerkt, KNVB heeft zich ingezet om daar gezamenlijk door een deur te kunnen.) is een voordeel van een gezamenlijk directie. Je opereert vanuit een gezamenlijk visie. Hierdoor ontstaat er een onderlinge synergie in plaats van het werken voor eigen haggie. Een andere pre is het samenwerken onder een dak.

"In Heerenveen gaat mijn collega iets voor de kaatsbond doen. Ze moeten samen uit het Heerenveen stadion en gaan gezamenlijk een nieuw pand zoeken. Die gaan dus veel samenwerken en samenwerken, kun je het beste onder een dak. Hierbij de rugby gaat dat waarschijnlijk ook gebeuren. Ik ben daar namelijk heel erg voor en dat is dan nu ook een actueel onderwerp." (Directeur NRB)

Bestuurlijk

Het bestuur heeft in mindere mate te maken met het clusteren van het bureau dan het bureau zelf. De besturen hebben een voorzitter, penningmeester en secretaris en daarbij zijn er enkele bestuursleden met een door het bestuur toegewezen rol. Bij het NOB bestuur werd er door de clustering een ander pand gekocht. Hierdoor was het bestuur wel heel erg betrokken bij de clustering vanwege de hoofdelijke aansprakelijkheid. Bij de ander bonden is er niet een dergelijke verandering geweest.

De samenwerkingen tussen de besturen is minimaal. De besturen zouden onderling onderwerpen kunnen uitwisselen en informatie aan elkaar kunnen verschaffen. Alleen de voorzitters van het cluster Veenendaal zochten elkaar in het begin veel op en dat leverde een gezonde dynamiek op. Ook de medewerkers ervoeren dat als prettig. Die bestuurlijke aandacht is wat minder geworden in de jaren. Minder naar elkaar toe en minder uitwisseling van expertise.

"Niet maandelijks maar jaarlijks. Net als ons bestuur jaarlijks overlegt met de Belgische duikbond. Dus ik zie dat ook wel gebeuren met de twee besturen van de andere bonden. En ik kan me in sportland wel voorstellen dat je met z'n drieën naar voren kijkt van wat gaat er gebeuren, wat komt er op ons af. Wat willen we daar mee en hoe. Daar kan je elkaar ondersteunen." (Manager NOB)

Bij de ander clusters wordt er helemaal niet samengewerkt. Ze hebben hun eigen sport, eigen ding, het zijn vrijwilligers die voor hun sport hebben gekozen.

Zolang de autonomie van de sporten maar blijft bestaan. Daarin moet je niet gaan samenwerken. De besturen moet je niet laten samenwerken, dat slaat nergens op. (Directeur NRB)

Door de clustering kunnen besturen meer inhoudelijk bezig zijn omdat ze algemene zaken kunnen overdragen aan het bureau. Het bestuur kan meer aandacht besteden aan strategie. Het nadeel van de meeste geclusterde onderzochte bonden is dat ze nog steeds te klein zijn om alle algemene zaken naar het bureau te delegeren. Zodoende zijn er nog veel bestuursleden die nog deze zaken voor hun rekening nemen in plaats van te controleren.

"We zijn nog wel een eind weg van de richtinggevende en controlerende functie van het bestuur. Maar er is al wel een grote stap in gemaakt en als we dat wel willen moeten we er nog een bond erbij hebben en groter worden." (Voorzitter KNAS)

De voorzitters van bonden hebben een redelijke bepalende rol in de bestuurlijke organisatie, in de koers die de vereniging vaart. De verscheidenheid aan voorzitters is groot. Je hebt breed geschouderde figuren die alles zien en doen en je hebt bescheiden figuren die er niet uit halen wat ze zouden moeten doen. Aan de ander kant moet de voorzitter draagvlak creëren bij andere bestuursleden, commissieleden en sporters.

"De voorzitter moet ook wat bedrijfsmatig denken, alleen visionair denken werkt ook niet. De voorzitter zal zijn visie ook laten bijsturen door de visie van zijn bestuursleden, je moet je stoel behouden. De poten worden altijd een beetje onder je stoel gezaagd maar als je er wat mee wilt gaan doen, ga je de visie varen van je bestuur en als het te ver gaat dan ga je weer naar je eigen visie, daar moeten we naar toe." (Voorzitter NTFU)

5.6 Toekomst

Tot hoever de clustering in de toekomst gaat komen is nog onduidelijk. Er is door een aantal bonden fors geïnvesteerd in specifieke ledenadministraties dus die zullen voorlopig gescheiden blijven. Daarnaast zullen sportspecifieke zaken gescheiden blijven. Maar er zijn inmiddels al meer terreinen geclusterd dan van te voren was gehoopt.

Als het aan de geïnterviewden ligt wordt het bureau, in de toekomst, een uitvoerend orgaan dat voor meerdere bonden zaken organiseert. Naast de bonden vallen onder dit orgaan, de werkgever, de werknemers onder allemaal gelijke arbeidsvoorwaarden. De niet sport specifieke zaken zullen geclusterd gaan worden en de sport specifieke zaken zullen redelijk gescheiden blijven. Tussen deze twee groepen zaken is er een grijs gedeelte waarin er zal worden samengewerkt maar de eindverantwoordelijke toch verstand van zaken moet hebben op het gebied van inhoudelijke sport specifieke zaken. De structuren zullen bij alle drie de clusters anders zijn. Bij cluster Rosmalen zal er een hiërarchische structuur ontstaan van een directeur met daaronder drie management teams. Die teams worden voorgezeten door de bureaumanagers. Functies worden collectief ingevuld en de algemene directeur bouwt een netwerk op voor die bonden. In deze onzekere tijd is een stabiele organisatie nodig om de georganiseerde sport overeind te houden. Door deze constructie, clusteren met andere bonden, is die zekerheid gewaarborgd voor de toekomst.

"Als ik zie wat we nu al uitgewisseld hebben en ook de stabiele situatie die financieel voor ons ontstaat. Zo kan de NOB in deze toch onzekere externe omgeving van subsidies die pieken en dalen, nieuw kabinet enz. geeft. Vanuit dat oogpunt is het succesvol." (Manager NOB)

Cluster Rosmalen is in gesprek met het NOC*NSF om een derde bond te zoeken om mee te clusteren. Cluster Rosmalen vindt zichzelf te klein om voldoende voordeel te halen uit de clustering. Cluster Veenendaal wil eerst deze clustering hebben volbracht alvorens met nieuwe bonden in gesprek te gaan. Voorafgaande gesprekken met bonden is op niets uitgelopen.

"Je kunt verzinnen dat er kleinere bonden, die hebben al gesproken met ... (Directeur cluster Veenendaal), toetreden tot dit cluster. Maar dat is alleen maar een optie als ze mensen of geld meebrengen. Want een molensteen aan je nek heb je niet nodig en dat zijn vaak de bonden die nu de grootste klappen moeten opvangen. Die volledig op subsidie drijven en met te weinig sporters zijn om iemand structureel in dienst te nemen. Heel veel vrijwilligers is goed maar z'n organisatie wil je als werk organisatie er niet bij hebben. Dan krijg je een soort van 80-20 regel dat je 80% van je werk gaat erin zitten en 20% van je inkomsten komt er vandaan. Dat moet je niet hebben." (Manager NOB)

Als het cluster Veenendaal uit het huidige proces van clusteren is dan is er een mogelijkheid tot uitbreiding. Voordat het zo ver is moet de huidige clustering onder controle zijn, daarmee bedoelen ze dat de ledenadministratie is uitgekristalliseerd, structuur moet staan in lijnen en overleg en het personeel moet weten waar ze aan toe zijn. Zou dit cluster, volgens de directeur met deze formule, tot vijf bonden kunnen groeien. Met deze formule bezoekt de directeur alle bestuursvergaderingen en alle bondsvergaderingen en houdt daarmee persoonlijk contact met alle machthebbende actoren. Daarbij is het een vereiste dat het goed georganiseerde bondjes zijn. Hiermee bedoelt de directeur dat het bonden zijn met een gezonde financiële huishouding, bureaumedewerkers en dus niet alleen vrijwilligers. Cluster Veenendaal is dus niet op zoek naar bonden waarvan ze alleen de ledenadministratie doen zoals de KNVB dat doet. Als de formule met deze drie bonden staat kan er pas weer gepraat worden over eventuele uitbreiding. Een eventueel doel daarna is nog ambitieuzer. Nog steeds één directeur maar daaronder coördinatoren die weer leiding geven aan maximaal vijf bondjes.

“Daarna moet je gaan kijken of je alle kleine sportbondjes onder een dak zet met een directie, een netwerk en één kopieerapparaat. Ik weet zeker dat de meerwaarde ligt bij het bundelen van de kennis die bij de bonden zit en dat de organisaties daar op den duur sterker van worden.” (directeur cluster Veenendaal)

Wat de directeur duidelijk aangeeft is dat er een directeur moet zijn. Bij meerdere directeuren krijg je weer aparte koninkrijkes. Er moet een directeur zijn die los van het geheel bevoegd is om besluiten te nemen die een meerwaarde hebben voor het geheel.

“Het huis van de sport hebben allemaal een eigen directie, die altijd in discussie met elkaar zitten. Ik bedoel de formule dat er een directie is met meerdere bonden eronder. Die ene directie kan op kwaliteit aansturen bij dat kleine bondje. Als je bij sportbonden binnen komt, zoals ik hier ook heb gedaan, zie je bepaalde dingen die betaald en bekostigd zijn. Dat kan anders, ik doe het dan anders en niet altijd op dezelfde manier maar wel met de ervaring die ik al heb.” (Directeur cluster Veenendaal)

Een andere optie is het creëren van een topsport hoek. Dat er een filiaal komt met onbeduidende topsport bondjes. De voorwaarde is hetzelfde als het cluster Veenendaal. Het moeten geen sporten zijn met doping en veel pers of een zwaar Olympische discipline. Bowlen, vinzwemmen, handboog, schermen en onderwaterhockey zijn hier voorbeelden van.

Bij de KNVB gaat een tweede clustering van start in Heerenveen. De KNVB moet samen met de kaatsbond uit het Heerenveen stadion en gaat gezamenlijk een nieuw pand zoeken. De KNVB is er van overtuigd dat een samenwerken het beste mogelijk is onder één dak. Bij het cluster van de NRB met de KNVB gaat dat waarschijnlijk ook gebeuren.

“Ik ben daar namelijk heel erg voor en dat is dan nu ook een actueel onderwerp. Je kunt ook functies gaan uitwisselen. Als je nu competitieleider bent voor de rugby of voetbal. Je kunt je minder kwetsbaar maken. Als morgen de competitieleider van de rugby onder de tram komt hebben we echt een serieus probleem. Dat is niet te beschrijven in een draaiboek.” (Directeur NRB)

Bij het cluster Rosmalen zijn er plannen om uit te breiden met een derde bond. Het NOC*NSF zou graag de KNSA (Koninklijke Nederlandse Schutters Associatie) bij het cluster zien maar de directeur ziet graag een bond die het bureau kan aanvullen in onze basis kerntaken. Er ontbreekt bijvoorbeeld een juridische persoon, een marketing persoon mist ook nog op het bureau.

“Dus als we er een derde bond bij willen zijn dit wel overwegingen. Het zou erg fijn zijn als die derde bond ons daarin zou kunnen aanvullen.” (Directeur cluster Rosmalen)

De voorzitter van de KNAS is er ook van overtuigd dat er verder geclusterd moet worden. Het is bij de KNAS niet een kwestie van of het komt maar van wanneer het komt. Het liefst zou de voorzitter met de NHB maar anders zonder de NHB aansluiten bij een nog grotere bond. Welke bonden hij in zijn achterhoofd heeft wil hij niet zeggen. Het bestuur heeft ook bonden waarvan ze zeker weten dat ze er niet mee willen praten.

“Te veel rotzooi in de bond of dat we de karakters kennen waar we niet mee willen samenwerken omdat dat tot mot gaat leiden. Dit gaat dan over organisatie en cultuur. Er zijn bonden die gerund worden door personen die je niet in een donker steegje tegen wilt komen. Daarnaast zijn er bonden die worden geleid waarbij ik niet weet of ik wel mijn handtekening wil zetten onder een subsidie aanvraag.” (Voorzitter KNAS)

5.7 Leiding geven

Leiding geven

Als leidinggevende moet je faciliteren, de werknemers ondersteunen en de spil vormen tussen bestuur en bureau. Tijdens de clustering heb je te maken met veel verschillende mensen die je moet aansturen of kneden om het clusteringsproces tot een succes te leiden. Op het moment dat je met mensen te maken krijgt is er een onvoorspelbare uitkomst. Het managen op deze onvoorspelbaarheid noemt de directeur van cluster Veenendaal 'management van verwachtingen'.

In het cluster Veenendaal is de directeur de grote motivator achter de clustering. Hij neemt de drie bureaus en de drie besturen aan het handje mee naar zijn eind plaatje. Elke bureau en bestuur bezit zijn eigen dynamiek en daar speelt hij een sleutel rol in. Een duidelijke visie ten opzichte van de twee andere directeuren. Dit is grotendeels gekomen door de intentie van de clustering. Bij Cluster Veenendaal lag die bij de directeur, bij Rugby bij het NRB bestuur en bij Rosmalen bij de twee besturen.

"Het initiatief lag bij het bestuur van de handboogbond. Ik zou daar graag meer mee willen doen maar dan moet ik wel het vertrouwen en zeggenschap krijgen. Ik ben destijds ook niet aangenomen als een Arjan die meer te zeggen kreeg. Het ligt ook minder in mijn aard. Maar als je het me vraagt zou ik best graag uit die ondersteunende rol willen en meer leidend zijn in de cluster." (Directeur cluster Rosmalen)

Het besturen zijn vrijwillig dus is het maar afvragen of daar personen zitten die de strijd met de directeur winnen in een discussie. Door deze onofficiële machtsverhoudingen worden er ook verhoudingen geschapen. De voorzitter van de KNAS vindt dat hun bestuurleden de baan van directeur redelijk goed zouden kunnen uitvoeren. Daarmee wil hij zeggen dat de bestuurleden en de voorzitter volledige gelijkwaardig zijn aan elkaar. De besturen hebben hiermee, voornamelijk de voorzitters van die besturen, de macht om de directeur wel of niet die verantwoordelijkheden te geven.

"De voorzitter heeft een redelijke bepalende rol in de bestuurlijke organisatie, in de koers die de vereniging vaart, de visionaire kant. Mits de voorzitter ook wat bedrijfsmatig denkt, alleen visionair denken werkt ook niet." (Voorzitter NTFU)

Het geven of nemen van verantwoordelijkheid heeft grotendeels te maken met het vertrouwen dat personen of groepen in elkaar hebben ondanks dat er onduidelijkheden zijn. Voor het bestuur is de relatie met de achterban op vertrouwen gebaseerd. Belangrijke keuzes in het clusteringsproces moeten door de achterban worden geaccepteerd.

Alle leidingevenden gaven aan dat het uitleggen van die belangrijke keuzes essentieel was voor het creëren van draagvlak bij de achterban, dat er altijd commentaar over de gang van zaken is terwijl er zelden een alternatief wordt geboden en dat je mensen moet herinneren aan goede dingen, die worden in de achterzak gedaan en vergeten.

Vanuit de directie naar de werknemer toe wordt er niet alles besproken wat er met de clustering te maken heeft, maar proberen de directeuren en managers van de clusteringen dit wel duidelijk te doen. Communicatie wordt daarbij door alle directeuren en managers als zeer belangrijk beschouwd. Duidelijkheid over de meerwaarde van de clustering, dat moeten de werknemers inzien.

De communicatie en uitleg over de meerwaarde van de clustering geldt niet alleen voor de medewerkers maar die communicatie moet ook naar derde. Omdat het nieuw is moet het een paar keer worden uitgelegd maar uiteindelijk merken de directeuren en managers dat iedereen mee gaat. In de relatie tussen leidinggevend (directeuren/managers) en werknemers wordt er door de leidinggevend gezocht naar een balans tussen taken van bovenaf opgelegd en zelfstandig taken laten oppakken. Door de werknemers bij het proces te betrekken, vanaf het begin af aan, wordt er draagvlak gecreëerd zodat de werknemers op eigen initiatief taken kunnen oppakken.

"Als je echt wilt dat iemand zijn capaciteiten ten volle benut dan moet je er voor zorgen dat hij zich goed voelt op de plek waar hij zit en dan moet je die persoon ook ruimte geven. Dus als hij iets heel graag wilt of juist helemaal niet wilt, dan moet daar ruimte voor zijn." (Manager NOB)

De verwachting is dan ook dat er natuurlijke momenten ontstaan waarop werknemers zeggen dat er taken en processen efficiënter kunnen.

“Er komt een natuurlijk moment dat die financiële man zegt: stel je nou voor dat we allemaal het zelfde programma gebruiken. Dat scheelt ruimte op de server en we kunnen voor elkaar invallen en helpen. Er komt bij alles een natuurlijk moment dat men op zich heen kijkt. Daar hoeft ik niks aan te doen. Ik stuur het natuurlijk wel. Ik zeg tegen ..., ga is bij ... kijken, die heeft het netjes voor elkaar. Die komt enthousiast terug en die denk: zo wil ik het ook.” (Directeur cluster Veenendaal)

De relatie tussen werknemers van het bureau en vrijwilligers van de bond zit een interessant krachtenveld en levert vaak conflicten op. Dit moet continu benaderd worden vanuit: wat is jouw rol en wat is mijn rol. Het definiëren van rollen, taken en verantwoordelijkheden. Daarnaast moet de vrijwilliger een aanspreekpunt hebben binnen de werkorganisatie.

Het directeurschap van een cluster is een nieuwe functie binnen de georganiseerde sport. Deze unieke functie zou een eigen profiel- en taakbeschrijving moeten krijgen die aangeeft wat voor competenties er nodig zijn voor een dergelijke functie.

“Mijn rol is wel veranderd. Ik doe eigenlijk niks meer, snap je. Ik heb bij de NOB nog dingen moeten maken beleidsnotitie enz. Je bent een meewerkend directeur. Nu doe ik niks meer, mijn gedachte is als er iets moet gebeuren moet iemand dat doen en dan ga ik daar naast zitten en kijken of dat het gaat zoals ik wil dat het gaat, dat doe ik bij alles zo. Ik heb de rol op afstand, ik erbij wordt geroepen als ze ergens tegenaan hikken en als er gedoe is.” (Directeur cluster Veenendaal)

In het profiel zouden twee uitgangspunten moeten komen volgens de directeuren. Een inhoudelijke functie is mogelijk. Hierbij houdt de directeur zich bezig met inhoudelijke zaken van de specifieke sport. Een procesmatige functie is noodzakelijk. Zaken als: personeel, strategie en geld moeten door de directeur worden beheerst. Bij het cluster van rugby is de directeur alleen bezig met het laatste uitgangspunt.

“Het is niet de bedoeling dat ik me ga bezig houden met de inhoud van rugby. We gaan niet ineens met een ronde bal spelen, zou ook niet slim zijn. Ik zeg ook niet dat we de inhoud van de trainingopleiding moeten aanpakken. Het hele technische gedeelte is niet voor mij. Ik heb ook een manager technische zaken aangesteld. Die dat gedeelte doet en verstand heeft van rugby. Ik ben puur voor processen, aansturing, contact met bestuur en noem alles maar op. Die samenwerkingen zijn op het gebied van bijvoorbeeld P&O, de KNVB doet de salaris administratie van 20 andere bonden.” (Directeur NRB)

5.8 Tot besluit

Alle geïnterviewden staan en hebben altijd positief gestaan tegenover het clusteren. Die positieve houding is bevestigd op het moment dat de clustering ook een fysieke vorm aannam. Ook andere betrokkenen zijn over het algemeen positief. Onwetendheid en een groot negatieve gevolg voor het individu geeft een minder positieve houding tegenover de clustering. Onwetendheid is door informatieverschaffing over de gang van zaken verholpen. Een groot negatief punt is bij de drie clusters bij een persoon naar voren gekomen die niet bij de geïnterviewden behoorde. Ook de resultaten van de clustering zijn volgens de geïnterviewden positief. Door de veranderingen in collega's en het in huis halen van meer kennis zijn veel betrokkenen enthousiast geworden.

“Zeker een succes, je moet het op lange termijn bekijken en je visie nastreven. Ook al gaat het met kritische blikken en moeten dingen meerdere malen overwogen worden. Uiteindelijk moet elke bond extra expertise toevoegen zodat we een sterker bureau krijgen. Samen kun je meer!” (Directeur cluster Rosmalen)

De verwachting is dat nieuwe werknemers eerder voor een cluster zullen kiezen dan voor een kleine zelfstandige bond. Mensen willen graag in de sport werken en zien een cluster met meer kennis en expertise dan bij een kleine zelfstandige bond. Daarnaast is er meer kans om door te groeien naar andere functies dan bij die kleine zelfstandige bond.

Het vertrouwen in de directeuren van de clusters is aanwezig. Zelfs bij de cluster waarvan de directeur van een andere bond komt.

*"We waren juist in goede verwachting van een man die verstand van zaken had en dat heeft hij."
(Beleidsmedewerker NRB)*

Kritische noot bij het besluit om te gaan clusteren was er bij de besturen. Deze kritische houding had veel te maken met onwetendheid dan met het te kort aan vertrouwen in het clusteren met collega bonden. Bij alle besturen is er een periode geweest dat de bestuursleden moesten wennen aan het idee van clusteren. Ook hier waren alle positief gestemd op het moment dat de clustering op gang was. Zelfs bij bonden die een eerdere poging tot clustering hadden zien mislukken of een collega bond uit het cluster hebben zien gaan zijn positief over de gang van zaken zoals de clustering tot op heden is verlopen.

Het concept dat de clusters hanteren is verschillend. Een inhoudelijke samenwerking, een aansluitende samenwerking, een directeur die de lead heeft of meerdere voorzitters die de lead hebben. Allemaal zijn ze overtuigd van hun eigen concept. De clusters zijn ook gezamenlijk overtuigd dat het cluster van familiesporten niet werkt.

"Ik vind dit: Ik merk nog steeds om me heen, dammen, schaken en bridgen gaat niet lukken. Dat bijt elkaar. Ik heb bij de schaakbond gewerkt en die schakers zeiden dat gewoon: die dammer zijn dom. Kegelen en bowlen bijt elkaar, dat werkt niet!" (Directeur cluster Veenendaal)

Daarnaast moeten de clusters geleid worden door een directie en in beginsel moet er wat te ruilen zijn. Als laatste moet er een of andere klik zijn. De besturen en voorzitter moeten elkaar liggen, open staan voor samenwerking.

De meerwaarde om aan een clusteringproces mee te doen is in de eerst paragraaf van dit hoofdstuk duidelijk omschreven met uitzondering van de KNVB. De KNVB doet het om de sport in het algemeen te verbeteren en een functie te creëren voor high positional binnen de KNVB. Een toekomstige manager die in het cluster ervaring op doet om de vaardigheden en kennis te gebruiken bij de KNVB.

6 Analyse: Vergelijking tussen theorie en praktijk

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten uit hoofdstuk vijf geanalyseerd vanuit het onderzoeksperspectief, die is beschreven in hoofdstuk twee. In dit hoofdstuk wordt het organisatie proces vanuit de volgende drie concepten beschreven: context, betekenissen en machtsrelaties.

6.1 Context

De context beschrijft hoe individuen in relatie tot elkaar staan en wat voor invloed dat kan hebben op betekenissen die hieruit voortkomen. De betekenissen worden geconstrueerd tijdens interacties tussen individuen en omgeving, zowel binnen als buiten de bond. De interacties tussen individuen en omgeving kunnen vanuit drie niveaus worden geanalyseerd: Individueel, organisatie en interorganisationeel niveau (Koole 2008)

Op individueel niveau blijkt dat het clusteringsproces wordt gezien als een instrumentele schaalvergroting om diverse voordelen te behalen. Een praktische benadering voor een door emotie gedreven branche. De bureaumedewerkers zien zichzelf als professionals die hun hoofd boven water moeten houden in tijden van crisis en in sommige takken van sport teruglopende ledenaantal. De bestuursleden en leden van de bond gaan het bureau dan ook meer zien als professioneel bureau die zaken voor hun sport organiseert.

Op organisatie niveau blijkt dat de bonden heel graag willen clusteren om meerdere redenen: professionaliseren, moderniseren, expertise uitwisselen, innoveren, specialisten aantrekken, gehoord worden en efficiënter te werk kunnen gaan. De clustering brengt veranderingen met zich mee de op formele en informele niveaus in een organisatie (Verweel 2002) en veranderingen brengen weerstand met zich mee (Gorden 1991). De clustering heeft dan ook meer tijd nodig dan de initiatiefnemers van de clustering hadden verwacht. De directeuren en de voorzitter spelen een belangrijke rol tussen deze niveaus in de organisatie. De spil tussen een geclusterd bureau, drie autonomen besturen, drie vrijwilligersorganisaties en de leden van de bond die in de algemene leden vergadering de meeste formele macht bezitten. Communicatie en vertrouwen zijn belangrijke elementen voor de voorzitters en directeuren om stappen te mogen zetten naar een clusteringsproces. Bij verandering is er weerstand en weerstand is weg te nemen met communicatie en vertrouwen.

De grootste uitdaging voor de betaalde kracht is de relatie met de vrijwilliger. Er moeten duidelijke rollen, taken en aanspreekpunten zijn beschreven voor de betaalde- en vrijwilliger kracht. De leden hoeven van de clustering weinig mee te krijgen. Als je niet naar de algemene ledenvergadering gaat of beleidsstukken leest kan de clustering aan je voorbij gaan. Hier zitten wel twee kanttekeningen aan: 1. Het bestuur en daarmee de sport moet autonoom blijven. 2. Er moet geen identiteitsbreuk ontstaan bij het clusteren met een niet gewenste associatie of imago.

Op interorganisationeel niveau blijkt dat geclusterde bonden beter worden gehoord dan de kleine zelfstandige bond. Door de schaalvergroting is een cluster een serieuze partij geworden in het krachtenveld. Sponsors, de politiek (NOC*NSF) en bijvoorbeeld verzekeringsmaatschappijen zijn gevoeliger voor een groot cluster dan de kleine zelfstandige bond. Het NOC*NSF wordt door de clusters als positief ervaren. Ondersteuning met financiële middelen en hulp bij knelpunten van het clusteren. Daarbij wordt de duidelijkheid over de richting van het NOC*NSF door middel van de sportagenda 2012 erg gewaardeerd. Nadelig zijn de abstracte theoretische plannen van het NOC*NSF die in het praktische werkveld waarin de bonden zich bevinden weinig kans van slagen hebben. De grootste tegenstrijdigheid ligt bij het zoeken van collega bonden om mee te clusteren. De bonden zien het niet zitten om met familie sporten te clusteren terwijl NOC*NSF

daar wel op aandringt. Familieclusters bestaan uit sporten die facetten gemeen hebben met elkaar, op elkaar lijken. De geïnterviewden ervaren juist met deze sporten een spanning die de clustering niet ten goede komt.

6.2 Betekenissen

In de betekenissen van de geïnterviewden zijn overeenkomsten, verschillen en ambiguïteiten te vinden. Deze bevindingen worden geanalyseerd vanuit de drie perspectieven van Martin & Frost (1999): het integratieperspectief om de overeenkomsten te analyseren, het differentiatieperspectief om de verschillen te analyseren en het fragmentatieperspectief om de ambiguïteiten te analyseren.

Het integratieperspectief is gebruikt om overeenkomsten in de betekenissen van de geïnterviewden te analyseren. De geïnterviewden hebben een consensus in hun betekenisgeving over bepaalde onderwerpen.

De voordelen van clusteren worden door de geïnterviewden duidelijk benoemd: uitwisselen van expertise, gehoord worden bij sponsors, politiek en NOC*NSF, door schaalvoordeel kan er efficiënter gewerkt worden met specialisten die kennis hebben van zaken en hierdoor gaat er meer geld naar de sport. Zowel het NOC*NSF als het pilot onderzoek van Bodt en Notté (2009) bevestigen deze voordelen. Alleen is de overtuigingskracht sterker aan het worden vanwege de reeds behaalde successen. Bij de clustering is er gebleken dat er voorwaarden zijn voor het slagen van een cluster: De al eerder genoemde familiesporten moeten niet samen clusteren. De doelgroep bij familie sporten ligt te dicht bij elkaar of heeft zelfs overlap. De identiteiten van de sport liggen te dicht bij elkaar en de deelnemers hebben veel gemeen qua: opleidingsniveau, economische klasse, etniciteit, leeftijd of sekse (K. Breedveld 2006). Er moet een vertrouwen worden opgebouwd tussen de bonden waarbij vooral de besturen elkaar moeten accepteren. Als daar concurrentie ontstaat over de doelgroep is die vertrouwensband niet optimaal. Zo zal de NTFU en NWU gezamenlijke sporters hebben. Die concurrentie bevordert het vertrouwen in de andere bond niet. De vertrouwensband tussen de besturen is noodzakelijk voor het slagen van de clustering. Er is juist een klik nodig tussen de bonden. Deze klik moet gezocht worden op het gebied van samenhang: alleen amateursporten of teamsporten met een verenigingsleven. Door deze klik ontstaat er een samenhang die de bonden nodig hebben om elkaar te steunen bij het clusteren. De bonden moeten hierbij een meerwaarde zien in de clustering. Alleen schaalvergroting is niet genoeg, er moet iets te ruilen zijn. De voorkeur ligt bij expertise maar een pand of financiële tegemoetkoming is ook een optie. Als laatste is een gezamenlijke directeur noodzakelijk. Ook dit heeft te maken met strijd binnen de verschillende bonden. Door een gezamenlijke directeur en daarmee dezelfde voorwaarde voor alle werknemers, werken aan één visie en elkaar daarin ondersteunen is de onderlinge strijd veranderd in een gezamenlijke strijd voor de sport.

In de vierde fase van clusteren (model cluster processtappen, NOC*NSF) worden de medewerkers pas bewust van de clustering bij het fysiek clusteren, laatste fase. In de voorafgaande fase van verkennen, uitwerken mogelijkheden en draagvlak creëren worden de medewerkers alleen geïnformeerd en staan ze niet stil bij de eventuele gevolgen. Bij de voorafgaande fase zijn hoofdzakelijk de besturen en directies bij betrokken.

Een veranderingsproces heeft veel tijd nodig, meer dan de betrokkenen verwacht hadden. In alle fases van clusteren is de menselijke factor, de factor die de meeste tijd nodig heeft om te veranderen. Zowel bij het aanpassen aan een nieuwe setting als het veranderen van nieuwe processen en programma's. Drie elementen die een belangrijke rol spelen bij de menselijke factor in een clustering: de identiteit die aan het werk gerelateerd is, of de persoon en omgeving passend zijn en er werkgever - werknemer wederkerigheid is (Stinchcomb en Ordaz). De werknemers gaan zich afvragen of ze zich nog wel prettig voelen bij die nieuwe situatie. Past hun identiteit nog wel bij de nieuwe omgeving? Je krijgt een band met je collega's en je gaat je

hechten aan de werkplek en je leidinggevende. De clustering moet ook weer eigen worden gemaakt. Hierbij speelt cultuur een belangrijke rol. Ondanks dat er in de theorie wordt aangetoond dat cultuur gemakkelijk manipuleerbaar is (Koot en Boessenkool 1991). Heeft het veel tijd nodig om van drie culturen naar een gezamenlijk cultuur te gaan. Cultuur is tenslotte een van de bindende factoren in een organisatie en een belangrijke factor voor het slagen van een clustering (Gorden 1991). Een verandering in de omgeving (clustering) vereist volgens Gorden ook een verandering in de cultuur en veranderingen brengen weerstand met zich mee. Dit valt bij de onderzochte clusters mee door communicatie over de meerwaarde van de clustering. Wanneer twee culturen niet goed passen is de slagingskans van de clustering minimaal omdat de organisatiecultuur een product van het succesvol aanpassen aan de omgeving is (Gorden 1991). Dit verwijst naar de klik tussen de organisatie die als voorwaarde is gesteld door de betrokkenen. Cultuur verwijst naar de waarde in de organisatie die over het algemeen van oudsher bewaard blijft. In de definitie van Koot en Boessenkool (1991) worden de volgende elementen als belangrijkste benoemd om de cultuur in de organisatie vorm te geven: gedeelde betekenissen, aannames, normen en waarden, symbolen. Bij de onderzochte clusters heeft het cluster Veenendaal de meeste veranderingen ondervonden. Bij cluster Veenendaal was er ook het meeste moeite met de door Koot en Boessenkool genoemde elementen. Bij de andere clusters kwam dit ook ter sprake maar in minder mate. De wederkerigheid tussen werknemer en werkgever is belangrijk. Bij de Rugby was er een noodzaak om met elkaar in zee te gaan. Bij Veenendaal is de directeur bij alle drie de bonden intern gaan zitten om directeur te zijn voorafgaand aan de fysieke clustering.

Communicatie is in dit veranderingsproces is van groot belang. Volgens Elving (2005) is informatie in twee subgroepen te verdelen: mondelinge communicatie en geschreven stukken. Tijdens de drie clusters is er vooral gebruik gemaakt van de mondelinge communicatie. Vanwege de snel wisselende situaties tijdens het clusteringsproces was mondeling sneller en had volgens de directies en besturen een hoger overdrachtsniveau. Op schrift kunnen er geen vragen worden gesteld of onduidelijkheden verduidelijkt worden. Elving (2005) noemt dit een rijk communicatieklimaat.

De gevolgen van de clustering worden door de betrokkenen niet exact hetzelfde gedefinieerd maar ze hebben wel nagenoeg hetzelfde doel. Het doel is professionaliseren in de breedste zin van het woord. De clusters streven naar een efficiënter bureau zodat er meer geld kan gaan naar de sport zelf. Die efficiëntie zit in het samenvoegen van systemen zodat er een groter systeem gekocht kan worden zodat er meer geautomatiseerd kan worden en dubbele handelingen overbodig worden. Direct daaraan verbonden zijn de functies die de systemen bedienen. Zij hoeven maar een keer uit te vinden hoe systemen werken en bij wie ze moeten zijn voor eventuele problemen. Hierdoor komen er specialisten in de organisatie in plaats van werknemers die van alles een beetje af weten. Naast de huidige werknemers die zich kunnen specialiseren in een eigen werkgebied kunnen er specialisten worden aangetrokken die worden gefinancierd door de efficiëntie van de huidige werknemers en door de schaalvergroting van de gehele organisatie. Een ander bijkomend voordeel was de verschillende expertise gebieden van de clusterende bonden. Door de clustering had de organisatie ineens meer expertise in huis dan bij een zelfstandige bond. Als je deze voordelen vergelijkt met de definities in het theoretisch kader is er aantoonbaar geprofessionaliseerd: een toename van betaalde krachten (Bodt, Notté 2009; Baatenburg et al, 2007), wordt de kwaliteit verhoogd, personen die er voor hebben geleerd, experts aangetrokken en ontwikkeld (Seippel 2002) en zoals in het eindrapport evaluatie samenwerking Cluster Rosmalen (2007) staat wordt de uitvoering van werkzaamheden door betaalde krachten gedaan.

Alle betrokkenen waren positief over het clusteren met collega bonden. Voorafgaand, tijdens en ook na het clusteren was er een overvloed aan positieve ervaringen en amper een negatieve ervaring.

Het differentiatieperspectief is gebruikt om verschillen in de betekenissen van de geïnterviewden te analyseren. De geïnterviewden hebben een dissensus in hun betekenisgeving over bepaalde onderwerpen. Dit kan voorkomen bij bepaalde groepen of functies in de organisatie die een subcultuur vormen.

Ondanks dat het doel van alle bonden in de clusteringen hetzelfde was, kunnen we dat niet zeggen van de intentie tot clusteren. Intenties zijn te verdelen in drie groepen: een te kort aan goede directeuren, een directeur die een nieuwe uitdaging zoekt, bonden die willen innoveren. Buiten de intenties waren ook de initiatiefnemers niet dezelfde functionarissen. Zowel besturen als een directeur hebben het initiatief gehad om een cluster op te gaan zetten. De verschillende intenties gaven op langer termijn geen ander resultaat dan de andere. Bij de initiatiefnemer gaf dit een verschil in machtsverhouding. Als de directeur het cluster had geïnitieerd krijgt de directeur aanzienlijk meer macht dan bij de clusters waar het bestuur het cluster had geïnitieerd. De directeur kreeg veel vertrouwen van de besturen daarmee gaven ze ook een stuk macht aan de directeur. Het onderwerp machtsrelatie wordt later in dit stuk besproken onder '6.3 Macht'.

Leiding geven door het bestuur en directie is gekoppeld aan het krachtenveld waarin de bonden zich bewegen. Bestuur, directie, commissies, vrijwilliger-betalde krachten, deelnemers, fans, sponsors. Allemaal groepen waar rekening mee gehouden moet worden. In deze analyse beperken we ons tot de relatie directie, bestuur en werknemers op het bureau. De directie moet de werknemers faciliteren en ondersteunen waar nodig. Door duidelijk kaders aan te geven maar die kaders groot te houden krijgt de werknemer ruimte voor eigen inbreng. Hiermee komt er ontwikkeling en daarmee vertrouwen bij de werknemer. De directie heeft de leiding niet meer direct in handen. Buiten de ruime kaders is er bij het werken met mensen altijd sprake van beperkte voorspelbaarheid (Verweel 2002). Directeur Veenendaal noemt dit management van verwachtingen. Die verwachtingen moeten wel gepresenteerd worden. Uitleg van de visie en belangrijke keuzes is hierbij voldoende. De werknemers moeten wel weten waar ze naar toe moeten werken maar worden vrij gelaten in hoe ze daar komen, eigen verantwoordelijkheid.

Op individueel niveau krijg je al snel te maken met de veranderingsbereidheid van de werknemers (Elving 2005). Er heerst onzekerheid over de verandering vanwege het niet paraat hebben van informatie, onzekerheid. Er is wel gebleken dat er voldoende commitment is met de organisatie en voldoende vertrouwen in de directie. In het model van Elving (2005) zijn er nog enkel variabelen die invloed hebben op de veranderingsbereidheid maar niet uit de interviews naar voren kwamen: kwaliteit van informatie, communicatieklimaat, de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie is een voorwaarde voor het commitment. Vijf variabele die invloed hebben op de veranderingsbereidheid. Door ieder individu worden ervaringen anders geïnterpreteerd en welke betekenissen geef je aan gebeurtenissen. Daarnaast is persoonlijke houding en omgangsvorm ten opzichte van andere bepalend of je in de nieuwe situatie op je gemak bent.

De organisatieculturen zijn niet snel veranderd maar als er bereidheid is om te veranderen zal de organisatiecultuur vanzelf meegaan. Voor de leidinggevende dus eenvoudig manipuleerbaar en toch een bindend middel in de organisatie. De dynamiek en cultuur van de sport moet gerespecteerd worden door het bureau ondanks dat het een geclusterd bureau is. Als professional moet je daar in kunnen anticiperen. De nieuwe dominante organisatiecultuur van het cluster heeft drie bronnen (Schein 2000): de overtuigingen vanuit de zelfstandige bond, de leermomenten tijdens de confrontaties met nieuwe collega's of systemen en de nieuwe overtuigingen vanuit de nieuwe context.

Het fragmentatieperspectief is gebruikt om meer dan één betekenis van de geïnterviewden te analyseren. De geïnterviewden hebben een ambiguïteit in hun betekenisgeving over bepaalde onderwerpen. Er zijn zowel overeenstemmingen als verschillen in hun betekenisgeving.

In de samenwerkingsmodellen van de drie clusters zijn zowel overeenkomsten als verschillen te ontdekken. De hiërarchie van voor en na de clustering verandert nauwelijks. Bij de aanhankelijke

clustering heeft de directeur een deeltijdbaan terwijl bij de inhoudelijke clusters één van de redenen van clusteren is geweest is dat de directeur een fulltime baan heeft. Hiermee samen is ook de bemoeienis van de directeur met sportinhoudelijke zaken te scheiden. Bij de aanhankelijke clustering bemoeit de directeur zich niet met sportinhoudelijke zaken terwijl bij de inhoudelijke clusteringen de directeur dat wel doet.

Een oplossing voor het verdelen van de kosten zijn er wel maar die zijn nog niet waterdicht. De verdeelsleutel is dan ook per cluster anders. Deels worden kosten gefactureerd naar de eigenaar van het systeem of pand. Bij de KNAS bond krijgen ze een factuur van de verwerkte salarisadministratie (KNVB) en bij de NBF hebben ze een huur contract voor het pand van de NOB. Aan de andere kant zie je dat functies klussen voor de andere bond uitvoeren en hier officieel geen factuur voor sturen. Om dit op te lossen willen de clusters in de toekomst dat alle werknemers vanuit een holding of organisatie in dienst worden genomen en dus ook worden betaald. Dit zou een volgende stap zijn in het cluster proces.

De clusters willen verder ontwikkelen en groeien naar een meer autonome organisatie. Deze organisatie verleent diensten aan meerdere bonden die daarvoor betalen. Bonden hebben op deze manier niet meer een eigen bureau maar een professionele organisatie die zich inzet voor hun sport. De werknemers van die organisatie zijn te verdelen in twee groepen: sportspecifieke werknemers en algemene werknemers. De sportspecifieke werknemers zijn beleidsmedewerkers en sportcoördinatoren. De algemene medewerkers zullen de administratie, communicatie en de ICT verzorgen. Cluster Rosmalen wil dit bereiken door een extra bond te zoeken voor bij het cluster. NOC*NSF zou graag de KNSA bij het cluster zien maar de directeur vindt de associatie met een wapenvergunning te riskant voor het imago van het cluster. Cluster Veenendaal wil allereerst de fysieke clustering achter de rug hebben om daarna uit te kunnen groeien naar maximaal vijf bonden met dit concept. Mocht dit goed verlopen zou het kunnen zijn dat er meerdere clusters komen onder een directeur. De vijf clusters vallen onder een coördinator en die coördinatoren vallen onder de directeur. Een van die cluster groepen zou een topsport cluster kunnen zijn voor kleine bonden. De NRB vindt de huidige situatie erg prettig en zou dit graag willen continueren. De KNVB laat het project doorlopen om zijn imago niet te schaden ten opzichte van de sportwereld om de KNVB heen.

Het clusterproces heeft buiten alle voordelen en successen ook valkuilen. Veranderingsprocessen hebben tijd nodig om de menselijke factor te laten wennen aan nieuwe situatie, systemen, actoren en andere context gerelateerde factoren. Zoals is gebleken gaan de werknemers pas realiseren dat er wordt geclusterd in fase vier van het fysiek samenvoegen. Voor de initiatiefnemers of betrokkenen die er al langer mee bezig zijn moeten juist op het moment van realisatie bij de werknemers extra tijd nemen voor gewenning. Een andere valkuil is het niet duidelijk definiëren van taken en functies. "Daar komen we later wel uit" is meestal een doodsteek voor duidelijkheid en achteraf problemen krijgen over, waarschijnlijk geld. Maak overal een afspraak voor en noteer de afspraak op papier. Wie huurt wie in voor hoeveel geld en aantal uren. De verdeelsleutel is niet overal even duidelijk. Als laatste moeten sport inhoudelijke zaken gecontroleerd blijven worden door sport inhoudelijke mensen. Bij cluster Rosmalen zijn enkele verkeerde certificaten uitgeschreven die door controle van iemand met inhoudelijke kennis vermeden konden worden.

6.3 Macht

Welke betekenissen van de betrokkenen zijn dominant en hoe komt het dat deze betekenissen dominant zijn, welke organisaties of individuen drukken hun betekenis door en hoe verloopt dat proces? Ook in deze paragraaf wordt er vanuit de drie niveaus van Koole (2008) geanalyseerd: individueel, organisatie en interorganisatie niveau.

Volgens Oomkes (2004) zijn er vijf fasen van strijd leveren in een nieuwe situatie. Deze vijf fase worden door elk individu geleverd bij een nieuwe situatie. De bestuursleden komen eerder in

aanraking met de nieuwe situatie als de werknemers dus de vijf fases lopen door elkaar heen in het proces van clusteren. Op individueel niveau wordt de meeste strijd geleverd door de werknemers op het moment dat er fysiek geclusterd gaat worden. Bij de fysieke clustering vindt ook de grootste verandering plaats in bestaande relaties, structuren, gewoontes, symbolen en actoren (Anthonissen & Boessenkool 1998). In fase één oriënteren de werknemers zich op de nieuwe situatie, ze maken onder andere kennis met nieuwe collega's. Voorafgaande aan de clustering is er al strijd om de verdeling van werkplaatsen maar bij de fysieke ontmoeting zal en een strijd om de macht ontstaan, fase twee. De strijd zal na verloop van tijd afnemen en de bonden zullen gaan samenwerken, fase drie. In fase vier zal er wederom strijd ontstaan. Maar nu om de identiteit van het individu of bond. Als het cluster ook deze strijd overleeft zal er acceptatie zijn van elkaars persoonlijkheid en eigenschappen, Er ontstaat harmonie in fase vijf.

Op organisatie niveau heb je te maken met de volgende partijen: bestuur, bureau, commissie, verenigingen en deelnemers (sporters). Een strijdarena waar de spanningsvelden liggen tussen betaalde krachten en vrijwilligers, de directeur met de voorzitter en algemene ledenvergadering. De strijd tussen de betaalde krachten en vrijwilligers wordt niet gezien als een probleem. De betaalde krachten weten met de vrijwilligers om te gaan en andersom. Dit komt overeen met de theorie (Bottenburg 2003). De strijd tussen het bestuur, directie en de algemene ledenvergadering is er een van wederzijdse afhankelijkheid. De drie groepen moeten samenwerken om te komen tot een organisatie van de desbetreffende sport. Anderzijds hebben ze allemaal hun eigen belangen en doelen. De voorzitter en de directeur hebben hierin de meeste leiding. Dit is per cluster verschillend; cluster Veenendaal heeft een dominante directeur terwijl de cluster Rosmalen twee dominante voorzitters heeft die graag de leiding nemen. Bij de Rugby is er een duidelijke verdeling in algemene zaken die door de directeur worden uitgevoerd en sportinhoudelijke zaken die door de voorzitter en manager worden uitgevoerd. Vertrouwen in een voorzitter en directeur zorgt ervoor dat ze macht krijgen van de algemene ledenvergadering of elkaar. De directeur en voorzitter moeten dus rekening houden met de Interactiekennmerken uit het arenamodel (Anthonissen & Boessenkool 1998). Met deze kenmerken kan er worden ingezien hoe een deelnemer of leden op de ledenvergadering zullen reageren op een voorstel.

Als we verder kijken dan alleen de organisatie zelf komen we uit op het interorganisationeel niveau. Sponsors, verzekeringsmaatschappijen en vooral de politiek met als vertegenwoordiger NOC*NSF speelt hier een belangrijke rol. De sponsors en bijvoorbeeld verzekeringsmaatschappijen hebben meer oor voor een cluster dan voor een klein zelfstandige bond. Het bereik van een cluster is vele malen groter dan bij een zelfstandige bond. Dit heeft overigens weinig met een clustering te maken maar met de schaalvergroting na de clustering. De rol van NOC*NSF is ondersteunen en volgens de betrokkenen niet te opdringerig. Wel zijn de plannen van het NOC*NSF te theoretisch en werken in de praktijk vaak anders, zelfs negatief uit. In dat geval zou het NOC*NSF beter moeten luisteren naar het werkveld en reëlere plannen moeten opstellen.

6.4 Tot besluit

In dit hoofdstuk is de theorie en de empirie gekoppeld aan elkaar en beschreven aan de concepten context, betekenissen en macht. Er zijn overeenkomsten en verschillen te vinden tussen theorie en empirie. De vraag die gesteld moet worden is of de clustering de oorzaak is van de bevinding of de intentie. Een voorbeeld vanuit het cluster Veenendaal: de aanleiding van een verhuizing is het clusteren met een collega bond maar de aanleiding van de bevinding is weerstand vanwege de nieuwe locatie. Dus als er niet was geclusterd en wel was verhuisd zou dit eveneens een verandering zijn en dus weerstand met zich meebrengen.

7 Conclusie

Dit onderzoeksverslag geeft inzicht in de betekenissen die betrokkenen van samenwerkende bonden geven aan het clusteren met collega bonden. Om tot dit inzicht te komen is er eerst gekeken naar de context, voorafgaande en parallellopende onderzoeken over hetzelfde onderwerp en het doel van dit onderzoek. Om vervolgens het perspectief van de onderzoeker in kaart te brengen en de methode van het onderzoek te beschrijven. In het theoretische kader is er per thema meerdere theorieën besproken die samen met de empirische resultaten voldoende data vormden om in hoofdstuk zes tot een analyse te komen. In dit hoofdstuk wordt er een conclusie getrokken vanuit die analyse met als doel een antwoord te krijgen op de hoofd- en subvragen.

7.1 Subvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden wordt er eerst een antwoord gegeven op de volgende drie subvragen:

Wat zijn de beweegredenen, inclusief context, van betrokkenen in de sportbond om te gaan clusteren met collega sportbonden?

De beweegredenen zullen op de drie niveaus van Koole (2008) worden beschreven om de betekenissen in de juiste context te plaatsen.

Op individueel niveau is er een betrokkene geweest die één beweegreden had om te gaan clusteren. De directeur van cluster Veenendaal had meer uitdaging nodig in zijn werk. De zoektocht naar uitdaging bracht hem richting het directeurschap van een tweede en later derde bond. De ander clusters zijn geïnitieerd vanuit het bestuur.

Op organisatie niveau streven de clusters naar een efficiënter bureau zodat er meer geld kan gaan naar de sport zelf. Door te professionaliseren, moderniseren, het uitwisselen van expertise, innoveren, nieuwe specialisten aantrekken kan er efficiënter worden gewerkt. Alleen met schaalvergroting zijn deze processen op gang te krijgen. De intenties zijn te verdelen in drie groepen: een te kort aan goede directeurs, een directeur die een nieuwe uitdaging zoekt, bonden die willen innoveren. De verschillende intenties gaven op langer termijn geen ander resultaat dan de andere. Bij de initiatiefnemer gaf dit een verschil in machtsverhouding. Als de directeur het cluster had geïnitieerd krijg de directeur aanzienlijk meer macht dan bij de clusters waar het bestuur het cluster had geïnitieerd. De directeur kreeg veel vertrouwen van de besturen waarmee gaven ze ook een stuk macht aan de directeur.

Op interorganisationeel niveau is de cluster door schaalvergroting een serieuze partij geworden in het krachtenveld. Sponsors, verzekeringsmaatschappijen en vooral de politiek met als vertegenwoordiger NOC*NSF speelt hier een belangrijke rol. Grote organisaties zijn aantrekkelijker voor deze partijen dan kleine zelfstandige bondjes. Daarbij is het clusteringsproces een doelstelling die staat beschreven in de sportagenda 2012. NOC*NSF stimuleert bonden dan ook met subsidies op het moment dat ze gaan clusteren met collega bonden.

Welke betekenissen geven betrokkenen van die sportbond aan het clusteringsproces?

Alle betrokkenen waren positief over het clusteren met collega bonden. Voorafgaand, tijdens en ook na het clusteren was er een overvloed aan positieve ervaringen en amper een negatieve ervaring. De betekenissen zullen worden beschreven vanuit de drie verschillende perspectieven: bestuursleden, directieleden en vanuit de beleidsmedewerkers.

Vanuit het perspectief van de bestuursleden wordt het bureau door de clustering steeds meer gezien als een professioneel bureau die zaken voor hun sport organiseert. De voorzitter speelt een belangrijke rol in de bond en vinden dat hun taak zowel hun eigen visie, als de visie van mede bestuursleden vertegenwoordigen en die bestuurlijk op de organisatie te projecteren. Door de clustering zien de voorzitters het bureau professionaliseren en efficiënter worden. Hierdoor schuiven er uitvoerende taken van de bestuursleden door naar het bureau en krijgen het bestuur tijd om zich vooral met strategische plannen bezig te zijn en die te controleren.

Vanuit het perspectief van de directieleden wordt de directeur gezien als de spil tussen een geclusterd bureau, drie autonome besturen, drie vrijwilligersorganisaties en de leden van de bond die in de algemene ledenvergadering de meeste formele macht bezitten. Communicatie en vertrouwen zijn belangrijke elementen voor de directeuren om stappen te zetten richting een clusteringsproces. Waar de directie duidelijk in is zijn de voorwaarden die ze opstellen om te gaan clusteren: 1. Geen familiesporten clusteren. De concurrentiestrijd die er ontstaat over de doelgroep van de afzonderlijke bonden doet afbreuk aan de vertrouwensband met het ander bestuur. 2. Er is een klik nodig tussen de bonden op het gebied van samenhangigheid. Bijvoorbeeld alleen amateursporten of teamsporten met een verenigingsleven. 3. De bonden moeten een meerwaarde zien in de clustering. Alleen schaalvergroting is niet genoeg, er moet iets te ruilen zijn. 4. Een gezamenlijke directeur is noodzakelijk. Ook dit heeft te maken met strijd binnen de verschillende bonden. Dezelfde voorwaarden voor alle werknemers, werken aan één visie en elkaar daarin ondersteunen is de onderlinge strijd verandert in een gezamenlijke strijd voor de sport.

De directie moet de werknemers faciliteren en ondersteunen waar nodig. Door duidelijk kaders aan te geven door middel van deze te communiceren. Deze kaders moeten ruimte bieden om werknemers een eigen inbreng te verlenen. Hiermee komt er ontwikkeling en daarmee vertrouwen bij de werknemer in de directie van de organisatie. Door deze ruime kaders is er sprake van beperkte voorspelbaarheid. Het communiceren van de visie en belangrijke keuzes is essentieel voor het nemen van de eigen inbreng door de werknemer. Dit door mondelinge communicatie of geschreven stukken.

Het NOC*NSF wordt door de clusters als positief ervaren. Ondersteuning met financiële middelen en hulp bij knelpunten van het clusteren. Daarbij wordt de duidelijkheid over de richting waarheen het NOC*NSF wil door middel van de sportagenda 2012 erg gewaardeerd. Nadelig zijn de abstracte theoretische plannen van het NOC*NSF die in het praktische werkveld waarin de bonden zich bevinden weinig kans van slagen hebben. De bonden zien het niet zitten om met familiesporten te clusteren terwijl NOC*NSF daar wel op aandringt. De geïnterviewden ervaren juist met deze sporten een spanning die de clustering niet ten goede komt.

Vanuit het perspectief van de medewerkers wordt er een meerwaarde gezien in de clustering. Zich specialiseren in hun vak gebied, innovatie en nieuwe uitdagingen zijn de belangrijkste redenen om de clustering als positief te ervaren. Pas bij fysieke clustering beseffen de werknemers dat er een verandering voor de deur staat en dat er strijd geleverd gaat worden als ze in een nieuwe situatie terecht komen. De bureaumedewerkers zien zichzelf als professionals die hun hoofd boven water moeten houden in tijden van crisis en in sommige takken van sport teruglopende ledenaantal.

Wat zijn de te verwachten gevolgen van clusteringen met collega sportbonden?

De verwachte gevolgen worden beschreven aan de hand van die vooraf verwachte problemen: behoud van identiteit na het cluster, belang van de sport(ers)na het clusteren en de professionaliteit van de bond na de clustering.

De identiteit van de bond wordt bepaald door de optelsom van de verschillende subculturen die op hun beurt worden bepaald door de individuele in die subcultuur. Het behoud de eigen identiteit na het clusteren wordt per subcultuur besproken. De identiteit van de sport en sporters wordt behouden volgens de geïnterviewden. Zoals NOC*NSF het benoemd in de Sportagenda 2012 zo is het ook gelopen. Een voorwaarde voor het behoud van identiteit zit hem in de soort

clusteringen. Wil je behoud van identiteit moet er geclusterd worden met bonden die elkaar niet bijten zoals familiesporten. De identiteit van de bureaus veranderen wel. Van een klein, ons kent ons, bureau gaat het naar een bureau met meer werknemers vanuit verschillende organisatie met verschillende organisatie culturen. Dit geldt overigens niet voor het cluster van de Rugby bond. De nieuwe dominante organisatiecultuur, die er ontstaat na de clustering, heeft drie bronnen (Schein 2000): de overtuigingen vanuit de zelfstandige bond, de leermomenten tijdens de confrontaties met nieuwe collega's of systemen en de nieuwe overtuigingen vanuit de nieuwe context.

Het belang van de sport(ers) na het clusteren is niet direct zichtbaar. Na verloop van tijd zal het bureau professioneler werken. Met als gevolg dat de sporter professioneler wordt, ondersteuning in zijn of haar sport. Verenigingsondersteuning, vraagbaken, het up to date hebben van informatie en administratie. Allemaal voordelen waarmee een sporter gebaat is. Al is het niet direct, omdat de sporter deze mogelijkheden niet gebruikt, dan is het wel indirect omdat er meer geld naar de sport gaat.

De professionaliteit van de bond na het clusteren. Bij de definities over professionaliteit hebben we gezien dat de bonden bij alle definities geprofessionaliseerd zijn. Hier de grootste professionaliseringsslagen op een rij: uitwisselen van expertise, gehoord worden bij sponsors, politiek en NOC*NSF, door schaalvoordeel kan er efficiënter gewerkt worden met specialisten die kennis hebben van zaken en hierdoor kan er meer geld naar de sport. Om te komen tot deze professionaliseringsslag is er een grote verandering nodig op de bureaus. Dit veranderingsproces had meer tijd nodig dan de initiatienemers van tevoren hadden verwacht. Vooral de menselijke factor was hiervan de trage factor. Het wennen aan nieuwe situatie, systemen, actoren en andere context gerelateerde factoren kost tijd. De clusters willen verder ontwikkelen en groeien naar een meer autonome organisatie die nog professioneler is dan nu al het geval is. Er moet wel rekening worden gehouden met het maken van afspraken. Duidelijkheid hierbij is van essentieel belang. Onduidelijkheden gaan op de duur opspelen en kunnen grote financiële gevolgen hebben. Daarnaast moet er een waarborging zijn op sportinhoudelijke zaken. Niet personen zonder sportinhoudelijke kennis, sportinhoudelijke taken of verantwoordelijkheden geven.

7.2 Hoofdvraag

Welke betekenissen geven betrokkenen van samenwerkende sportbonden aan het clusteren met collega sportbonden?

Ondanks dat niet alle betrokkenen even betrokken waren bij het proces zijn ze allemaal overtuigd van de meerwaarde van het clusteren van het bureau bonden. De betrokkenen zijn in te delen in drie groepen functionarissen: bestuursleden, directieleden en beleidsmedewerkers.

De bestuursleden geven betekenissen aan het clusteren van het bureau. De bestuursleden zien het bureau als een professioneel bureau die zaken voor hun sport organiseert op een steeds efficiëntere manier. Door die efficiëntie kunnen uitvoerende taken van de bestuursleden aan het bureau worden gegeven en krijgt het bestuur tijd om zich vooral met strategische plannen bezig te houden en die te controleren. De voorzitters vinden dat ze een belangrijke rol spelen binnen en buiten de bond. Ze vertegenwoordigen hun eigen visie en de visie van mede bestuursleden.

De directieleden geven betekenis aan het clusteren van het bureau. De directeur wordt gezien als de spil tussen interne en externe actoren. Communicatie en vertrouwen zijn belangrijke elementen voor de directeuren om stappen te zetten richting een clusteringsproces. Waar de directie duidelijk in is zijn de voorwaarden die ze opstellen om te gaan clusteren:

1. Geen familiesporten clusteren. De concurrentiestrijd die er ontstaat over de doelgroep van de afzonderlijke bonden doet afbreuk aan de vertrouwensband met het ander bestuur.

2. Er is een klik nodig tussen de bonden op het gebied van samenhang. Alleen schaalvergroting is niet genoeg.
3. Er moet iets te ruilen zijn: expertise, kennis of financiële vergoedingen.
4. Een gezamenlijke directeur is noodzakelijk. Ook dit heeft te maken met strijd binnen de verschillende bonden. Dezelfde voorwaarde voor alle werknemers, werken aan één visie en elkaar daarin ondersteunen is de onderlinge strijd veranderd in een gezamenlijke strijd voor de sport.

De directie moet de werknemers faciliteren en ondersteunen waar nodig. Door duidelijk kaders aan te geven maar ook ruimte te bieden voor werknemers om een eigen inbreng te hebben. Door deze ruime kaders is er nog meer sprake van beperkte voorspelbaarheid. Door deze ruimte komt er vertrouwen bij de werknemer in de directie van de organisatie. Het communiceren van de visie en belangrijke keuzes is essentieel voor het nemen van de eigen inbreng door de werknemer. Dit gaat bij voorkeur door middel van mondelinge communicatie, anders door geschreven tekst.

De beleidsmedewerkers geven betekenis aan het clusteren van het bureau. De medewerkers kunnen gaan specialiseren in hun eigen vakgebied, innovatie en nieuwe uitdagingen zijn de belangrijkste redenen op de clustering als positief te ervaren. Pas bij fysiek clustering beseffen de werknemers dat er een verandering voor de deur staat en dat er strijd geleverd gaat worden als ze in een nieuwe situatie terecht komen. De medewerkers zien zichzelf als professionals die hun hoofd boven water moeten houden in tijden van crisis en in sommige takken van sport met teruglopend ledenaantal.

Het NOC*NSF wordt door alle betrokkenen als positief ervaren. Ondersteuning met financiële middelen en hulp bij knelpunten van het clusteren. Duidelijkheid over de richting waarheen het NOC*NSF wil, door middel van de sportagenda 2012, wordt erg gewaardeerd. Nadelig zijn de abstracte theoretische plannen van het NOC*NSF, die in het praktische werkveld waarin de bonden zich bevinden, weinig kans van slagen hebben. Daarnaast zien de bonden het niet zitten om met familiesporten te clusteren terwijl NOC*NSF daar wel op aandringt. De geïnterviewden ervaren juist met deze sporten een spanning die de clustering niet ten goede komt.

8 Discussie en reflexie

In de discussie worden de volgende vragen besproken: wat zijn de belangrijkste bevindingen voor de opdrachtgever, Welke betrokkenen of problematiek is er niet beantwoord met dit onderzoek, Wat is nog een onderzoeksgebied of groep betrokkenen die in de toekomst nog onderzocht zou kunnen worden. In de reflexie kijkt de onderzoeker terug op zijn eigen onderzoek.

8.1 Discussie

Volgens de betrokkenen van het clusteringsproces wordt het NOC*NSF als positief ervaren. Het NOC*NSF heeft een bijdrage geleverd aan het bewerkstelligen van de onderzochte clusters door middel van netwerk, adviserende ondersteuning en financiële middelen. De sportagenda 2012 geeft een duidelijke richting aan waar het NOC*NSF naar toe wilt met de georganiseerde sport in Nederland. Niet alleen duidelijkheid maar ook begrip voor beslissingen en het verstrekken van subsidies. Een kritische punt ten aanzien van het NOC*NSF zijn de abstracte theoretische plannen die ze opstelt. Een van die theoretische plannen is het clusteren van familiesporten. De betrokkenen acteren in het praktische werkveld en daar is gebleken dat familiesporten niet klikken. Dit komt voornamelijk door de concurrerende doelgroepen tussen de familiesporten. Hierdoor blijft er strijd ontstaan tussen de besturen van de bonden en strijd biedt geen basis voor vertrouwen. Zonder vertrouwen tussen de besturen heeft een cluster met familiebonden weinig kans van slagen terwijl het NOC*NSF daar wel op aandringt.

De sporters zijn niet benoemd en / of geïnterviewd in dit onderzoek. Na het eerste interview met een beleidsmedewerker bleek hij redelijk weinig te weten van het clusteringsproces tot dat er fysiek geclusterd werd. Tijdens de fysieke clustering ging de beleidsmedewerker pas een betekenis geven aan het proces met collega bonden. De sporter zelf krijgt nog minder mee van het proces tot clustering. De sporter komt er tijdens de algemene ledenvergadering mee in aanraking. Dat is maar een klein gedeelte van de sporters en meestal alleen de bestuurders van verenigingen. Vandaar dat er voor gekozen is om deze betrokkenen niet mee te nemen in het onderzoek.

Diegene die wel als betrokkenen in het onderzoek zijn meegenomen hebben vrijuit gesproken. Bij de betrokkenen heerste een positieve gemoedstoestand over de clustering. Het was de betrokkenen gelukt om te clusteren met collega sportbonden. Door deze trotsheid wilde de betrokkenen graag hun verhaal vertellen tegenover de onderzoeker.

De communicatie tussen de betrokkenen is wel duidelijk naar voren gekomen in de theorie en empirie maar niet specifiek belicht. Er is, inmiddels in dienst van het cluster Veenendaal, een master student aan de Universiteit van Amsterdam die naar dit aspect heeft gekeken dus voor mij een reden om niet verder in te gaan op de communicatie bij een clustering.

Een interessant onderzoeksgebied waar nog onduidelijkheden over zijn is het leiderschap van directeuren en voorzitters. Beiden geven aan een leidende rol te hebben in het cluster maar de verhouding waarin is verschillend. Is het leiding nemen of krijgen? Dit geldt ook voor de machtsverhouding. Krijg je macht of neem je macht?

Zoals de opdrachtgever in het begin aangaf zou er een blauwdruk gemaakt moeten worden van de clustering. De valkuilen en obstakels die de huidige clusters hebben doorstaan hoeven niet nog een keer worden doorstaan door een nieuw cluster als dit wordt beschreven en benoemd. Dit zou helpen in het stimuleren van nieuwe clusters.

8.2 Reflexie

In deze reflexie kijk ik terug op meer dan een half jaar onderzoek voor mijn scriptie aan de opleiding Sportbeleid en sportmanagement aan de Utrechtse School voor Bestuurs en Organiseringswetenschappen, Universiteit van Utrecht.

In dit onderzoek had het theorie kader uitgebreider gekund. Ik vond het lastig om specifieke theorieën te vinden die aansloten op het onderwerp. Aan de andere kant zou je heel veel theorie er op aan kunnen sluiten maar is het dan nog wel relevant in voor de vraagstelling van het onderzoek.

Een tweede onderdeel dat ik lastig vond is het comprimeren van de resultaten tot de kern die een antwoord geeft op de vraagstelling zonder onderwerpen te laten vervallen die relevant waren. Hierdoor in het hoofdstuk met de resultaten vrij groot ten opzichten van de rest van het verslag.

Het zoeken naar geïnterviewde ging gemakkelijk bij het cluster Veenendaal omdat ik daar bekend was met diverse werknemers. Bij de andere cluster, die zijn geïnterviewd, was er ook voldoende animo. Het struikelblok lag bij het zoeken van een geschikt cluster. Van de negentien clusters die bij het NOC*NSF bekend zijn waren er meerdere niet actief. Hierdoor heb ik enige achterstand opgelopen.

Het onderwerp vond ik enorm boeiend. Wel heb ik gemerkt dat je in het onderwerp moet komen. Ik heb dan ook baat gehad bij mijn voorafgaande stage bij de NOB. Door deze stage had ik al informatie opgedaan die ik niet uit de interviews had kunnen halen. Het riskante aan de voorafgaande stage is dat ik minder open sta voor de andere clusters. Ik was al bevooroordeeld met de betekenissen en situatie van het cluster Veenendaal.

Bronvermeldingen

De bronvermeldingen zijn opgesplitst in de literatuurlijst, respondenten en noten. Alle drie refereren aan bronnen die in het onderzoek gebruikt zijn.

Literatuurlijst

Accountmanagement, NOC*NSF sportontwikkeling (versie 0.5, 2010), Visiedocument, 'Clusteren en Samenwerken', *Impuls voor de ontwikkeling van sterke en zelfstandige arbeidsorganisaties van sportbonden*.

Anthonissen, A & Boessenkool, J. (1998), *'Betekenisconstructie en handelen in de arena'*, in: *Betekeningen van besturen*, Utrecht: ISOR, pp.207 t.m 239.

Bergsma, M. (2003), *Betrouwbaarheid en Validiteit van Kwalitatief georiënteerde Operational Audits: methoden en technieken die de betrouwbaarheid en validiteit van kwalitatief georiënteerde audits waarborgen*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Baatenburg, de Jong, et al.(2007), *Besturen als sport: een onderzoek naar competenties van besturen in de Nederlandse sportsector*, Universiteit Leiden/Campus.

Boeije, H. (2005), *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*, Hoofddorp: Boom onderwijs.

Bodt, M., Notté, R. (2009), *Scoren met een één-tweetje*, Universiteit Utrecht / bestuur en organisatiewetenschappen.

Elving, W.J.L. (2005), *Information, Communication, and uncertainty during organizational change*; The role of commitment and trust, *Corporate Communications: An International Journal*.

Gordon, G.G. (1991), *Industry determinants of organizational culture*. In: *Academy of management review*, vol 16, nr 2.

de Jager, P. (2010), *BEINVLOEDING VAN MICRO NAAR MACRO, DE NEDERLANDSE ONDERWATERSPORT BOND*, Paper B&O arrangementen, Universiteit Utrecht.

Kirschner, P., Van den Bossche, P., Gijssels, W. & Segers, M. 2006, "Social and Cognitive Factors Driving Teamwork in Collaborative Learning Environments: Team Learning Beliefs and Behaviors", *Small group research*, vol. 37, no. 5,

Koole, S. (2008), *Scoren zonder aanval*. Amsterdam: Sociale wetenschappen, VU.

Lenselink E., Lammers R., Winters F. (2007), Eindrapport evaluatie samenwerking Cluster Rosmalen. *"Je kunt je bond niet uitbesteden"*

Martin, J. & Frost, P. (1999), *The Organizational Culture War Games: A Struggle for Intellectual Dominance*, in: Clegg, S.R. & Hardy, C. (1999)

NOC*NSF, *Sport groeit: Sportagenda 2012, Vastgesteld tijdens Algemene Vergadering 20 november 2007*.

Nichols, G., Taylor, P., James, M., Holmes, K., King, L. & Garrett, R. (2005). Pressures on the UK Voluntary Sport Sector. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*.

Rubin, H. J., Rubin, I. S. (2005), *Qualitative Interviewing, The Art Of Hearing Date* Northern Illinois University.

Schein E. H. (2000), *Bedrijfscultuur als ziel van de onderneming, Zin en onzin over cultuurverandering*.

Seippel, O. (2002), *Volunteers and Professionals in Norwegian Sport Organizations*. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*.

Siebers H., Verweel P., Ruijter A. (2002), *Management van diversiteit in Arbeidsorganisatie*, Den Haag.

Stinchcomb, J.B. en Ordaz, F. (2007), *The integration of two .brotherhoods.into one organizational culture: A psycho-social perspective on merging Police and Fire services*.

Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage Publications, London.

Respondenten

NAAM	FUNCTIE	ORGANISATIE
Arian de Vries	directeur	Cluster Veenendaal: NOB / NTFU / NBF
Riana Wassing	bureaumanager	NOB
Harry Brands	beleidsmedewerker	NOB
Rianne Mulder	bureaumanager	NTFU
Dirk Kik	voorzitter	NTFU
Erik Tolboom	beleidsmedewerker	NTFU / NBF
Hans Schelling	directeur	NRB (districtshoofd KNVB)
Gerard Kemps	voorzitter	NRB
Krijn Schutter	beleidsmedewerker	NRB
Teun Plantinga	directeur	Cluster Rosmalen: NHB / KNAS
Wiebe Mokken	voorzitter	KNAS
Arno den Hartog	adjunct directeur	KNHB (cluster Racketsport)
Erik van de Peppel	coördinator	NBB (cluster Hockeysport)

Noten

¹ Website NOC*NSF. Geraadpleegd op 02-11-2009, www.nocnsf.nl/nocnsf.nl/nocnsf/nocnsf

² Website NOC*NSF. Geraadpleegd op 02-11-2009, www.nocnsf.nl/nocnsf.nl/nocnsf/nocnsf

³ Website NOC*NSF. Geraadpleegd op 18-01-2010, www.noc-nsf.nl/cms/showpage.aspx?id=2368

*“Samen kun je meer!”
(Directeur cluster Rosmalen)*



Dank voor uw aandacht,
Pim de Jager