

Dubbelspel

Over instrumentalisering van de sportvereniging

Beoordelingscommissie

Prof. dr. J.P.P.E.F. Boselie

Prof. dr. T. Brandsen

Prof. dr. E.F. Loos

Prof. dr. M.J. Trappenburg

Prof. dr. P. Verweel

Dubbelspel

Over instrumentalisering van de sportvereniging

Double play

On the instrumentalization of voluntary sport clubs
(with a summary in English)

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor aan de Universiteit Utrecht op gezag van de rector magnificus, prof.dr. G.J. van der Zwaan, ingevolge het besluit van het college voor promoties in het openbaar te verdedigen op vrijdag 16 september 2016 des ochtends te 10.30 uur

door

Maikel Waardenburg

geboren op 18 november 1980 te Tegelen

Promotor: Prof.dr. M. van Bottenburg
Copromotor: Dr. J. Vermeulen

Dit onderzoek werd mede mogelijk gemaakt met financiële steun van VSBfonds,
het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en NOC*NSF.

Voor Susan, Luuk en Lily

Ter nagedachtenis aan mijn vader, Hans Waardenburg

VOORWOORD

De titel van dit proefschrift, *Dubbelspel*, verwijst niet naar het gevaarlijk spel, zoals in de gelijknamige roman van Frank Arion uit 1973. Een boek overigens dat ik voordat ik deze titel bedacht had nog niet kende. Ik ben schijnbaar een van de weinigen aan wie het bibliotheekgeschenk van Nederland Leest in 2006 voorbij is gegaan... Eerder heeft de titel van dit proefschrift betrekking op het samenspel; de ambigue afhankelijkheid van elkaar, in de sport, de muziek, de liefde en in de samenwerking tussen organisaties.

De voltooiing van dit proefschrift was eveneens een vorm van dubbelspel. Het was vaak balanceren: onderwijs geven, cursussen coördineren, afstudeerders begeleiden, conferenties bezoeken, leuke dingen doen met het gezin of met vrienden, jonge kinderen opvoeden, trainen voor een marathon en een dissertatie schrijven. Het voelde soms als simultaan schaken, waarbij ik meer dan eens mijn grip op het 'spel' verloor. Al die zaken gaan niet altijd samen. Met name het laatste anderhalf jaar heb ik menig professionele en persoonlijke relatie instrumenteel gebruikt ten behoeve van de voltooiing van dit proefschrift.

Een proefschrift schrijf je niet alleen. Graag maak ik daarom in dit voorwoord van de gelegenheid gebruik een aantal mensen te bedanken. Allereerst mijn promotor Maarten van Bottenburg en copromotor Jeroen Vermeulen. Maarten, ik ben heel blij dat je in 2008 het vertrouwen had om mij te betrekken bij je onderzoeksplan voor een 'theorie van de club'. Zoals dat met onderzoek gaat, leiden methodologische keuzes en empirische bevindingen je soms naar een ander eindpunt dan bij aanvang uitgesproken. Een theorie is het nooit geworden, maar het thema van instrumentalisering heeft altijd standgehouden in het onderzoek. Met je enorme drive en aandacht voor de historische context van hedendaagse fenomenen wees je me er soms op dat ik nog een extra stap moest zetten en wist je me vaker nog te inspireren tot een verdiepende theoretische benadering van het vraagstuk. Jeroen, jij als kritisch organisatiewetenschapper en etnograaf was de ideale copromotor voor de inhoudelijke begeleiding van mijn proefschrift. Onze gesprekken hielpen iedere keer weer mijn bevindingen scherper te duiden en op te schrijven. Maarten en Jeroen, jullie zorgden op de juiste momenten voor houvast, motivatie en inspiratie. Bedankt voor jullie begeleiding.

Voor het mogelijk maken van het onderzoek bedank ik het VSBfonds, NOC*NSF en de directie Sport van het Ministerie van VWS. De leden van de beoordelingscommissie bedank ik voor hun kritische blik op het manuscript.

Diverse studenten van de master Sportbeleid en Sportmanagement dank ik voor het beschikbaar stellen van data en Anne van Heerwaarden voor haar ondersteuning bij de uitwerking van een deel van de interviews. Voor de casestudies in dit proefschrift wil ik alle betrokkenen bij de twee onderzochte sportverenigingen bedanken voor hun openheid en medewerking aan het onderzoek. Een speciaal woord van dank gaat uit naar Edwin en Tom die mij als gatekeepers van hun club maximale toegang hebben verleend. Jullie zijn, net als al die andere verenigingsbestuurders en vrijwilligers, de drijvende krachten van het (sport)verenigingsleven in Nederland.

Een woord van dank gaat tevens uit naar een grote groep collega's van het departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO). De USBO is een inspirerende omgeving. Dat heeft natuurlijk vooral te maken met de mensen die de organisatie vormen, hoewel de invloed van het eigen pand op de sfeer en omgang tussen medewerkers en studenten niet mag worden onderschat. Het is niet voor niets dat de grootste wens van veel leden van sportverenigingen een eigen clubhuis is. Het eigen pand maakt van USBO een bloeiende community. In de jaren dat ik aan de USBO verbonden ben heb ik me altijd gestimuleerd gevoeld me naar eigen inzicht te ontwikkelen en mijn persoonlijke interesses ook leidend te maken in onderwijs cursussen en mijn onderzoek. In 2007 kreeg ik, na voltooiing van mijn studie, de kans om aan de slag te gaan bij USBO. Via Paul Verweel, Anton Anthonissen en Jan Boessenkool raakte ik tijdens mijn studie geïnteresseerd in de antropologische benadering van (sport)organisaties. Hun visie op sportverenigingen en voorkeur voor interpretatieve onderzoeksmethoden vormt een belangrijke inspiratiebron voor dit proefschrift. Paul, Anton en Jan, ik ben jullie dankbaar voor jullie inspiratie en de kans die jullie mij destijds gegeven hebben bij USBO aan de slag te gaan. Nienke Kuitenbrouwer en Pauline Mochel dank ik voor hun collegialiteit en constructieve houding naar dit onderzoek. Nienke en Pauline, in de afgelopen jaren hebben jullie mij meerdere malen ontlast van onderwijstaken door net even die extra tentamenvraag na te kijken of een bijeenkomst van mij over te nemen wanneer ik mijn onderzoek mocht presenteren tijdens een conferentie. Ik kijk met veel plezier terug op onze samenwerking in de O-cursussen in de bachelor en hoop nog regelmatig met jullie op te mogen trekken. Oud-kamergenoten Martijn Koster en Jan Boessenkool dank ik voor de inspirerende gesprekken over interpretatief onderzoek en organisatietheorie en de boeiende 'kleedkamergesprekken'.

Enkele collega's hebben mij op onderdelen van dit proefschrift van bruikbare feedback voorzien tijdens onderzoeksdagen en in het aio-platform, in het bijzonder Corine, Eva, Harmen, Jan-Willem, Jasmijn, Nina, Sabah en Sandra. Jullie kritische blik heeft de kwaliteit van dit proefschrift verhoogd. Het aio-platform heb ik ervaren als belangrijk voor de vorming van mijn academische vaardigheden en als een community die op de juiste momenten zorgde voor de nodige ontspanning! Jan-Willem, ik ben blij dat we de afgelopen jaren samen konden optrekken en dat je me bij de verdediging van dit proefschrift bijstaat als paranimf.

Een proefschrift is niet enkel het resultaat van de jaren dat een promovendus actief bezig is met het promotieonderzoek. Het is tevens het resultaat of, beter, een symbolisch artefact van de invloed van contextuele factoren, toevalligheden en de bijdrage van mijn eigen *civil society* op mijn persoonlijke ontwikkeling. De rol die mijn familie, vrienden, docenten en andere *significant others* in mijn persoonlijke geschiedenis hebben gespeeld zijn medevormend aan dit proefschrift. Ik ben dankbaar dat jullie in mijn leven zijn.

Jos, Evert, Andries, Wessel en de andere Venlose jongens, en de mannen uit Utrecht, dank voor jullie waardevolle vriendschappen. Nu dit project is afgerond hoop ik weer wat vaker met jullie af te kunnen spreken voor een goed gesprek en een biertje.

Mijn moeder dank ik voor haar onvoorwaardelijke steun. Mam, je hebt mij altijd een veilige, stabiele en vrije omgeving geboden om in op te groeien en mij te ontwikkelen. Het creëren van stabiliteit is een eigenschap die ik van je heb overgenomen en die een waardevolle basis heeft gevormd voor de afronding van dit proefschrift.

Mijn broer Roger dank ik voor de ontspannen, afleidende en eerlijke gesprekken over muziek, voetbal (vooral Feyenoord), wielrennen en de belangrijke zaken in het leven. Ik ben er trots op dat je me bij de promotie bijstaat als paranimf.

Pap, ik had je graag gegund dat je de afronding van dit proefschrift nog mee had kunnen maken, net zoals zoveel meer. Met jou heb ik altijd op ónze manier over wetenschap kunnen spreken. Aan die gesprekken is vorig jaar abrupt een einde gekomen, maar jouw nieuwsgierigheid naar het onbekende en je vasthoudendheid neem ik altijd mee. Aan jou draag ik dit proefschrift op.

De grootste dank gaat uit naar mijn gezin. Suus, Luuk en Lily, ik heb veel van de kostbare tijd met jullie 'gestolen' om dit proefschrift tot een goed einde te kunnen brengen. Lieve Luuk en Lily, jullie zijn nog zo jong dat jullie nauwelijks

door hebben gehad dat ik met mijn aandacht de afgelopen 1,5 jaar te veel bij het schrijven van ‘mijn boek’ was en mijn hoofd niet voldoende vrij was om met volle teugen van jullie onbevangingheid, vrolijkheid en liefde te genieten. Gelukkig waren er ook genoeg momenten waarop dit wel het geval was en we lekker gingen schommelen, knutselen, kleuren, zwemmen, voetballen of lezen. Laten we daar samen met mama weer volop mee doorgaan.

Suus, je was mijn belangrijkste motivator. Niet alleen heb je me de afgelopen jaren de ruimte en steun gegeven om dit project ten uitvoer te brengen, je hebt er ook een belangrijke inhoudelijke bijdrage aan geleverd. De gesprekken die we samen konden hebben over mijn onderzoek hebben stuk voor stuk meer lijn gebracht in de argumentatie van dit proefschrift. En dat geldt eigenlijk voor zoveel in mijn leven sinds wij samen zijn. Bedankt voor alles. Ik kijk ernaar uit weer vaker samen te zijn.

Utrecht, Juli 2016

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	VII
OVERZICHT TABELLEN EN KADERS	XIII
1 SPORTVERENIGINGEN ONDER DRUK?	1
1.1 Introductie.....	1
1.2 Instrumentalisering van de sportvereniging.....	3
1.3 Probleemstelling	6
1.4 Dominante organisatorische kenmerken van sportverenigingen	7
1.5 Instrumentalisering in context	12
1.6 Vooruitblik	16
2 INSTRUMENTALISERING: EEN LITERAATUURSTUDIE	19
2.1 Beweegredenen voor instrumentalisering.....	20
2.1.1 Ideologische instrumentalisering.....	21
2.1.2 Economische instrumentalisering	24
2.1.3 Sociaal-maatschappelijke instrumentalisering	28
2.2 Instrumentalisering als bedoelde strategie en onbedoeld gevolg.....	31
2.3 Intensiteit van instrumentalisering.....	33
2.4 Instrumentalisering of governmentality?	35
2.5 Samenvatting.....	37
3 INSTITUTIONELE LOGICA, INSTITUTIONAL WORK EN INSTITUTIONELE VERANDERING	39
3.1 Instituties	39
3.2 Institutionele logica-benadering.....	41
3.3 Institutional work-benadering	48
3.4 Institutionele verandering	53
3.5 Sportverenigingen en institutionele logica's.....	57
3.6 Afsluiting	62
4 METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	63
4.1 Interpretatief en abductief onderzoek	63
4.2 Casusselectie en sitetoegang	67
4.3 Onderzoekssites	70
4.3.1 Volleybalvereniging Utrecht	70
4.3.2 Atletiekvereniging Phoenix	72
4.4 Methoden van dataverzameling en analyse	73
4.4.1 Documentstudie.....	74
4.4.2 Casestudies.....	75
4.4.3 Analyse.....	78
4.5 Beperkingen en kwaliteit van het onderzoek.....	79
5 SPORTVERENIGINGEN: EEN PUBLIEKE LOGICA	83
5.1 Maatschappelijke ontwikkelingen	83
5.2 Het dubbelkarakter van de sportvereniging	87
5.3 Maatschappelijke rollen van sportverenigingen.....	90
5.3.1 Sportvereniging als accommodatiebeheerder.....	90
5.3.2 Sportvereniging als opleidingsinstituut	92
5.3.3 Sportvereniging als sportaanbieder.....	94
5.3.4 Sportvereniging als projectuitvoerder.....	96
5.4 Organisatorische uitdagingen	98
5.4.1 Vitaliseren	98
5.4.2 Samenwerken en clusteren	101

5.4.3 Flexibiliseren	102
5.4.4 Afrondend	104
5.5 Discussie	105
6 PROFESSIONALISERING DOOR INSTRUMENTALISERING.....	109
6.1 De regeling combinatiefuncties: professionalisering voor maatschappelijke belangen	110
6.2 Een betaalde professional in de vereniging.....	112
6.2.1 De combinatiefunctionaris als professional(isering)	113
6.2.2 Een vereniging als werkgever.....	117
6.2.3 Twee broodheren dienen.....	119
6.3 Strijd over professionaliteit.....	122
6.3.1 Bureaucratische professionaliteit	123
6.3.2 Sporttechnische professionaliteit	129
6.3.3 Ondernemersprofessionaliteit	134
6.4 Discussie.....	140
7 DE SPORTVERENIGING ALS INSTRUMENT VOOR SPORTEVENEMENTENBELEID	145
7.1 Het EYOF side-events-programma.....	146
7.2 Sportparticipatie bevorderen?.....	149
7.2.1 Hoe samenwerking organiseren?	150
7.2.2 Wat organiseren?.....	153
7.2.3 Voor wie organiseren?	156
7.3 Legacy, branding en goodwill.....	159
7.3.1 Publieke logica: de legacy van sportevenementen.....	159
7.3.2 Marktlogica: branding door een sportevenement.....	165
7.3.3 Community-logica: vergroten van goodwill als strategische keuze	171
7.4 Discussie	173
8 ‘GEZOND LEVEN DICHTERBIJ’? GRENZEN AAN INSTRUMENTALISERING	179
8.1 Sportimpuls Kinderen Sportief op Gewicht: sportaanbieders als coördinator van zorginterventies.....	180
8.2 Het ontwikkelen van een subsidieaanvraag: een complex proces.....	184
8.2.1 Intern draagvlak en eigenaarschap.....	185
8.2.2 Sturende subsidiecriteria	189
8.2.3 Multivocaliteit door externe invloed	192
8.2.4 Een definitief besluit	198
8.3 Divergerende logica’s.....	199
8.3.1 Plus-sport: ‘gezond leven dichterbij brengen’	200
8.3.2 Sport-plus: atletiekactiviteiten als maatschappelijke bijdrage	203
8.4 Discussie	206
9 CONCLUSIES.....	213
9.1 Introductie.....	213
9.2 Instrumentalisering van en door sportverenigingen	214
9.3 Over de relatie tussen overheid en civil society-organisaties	219
9.4 Over instrumentalisering, institutionele logica’s en institutioneel werk.....	221
9.5 Implicaties voor beleid en praktijk	224
9.6 ‘Speel ik met mijn kat, of speelt ze met mij?’	225
REFERENTIES	229
BIJLAGEN	259
SUMMARY	263
PUBLICATIES	269
CURRICULUM VITAE.....	271

OVERZICHT TABELLEN EN KADERS

Tabel 3.1	Dimensies van agency en vormen van institutioneel werk.....	52
Tabel 3.2	Type veranderingen in institutionele logica's	55
Tabel 6.1	Samenvatting van de bevindingen.....	142
Tabel 7.1	Onderdelen Achmea High Five Challenge.....	148
Tabel 7.2	Samenvatting van de bevindingen.....	176
Tabel 8.1	Samenvatting van de bevindingen.....	208
Kader 6.1	Doelstelling Bestuurlijke afspraken Impuls brede scholen, sport en cultuur	111
Kader 6.2	De naam van de club.....	137
Kader 8.1	E-mail besluit Sportimpuls KSG.....	199
Kader 8.2	Samenvatting van het concept projectplan	201

1

SPORTVERENIGINGEN ONDER DRUK?

1.1 Introductie

Sportverenigingen vormen naast scholen een ideale toegang tot de jeugd. In de leeftijdscategorie zes tot elf jaar is 80 procent lid van een sportvereniging en 69 procent van de twaalf- tot zeventienjarigen (sic). Een groot bereik dus, waar ook ouders mee in verbinding staan. Sportverenigingen vervullen daarmee een belangrijke rol in de zogenoemde pedagogische *civil society* die met de Jeugdwet versterkt moet worden. (*Bart Zijlstra & Léon Wever, respectievelijk directeur Sport en directeur Jeugd bij het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2014: 9*)

Sporten en bewegen dragen op vele manieren bij aan een vitaal Rotterdam. Sportplusverenigingen zetten zich optimaal in om extra waarde te bieden aan hun omgeving. Het is belangrijk dat daarbij ook relaties gelegd worden met andere sectoren. We zien die samenwerking steeds meer gestalte krijgen en verbeteren. Het Sportpluspredicaat toont aan dat een vereniging een betrouwbare, kwalitatieve partner is voor het uitvoeren van maatschappelijke programma's. Dit biedt inzicht welke verenigingen interessant zijn om mee samen te werken. (*Adriaan Visser, wethouder Sport gemeente Rotterdam, 6 januari 2016*)

Sportverenigingen staan in toenemende mate in de belangstelling van overheden. Zowel landelijke als lokale overheden zijn sportverenigingen gaan beschouwen als een belangrijke partner voor het realiseren van publieke doelstellingen (Bergsgard et al., 2007; Boessenkool et al., 2011; Breuer et al., 2015; Skille, 2011; Stenling & Fahlén, 2014). De openingsfragmenten van dit hoofdstuk illustreren die publieke aandacht voor sportverenigingen. De aandacht van overheidswege voor de maatschappelijke rol van sportverenigingen is niet

nieuw. De nota *Wat sport beweegt* (VWS, 1996) refereert al aan de bijdrage die sportverenigingen kunnen leveren aan de maatschappij. Nog scherper komt die maatschappelijke rol naar voren in de nota *Tijd voor sport* (VWS, 2005), waarin van de sportvereniging wordt verwacht dat zij “tracht via nieuwe diensten mensen aan zich te binden en haar maatschappelijke rol te vergroten” (2005: 20). Ook op lokaal niveau is er aandacht voor de maatschappelijke rol van sportverenigingen. Enkele gemeenten, zoals Arnhem, Rotterdam en Utrecht, investeren zelfs extra in ‘maatschappelijk betrokken sportverenigingen’. Tegenwoordig vinden we in de sportsector diverse uitdrukkingen voor sportverenigingen die zich verbinden aan deze publieke rol, zoals de ‘open club’, de ‘sportplusvereniging’ of ‘het buurthuis van de toekomst’. Om met de woorden van Wim de Heer, voormalig directeur van NOC*NSF, te spreken: “Je ziet bij de overheden een versterking in de richting van instrumentalisering van sport en een verzwaring van allerlei eisen die aan de sportvereniging worden gesteld” (Crum, 2001: 74). Die constatering lijkt niet aan relevantie te hebben ingeboet.

Sportorganisaties benadrukken zelf eveneens deze maatschappelijke rol. Sla een willekeurige editie van een vakblad als *SPORT Bestuur & Management of Sport & Strategie* open en je leest interviews, columns of reportages over de maatschappelijke bijdrage van sportverenigingen. In meerjarenbeleidsplannen en op de websites van NOC*NSF en de sportbonden treffen we verwijzingen naar de betekenis van sportverenigingen voor lokale gemeenschappen of specifieke doelgroepen (e.g. atletiekunie.nl, 2015; KNHB, 2010; NOC*NSF, 2012, 2016).

Diverse Nederlandse auteurs (e.g. Van Bottenburg, 2007; Janssens & Verweel, 2014; Stuij & Stokvis, 2015; Waardenburg, 2016) hebben de ontwikkeling in beleid en organisatie van de sport waarin de maatschappelijke rol van sportverenigingen meer onder de aandacht is gekomen reeds beschreven. Het is tevens geen louter Nederlands fenomeen. Zo dragen voetbalverenigingen in Denemarken bij aan gezondheidsvraagstukken door de implementatie van een concept als *Football Fitness* (Bennike, Wikman & Ottesen, 2014). Ook in landen als Australië, Duitsland, Finland en Noorwegen (Bergsgard et al., 2007; Dobbins, Hayman & Livingston, 2006; Hoye, Nicholson & Houlihan, 2010; Kokko, Kannas & Villberg, 2009; Skille, 2010) is er aandacht voor de potentiële bijdrage die sportverenigingen kunnen leveren aan publieke gezondheidsvraagstukken. Daarnaast beschrijven diverse auteurs de verwachte bijdrage van sportverenigingen aan de ontwikkeling van sociaal kapitaal, sociale integratie en sociale cohesie in landen als Australië (Spaaij, 2013), Canada

(Hoye et al., 2010), Denemarken (Agergaard, 2011), Engeland (Coalter, 2007), Noorwegen (Walseth & Fasting, 2004) en Vlaanderen (Vandermeersch, Vos & Scheerder, 2015). Kortom, de mindset van overheden is dat sportverenigingen een substantiële maatschappelijke bijdrage leveren aan complexe publieke vraagstukken.

1.2 Instrumentalisering van de sportvereniging

Diverse auteurs duiden de ontwikkelingen waarbij sportverenigingen als middel worden gezien en ingezet voor het bereiken van doelen van publieke instellingen als een proces van instrumentalisering (Boessenkool et al., 2011; Crum, 2001; Hoye et al., 2010; Stenling & Fahlén, 2014). De sportvereniging is vanuit het perspectief van maatschappelijke betrokkenheid volgens deze auteurs een *service delivery*-organisatie en een organisatie die gebruikt kan worden voor het realiseren van publieke doelen (Boessenkool et al., 2011), zoals het tegengaan van obesitas. In de openingsparagraaf is al beschreven hoe vanuit overheids perspectief en vanuit koepelorganisaties sociaal-maatschappelijke waarden worden geprojecteerd op de sportvereniging. Tegelijkertijd projecteren koepelorganisaties ook economische waarden op de sportvereniging. Zo constateren NOC*NSF en de aangesloten bonden dat de onstuimige groei van de fitnessbranche en de toenemende populariteit van informele vormen van sportbeoefening de leidende marktpositie van sportbonden ondermijnen (NOC*NSF, 2004, 2016; Van 't Verlaat, 2010). Deze koepelorganisaties verklaren de verschuivende populariteit van de wijze van sportbeoefening vooral door te verwijzen naar een proces als individualisering. Die ontwikkeling zou volgens NOC*NSF en de sportbonden leiden tot kritischere en meer 'consumptieve' sporters (Anthonissen & Boessenkool, 1995; Van der Roest et al., 2015). Om haar marktaandeel weer te stabiliseren en te vergroten dringt NOC*NSF er bij haar bonden op aan meer vanuit een marketingperspectief te gaan handelen. Concreet moet dit leiden tot nieuwe vormen van sportaanbod en lidmaatschappen bij sportverenigingen, die een diverse groep potentiële leden over de streep kunnen trekken (Van 't Verlaat, 2010). Groei van het totaal aantal bij sportverenigingen aangesloten leden is in de beleidsperiode tot 2012 het voornaamste breedtesportdoel van NOC*NSF en de sportbonden (NOC*NSF, 2008). In de Sportagenda 2016 (NOC*NSF, 2012) en Sportagenda 2017+ (NOC*NSF, 2016) verbreedt NOC*NSF deze doelstelling naar een verhoging van de algehele sportparticipatie in Nederland.

Dergelijke vormen van instrumentalisering kunnen leiden tot een reductie van de sportvereniging tot een instrument, waarin specifieke waarden van de sportvereniging publiek of privaat worden geëxploiteerd. Immers, wanneer overheden sportverenigingen betrekken bij projecten gericht op het bevorderen van de publieke gezondheid, dan maken zij gebruik van de gezondheidswaarde van sportbeoefening binnen de sportvereniging. Andere waarden, zoals vrijwilligheid en vooral competitie, verdwijnen in zo'n proces naar de achtergrond. Gesteld kan worden dat de relatieve autonomie van sportverenigingen door een proces als instrumentalisering onder druk komt te staan. Het bijdragen aan maatschappelijke uitdagingen lijkt zich te ontwikkelen tot een norm waar sportverenigingen zich toe dienen te verhouden (Boessenkool et al., 2011; Waardenburg, 2016). Dat geldt in toenemende mate ook voor het meer op basis van marktprincipes organiseren van de vereniging (Van der Roest, Vermeulen & Van Bottenburg, 2015). Publieke en private instellingen trekken sportverenigingen in verscheidene richtingen, doordat zij betekenis hechten aan verschillende verenigingswaarden. Overheden waarderen sportverenigingen bijvoorbeeld vanwege hun laagdrempelige organisatie, democratische organisatieprincipes en vrijwilligerskarakter, waardoor zij relatief eenvoudig toegankelijk zijn en tevens proeftuinen zijn voor burgerparticipatie voor in overheidsbeleid gespecificeerde doelgroepen. NOC*NSF en de bonden lijken juist de *exposure* van de sport, diversiteit aan sportaanbod en het potentieel bereik van sportverenigingen in toenemende mate te waarderen (Van 't Verlaat, 2010; Van der Roest, Waardenburg & Van Bottenburg, 2012). Deze partijen projecteren daarmee specifieke waarden op de sportvereniging. Mogelijk komen dominant veronderstelde verenigingskarakteristieken en organisatiepraktijken hierdoor onder druk te staan. Een dergelijk proces kan worden beschouwd als een vorm van institutionele druk. Omdat de hiervoor geïdentificeerde partijen zowel aan de publieke als aan de private kant aan sportverenigingen trekken, leidt dit tot divergentie van verenigingswaarden. De druk op sportverenigingen om zich meer volgens marktprincipes te organiseren is binnen het onderzoeksprogramma waar dit proefschrift deel van uitmaakt uitgewerkt door Jan-Willem van der Roest (Van der Roest, 2015). Dit proefschrift richt zich op de wijze waarop sportverenigingen omgaan met de institutionele druk tot een bredere sociaal-maatschappelijke rolvervulling.

Deze ontwikkeling past in een bredere context. We zien ook in andere domeinen een groeiende interesse vanuit overheden voor de bijdrage die *civil society*-

organisaties (CSOs) kunnen leveren aan sociaal-maatschappelijke, economische en politieke vraagstukken (Brandsen et al., 2015). Voorbeelden hiervan zijn de rol van het Jeugd sportfonds en Stichting Leergeld bij gemeentelijk armoedebeleid of via sociale media georganiseerde groepen burgers die betrokken zijn bij veiligheidsbeleid. De laatste jaren is de ontwikkeling waarin de *civil society* een steeds grotere publieke verantwoordelijkheid krijgt ook talig tot uitdrukking gebracht met termen als ‘participatiesamenleving’ en ‘doe-democratie’. Steevast benadrukken overheden met die termen de dienstverlenende rol van *civil society*-organisaties (Handy, 1988; Meijs, 2010; Trommel, 2009). Kortom, burgers en hun organisaties worden geacht een bijdrage te leveren aan publieke uitdagingen.

De wetenschappelijke aandacht voor de relatie tussen het functioneren van een staat en de aard en omvang van de *civil society* gaat terug tot de beroemde studie van De Tocqueville (2010[1835]) naar de democratie van Amerika. Een van de belangrijkste conclusies uit dat boek is dat een overheid die zich in de plaats van de *civil society* stelt, de samenleving geen dienst bewijst. Zijn stelling is dat “hoe méér de overheid zich in de plaats stelt van de burgers, hoe méér de burgers de vaardigheden om zich te verenigen en zelf initiatieven te ontwikkelen, zullen verliezen” (2010: 218). Die gedachte heeft het debat over de relatie tussen overheden en *civil society* eigenlijk nooit verlaten (Edwards, 2014). Het debat concentreert zich op de verschuiving in autonomie en maatschappelijke kracht van CSOs wanneer zij nauwere banden met overheden ontwikkelen. Dit zou leiden tot co-optatie van CSOs door meer dominant geachte publieke instellingen (Boutellier, 2014; Eliasoph, 2011; Newman & Clarke, 2009). Recent werk stelt dat overheden in staat zijn de ideologie van bijvoorbeeld vrijwilligersorganisaties zodanig te beïnvloeden dat deze organisaties hun praktijken laten aansluiten op de belangen van publieke instanties (Van de Bovenkamp & Trappenburg, 2011; Brandsen et al., 2014; Ilcan & Basok, 2004).

Hoewel deze recente literatuur een nodig kritisch licht laat schijnen op de invloed van overheden op CSOs (zie paragraaf 1.4), is er beperkte aandacht voor de relatieve autonomie van CSOs en de wijze waarop deze organisaties die autonomie inzetten ten behoeve van het onderhouden en ontwikkelen van de eigen organisatie. Het verbinden met of overnemen van meer publieke waarden door CSOs kan ook een bewuste strategie zijn die niet noodzakelijkerwijs leidt tot verdringing van *civil society* waarden als vrijwilligheid of autonomie (Oliver, 1991; Skelcher & Smith, 2015). Mogelijk zijn CSOs die de banden met publieke instellingen aanhalen juist beter in staat hun autonomie te bewaken, bijvoorbeeld doordat deze relaties een grotere spreiding in *resources* opleveren.

Een dergelijk perspectief op *agency* is marginaal aanwezig in academische debatten over de relatie tussen overheden en *civil society*-organisaties.

1.3 Probleemstelling

In dit proefschrift richt ik mij op de constructie van de instrumentele rol van sportverenigingen in gemeentelijk sportbeleid en de wijze waarop twee sportverenigingen in de gemeente Utrecht betekenis geven aan de publieke waarden die verbonden zijn met deze instrumentele rol. Het proefschrift beschrijft en analyseert spanningen tussen de gewenste instrumentele rolvervulling en de wijze waarop sportverenigingen die beantwoorden. Het proefschrift heeft een exploratief karakter en kent een drietal doelstellingen. Ten eerste poogt dit proefschrift het proces van instrumentalisering van sportverenigingen te beschrijven en te begrijpen. Daarbij neemt de spanning tussen sturing en interventie vanuit overheidsinstellingen en de relatieve autonomie van sportverenigingen een centrale plek in. Ten tweede heeft het proefschrift tot doel het concept instrumentalisering uit te werken. Dit is tot op heden niet gedaan en daarmee levert dit proefschrift een funderende bijdrage aan verder onderzoek dat gebruikmaakt van dit concept. Ten derde poogt dit proefschrift een theoretische bijdrage te leveren aan twee stromingen binnen de nieuwe institutionele theorie. Dit proefschrift behoort tot een zeer selecte groep studies die twee recente stromingen uit de nieuwe institutionele theorie (zie hoofdstuk 3) in combinatie met elkaar gebruikt (i.e. Christiansen, 2013; Gawer & Phillips, 2013; Jarzabkowski, Matthiesen & Van de Ven, 2009). Het levert daarmee een bijdrage aan de verdere ontwikkeling van een meer op *agency* gerichte institutioneel theoretische benadering.

Hiervoor is geschetst dat van sportverenigingen steeds nadrukkelijker verwacht wordt dat zij een grotere maatschappelijke verantwoordelijkheid op zich nemen. Het proefschrift richt zich op de wijze waarop sportverenigingen inspelen op deze instrumentele druk en de spanningen die dit teweegbrengt vanuit de volgende onderzoeksvraag:

Hoe spelen sportverenigingen in op instrumentalisering door overheden en wat betekent dat voor de institutionele logica waardoor sportverenigingen zich laten leiden?

Een eerste stap in dit proefschrift is meer helderheid te genereren over het centrale concept in het onderzoek. Dit leidt tot een literatuurstudie naar het concept instrumentalisering. De literatuurstudie biedt een conceptuele basis voor een analyse van de vormen van instrumentalisering in gemeentelijk sportbeleid. Vanwege de dominante positie van gemeenten in de publieke financiering van de sportsector – overheidsuitgaven aan sport komen voor 94 procent op het conto van gemeenten (Goossens & Kuipers, 2015) – en de directe lokale relatie tussen gemeenten en sportverenigingen analyseert dit proefschrift primair instrumentalisering door gemeenten. In de diverse casushoofdstukken komt tevens de nationale overheid naar voren, aangezien zij vaak initiator van beleidsprogramma's is die gemeenten op lokaal niveau implementeren. Het proefschrift gaat vervolgens vooral in op de wijze waarop sportverenigingen inspelen op de vraag zich te committeren aan een grotere maatschappelijke verantwoordelijkheid. De onderzoeksvraag vraagt om een empirische studie van de wijze waarop sportverenigingen de druk tot instrumentalisering beantwoorden. Dit is onderzocht via een drietal casestudies, waarbij twee Utrechtse sportverenigingen via etnografische onderzoeksmethoden zijn onderzocht. Mijn aandacht gaat daarbij vooral uit naar bestuurlijke besluitvorming en de betekenisgeving van direct bij de casus betrokken personen aan de maatschappelijke rol van sportverenigingen. Veel aandacht is er voor de handelingsruimte, de *agency* van betrokken actoren. Het proefschrift plaatst de in de literatuur geïdentificeerde kenmerken van sportverenigingen in een theoretisch raamwerk dat bestaat uit de institutionele logica benadering en de institutional work benadering (zie hoofdstuk 3). Deze benaderingen, met aandacht voor meso- en micropraktijken, symbolische betekenissen en *agency*, verbinden het instrumentaliseringsvraagstuk zoals zich dat bij sportverenigingen voordoet aan meer theoretische inzichten over de relatie tussen organisaties en hun omgeving.

1.4 Dominante organisatorische kenmerken van sportverenigingen

Dit onderzoek richt zich op de maatschappelijke rol van sportverenigingen. Om die maatschappelijke rol in haar context te plaatsen bespreek ik in deze paragraaf allereerst kort enkele cijfers over sportbeoefening in verenigingsverband en overheidsuitgaven aan sportverenigingen in Nederland en vervolgens meer uitgebreid de in de literatuur onderkende organisatorische karakteristieken van sportverenigingen.

Sportverenigingen in cijfers

In het Nederlands sportlandschap spelen sportverenigingen een aanzienlijke rol. Nederland telt ongeveer 25.000 sportverenigingen, met in totaal 4,8 miljoen leden. Met ongeveer 23 procent van de Nederlandse bevolking lid van een sportvereniging, is Nederland een land met één van de hoogste percentages sportverenigingsleden (Breuer et al., 2015). Een veel groter percentage is weleens lid geweest van een sportclub. Het gemiddeld aantal leden van sportverenigingen is 193 (CBS Statline, 2015). 36 procent van de clubs heeft minder dan 50 leden, terwijl ongeveer een derde van de verenigingen als groot kan worden beschouwd, met meer dan 250 leden. Grotere clubs vertegenwoordigen het merendeel van het totaal aantal sportverenigingsleden (Van der Roest, 2015). De gemiddelde afstand tot een club is minder dan 2,5 kilometer (Hoekman, Wezenberg-Hoenderkamp & Van den Dool, 2015). Sportverenigingen halen meer dan de helft van hun inkomsten uit ledencontributies en lesgelden (CBS Statline, 2015). Kantineverkoop vormen met 22 procent de tweede grootste inkomstenbron. Sponsoring zorgt voor zo'n 12 procent aan inkomsten en subsidies voor bijna 10 procent. Vanuit een *resource dependence*-perspectief zou gesteld kunnen worden dat de eigen leden daarmee de belangrijkste stakeholders vormen van sportverenigingen. Niet alleen dragen zij financiële middelen bij aan de vereniging, zij stellen ook tijd, mankracht en kennis en expertise beschikbaar aan de vereniging. Tegelijkertijd ontvangt een groot deel van de sportverenigingen een verkapte subsidie van lokale overheden, doordat zij vaak korting op de huur van de sportaccommodatie ontvangen. In totaal investeerden gemeenten in 2014 bijna 1,2 miljard euro aan sport; dat kwam in dat jaar neer op gemiddeld 67 euro per inwoner (Hoekman & Van den Dool, 2015). Voor gemeenten met meer dan 100.000 inwoners ligt de gemiddelde bijdrage per inwoner op 77 euro. De voornaamste inkomsten op de post 'sport' betreffen de verhuur van sportaccommodaties aan sportverenigingen. Deze post is tussen 2010 en 2014 toegenomen. Hoekman en Van den Dool (2015: 16) schrijven die toename toe aan een stijging van de huurtarieven die gemeenten rekenen voor het gebruik van sportaccommodaties. Onder meer vanwege deze financiële relatie kan ook de lokale overheid als een betekenisvolle stakeholder voor sportverenigingen worden beschouwd.

Sportverenigingen: een karakterisering

Van meer belang voor dit proefschrift dan de hiervoor geschetste kerncijfers over het sportverenigingsleven is de institutionele betekenis van sportverenigingen.

De Nederlandse sportwereld kent al vele decennia een dominantie van de organisatie van sport via sportverenigingen. Zo stelt Van Bottenburg:

In een beschrijving van de institutionalisering op sportgebied in Nederland zijn er goede argumenten om deze sportverenigingen centraal te zetten. Niet alleen zijn zij de grootste en wijdst vertakte organisatievorm in de Nederlandse sportwereld. Ook zijn sportverenigingen uitgegroeid tot instituties met regulerende en normerende functies die de sport als autonome wereld overstijgen. (*Van Bottenburg, 2007*)

Die dominantie draagt waarschijnlijk bij aan het gegeven dat het publieke sportbeleid zich zo sterk richt op sportverenigingen (Boessenkool et al., 2011). Diverse auteurs karakteriseren de sportvereniging als institutie – niet als rechtsvorm – door enkele centrale organisatorische kenmerken te identificeren (Boessenkool, 2011; Lucassen & Van Kalmthout, 2015; Thiel & Mayer, 2009; Van Bottenburg, 2007; Van der Roest, 2015). Deze auteurs reïficieren hiermee de sportvereniging als institutie.

Een eerste kenmerk dat diverse auteurs onderscheiden is dat lidmaatschap van en deelname binnen een sportvereniging plaatsvindt op *vrijwillige grondslag* (Thiel & Mayer, 2009; Anheier, 2014). Men is niet verplicht lid te zijn van de vereniging of deel te nemen aan de Algemene Leden Vergadering (ALV). Volgens Anheier is dit hét onderscheidende kenmerk van verenigingen: “voluntary associations are private, membership-based organizations in which membership is non-compulsory” (2014: 74). Gevolg van de vrijwillige deelname is dat sportverenigingen tenderen naar sociale homogeniteit (Boessenkool, 2011; Van Bottenburg, 2007; Verweel et al., 2005). (Sport) verenigingen vinden hun oorsprong in gemeenschappen van gelijkgestemden of ‘soortgenoten’ (Boessenkool, 2011; Meijs, 1997). Doordat lidmaatschap van een sportvereniging vrijwillig is, neigen mensen lid te worden van een club “waar zij verwachten zich het meeste thuis te voelen” (Van Bottenburg, 2007: 8). Dat mechanisme zorgt ervoor dat veel sportverenigingen behoorlijk intern gericht zijn, op het belang van de eigen leden (Nagel, 2006). Een mogelijke consequentie daarvan is volgens Van Bottenburg (2007) dat sportverenigingen zich eerder richten op ledenbehoud en -werving in eigen kring, dan dat zij zich richten op nieuwe doelgroepen. Dit zou uiteraard op gespannen voet staan met de wens van overheden dat sportverenigingen zich dienen te richten op maatschappelijke doelgroepen waarvan de sportparticipatie achterblijft.

Een tweede kenmerk kan worden beschreven als *prosumption*. Dit portmanteau verwijst naar de eigen productie en consumptie van diensten (Chen, 2015). Leden van een sportvereniging geven zelf vorm en inhoud aan de door hen gewenste dienst en nemen deze vervolgens ook zelf af. Van Bottenburg (2007: 9) stelt hierover:

Het lidmaatschap kan daarmee worden gezien als het recht om, tegen betaling van lidmaatschap, mee te mogen doen aan de bepaling, realisatie én consumptie van een pakket collectieve goederen (Puyt, 2004). De leden zijn tegelijkertijd producenten en consumenten. De vereniging is er *voor* en *door* de leden en functioneert alleen omdat en zolang haar leden bereid zijn om hun eigen sportaanbod te creëren en zich te houden aan vrijwillig aanvaarde verplichtingen en verantwoordelijkheden.

Boessenkool (2011) stelt eveneens dat de maatschappelijke kracht van sportverenigingen nog altijd sterk wordt gelegitimeerd doordat zij voor, door en met elkaar zijn georganiseerd. Sportverenigingen worden daarom vaak aangeduid als *mutual support*-organisatie (Anthonissen & Boessenkool, 1998; Gordon & Babchuk, 1959). Uiteraard speelt in het licht van het voor, door en met elkaar organiseren het klassieke vraagstuk van collectieve actie (Olson, 1971) een belangrijke rol: Waarom zetten individuele leden zich in voor de collectieve organisatie van de sportvereniging? De gedachte dat die individuele bijdrage tegenwoordig minder vanzelfsprekend is komt veel naar voren in beleidsteksten van sportbonden (Van der Roest et al., 2015). We zien ontwikkelingen vanuit dat perspectief, zoals het verplicht uitvoeren van taken door leden, het afkopen van bijvoorbeeld een bardienst of de toename van het aantal professionals dat actief is in sportverenigingen (CBS Statline, 2015). Dit zijn echter ontwikkelingen in de marge. Het merendeel van het werk dat verricht wordt in sportverenigingen gebeurt nog altijd op vrijwillige basis. De eigen bijdrage van leden aan het realiseren van het door henzelf af te nemen sportaanbod, kortweg *prosumption*, vormt een dominant organisatorisch kenmerk van sportverenigingen.

Een derde kenmerk is de *relatieve autonomie* van verenigingen. Het is niet alleen de rechtsvorm die van de vereniging juridisch gezien een privaatrechtelijke autonome entiteit maakt. De leden creëren zelf ook deze relatief autonome positie. Dit doen zij doordat ze hun sportvereniging organiseren op democratische grondslag, waarin ieder lid formeel over gelijk stemrecht beschikt (Thiel & Mayer, 2009). De ALV vormt het hoogste besluitvormende orgaan en handelt,

althans in theorie, autonoom. Beslissingen van de ALV kunnen dan ook ingaan tegen de wensen van het bestuur, of tegen de wensen van externe actoren, zoals een sportbond of gemeente (cf. Van Slobbe, 2011). Instrumentalisering van sportverenigingen betekent dan ook niet dat sportverenigingen willoze subjecten zijn van dat beleid. De relatief autonome positie van sportverenigingen en -bonden wordt tevens zichtbaar in de vrijheid die zij genieten om in overleg met elkaar te komen tot wijzigingen in bijvoorbeeld afspraken over tuchtrecht of de organisatie van talentontwikkelingsprogramma's.

Een vierde karakteristiek van sportverenigingen is dat besluitvorming weliswaar in theorie op democratische wijze geschiedt, maar dat de *beslissingsmacht* in praktijk bij een relatief kleine groep leden ligt (Anthonissen & Boessenkool, 1998; Enjolras & Waldahl, 2010; Thiel, 2003; Thiel & Mayer, 2009). Vaak wordt er gesproken over 'kernvrijwilligers' of 'sleutelpersonen'; zij vormen tezamen een bepalende *inner circle* van de vereniging (Lucassen & Van Kalmthout, 2015). Dit resoneert met inzichten in praktijken van ook andere typen verenigingen en non-profitorganisaties (Chen, 2009; Michels, 1959). Dit informele bestuur door een kleine groep leden is in de organisatiesociologie bekend geworden als de 'ijzeren wet van de oligarchie' (Michels, 1959). Deze tendens tot oligarchie zorgt voor een machtsafstand tussen vrijwilligers op bestuurlijke en andere sleutelposities en meer uitvoerende of minder actieve vrijwilligers (Van Bottenburg, 2007). Vaak zijn sleutelvrijwilligers zelf actief als (oud-)selectiespeler, of maakt een zoon of dochter deel uit van een van de selectieteams. Dit kan volgens Van Bottenburg (2007) het bij veel verenigingen zichtbare accent op wedstrijd- en competitiesport bestendigen. Tevens kan het betekenen dat bestuurlijke keuzes, bijvoorbeeld het deelnemen aan maatschappelijke projecten, niet altijd een breed draagvlak in de vereniging hebben. Hoewel Michels spreekt over een 'ijzeren wet', zijn er sinds zijn werk veel kritische kanttekeningen geplaatst bij deze tendens (Chen, 2009; Stepan-Norris & Zeitlin, 1996). Chen (2009) beschrijft bijvoorbeeld hoe een balans tussen collectieve en bureaucratische praktijken oligarchie kan voorkomen. Auteurs onderkennen echter allen de realistische mogelijkheid op oligarchische praktijken bij democratische zelforganisatie (Chen, 2009; Nagel, 2006).

Opvallend is dat een laatste karakteristiek, en mogelijk het meest onderscheidende ten opzichte van andere typen verenigingen, niet altijd even scherp naar voren komt in beschrijvingen over dominante organisatorische kenmerken van sportverenigingen. Sportverenigingen creëren mogelijkheden voor de organisatie van prestatieve en recreatieve vormen van sportbeoefening

(Breuer et al., 2015; Claringbould, 2011; Stenling & Fahlén, 2014). Een groot deel van de Nederlandse sportverenigingen richt zich op zowel prestatieve als recreatieve sportbeoefening en zoekt hiertussen een balans. Sinds de sportificering en internationalisering van lokale vermaken eind negentiende en begin twintigste eeuw staat de sportvereniging in Nederland bijna synoniem aan wedstrijd sport. De verenigingssport vertegenwoordigt voornamelijk een samenhangend stelsel voor competitie sport voor verschillende leeftijdsgroepen en beoefeningsniveaus (Van Bottenburg, 2007). In de meeste Nederlandse sportverenigingen domineert een prestatieve vorm van sportbeoefening, hoewel tegenwoordig een groeiend deel van de sportverenigingen zich in toenemende mate richt op recreatieve vormen van sportbeoefening (Crum, 2001) of zich daar zelfs uitsluitend op toelegt (bijvoorbeeld Recreatieve Sportvereniging Vredenburg te Arnhem). De aanwezigheid van beide vormen van sportbeoefening bij de meeste sportverenigingen geeft voeding aan de dubbele piramide theorie, waarin een grote groep sporters op recreatief niveau wordt gezien als de basis voor prestaties op topsportniveau, welke op hun beurt weer stimulerend werken voor sportbeoefening op recreatief niveau¹. Naast deze dialectische relatie onderkennen onderzoekers ook de spanningen die beide sportoriëntaties creëren binnen sportverenigingen (Anthonissen & Boessenkool, 1998; Anthonissen, 2006). De ontwikkeling naar een meer op de samenleving gerichte organisatie en dienstverlening door sportverenigingen staat op gespannen voet met enkele van de hiervoor dominant veronderstelde organisatorische kenmerken van sportverenigingen.

1.5 Instrumentalisering in context

Tot het midden van de jaren 1990 van de vorige eeuw werden sportverenigingen vooral beschouwd als een zichzelf organiserende groep mensen die gezamenlijk, al dan niet in competitie met anderen, een sport wilden beleven. Deze mutual support-organisaties functioneerden in relatieve autonomie van staat en markt. Maatschappelijke ontwikkeling lag, gezien vanuit overheidsperspectief, besloten in het stimuleren van sportbeoefening zelf (De Heer, 2000). Vanuit deze gedachte werden sportaccommodaties van overheidswege gefinancierd, aangelegd en beheerd, ontvingen sportbonden instellingsubsidies en ontvingen sportverenigingen ledensubsidies en korting op de accommodatiehuur. Vanaf het midden van de jaren negentig is daar vanuit de nationale overheid en in navolging daarvan door lokale overheden een perspectief van dienstverlening aan toegevoegd². Sport werd een belangrijke functie toegedicht bij publieke en

maatschappelijke uitdagingen als het bevorderen van de publieke gezondheid en sociale integratie.

Deze instrumentalisering van sportverenigingen is te duiden als een sectorspecifieke uitwerking van een bredere ontwikkeling waarin overheden *civil society*-organisaties meer sturen richting het leveren van een bijdrage aan en mede realiseren van publieke doelen (Osborne & McLaughlin, 2002). De verklaring voor deze ontwikkeling ligt enerzijds in de afbreuk van de (traditionele) *civil society*, anderzijds in een veranderde, meer pluralistische *governance*-benadering van de overheid (Brandsen et al., 2014; Edwards, 2014).

Ten eerste is de afbreuk van de (traditionele) *civil society* beschreven door invloedrijke sociologen, zoals Robert Putnam in zijn *Bowling alone* (2001) en recenter in *Our kids* (2015), en door Zygmunt Bauman in *Liquid Modernity* (2000). De moderne samenleving wordt in die sociologische werken gekenmerkt door een staat van sociale fragmentatie. Dorpsgemeenschappen verdwijnen als gevolg van regiokrimp en stedelijke gebieden worden in toenemende mate gekenmerkt door een scherpe tweedeling tussen burgers met een lage en hoge sociaaleconomische status (Putnam, 2015). We zien verwijzingen naar die sociale fragmentatie tevens terug in teksten over sportverenigingen: “Door allerlei oorzaken komen steeds meer sportverenigingen, met name die in oude stadswijken, in ernstige overlevingsproblemen. Niet zelden kan worden waargenomen dat wat eens een ‘bolwerk van sociale integratie’ was dreigt te vervallen tot een sociale bouwval” (Crum, 2001: 63-64). Overheden grijpen deze sociale fragmentatie aan als een voorname hedendaagse publieke uitdaging.

De hedendaagse reactie van overheden is gericht op revitalisatie van het sociale leven (Brandsen et al., 2014). De sociale fragmentatie is in de ogen van overheden een probleem waar een oplossing voor gevonden moet worden, opvallend genoeg juist door te interveniëren en investeren in de *civil society*. Op het eerste gezicht lijkt er sprake van een Tocquevilliaanse terugkeer naar verenigingspraktijken waar burgers de mores van actief burgerschap aanleren en ontwikkelen als kern van een goed functionerende democratie (Fowley & Edwards, 1996). De Tocqueville en in zijn spoor de neo-Tocquevillianen zien echter de zelfregulatie van de *civil society* en de afzijdigheid van de staat ten opzichte van de *civil society* als de kracht van democratieën (Edwards, 2014). De huidige ontwikkeling is er eerder een waarin de staat tracht te interveniëren in de *civil society* (Brandsen et al., 2015). In het probleem ligt de oplossing, zo lijkt het.

Een tweede oorzaak voor de nauwere verbintenis tussen staat en *civil society* is volgens Brandsen et al. (2014, 2015) de opkomst van een meer pluralistisch perspectief op *governance* door de overheid. Vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw beginnen westerse overheden zich te realiseren dat zij de maatschappelijke uitdagingen waar zij voor staan niet zelfstandig kunnen aanpakken. De maatschappelijke problemen zijn daarvoor te complex en de sturende macht van de overheid te zwak. De traditionele opvatting, waarin de overheid wordt beschouwd als een controlerende en regulerende organisatie die het functioneren van de samenleving mogelijk maakt, lijkt in toenemende mate gedateerd (Peters & Pierre, 1998). Er vindt, zo luidt het dominante narratief in de bestuurskunde, een verschuiving plaats van *government* naar *governance* (Bevir & Rhodes, 2010). Dat houdt in dat de Nederlandse overheid haar hiërarchisch sturende rol vanaf de jaren tachtig in verschillende beleidsdomeinen geleidelijk loslaat, om plaats te maken voor een netwerkbenadering, waarin publieke en private partijen samen werken aan maatschappelijke problemen. Dit wordt onder meer zichtbaar in de privatisering van grote staatsondernemingen en bijvoorbeeld het betrekken van burgerorganisaties bij beleidsvorming en -implementatie. Complexe problemen in een complexe wereld kunnen alleen in gezamenlijkheid worden opgelost, is het nieuwe adagium (Brandsen et al., 2014). Hierdoor ontstaat volgens sommige auteurs een meer op samenwerking gerichte relatie tussen overheid en *civil society*, die geduid wordt in termen van coproductie en cocreatie (Bekkers & Meijer, 2010) en New Public Governance (NPG) (Osborne, 2006).

Deze ontwikkelingen – maatschappelijke vitalisatie en *governance*-pluralisme – zijn ook zichtbaar in de veranderende relatie tussen sportverenigingen en overheden. Sportverenigingen zijn een van die partijen die in toenemende mate betrokken raken bij de ontwikkeling en uitvoering van publiek beleid.

Instrumentalisering en de daarmee gepaard gaande verandering in oriëntaties binnen verenigingen is niet zonder gevolgen (Barker, 2010; Brandsen et al., 2014). Zo constateren Brandsen et al. (2014) dat samenwerking tussen *civil society* en de overheid in het aanbieden van publieke diensten voor veel *civil society*-organisaties heeft geleid tot een verlies aan contact met de traditionele achterban en, als gevolg daarvan, hun oorspronkelijke legitimiteit. Die legitimiteit kreeg zij vooral van onderop en binnenuit, van verenigingsleden. Maar als uitvoerder van publieke taken ontleent de vereniging haar legitimiteit in toenemende mate van boven- en buitenaf. De gevolgen hiervan lopen uiteen. Voor patiëntenverenigingen constateren Van de Bovenkamp en Trappenburg (2011) dat hun ideologie, organisatiestructuur en activiteiten zijn gewijzigd als

gevolg van nauwere banden met de landelijke overheid. Meijs (1997) spreekt over bureaucrativering en professionalisering wanneer vrijwilligersorganisaties contacten met overheidsinstanties ontwikkelen. Smith en Lipsky (1993) stellen voor non-profits vast dat nauwere banden met overheden onder meer kunnen leiden tot meer homogene dienstverlening, waardoor keuzemogelijkheden voor burgers afnemen. In het verlengde daarvan stelt Froelich (1999) dat nauwere financiële banden met de overheid kunnen leiden tot een doelverschuiving of de instroom van een nieuwe clientèle. Deze constatering lijkt te suggereren dat vrijwilligersorganisaties een deel van de in de voorgaande paragraaf besproken dominante organisatorische kenmerken moeten opgeven wanneer zij in een instrumentele relatie tot de overheid komen te staan.

In lijn met de hiervoor geschetste ontwikkeling betekent instrumentalisering dat sportverenigingen door overheden worden gevraagd de voor deze organisaties kenmerkende interne solidariteit onder de leden te verbreden naar een externe groep burgers in de lokale samenleving. Deze ontwikkeling is door anderen omschreven als de ontwikkeling van een *mutual support*-organisatie naar een *service delivery*-organisatie (Boessenkool et al., 2011; Meijs, 1997). Kortweg houdt deze beschrijving in dat een verschuiving plaatsvindt van door onderling contact gedreven binding met de organisatie naar een hoofdzakelijke binding aan het product of de dienst die de organisatie levert. Deze omschrijving vind ik om twee redenen problematisch. Ten eerste is de dichotomie tussen *mutual support* en *service delivery* misplaatst. De eerder vermelde idee van *prosumption* veronderstelt het gelijktijdig bestaan van beide typeringen. Verenigingen kenmerken zich door een combinatie van *mutual support* en dienstverlenende elementen, hoewel de verhouding tussen beide kan verschillen van vereniging tot vereniging. Deze interpretatie sluit ook beter aan bij de groeiende literatuur over hybridisering in het *civil society*-domein (Jäger & Schröer, 2014; Skelcher & Smith, 2015). Ten tweede richt de typering van verenigingen als *mutual support*- of *service delivery*-organisatie zich vooral op definiërende kenmerken van de verenigingsorganisatie en problematiseert het de relatie met andere actoren en het proces van verandering te weinig. Dit proefschrift laat de idee van definiërende kenmerken als dé substantie van sportverenigingen los. Organisatorische kenmerken van sportverenigingen staan dan ook niet vast; deze zijn aan verandering onderhevig.

1.6 Vooruitblik

Hoofdstuk 2 bespreekt literatuur over instrumentalisering als het centrale concept in dit proefschrift. Instrumentalisering komt daarin naar voren als een machts- en afhankelijkheidsproces waarin de relatie tussen twee of meer actoren in dienst komt te staan van ideologische, economische of sociaal-maatschappelijke belangen. Verder maakt dit hoofdstuk duidelijk dat instrumentalisering niet enkel een intentioneel top-down gestuurde ontwikkeling is, zoals de etymologische betekenis van de term doet vermoeden. Hoofdstuk 3 plaatst het vraagstuk van instrumentalisering binnen een theoretisch raamwerk. Dit hoofdstuk introduceert de institutionele logica benadering en de institutional work benadering, die ik in dit proefschrift als twee theoretische lenzen combineer. Hoofdstuk 4 beschrijft de methodologische uitgangspunten van dit proefschrift en de wijze waarop het onderhavige onderzoek is uitgevoerd.

Vervolgens richt dit proefschrift zich op de maatschappelijke rol van sportverenigingen in gemeentelijk sportbeleid. Hoofdstuk 5 analyseert de constructie van publieke ideeën over de maatschappelijke rol van sportverenigingen. Het hoofdstuk is gebaseerd op een analyse van sportnota's van de twintig grootste Nederlandse gemeenten. Deze analyse brengt de overwegingen achter instrumenteel overheidsbeleid gericht op sportverenigingen in beeld. Het gaat in op redenen voor het betrekken van sportverenigingen bij publiek beleid door gemeenten, welke maatschappelijke rollen voor sportverenigingen gemeenten onderscheiden en voor welke organisatorische uitdagingen sportverenigingen volgens gemeenten staan om hun maatschappelijke potentie te realiseren.

Dit proefschrift brengt meer zicht op de relatie tussen sportverenigingen en (lokale) overheden en het proces van instrumentalisering door beschrijvingen van microprocessen van organiseren. De hoofdstukken 6 tot en met 8 bespreken ieder een afzonderlijke casus van instrumentalisering. Hoofdstuk 6 behandelt de introductie van een combinatiefunctionaris bij een Utrechtse volleybalvereniging, welke de vereniging voor uitdagingen als formeel werkgeverschap stelt en discussies over professionaliteit op gang brengt. Dit hoofdstuk maakt inzichtelijk dat de specifieke wijze waarop instrumentalisering gestalte krijgt in een beleidsprogramma voor een verbinding tussen uiteenlopende institutionele logica's kan zorgen.

Hoofdstuk 7 gaat in op een atletiekvereniging die wordt gevraagd bij te dragen aan het verhogen van de sportparticipatie in en het imago van de gemeente Utrecht, door als uitvoeringsorganisatie van een side-event van een groot internationaal sportevenement te fungeren. In deze casus komen

strategische overwegingen van de vereniging naar voren als belangrijkste drijfveer voor het zorgdragen van de organisatie van de publieke doelen die verbonden zijn aan de side-events. De geobserveerde communitylogica is leidend voor de betrokkenheid van de vereniging bij publieke doelen. Op basis van die constatering beargumenteert het hoofdstuk dat sportbeleidsprogramma's ook zelf geïnstrumentaliseerd kunnen worden door sportverenigingen.

Hoofdstuk 8 analyseert een casus waarin meer dwingende vormen van sturing zichtbaar zijn. De hogere intensiteit van instrumentalisering in deze casus brengt de fragiele relatie tussen overheidsoriëntaties en verenigingsoriëntaties aan het licht. We zien hoe dezelfde atletiekvereniging als in hoofdstuk 7 in aanraking komt met een nationaal sportbeleidsprogramma gericht op het tegengaan van overgewicht en obesitas onder jeugd. Het hoofdstuk bespreekt de wijze waarop betrokkenen bij de atletiekvereniging onderscheid maken tussen het aanbieden van atletiekactiviteiten en activiteiten gericht op de publieke taak van het tegengaan van overgewicht en obesitas. De analyse brengt grenzen aan instrumentalisering naar de voorgrond en beargumenteert dat betrokkenen de eigenheid van het instituut sportvereniging bewaken en onderhouden wanneer externe actoren deze dreigen te ontwrichten.

Hoofdstuk 9 bespreekt de conclusies van dit proefschrift. Gevoed vanuit de institutionele logica benadering en de institutional work benadering beargumenteer ik in dat hoofdstuk dat sportverenigingen geen weerloos slachtoffer zijn van overheidsbeleid. Centraal staat de idee dat sportverenigingen zelf op strategische wijze gebruikmaken van kansen die het overheidsbeleid hen biedt. Doordat de intenties van beide partijen diffuus blijven, biedt de instrumentele relatie ruimte voor strategisch manoeuvreren. In dat manoeuvreren vermengen verschillende institutionele logica's zich met elkaar. Instrumentalisering leidt zowel voor gemeentelijke en landelijke overheid als voor de onderzochte sportverenigingen tot activiteiten die bijdragen aan ieders doelstellingen, terwijl het tegelijkertijd onzekerheid met zich meebrengt over de mate waarin zij die doelen kunnen verwezenlijken via hun relatie. Na een discussie over de bevindingen, suggesties voor vervolgonderzoek en enkele aanbevelingen voor de beleids- en organisatiepraktijk, sluit dit hoofdstuk af met een meer filosofische reflectie.

1 Zie Van Bottenburg (2003) voor een kritische bespreking van deze theorie.

2 Voor een verdere beschrijving van deze verschuiving in beleidsprioriteiten, zie Van Bottenburg (2002) en Waardenburg (2011).

2

INSTRUMENTALISERING: EEN LITERATUURSTUDIE

Instrumentalisering is een term die de laatste tijd met enige regelmaat opduikt in onderzoek naar (sport)beleid (e.g. Boessenkool et al., 2011; Crum, 2001; Stenling & Fahlén, 2014). Hoewel de term in diverse wetenschappelijke publicaties – ook buiten de sportsociologie – verschijnt (e.g. Gray, 2007; Hartley, 2003; Shilling & Mellor, 2010), gebruiken auteurs slechts zelden een heldere omschrijving van instrumentalisering. Enkele uitzonderingen geven een idee van de sociologische betekenis van instrumentalisering. Shilling en Mellor (2010) definiëren instrumentalisering als “the reduction of [x] to a manageable, technical phenomenon” (Shilling & Mellor, 2010: 523). Dobrowolsky (2008) duidt instrumentalisering als het strategisch gebruiken van iets of iemand. In navolging van beide definities maak ik onderscheid tussen twee vormen van instrumentalisering. Ten eerste heeft instrumentalisering betrekking op de inhoud van activiteiten, zoals kunst, cultuur, religie of sport. Hierbij wordt het expressieve in dienst gesteld van andere doelen. Het gaat daarbij altijd om de dienst die geleverd wordt. Er kan dan gesproken worden over instrumentalisering van *sport*. Ten tweede gaat het om instrumentalisering van actoren die dergelijke zaken organiseren, zoals musea, omroepverenigingen, kerken of sportverenigingen. In dit geval gaat het om een organisatie die tot instrument wordt gemaakt. Er kan dan gesproken worden van de instrumentalisering van *sportverenigingen*. In de definitie van Shilling en Mellor (2010: 523) kan X daarmee verwijzen naar een inhoudelijke activiteit én naar actoren die deze activiteiten organiseren. In het eerste geval spreek ik van inhoudelijke instrumentalisering, in het tweede van organisatorische instrumentalisering. Dit is een analytisch onderscheid, omdat beide vormen van instrumentalisering elkaar veronderstellen; zij bestaan in de praktijk dan ook niet los van elkaar.

De definities hiervoor duiden instrumentalisering als een functioneel-rationele relatie tussen de instructor, het instrument en de geïnstrueerde. Die functioneel-rationele relatie komt tevens in de etymologie van het woord naar voren. Instrumentalisering stamt af van het woord instrument. Het is ontleend

aan het uit het Latijn afkomstige woord *instrūmentum* (Van der Sijs, 2010). De betekenis in het Latijn is ‘stuk gereedschap, uitrusting’. Instrumentalisering gaat daarmee over het worden van een uitrusting. Het woord *instrūmentum* is een afleiding van het werkwoord *instruere*, en dat betekent ‘uitrusten met, voorzien van informatie, of onderrichten’. Het is gevormd uit *struere*, dat ‘opstapelen, bouwen of oprichten’ betekent. De toevoeging van de betekenis van het werkwoord is belangrijk, daar het aangeeft dat instrumentalisering een richting heeft die uitgaat van een *instructor*, een actor die instructie geeft.

Hoewel de etymologie lijkt te suggereren dat instrumentalisering eenrichtingsverkeer betreft – de instructor instrueert de geïnstrueerde – en dat de ontvangende partij van het instrumentaliseringsproces een passief en willoos subject is, betoogt dit proefschrift het tegendeel. Instrumentalisering betreft juist een dynamische machts- en afhankelijkheidsrelatie waarbij zowel instructor als geïnstrueerde elkaar beïnvloeden. Instrumentalisering drukt vanuit dat perspectief een relatie uit tussen twee of meer actoren die kan worden beschouwd als een sociale constructie waarin belangen, waarden en overtuigingen een dominantere rol spelen dan functioneel-rationele overwegingen. In het vervolg van dit hoofdstuk werk ik het concept instrumentalisering verder uit, in het volgende hoofdstuk plaats ik het concept in een breder theoretisch raamwerk.

Literatuur over instrumentalisering is gefragmenteerd. Er is geen standaardwerk dat dit concept vanuit een sociologisch, bestuurskundig of organisatiewetenschappelijk perspectief uiteenzet. Het concept duikt zo nu en dan in verschillende subdisciplines op, om vervolgens weer naar de achtergrond te verdwijnen, bijvoorbeeld in discussies over cultuurbeleid (e.g. Gibson, 2008; Gray, 2007). Uit het geheel van het versplinterde academisch werk komt instrumentalisering naar voren als een proces dat voort kan komen uit uiteenlopende bewegredenen, dat zich zowel bedoeld als onbedoeld kan ontwikkelen en dat een bepaalde mate van intensiteit kent welke stoelt op uiteenlopende sturingsmechanismen. Deze elementen bespreek ik in de volgende paragrafen.

2.1 Bewegredenen voor instrumentalisering

In deze paragraaf maak ik onderscheid tussen ideologische, economische en sociaal-maatschappelijke instrumentalisering als drie van elkaar verschillende bewegredenen voor instrumentalisering. Dit is geen uitputtende lijst, maar een bespreking van in de door mij bestudeerde literatuur onderscheiden

bewegredenen die aanleiding kunnen vormen voor een proces van instrumentalisering.

2.1.1 Ideologische instrumentalisering

Expressieve uitingen en actoren die de organisatie daarvan faciliteren kunnen vanwege ideologische overwegingen als instrument gebruikt worden om andere doelen na te streven. Dit komt onder meer naar voren in een studie van Dobrowolsky (2008) naar de instrumentalisering van islamitische vrouwen. Dobrowolsky (2008) duidt instrumentalisering als het strategisch gebruiken van iets of iemand. In haar studie gaat het om het strategisch gebruik van vrouwen met een islamitische achtergrond in Canada. Deze vrouwen met zichtbare religieuze symbolen – hijab, nikab, burka – worden volgens Dobrowolsky publiek afgebeeld – in tijdschriften, op tv en op internet – om het huidige veiligheids- en integratiebeleid te legitimeren. De zichtbare religieuze uitingen worden gezien als iconische symbolen van de islam en vaak geassocieerd met ‘traditionele cultuur’ en de belichaming van de *clash of cultures* (Dobrowolsky, 2008: 475). Deze vrouwen (en hun culturele uitingen) functioneren volgens de auteur dan ook als instrument voor het legitimeren van het vigerende politieke klimaat.

Sportorganisaties zijn eveneens gebruikt als instrument voor ideologische doeleinden (cf. Guttmann, 2003). In de literatuur gaat de aandacht vooral uit naar de rol van olympische comités en nationale sportorganisaties, en veel minder naar de politieke bijdrage van lokale verenigingen. Een specifieke vorm van ideologische instrumentalisering in de sport is paramilitaire instrumentalisering. Enkele sporthistorici wijzen op het paramilitaire karakter van clubs in verschillende landen in het begin van de twintigste eeuw (Abe, Kiyohara & Nakajima, 1992; Guttmann, 2003; Riordan, 1977). Zo stelt Riordan dat het volgens Bolsjewiekse leiders onmogelijk was de Revolutie tot een eind te brengen of het socialisme door te voeren zonder een grootschalige campagne gericht op het verbeteren van de fitness en gezondheid via de sportstructuur. Die sportstructuur was echter wel een doorn in het oog, aangezien het als nalatenschap van de bourgeois werd beschouwd. Alle sportclubs vielen vanaf mei 1918 onder de *Vsevobuch* – een centraal orgaan voor militaire training – waarvan het doel was het Rode Leger zo snel mogelijk te voorzien van een contingent aan fitte en getrainde dienstplichtigen (Riordan, 1977: 17; Does, 2008).

In Nederland is die bijdrage aan een krachtig en gezond lichaam een belangrijke reden voor de Vereniging Volksweerbaarheid den Nederlanden

om in de dreiging van de Eerste Wereldoorlog de sport te omarmen. Haar voorzitter schrijft in het Sportgedenkboek ter ere van het eerste lustrum van de Amsterdamsche Voetbalvereniging Wilhelmina Vooruit: “zij doet daarmee aan vaderlandslievend werk, want aldus zal zij er toe bijdragen ons volk weerbaar te maken, waardoor het in staat zal zijn het hoofd opgericht te houden in den dagelijkschen bestaansstrijd, maar ook als het moet in den strijd voor vrijheid en onafhankelijkheid” (Dudok van Heel, 1913: 141). De uitspraak wijst wederom op de toegeschreven waarden aan sportverenigingen. Hoewel het hier gaat om toegeschreven waarden en niet om directe sturing op waarden, waardoor niet gesproken kan worden van instrumentalisering, komen de woorden van Dudok van Heel in een ander daglicht te staan wanneer het kampioensteam van de derde klasse van de Nederlandse Voetbal Bond aan het eind van het seizoen 1914-'15 niet promoveert als gevolg van de mobilisatie (wvhedw.nl).

Naast de paramilitaire bijdrage die sportverenigingen kunnen leveren zijn sportverenigingen ook gebruikt om de suprematie van politieke ideologieën aan te tonen. Het behalen van gouden medailles op Olympische Spelen en Wereld- en Europese kampioenschappen was ten tijde van de Koude Oorlog een belangrijk politiek streven in de strijd om internationaal aanzien. Oost-Duitsland behoorde bijvoorbeeld gedurende twee decennia tot de top drie van meest succesvolle landen op de Zomer en Winter Olympische Spelen (Dennis & Grix, 2012). Om dat te bereiken werden toptalenten in landen als de DDR, Tsjecho-Slowakije en de USSR bij lokale clubs weggenomen en in speciale sportscholen – *centres of excellence* – getraind tot toptleten (Riordan, 1977).

In Nederland zelf is die politieke instrumentalisering ook zichtbaar geweest. Een belangrijk voorbeeld hiervan doet zich voor ten tijde van de Tweede Wereldoorlog. In de periode 1940-'45 komen als gevolg van de wens van de bezetter tot volledige eenheid in de sport (ook wel aangeduid met ‘Nationale Concentratie’) verschillende fusies tussen sportbonden tot stand. Die wens tot eenheid kwam eerst via secretaris-generaal professor G.A. van Poelje en later via Karel Lotsy (oud-KNVB-voorzitter en later de eerste voorzitter van de Nederlandse Sport Federatie (NSF)), die benoemd was als sportadviseur voor het departement van Onderwijs, bij de sportbonden terecht (Swijtink, 2010: 126, 134). De oprichting van de stichting van de Nederlandse Voetbal Bond (NVB) als gevolg van de fusie tussen de verschillende koepelorganisaties in het voetbal is hier het bekendste voorbeeld van (Swijtink, 2010).

Dat verscheidene sportbonden overstag gingen, wil overigens niet zeggen dat er vanuit de sport geen weerstand bestond tegen het streven naar eenheid.

Sportverenigingen werden verordonneerd NSB'ers en andere nationaalsocialisten gelijk te behandelen. Uit een passage uit de gedetailleerde studie van André Swijtink blijkt dat zij daar niet zondermeer gehoor aan gaven:

Uit een verslag van een nationaal-socialistisch lid van de elftalcommissie [van de Gooische Hockeyclub uit Bussum] blijkt dat hij en zijn geestverwanten onder vuur kwamen te liggen. Nadat de voorzitter in de zomer van 1942 een van de speelvelden aan de Jeugdstorm ter beschikking had gesteld, kwam de tot dan toe vooral zwijgende meerderheid in het geweer. Men wilde dat de voorzitter en de penningmeester hun functie zouden neerleggen en men deed een beroep op de donateurs van de club om zich terug te trekken. Die waren hiertoe bereid. Bovendien bedankten 120 leden voor het lidmaatschap. De 'anti's' belegden een vergadering waarin ze de voorzitter verzochten af te treden omdat men geen nationaal-socialist als leidsman wilde. Het spelen van de Jeugdstorm op de velden van de club en het ophangen van de portretten van Mussert en Van Geelkerken in het clubhuis waren een 'ontheiliging' van de vereniging en een slag in het gezicht van de koningin. Als de voorzitter geen gehoor zou geven aan de oproep zouden ook de overgebleven leden weigeren nog voor de club uit te komen. De voorzitter legde het verzoek naast zich neer en uiteindelijk werd de vereniging ontbonden. (*Swijtink, 2010: 214-215*)

Het commissariaat voor niet-commerciële verenigingen en stichtingen hield de sport als een van de vier hoofdterreinen nauwlettend in de gaten; wanneer nationaalsocialisten onder discutabele omstandigheden uit hun lidmaatschap of bestuursfunctie werden gezet volgden maatregelen vanuit de commissie (Swijtink, 2010: 218). Niet zelden betekende dit de ontbinding van de vereniging. Over het geheel genomen kan echter gesteld worden dat de sport 'in de pas' liep met de bezetter. Het liet zich als instrument gebruiken om joden uit te sluiten van het sociale leven, vanuit een opportunistische gedachte en uit dankbaarheid voor het uitblijven van andere maatregelen, zoals het aanstellen van nationaalsocialisten op prominente plaatsen in sportbesturen (Swijtink, 2010: 245).

Een andere vorm van ideologische instrumentalisering heeft betrekking op ideologische invloeden op de opkomst en uitbreiding van de Nederlandse sportsector. Vanuit de verschillende zuilen zijn in Nederland verscheidene

sportkoepels en vele lokale sportverenigingen opgericht. Alleen al de officiële namen van enkele sportverenigingen in Nederland wijzen op die relatie tussen sport en ideologische achtergrond, zoals de Christelijke Sportvereniging Plicht Roept Ons (P.R.O.) uit Hattem of de Rooms-Katholieke Sportvereniging Roomse Adel Prijkt in Daden (kortweg Rapid, dat in 2012 is opgegaan in Geusselt Sport) uit Maastricht. Hoe koddig deze namen ons nu ook voorkomen, in de tijdperiode waarin zij werden geformuleerd waren zij bittere ernst. De snel aan populariteit winnende moderne vrijetijdsbesteding sport werd al snel als concurrent beschouwd door levensbeschouwelijke organisaties (Stokvis, 2014). Daar waren meerdere redenen toe. Zo maakte de sport eveneens aanspraak op de enige vrije dag in de week: de zondag. Dat leidde tot angst voor verdrukking en afnemende verbintenis aan de mis en de kerkelijke jongerenorganisatie. Daarnaast werd ook de neiging tot materialisme, heldenverering en sensatie verafschuld door vertegenwoordigers van kerkelijke organisaties in Nederland (Miermans, 1955). Het resulteerde in verschillende uitspraken waaruit blijkt dat de kerkelijke organisatie van sport als een noodzakelijk kwaad werd beschouwd. Zo werd het voetballen in de kerkelijke organisatie alleen beschouwd als een zegen voor die jongens die niet van de sport afgehouden konden worden, anders zouden zij bij de neutrale organisatie terecht komen (Miermans, 1955: 130). Een uitspraak die bij die constatering past: “Evangeliseer het onvermijdelijke” (Gunning, in Miermans, 1955: 134). Door het organiseren van sport binnen de eigen levensbeschouwelijke organisatie waren kerkelijke autoriteiten in staat invloed op de jeugd te behouden (Derks, 1988; Stokvis, 2014). Het is ook vanwege deze uitgesproken wens tot beïnvloeding van de samenleving dat hier gesproken kan worden over ideologische instrumentalisering vanuit een religie.

2.1.2 Economische instrumentalisering

Er kunnen ook economische beweegredenen schuilgaan achter een proces van instrumentalisering. Volgens Hartley (2003) raakt in het Britse onderwijs het expressieve geïnstrumentaliseerd. Hij constateert in Groot-Brittannië een toenemende aandacht voor creativiteit en emotionele geletterdheid in de educatieve praktijk. Deze expressieve impuls is volgens hem het gevolg van een toegenomen besef dat een succesvolle kenniseconomie en een diensteneconomie niet duurzaam opgebouwd kunnen worden, tenzij meer van het creatieve en emotionele zelf kan worden toegeëigend voor instrumenteel gebruik voor dat type economie. De instrumentalisering van het expressieve komt duidelijk naar voren in een rapport van een nationale adviescommissie:

The business community wants education to give a much higher priority to promoting young people's creative abilities *and[...] Many businesses are paying for courses to promote creative abilities, to teach the skills and attitudes that are now essential for economic success but which our education system is not designed to promote. (Department of Media, Culture and Sport 1999: 13, in Hartley, 2003: 8)*

Dus, in de moderne kapitalistische kennis- en diensteconomie krijgen creativiteit en innovatief denken meer gewicht en vormen ze instrumenten voor economisch succes op micro- (carrièreperspectief individuele medewerker), meso- (competitief voordeel van organisaties) en macroniveau (competitieve economie).

Economische instrumentalisering van het expressieve is tevens zichtbaar in de kunst- en cultuursector. Khan (2010) beschrijft het instrumentele gebruik van kunst en cultuur in de Australische context. Daar zijn het bevorderen van economische innovatie en toerisme belangrijke onderdelen van het neoliberale overheidsbeleid. Khan beschouwt de esthetische functie en de instrumentele functie van kunst niet als dichotomie:

There is a tendency – both within academic writing on the arts and amongst commentators from within the arts sector – to regard any instrumental use of culture as a compromise to the liberatory promise of the arts, and therefore objectionable. I would suggest a need to move beyond this purely transcendental relation to arts. While the arts might continue to be valued for its aesthetic function, discrediting any other 'uses' of the arts in order to defend this role does not offer a useful position from which to intervene in these developments. (*Khan 2010: 196*)

Economische instrumentalisering is tevens te herkennen in organisatiestudies naar *corporate culture*. In deze studies betreft het eerder bedrijfseconomische belangen dan economische overwegingen op het niveau van de samenleving, zoals hiervoor het geval was. Het gaat in studies naar *corporate culture* om de economische of bedrijfsmatige instrumentalisering van organisatiecultuur, oftewel het van bovenaf strategisch (her)formuleren van de organisatiecultuur om zodoende op effectievere en efficiëntere wijze de organisatie doelstellingen te bereiken. Deze managementtendens komt sterk op in de jaren tachtig en krijgt veel aandacht in managementhandboeken van onder meer Peters en

Waterman (1982), Deal en Kennedy (1982) en Ouchi (1981). Deze auteurs stellen dat het succes van organisaties in hoge mate verklaard kan worden door hun organisatiecultuur en brengen daarmee sturen op cultuur en cultuurverandering hoog op de managementagenda. Organisatiecultuur wordt in deze studies als managementinstrument geformuleerd in het sturen van het gedrag van medewerkers. Dit kan worden beschouwd als de instrumentalisering van organisatiecultuur (Bagraim, 2001).

Uit diverse studies komt echter naar voren dat organisatiecultuur een weerbaarstig concept is (Smircich, 1983; Kunda, 1992). Deze literatuur brengt aan het licht dat top-down geformuleerde strategieën voor het inzetten van organisatiecultuur om gewenst gedrag te realiseren onbedoelde en ongewenste effecten met zich meebrengen. Die gebrekkige implementatie wordt vooral veroorzaakt doordat het gekozen instrument minder bestuurbaar is dan in eerste instantie vermoed. Organisatiecultuur komt in deze meer kritische studies naar voren als een ambigue realiteit; medewerkers vinden altijd wel alternatieve wegen om zich te ontdoen van de door het management geformuleerde en gewenste centrale waarden (Kunda, 1992; Mumby, 2005). Deze literatuur brengt de handelingsvrijheid van de geïnstrueerde en de grenzen van maakbaarheid van het instrument scherp naar voren. Yanow (1996) stelt hierover:

bringing in 'constructed' texts alongside 'authored' ones shows the limits of leaders' abilities to determine meaning. Seeing clients, workers, and others as active creators and interpreters of meaning in their own right, rather than just as passive recipients of others' meanings, calls further into question the promise of control, as it moves us toward a more democratic and humane theory of organizational action. (p. 226-227)

De constatering uit deze culturele benadering op organisaties (Smircich, 1983; Yanow, 1996) staan op gespannen voet met de instrumentele rationaliteit die op de achtergrond van instrumentaliseringprocessen speelt. De culturele benadering op organisaties leert dat expressieve dimensies, zoals waarden en overtuigingen, binnen organisaties niet directief te definiëren of te transformeren zijn. Ambigüiteit in betekenissen is onlosmakelijk verbonden met die expressieve dimensie (Kunda, 1992; Martin, 2002; Yanow, 1996). Pogingen tot instrumentalisering gaan dan ook vaker wel dan niet gepaard met spanningen in betekenisgeving, zich uitend in bijvoorbeeld een sceptische houding ten aanzien

van de ingezette koers, of open of heimelijke vormen van weerstand (Jermier et al., 1991; Yanow, 1996).

In de sportsector zijn eveneens vormen van economische instrumentalisering zichtbaar. Men kan bijvoorbeeld denken aan sponsoring of de oprichting van sportverenigingen door bedrijven. Een ander voorbeeld betreft het (mislukte) loyaliteitsprogramma Nationale Sportpas. Via de sportbonden en sportverenigingen konden meer dan 4 miljoen gebonden sporters bereikt worden. Voor verschillende commerciële partijen (onder meer Perry, Expert, Oad Reizen, Zilveren Kruis Achmea) was dat een zeer interessante doelgroep om aan zich te binden. Via een pas konden verenigingsleden korting krijgen bij hun aankopen, terwijl een deel van het aankoopbedrag werd overgemaakt aan de desbetreffende bond. Een win-winsituatie, zo was de gedachte. Maar de opstartkosten voor het programma waren groot en de verwachte binding van verenigingssporters aan de geselecteerde partners bleef uit. Het programma heeft slechts enkele jaren standgehouden en is in 2011 beëindigd.

De Nationale Sportpas is een artefact van de bredere ontwikkeling naar een meer marktgerichte benadering binnen NOC*NSF en een groot deel van de aangesloten sportbonden (Van 't Verlaat, 2010). Niet alleen ontwikkelde zich via de National Sportpas een marketingprogramma via de sport, NOC*NSF en de bonden maakten ook werk van marketing van de sport. In navolging van de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB) en onder aanvoering van NOC*NSF ging in rap tempo een groot aantal sportbonden over tot het ontwikkelen van strategische marketingplannen in het zogenoemde Strategisch Marketing Project (SMP). Het SMP-traject wijst tevens op de wens tot verandering van de organisatiecultuur van sportbonden en sportverenigingen. De focus op marketing past in die lijn van een meer op de sportconsument gerichte benadering onder sportbonden en sportverenigingen, die zich de laatste jaren versterkt heeft doorgezet (Van der Roest, 2015). De idee is dat sportverenigingen hun praktijken moeten wijzigen, passend bij de wensen en behoeften van een bredere groep potentiële sporters, waardoor zij bijdragen aan de ambitie van NOC*NSF en de aangesloten bonden om “meer mensen, vaker en gedurende een langere periode in hun leven” deel te laten nemen aan sport (NOC*NSF, 2012).

De Atletiekunie was bijvoorbeeld een van de bonden die deelnam aan het SMP. Atletiekverenigingen, maar ook andere partijen konden deelnemen aan het programma Start to Run, waarbij deelnemers kennismaken met de loop sport en een individueel lidmaatschap van vier maanden aangaan bij de

bond (atletiekunie.nl, 10-12-12). Terwijl NOC*NSF en sportbonden met dit programma meerdere doelen voor ogen hadden (Van 't Verlaat, 2010), kan de bijdrage van sportverenigingen vooral worden beschouwd als instrumenteel aan het realiseren van ledengroei voor de bond. Het aantal leden was namelijk een van de indicatoren voor het collectieve verdelingsvraagstuk van de Lottogelden waarvoor NOC*NSF en de bonden zich geplaatst zagen (Chang, 2010). Ledengroei kon dus leiden tot een groter aandeel van de Lottogelden. Daarnaast konden sportbonden die participeerden in het SMP aanspraak maken op subsidiegelden binnen de Sportagenda 2008 (NOC*NSF, 2004) die waren gealloceerd voor het onderdeel *programmafinanciering marktaandeel* (Van 't Verlaat, 2010). Op basis van die constatering stelt Van 't Verlaat terecht dat “bonden niet (enkel) intrinsiek gemotiveerd waren, maar dat hun motivatie (deels) ingegeven werd door extrinsieke motivatie c.q. dat financieringsbehoud een stimulans was om te participeren” (2010: 19). Daarmee is duidelijk geworden dat er een economisch belang is voor derden om sportverenigingen te betrekken bij de gekozen marketingstrategie. Dat kan worden beschouwd als een vorm van economische instrumentalisering, welke uit de sportsector zelf voortkomt.

2.1.3 Sociaal-maatschappelijke instrumentalisering

Sociaal-maatschappelijke instrumentalisering is de meest beschreven vorm van instrumentalisering. Herrick (2009) bijvoorbeeld beschrijft de instrumentalisering van de urbane ruimte ter ondersteuning van een actieve leefstijl. De urbane ruimte wordt hierin gezien en gebruikt als overheidsinstrument om de publieke gezondheid te bevorderen. In plaats van een gedragsinterventie als instrument voor gezondheidsbevordering, zoals een rookverbod, worden omgevingsinterventies toegepast. Te denken valt aan de aanleg van fietspaden, of het verminderen van de aanwezigheid van roltrappen in bijvoorbeeld metrostations. Maar er is vooral veel gepubliceerd over de sociaal-maatschappelijke instrumentalisering van het (Brits) cultuurbeleid (e.g. Belfiore, 2002; Gibson, 2008; Gray, 2007, 2008; Nisbett, 2013; Orr, 2008). Dit is mede het gevolg van een *special issue* van het wetenschappelijk tijdschrift *Cultural Trends* dat zich toespitst op de betekenis van instrumentalisering voor musea en galleries. In dat issue stellen Gray (2008) en Orr (2008) zich zeer kritisch op tegenover het instrumentele overheidsbeleid in respectievelijk Groot-Brittannië en Schotland. Gray (2008: 211) beschouwt instrumentalisering als een verschuiving van de interne kernfuncties van een museum (curatorship, educatie, entertainment en infrastructureel management van *resources*) naar

andere, vanuit externe beleidsintenties geformuleerde functies, zoals sociale integratie of leefbaarheidsbevordering.

Davies (2008) stelt over de diverse bijdragen in het *special issue* dat de auteurs genoodzaakt zijn het 'ware' doel en de 'ware' functies van musea te omschrijven, om vervolgens te kunnen betogen dat er een verandering plaatsvindt:

and that change is about instrumentalism somehow drawing museums away from their core purpose and functions into territory that is not only alien to them but is entirely inappropriate that they should be concerned. (Davies, 2008: 260)

Diverse bijdragen suggereren volgens Davies dat de onderzochte culturele instellingen beoordeeld zouden moeten worden op hoe goed zij zijn in het behalen van hun ware doelen en niet hiervan afgeleide (publieke) doelen. Dergelijke externe doelen zijn volgens Davies instrumenteel van aard, omdat zij van culturele instellingen vragen en verwachten dingen te doen waarvoor zij oorspronkelijk niet zijn opgericht of bijzonder goed zijn uitgerust. Gibson (2008) merkt voor de cultuursector echter op dat het onderscheid tussen kernfuncties en afgeleide functies, tussen intrinsiek en instrumenteel, niet eenduidig is. Dit gebrek aan helderheid gaat in tegen de idee dat van een bepaald cultureel overheidsprogramma instrumentele uitkomsten zijn vast te stellen. Illustratief stelt Gibson:

That such programmes are concerned with communities who are not part of the 'traditional' museum going public does not mean that these programmes are external or 'exogenous' to the museum's function and therefore 'instrumental'. (Gibson, 2008: 252)

Met andere woorden: het instrumenteel gebruikt worden door een ander betekent niet dat dit direct als negatief beschouwd zou moeten worden. Een vergelijkbare constatering zou kunnen gelden voor de sportsector. Als een specifieke doelgroep, zoals ouderen of allochtone meiden, traditioneel gezien geen onderdeel vormt van het ledenbestand van een sportvereniging, wil dat volgens de redenering van Gibson nog niet zeggen dat een beleidsprogramma dat zich richt op meer sportverenigingsleden onder deze doelgroepen per definitie als instrumenteel kan worden beschouwd. Daarvoor zal eerst duidelijkheid moeten bestaan over de 'ware' doelen van de sportvereniging. Een dergelijke

redenering gaat uit van sociaalwetenschappelijk realisme, waarin de definitieve waarheid van sociale interacties vastgesteld zou kunnen worden. Ik hanteer een andere benadering, waarin de idee van instrumentalisering wordt gevormd door de interpretaties van onderzoekssubjecten (zie hoofdstuk 4).

De sociaal-maatschappelijke instrumentalisering van sportverenigingen heeft betrekking op het inzetten van sportverenigingen voor uiteenlopende sociaal-maatschappelijke projecten, zoals het bevorderen van integratie van minderheden, gehandicapten of ouderen, het opvangen van kwetsbare jeugd, het tegengaan van overgewicht en het bevorderen van een actieve en gezonde levensstijl en het faciliteren van opvangmogelijkheden en extracurriculaire activiteiten op basis- en middelbare scholen (Fahlén & Karp, 2010; Hermens & De Kort, 2015; Hermens et al., 2015; Pot & Hilvoorde, 2013; Skille, 2009; Stenling, 2014). Dergelijke sociaal-maatschappelijke kansen van sport worden door alle landelijke politieke partijen aangeduid in hun verkiezingsprogramma's. Het CDA-verkiezingsprogramma uit 2012 stelt bijvoorbeeld: "Sport is maatschappelijk goud dat verzilverd moet worden" (cda.nl). Dat alle politieke partijen een (sub)paragraaf over sport in hun programma hebben staan is een relatief jonge trend. In de jaren negentig van de vorige eeuw was dit nog een unicum. De toegenomen veronderstelde sociaal-maatschappelijke betekenis van sport en sportverenigingen blijkt ook uit het gegeven dat de sport de laatste jaren regelmatig genoemd wordt in de Troonrede.

Deze toegenomen aandacht voor de maatschappelijke rol van sport is geen louter Nederlandse ontwikkeling. In Zuid-Afrika werd de finale van het wereldkampioenschap rugby in 1995 aangegrepen om blanke en zwarte Zuid-Afrikanen te verenigen (Steenveld & Strelitz, 1998). In de vroege Sovjet-Unie werd sport geprezen om haar kracht om de verschillende Sovjetvolken te verenigen (Riordan, 1977). En in diverse westerse landen zijn sportverenigingen gebruikt voor de bevordering van sociale integratie (Skille, 2009; Stenling & Fahlén, 2014). Herrick (2009) merkt eveneens op dat sinds het verschijnen van het beleidsdocument *Game Plan* in Groot-Brittannië sport instrumenteel wordt benaderd:

This government document was one of the first in the UK to cast sport in instrumental terms as a means through which to achieve a host of directly and indirectly linked policy goals, and marked a definitive shift away from the idea that sport was something to be played for its own (frequently moralized) sake. (Herrick, 2009: 2448)

Het gevolg van die sociaal-maatschappelijke instrumentalisering is volgens Crum (2001) en Stokvis (1979) dat sportverenigingen een meer dienstverlenend karakter krijgen:

[door] de grotere nadruk op dienstverlening aan nieuwe leden en zelfs aan buitenstaanders zijn de verplichtingen verbonden aan kaderfuncties toegenomen, terwijl de betekenis van de onderlinge samenwerking verminderd is. Hierdoor is volgens Stokvis de bereidheid om kaderfuncties te vervullen niet evenredig toegenomen met de groei van het aantal leden van verenigingen. (*Stokvis, 1979: 124*)

Hoewel Stokvis zijn constatering deed in 1979, is deze ook tegenwoordig nog treffend voor de dilemma's waarvoor sportverenigingsbestuurders zich gesteld zien. Ook in de afgelopen tien jaar, zo laten diverse verenigingsmonitoren zien (cf. Van Kalmthout et al., 2009; Daamen et al., 2013), ervaren verenigingsbestuurders een tekort aan vrijwilligers en openstaande kaderfuncties als een prangend organisatieprobleem.

2.2 Instrumentalisering als bedoelde strategie en onbedoeld gevolg

Uit de voorgaande uiteenzetting is af te leiden dat in diverse beleidsdomeinen en organisatiepraktijken sprake is van instrumenteel beleid. De besproken studies benadrukken ieder diverse aspecten van instrumentalisering. Het blijkt dat veel auteurs instrumentalisering beschouwen als een proces dat zich ontwikkelt vanuit (overheids)beleid. Instrumentalisering kan eveneens vanuit maatschappelijke organisaties zelf ontstaan (Davies, 2008; Nisbett, 2013). Davies (2008) illustreert dit proces aan de hand van een in de jaren negentig door Britse musea zelf geïnitieerde lobby, waarin zij beargumenteren dat zij meer beoordeeld zouden moeten worden op hun *impact* op de samenleving en niet op de kwaliteit van hun collectie of andere functionele metingen. Op basis van deze observatie maakt Davies (2008: 260) onderscheid tussen instrumentalisering door overheidsbeleid en instrumentalisering als een organisatiestrategie. Dat is een relevant onderscheid, omdat het de wederzijdigheid van de instrumentele relatie naar voren brengt. Nisbett (2013) voegt daaraan toe dat het eenzijdig belichten van instrumentalisering als een gedetermineerd proces geen recht doet aan de complexiteit van praktijken waarmee cultureel beleid in Engeland tot stand komt. Vooral nationale koepelorganisaties hebben in haar casestudie een

initierende rol gespeeld in de ontwikkeling van instrumenteel cultuurbeleid. Davies (2008) en Nisbett (2013) voegen met hun analyses een belangrijk perspectief van *agency* toe aan het instrumentaliseringsdebat.

In de jaren zeventig heeft zich in de Nederlandse georganiseerde sportwereld iets vergelijkbaars voorgedaan. In de door de Nederlandse Sport Federatie en bij haar aangesloten bonden uitgebrachte nota *Sport 70* (NSF et al., 1970) zoeken deze organisaties toenadering tot de Rijksoverheid en doen zij suggesties voor nationaal sportbeleid, waaronder ook maatschappelijke thema's. NOC*NSF en de sportbonden hebben dan ook zelf initiatieven ontplooid de sport als zodanig meer instrumenteel in te zetten voor de Nederlandse samenleving (De Heer, 2000). Instrumentalisering ontstaat in een dergelijke situatie van binnenuit en van onderaf.

De bevindingen van Davies en Nisbett resoneren met inzichten van de klassieke socioloog Max Weber, die in *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus* een verschuiving van de beweegredenen voor lidmaatschap van clubs en verenigingen beschreef. Hij spreekt in dat verband over een seculariseringsproces. In het seculariseringsproces zoals beschreven door Weber wordt duidelijk dat instrumentalisering ook van binnenuit mogelijk is. Er is één belangrijk verschil met hiervoor besproken inzichten over instrumentalisering, namelijk dat Weber het seculariseringsproces als een vorm van *onbedoelde* instrumentalisering beschouwt. Wanneer leden van een organisatie in toenemende mate vanwege instrumentele redenen lid worden van een organisatie, treedt een onbedoelde doelverschuiving op. Een religieuze organisatie kan op die wijze een instrument worden voor zakelijk succes in plaats van een uiting van morele en ethische overtuigingen (Weber, 2012[1920]). Het is die ontwikkeling die volgens Weber, als een pervers effect, uiteindelijk de protestantse ethiek vernietigt (Engbersen, 2009). Uit de studie van Weber kan dan ook worden opgemaakt dat instrumentalisering niet altijd bedoeld hoeft te zijn.

Tegelijkertijd lijkt het legitiem te stellen dat veel overheidshandelen top-down is gericht op het bedoelde instrumentele gebruik van actoren in uiteenlopende domeinen om daarmee de gewenste samenleving te realiseren (Brandsen et al., 2014; Wedel et al., 2005). Die top-down instrumentalisering door beleid neemt soms zeer dwingende vormen aan, zoals bij regulering. In andere situaties kent die instrumentalisering een minder dwingend – maar daarmee niet noodzakelijkerwijs minder effectief – karakter, bijvoorbeeld bij strategieën als *nudging* (RMO, 2014).

2.3 Intensiteit van instrumentalisering

Instrumentalisering werkt via de inzet van verscheidene dwingende en minder dwingende sturingsmechanismen en -strategieën. Dit kan variëren van directief sturen en delegeren tot samenwerken en faciliteren. Overheden hebben door de jaren heen van verschillende strategieën gebruikgemaakt. De bestuurskundige literatuur onderscheidt grofweg drie generieke strategieën van overheidssturing: hiërarchische sturing via verzorgingsstaatarrangementen, marktsturing via *New Public Management* arrangementen en netwerksturing via *New Public Governance* (Osborne, 2006). Daarbinnen kunnen verschillende sturingsinstrumenten worden onderscheiden (Bovens et al., 2012; Hood, 2007; Keast et al., 2007).

Sturingsinstrumenten, of beleidsinstrumenten, zijn een middel om een beleidsdoel na te streven. De meest bekende sturingsinstrumenten zijn juridische (wetten en regelgeving), communicatieve (voorlichtingscampagnes) en financieel-economische (belastingvoordeel, subsidies). Overheden kunnen meerdere typen instrumenten inzetten om eenzelfde doel na te streven (Hoogerwerf & Herweijer, 2008). Zo dienen maximumsnelheden, alcoholcontroles, waarschuwingborden, en snelheidsbeperkende constructies van een weg allemaal het bevorderen van de verkeersveiligheid. Sportdeelname en aanverwante publieke doelen worden vooral via stimulerende financieel-economische sturingsinstrumenten mogelijk gemaakt, zoals kortingen op accommodatiehuur, doelgroepensubsidies en projectsubsidies. We komen ook juridische vormen tegen, bijvoorbeeld in de vorm van certificering en de dwang een bijdrage te leveren aan een gezonde samenleving door naleving van het rookverbod en de wettelijke leeftijd voor alcoholconsumptie.

Van Damme en Pattyn (2015: 8) spreken van “de preek, de wortel en de zweep”. De preek is een metafoor voor het vergroten van kennis en bewustzijn. De wortel staat symbool voor financiële stimuli. De zweep staat voor interventies door middel van wet- en regelgeving. Hood (1984, in Van Damme & Pattyn, 2015) voegt hier organisatorische sturingsinstrumenten aan toe. Dit type instrument verwijst naar de mogelijkheid beleid te realiseren via bepaalde structuren en instellingen. We kunnen de instrumentalisering van sportverenigingen hoofdzakelijk beschouwen als een organisatorisch beleidsinstrument voor het realiseren van publieke beleidsdoelen.

Hoewel de drie generieke overheidsstrategieën impliciet iets zeggen over de mate waarin de overheid richtinggevend is, kan geconstateerd worden dat binnen iedere generieke overheidsstrategie veel ruimte bestaat voor vormen van meer en minder dwingende sturing. Met betrekking tot netwerkarangementen

constateren Bevir (2011) en Osborne (2006) bijvoorbeeld een nog altijd sturende rol van de overheid over hoe die netwerken behoren te opereren. Het is daarom van belang nauwkeuriger te bestuderen welke strategieën overheden hanteren in hun pogingen non-profit- en private organisaties te betrekken bij het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen. Martin en Guarneros-Meza (2013: 586) stellen in dat verband dat het van belang is onderscheid te maken tussen harde vormen van sturing “by which we mean attempts by government to dictate how partnerships operate through the imposition of top down targets and performance regimes” en zachte vormen van sturing “which we define as the provision by governments of funding, information and expertise”.

Overzichten van typen beleidsinstrumenten kenmerken zich door een eenzijdige benadering op de rol van de overheid; slechts zelden is er aandacht voor de invloed van gehanteerde instrumenten op de (relatie tussen overheid en) non-profit en/of private partij (zie Lascoumes & Le Gales, 2007 voor een uitzondering). Voor het conceptualiseren van het verschil tussen harde en zachte vormen van overheidssturen kan gebruik worden gemaakt van het door Keast et al. (2007) gemaakte onderscheid in samenwerkingsvormen. Hoewel hun raamwerk weinig ruimte laat voor vigerende machtsverhoudingen en de invloed daarvan op samenwerkingsrelaties, reikt het door hen gemaakte onderscheid wel handvatten aan voor het duiden van de intensiteit van instrumentalisering. Zij differentiëren tussen coöperatie, coördinatie en collaboratie. *Coöperatie* beschrijft situaties waarin partijen een hoge mate van onafhankelijkheid behouden door de beschikking over eigen budgetten, personeel en plannen, maar waarin zij rekening houden met elkaars doelen en activiteiten. Deze vorm van samenwerking komt voort uit kortetermijnoniëntaties en informele relaties. In essentie gaat het volgens Keast et al. (2007) om kennisdeling. Verwacht mag worden dat de mate van instrumentalisering beperkt is in dit type relatie. Coördinatie betreft die samenwerkingsrelaties waarbij partijen hun *resources*, strategieën en activiteiten in lijn met elkaar brengen om zodoende gedeelde doelen te bereiken. Organisaties blijven wel gescheiden van elkaar, maar dragen bij aan een specifiek, overeengekomen programma van acties (Keast et al., 2007). Instrumentalisering kan in dit type relatie al een meer dwingend karakter hebben. *Collaboratie*, ten slotte, is de meest op de lange termijn gerichte samenwerkingsvorm en vraagt daarom om nauwere banden tussen de deelnemende partijen. Mogelijk treedt zelfs grensvervaging op, doordat organisaties een deel van hun autonomie opgeven door het verenigen van financiële en/of andere schaarse middelen.

Verondersteld kan worden dat instrumentalisering binnen dit type relatie de meest expliciete vormen aanneemt.

2.4 Instrumentalisering of governmentality?

De veronderstelling die ten grondslag ligt aan dit proefschrift is dat machtsuitoefening inherent is aan sociale relaties (Lukes, 2005). Dat geldt tevens voor samenwerkingsrelaties en beleidsnetwerken, welke in veel literatuur als neutraal worden voorgesteld (e.g. Rhodes, 1997). Hoewel beleid op het oog in neutrale termen van doelmatigheid en doeltreffendheid is geformuleerd, is het fundamenteel politiek van aard, stellen Wedel et al. (2005). Machtsuitoefening is dan ook inherent aan beleidsnetwerken en beleidsontwikkeling. In navolging daarvan kan over beleidsinstrumenten en overheidsstrategieën gesteld worden dat “every public policy instrument constitutes a condensed and finalized form of knowledge about social control and ways of exercising it” (Lascoumes & Le Gales, 2007: 11). Met andere woorden: welke beleidsinstrumenten ook gebruikt worden en hoe ‘hard’ of ‘zacht’ deze ook zijn, wanneer overheden actoren in de samenleving in een bepaalde richting willen bewegen is er sprake van de uitoefening van sociale controle.

We komen een dergelijke argumentatie ook tegen in *Powers of freedom* van Nikolas Rose (1999). Hij verwijst, in navolging van Foucault (1980), naar een verschuiving van controle door repressie naar controle door stimulaties. Rose stelt dat macht van de overheid werkt door middel van – en niet tegen – vrijheid. Vanuit een dergelijk perspectief zijn overheden het meest effectief wanneer zij niet hoeven te (be)sturen, maar individuen en organisaties zichzelf vanuit vrije wil sturen in lijn met het dominante gewenste maatschappijbeeld. Besturen werkt het sterkst via de *civil society* en haar organisaties wanneer er sprake is van een bestuursmentaliteit, een zogenoemde *governmentality*. De politieke filosoof Michael Walzer (1991) voegt daaraan toe dat de staat de grenscondities en basisregels van *alle* (verenigende) activiteiten in de samenleving vaststelt en bewaakt: “[The state] fixes the boundary conditions and the basic rules of all associational activity (including political activity)” (Walzer, 1991: 8).

Met betrekking tot vrijwilligersorganisaties hebben Ilcan en Basok (2004) dit *governmentality*-perspectief verder uitgewerkt. Zij stellen: “[t]he link between government and community is critical when ‘the community’ becomes the object for contemplation and scrutiny and the target for the exercise of political power while remaining ostensibly external to politics” (Ilcan & Basok, 2004: 131). Voorts merken zij op dat de aantrekkingskracht van de

‘community’ als locus van politieke controle vooral schuilt in haar schijnbare neutraliteit. Community-organisaties, inclusief vrijwilligersorganisaties, worden doorgaans niet beschouwd als overheidspolitieke instanties via welke sociaal-maatschappelijke overheidsdoelen worden nagestreefd. Zij suggereren dat de via deze organisaties uitgeoefende overheidssturing als minder problematisch wordt ervaren door burgers. Ilcan en Basok constateren, op basis van onderzoek onder veertig Canadese vrijwilligersorganisaties, dat deze organisaties een dubbele publieke verantwoordelijkheid op zich hebben genomen: ze bieden sociale diensten aan achtergestelde individuen aan en trainen tegelijkertijd hun vrijwilligers deze publieke dienstverlening als hun morele burgerplicht te beschouwen. De auteurs stellen dat het verantwoordelijk maken van burgers en hun organisaties voor publieke dienstverlening een techniek van overheden is om hun waarden te transformeren. Door die waardetransformatie dragen *civil society*-organisaties bij aan een bestuursmentaliteit welke ‘goede’ burgers creëert. Dit duidt op een internalisatieproces, waarin publieke overtuigingen volgens Ilcan en Basok leidend worden voor het handelen in het *civil society*-domein.

Hoewel dit kritische perspectief een relevant inzicht biedt in overheidssturing, biedt het weinig ruimte voor alternatieve gedragingen van *community*-organisaties. Wat is nog de ruimte voor *agency* in een perspectief van *governmentality*? Welke bewegingsvrijheid nemen vrijwilligersorganisaties om zich van publieke taken te ontdoen of daar zelfs tegenin te gaan? Vanwege deze vraagtekens, die meer aandacht vragen voor het perspectief van *agency* (zie ook het volgende hoofdstuk), acht ik de term instrumentalisering beter geschikt voor het duiden van de relatie tussen overheden en (sport)verenigingen dan het *governmentality*-perspectief. *Agency* centraal stellen vraagt meer aandacht voor het ontwikkelingsproces van de relatie en biedt meer ruimte voor de betekenis die *civil society*-actoren geven aan de veranderende relatie met publieke instanties. Het proces van instrumentalisering kan worden beschouwd als een chemische reactie die start met de *instructors* instrumentele bedoelingen, maar transformeert door de agenda's, belangen en interacties van betrokken actoren (Wedel et al., 2005). Bovendien betoog ik in het vervolg van dit proefschrift dat instrumentalisering twee kanten op werkt; wanneer overheden vrijwilligersorganisaties tot instrument van publiek beleid maken, stellen zij dat beleid zelf ook bloot aan mogelijk instrumenteel gebruik ervan. De ontstane interorganisatorische relatie creëert een context voor de ontmoeting van diverse institutionele betekenissen en praktijken.

2.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk is het concept instrumentalisering verkend en uitgewerkt. De wijze waarop het concept instrumentalisering in verscheidene sociaalwetenschappelijke subdisciplines is gehanteerd, leert dat instrumentalisering een proces is dat uit meerdere beweegredenen voort kan komen, dat zich bedoeld en onbedoeld ontwikkelt en dat een bepaalde mate van intensiteit kent. In dat instrumentaliseringsproces wordt het expressieve – van organisatiecultuur, van kunst en cultuur, van onderwijs, van religie, van sport – in dienst gesteld van een instrumenteel rationele doelstelling. Vaak komt die doelstelling van buiten- en bovenaf, soms ook blijkt de instrumentalisering van binnenuit en onderaf vorm te krijgen. Instrumentalisering blijkt op twee zaken betrekking te kunnen hebben. De eerste is inhoudelijke instrumentalisering, waarbij het expressieve in dienst wordt gesteld van andere (maatschappelijke) doelen. Het gaat daarbij altijd om het instrument (instrumentalisering van *sport*). Ten tweede onderscheid ik organisatorische instrumentalisering. In dit geval gaat het om de *instructor* die wordt geïnstrumentaliseerd (instrumentalisering van *sportverenigingen*). Deze twee zaken veronderstellen elkaar en kunnen in de praktijk niet los van elkaar worden beschouwd.

De literatuurstudie brengt echter ook naar voren dat het instrument en de geïnstrueerde geen willoze subjecten zijn. Integendeel, zij kunnen actief weerstand bieden – zoals naar voren komt in studies over corporate culture – of vanuit eigen strategische overwegingen inspelen op instrumentaliseringprocessen. Een analyse van een instrumentaliseringsproces dient dan ook aandacht te hebben voor grenzen aan sturing, ambiguïteit van beleid en de aandacht voor de actieve rol die beleidsactoren – zoals street-level bureaucraten en de ‘doelgroepen’ van beleid – spelen (cf. Yanow, 1996).

Tevens is gebleken dat instrumentalisering van sportverenigingen geen nieuw fenomeen is. Uit diverse sportsociologische en sporthistorische literatuur blijkt dat met het ontstaan en de verdere ontwikkeling van sportverenigingen op meerdere manieren sprake is geweest van inmenging van externe actoren. Het gebruiken van sportverenigingen als instrument door derden bestaat eigenlijk al zo lang als sportverenigingen bestaan. In het voorgaande zijn drie beweegredenen voor instrumentalisering onderscheiden, te weten ideologische, economische en sociaal-maatschappelijke instrumentalisering. In de laatste twee decennia is in Nederland een intensivering van het inzetten van sportverenigingen voor het bereiken van sociaal-maatschappelijke doelstellingen zichtbaar (Van Bottenburg, 2013; Waardenburg, 2011). Die observatie legitimeert het vervolg van deze

studie waarin nader wordt ingegaan op de spanning tussen interventies vanuit overheidsinstellingen en de relatieve autonomie van verenigingen. Het volgende hoofdstuk besteedt aandacht aan de theoretische achtergrond van waaruit dit vraagstuk is onderzocht.

3

INSTITUTIONELE LOGICA, INSTITUTIONAL WORK EN INSTITUTIONELE VERANDERING

Instrumentalisering gaat, in meer abstracte termen, over een veranderende verhouding tussen organisaties en hun omgeving. Alle organisaties onderhouden betrekkingen met hun omgeving, of in meer theoretische termen: het organisatorisch veld dat onder meer bestaat uit concurrenten, koepelorganisaties, regulerende instanties en de overheid. Het managen van de relatie met de actoren in het organisatorisch veld is cruciaal voor het voortbestaan van een organisatie (Chen, 2009; Oliver, 1991; Pfeffer & Salancik, 1978). De relatie tussen organisatie en omgeving staat centraal in de nieuwe institutionele theorie. Dit hoofdstuk introduceert twee relatief jonge toevoegingen aan die theorie, de *institutionele logica*-benadering en de *institutional work*-benadering. Het hoofdstuk start met een korte bespreking van instituties, omdat dit het leidend concept is in zowel de nieuwe institutionele theorie, als de beide toevoegingen daaraan. Vervolgens gaat het hoofdstuk in paragraaf 3.2 in op de algemene uitgangspunten achter de institutionele logica-benadering en is er in paragraaf 3.3 aandacht voor *agency* in de *institutional work*-benadering. Paragraaf 3.4 gaat dieper in op processen van institutionele verandering en de wijze waarop de institutionele logica-benadering en *institutional work* hier aandacht voor hebben. Paragraaf 3.5 richt zich aansluitend op de toepassing van deze benaderingen in studies naar ontwikkelingen bij sportorganisaties.

3.1 Instituties

Instituties en organisaties raakten in de organisatietheorie voor het eerst verbonden in de jaren vijftig (Scott, 2008), onder andere door werk van Selznick (1949) en Lipset, Trow en Coleman (1956). De ideeën uit deze eerste werken krijgen twee decennia later een vervolg, dat we tegenwoordig kennen onder de

noemer 'nieuwe institutionele theorie'. Met name Zucker (1977) en Meyer en Rowan (1977) worden beschouwd als de grondleggers van deze stroming in de organisatietheorie. De nieuwe institutionele theorie legt nadruk op legitimiteit in plaats van efficiency als belangrijkste verklaring voor het succes en het overleven van organisaties (Tolbert & Zucker, 1983). Volgens Meyer en Rowan (1977) zijn het vooral instituties op het niveau van de samenleving die organisatieprocessen vormen, in plaats van functioneel-rationele calculaties gericht op effectiviteit, efficiency en winstmaximalisatie. De belangrijkste propositie uit hun werk is dat een culturele verbintenis van een organisatie aan de institutionele regels uit de omgeving een verklaring biedt waarom organisaties in vorm steeds meer op elkaar lijken en waarom die vorm los komt te staan van functionele praktijken in de organisatie (Thornton et al., 2012). Het eerste proces is bekend onder de term *isomorphism*, het tweede is door Meyer en Rowan geduid als *decoupling*.

Isomorphism verwijst volgens Meyer en Rowan (1977) naar de pogingen van organisaties zich te conformeren aan culturele mythes en symbolen in de institutionele omgeving die de externe legitimiteit bevorderen, welke nodig is voor het overleven van de organisatie. DiMaggio en Powell (1983) richten zich in hun analyse op het niveau van het organisatorisch veld (Scott, 2008) en onderscheiden twee vormen van isomorfisme: competitief en institutioneel. Het eerste type verwijst naar de economische competitie tussen organisaties binnen een organisatorisch veld, waarin organisaties strijden om *resources* en klanten. Het tweede type verwijst naar de zoektocht naar politieke macht en institutionele legitimiteit.

Door isomorfisme ontwikkelen organisaties doelen en structuren en ondernemen zij acties die niet noodzakelijkerwijs onderdeel vormen van de missie en het primaire proces van de organisatie. Een spanning ontstaat tussen het gelijktijdig tegemoetkomen aan externe regels, verwachtingen en normen én het vervullen van de interne technische missie. Meyer en Rowan (1977) introduceren de term *decoupling* om te beschrijven hoe organisaties met die spanning overweg gaan en erin slagen het naar buiten toe gerichte beeld te ontkoppelen van de interne activiteiten van het primaire proces. Met andere woorden, *decoupling* heeft betrekking op het ontstaan van een kloof tussen beleid en praktijk. Recent stellen Bromley en Powell (2012) dat *decoupling* niet alleen betrekking heeft op een kloof tussen beleid en praktijk, maar zich ook kan voordoen als een kloof tussen doel en middel. Bij dit type *decoupling* wordt het geformuleerde beleid wel degelijk geïmplementeerd, maar heeft dat beleid een zwakke relatie met de kerntaken van de organisatie. Volgens Bromley en Powell

(2012) is dit type *decoupling* essentieel voor het begrijpen van de steeds meer doorwrochte interne structuren van organisaties en is de doel-middel-*decoupling* tevens een voorname bron van institutionele heterogeniteit. Dat brengt mij bij een belangrijke kritiek op de nieuwe institutionele theorie.

De nieuwe institutionele theorie richt zich voornamelijk op verklaringen voor organisatorische homogeniteit (DiMaggio & Powell, 1983). Uiteindelijk heeft de nieuwe institutionele theorie vooral inzicht gegeven in homogeniteit tussen organisaties. De professie, de staat en de competitie zoals geïdentificeerd door DiMaggio en Powell (1983) vormen de basis van de later door Scott (2008) geformuleerde regulatieve, normatieve en cultureel-cognitieve pilaren van instituties. Volgens Scott bestaan instituties uit “regulative, normative and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life” (2008: 48). De door Scott geïdentificeerde elementen verwijzen naar de onderliggende assumpties over het functioneren van (leden van) organisaties. Maar door de nadruk die de theorie legt op organisatorische homogeniteit en de stabiliserende werking die uitgaat van institutionele pilaren biedt de nieuwe institutionele theorie weinig ruimte voor *agency* van actoren en geeft ze weinig houvast voor het verklaren van institutionele heterogeniteit. Deze theorie brengt, met andere woorden, niet in beeld hoe actoren ook zelf bijdragen aan succesvolle of juist gebrekkige institutionalisering van bepaalde normen en praktijken (Friedland & Alford, 1991) en daarmee diversiteit in normen en praktijken een plek geven in een organisatorisch veld. De nieuwe institutionele theorie is vanwege deze reden tevens zwak in het verklaren van institutionele verandering (Battilana & D’Aunno, 2009). Recent hebben twee stromingen van de nieuwe institutionele theorie zich afzonderlijk van elkaar ontwikkeld, die ieder op hun eigen manier de nieuwe institutionele theorie innoveren: de institutionele logica-benadering en de *institutional work*-benadering. De volgende twee paragrafen bespreken hoe beide benaderingen op hun eigen wijze de dynamiek van instituties conceptualiseren.

3.2 Institutionele logica-benadering

Een benadering die meer oog heeft voor *agency* is de institutionele logica-benadering (Friedland & Alford, 1991; Thornton et al., 2012; Thornton & Ocasio, 2008). De institutionele logica-benadering is een nieuwe loot aan de stam van de nieuwe institutionele theorie (e.g. DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Scott, 2008). De institutionele logica-benadering

tracht de kracht van de nieuwe institutionele theorie, namelijk de aandacht voor de wijze waarop de externe omgeving organisatieprocessen beïnvloedt, te verbinden met verklaringen gericht op *agency* van organisaties en hun leden – een punt waarop de nieuwe institutionele theorie veelvuldig is bekritiseerd (Campbell, 2004; Thornton & Ocasio, 2008). Waar de nieuwe institutionele theorie een perspectief voorstaat dat te veel aandacht heeft voor externe sturing door mechanismen van isomorfisme, schetst de institutionele logica-benadering een perspectief van actieve en reflectieve actoren die externe condities mede vormgeven, beïnvloeden of transformeren. Dit metatheoretisch raamwerk bevat daarom bruikbare aanknopingspunten voor het analyseren van verbanden tussen interne organisatieprocessen en ontwikkelingen in de omgeving.

De institutionele logica-benadering sluit aan bij auteurs die pogen de oude en nieuwe institutionele theorie met elkaar te verzoenen. Dergelijke auteurs benadrukken het belang van zowel de context van organisaties als ook de ruimte voor afwijkend of innovatief handelen (Greenwood & Hinings, 1996; Hirsch & Lounsbury, 1997; Lawrence et al., 2011; Lawrence & Suddaby, 2005; Selznick, 1996; Stinchcombe, 1997). Zo merken Hirsch en Lounsbury (1997: 415) over het verschil tussen de twee stromingen op: “the old institutionalism connects much more clearly to action whereas the new institutionalism connects more clearly to structure.” Greenwood en Hinings (1996) noemen deze verzoenende benadering de neo-institutionele theorie. Hun terminologie heeft echter geen heldere navolging gekregen. Diverse auteurs gebruiken de duidingen *new* en *neo* door elkaar en verwijzen daarmee doorgaans naar werk dat is gefundeerd op de inzichten van Meyer, Rowan, DiMaggio, Powell en Zucker (e.g. Battilana & D’Aunno, 2009; Hasselbladh & Kalinikos, 2000; Scott, 2008; Suddaby, 2010). Vanwege deze verwarrende terminologie heb ik hiervoor enkel gesproken over de nieuwe institutionele theorie en gebruik ik de labels institutionele logica-benadering en *institutional work* (zie volgende paragraaf) voor het in dit proefschrift gehanteerde theoretisch perspectief, dat met name is gebaseerd op recent werk van Thornton en Ocasio (2008), Thornton, Ocasio en Lounsbury (2012), Lawrence et al. (2009, 2011, 2013) en Zilber (2013).

Het kernargument van de institutionele logica-benadering stelt dat institutionele logica’s sturing geven aan de betekenissen en handelingen van actoren in een specifieke institutionele sector (Zilber, 2013). Friedland en Alford (1991) definiëren institutionele logica als “a set of material practices and symbolic constructions which constitutes its organizing principles and which is available to organizations and individuals to elaborate” (p. 248). Deze

duiding sluit nauw aan bij Czarniawska's beschrijving van institutionele logica's als *institutionalized thought structure*, waarin een centrale rol is weggelegd voor basisassumpties:

An institutionalized thought structure is a highly speculative concept, an entity that cannot be proved to exist, cannot be described in its totality, and cannot, of course, be measured. But it is important, not least because the actors in the field frequently evoke it, directly or indirectly. It is a set of basic assumptions or norms that are taken to be axiomatic; that is, it is assumed that they exist, that they are shared by the majority in the field, and their presence is evoked whenever an action is questioned. (Czarniawska, 1997: 68)

Op basis van Scott (2008) beschouw ik de concepten van institutionele logica en *institutional thought structure* als synoniemen van elkaar, aangezien hij in navolging van Friedland en Alford institutionele logica's duidt als cultureel-cognitieve kerncomponenten van een organisatorisch veld. Een organisatorisch veld is in de woorden van Scott (2008: 86) "a community of organizations that partakes of a common meaning system and whose participants interact more frequently and fatefully with one another than with actors outside the field". Het gedeelde systeem van betekenisgeving verwijst naar impliciete regels en handelingsnormen die een bepaalde mate van interne homogeniteit in een organisatorisch veld creëren (Benson, 2006: 188). Dat gedeelde systeem van betekenisgeving is echter wel een uitkomst van sociale interactie tussen actoren (Fligstein, 2001: 5). De impliciete regels en handelingsnormen in een organisatorisch veld zijn elementen van wat in dit proefschrift verstaan wordt onder de symbolische dimensie van institutionele logica's. Vanuit een minder expliciet institutioneel theoretisch raamwerk hebben in Nederland de sociologen Ruud Stokvis (1989) en Maarten van Bottenburg (2007) de idee van het organisatorisch veld eerder toegepast op de sport:

Om die betekenis te doorgronden, moet [het veld van] de sport worden opgevat als een relatief autonome wereld met een eigen logica en – sportspecifieke – regels, waarden, normen en opvattingen (Bourdieu 1988). Deze sportwereld bestaat uit alle individuen, groepen en organisaties die zijn betrokken bij sportieve activiteiten, op welke manier dan ook. In dit complexe netwerk creëren organisaties van uiteenlopende

aard, in onderlinge competitie en samenwerking, de voorwaarden en omstandigheden voor het beoefenen en volgen van sport (Stokvis 1989).
(*Van Bottenburg, 2007*)

Het is niet verwonderlijk dat juist sociologen de sport hebben geduid als een institutioneel veld. Het veldbegrip zelf is namelijk ontleend aan de Franse socioloog Pierre Bourdieu. In relatie tot institutionele verandering stellen Reay en Hinings hierover:

DiMaggio (1983) suggested the word ‘field’ in the dual sense in which Bourdieu (1975) uses ‘champ’, to signify both common purpose and an arena of strategy and conflict (1983: 149). Since *champ* in French can be translated as ‘battlefield’ this conceptualization helps to connect structure (how actors are allied), institutional logics (values and beliefs held by actors) and power relationships (degree of dependence or autonomy of actors) in understanding field-level change. (*Reay & Hinings, 2005: 354*)

In de bespreking van het veldbegrip van Reay en Hinings en dat van Stokvis verwijzen de auteurs naar institutionele logica's. Thornton en Ocasio (1999, 2008) en Thornton, Ocasio en Lounsbury (2012) hebben het institutionele logica-perspectief verder uitgewerkt. Zij beschouwen dit perspectief als een metatheoretisch raamwerk voor het analyseren van relaties tussen instituties, individuen en organisaties in sociale systemen. Volgens hen representeren institutionele logica's een referentiekader dat de betekenisgeving, het gebruikte vocabulaire en de perceptie van de eigen identiteit van actoren conditioneert (Thornton et al., 2012: 2). Tegelijkertijd beschouwen zij die actoren als actieve *agents* die de capaciteiten hebben om institutionele logica's te transformeren of te innoveren. In een bijdrage aan een handboek over *organizational institutionalism* (Greenwood et al., 2008) stellen Thornton en Ocasio dat de institutionele omgeving zowel gedrag reguleert als mogelijkheden schept voor *agency* en verandering. Door vertaling, analogieën, combinaties en veranderingen van macro-institutionele logica's ontstaan microprocessen van verandering. Dat houdt in dat institutionele logica's een eigen invulling en dynamiek krijgen door het individueel en collectief handelen van actoren. Institutionele logica's kunnen zodoende tussen sectoren of van organisatieveld tot organisatieveld van elkaar verschillen. Hieruit volgt volgens Thornton et al. (2012) dat actoren nieuwe logica's kunnen construeren en dat meerdere

logica's gelijktijdig in een organisatorisch veld actief kunnen zijn. Vanuit deze opvattingen, waarin meer ruimte is voor *agency*, formuleren Thornton en Ocasio (1999) institutionele logica's als "the socially constructed, historical patterns of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality" (p. 804). Aan drie centrale concepten uit de institutionele logica-benadering besteed ik verdere aandacht: het inter-institutioneel systeem, de materiële en symbolische aard van institutionele logica's en de notie van *embedded agency*.

In hun funderende artikel voor de ontwikkeling van de institutionele logica-benadering conceptualiseren Friedland en Alford (1991) de samenleving als een *inter-institutioneel systeem*. De samenleving komt daarin naar voren als bestaande uit zes ideaaltypische ordes die een eigen logica vertegenwoordigen, te weten familie, gemeenschap, religie, staat, markt, professie en corporatie. Iedere maatschappelijke orde vertegenwoordigt eigen institutionele verwachtingen voor sociale relaties en gedrag van mensen en organisaties. Met name Thornton heeft dit concept verder uitgewerkt (Thornton, 2004; Thornton & Ocasio, 2008; Thornton et al., 2012).

Deze conceptualisering stelt onderzoekers in staat heterogeniteit en *agency* te observeren vanuit contradicties die zich voordoen tussen logica's van uiteenlopende maatschappelijke ordes (Thornton & Ocasio, 2008). Iedere context is potentieel beïnvloedbaar door elkaar bestrijdende logica's van verschillende maatschappelijke ordes. Als voorbeeld noemen Thornton en Ocasio (2008: 104) de gezondheidszorg, die gevormd wordt door de professionele logica van medische kennis en ethiek, staatslogica van toegankelijke zorg en marktlogica van efficiëntie. Voor sportverenigingen zou kunnen gelden dat een community-logica, welke over het algemeen als dominant wordt beschouwd voor het functioneren van sportverenigingen (Skille, 2011), onder druk komt te staan van een markt- of consumentenlogica (Van der Roest, 2015) en een publieke logica. De veronderstelde invloed die de verschillende sectoren van het inter-institutioneel systeem kunnen hebben op individuen en organisaties betekent dat er niet één logica *a priori* superieur is aan de ander. Een logica kan wel voor langere tijd dominant zijn in een bepaald organisatorisch veld, maar dat wil niet zeggen dat deze logica meer eigen is aan dit veld dan andere logica's. De in hoofdstuk 1 beschreven karakteristieken van sportverenigingen, zoals vrijwilligheid en democratische besluitvorming, zouden vanuit deze optiek niet moeten worden beschouwd als eigen aan het sportverenigingsleven,

maar als dominant veronderstelde betekenissen van het organiseren van en in sportverenigingen. Een dergelijk perspectief biedt ruimte aan verandering van die karakteristieken van sportverenigingen; zoals ook diverse auteurs observeren (Boessenkool et al., 2011; Van der Roest, 2015; Lucassen & Van Kalmthout, 2015; Skirstad & Chelladurai, 2011; Stenling & Fahlén, 2014). Institutionele logica's kunnen dan ook voor langere tijd naast elkaar bestaan of met elkaar concurreren om dominantie op het niveau van een organisatorisch veld (Purdy & Gray, 2009; Reay et al., 2016; Reay & Hinings, 2005, 2009) of binnen een afzonderlijke organisatie (Besharov & Smith, 2014; Pache & Santos, 2013; Zilber, 2002). Parallel hieraan kunnen de instrumentele wensen die overheden op sportverenigingen projecteren worden beschouwd als een publieke logica, welke samenvalt of strijdig is met een community-logica die in de afgelopen anderhalve eeuw dominant is (geweest) in het sportverenigingsleven in Nederland (cf. Boessenkool et al., 2011; Stokvis, 1979) en een recent in opkomst zijnde markt- of consumentenlogica in de sport (Van 't Verlaat, 2010; Van der Roest, 2015).

Een tweede belangrijk uitgangspunt van de institutionele logica-benadering is dat iedere institutionele orde in de samenleving *materiële en symbolische elementen* bevat: “rather than privileging material or cultural explanations of institutions, an institutional logics perspective recognizes that institutions develop and change as a result of the interplay between both of these forces” (Thornton & Ocasio, 2008: 105). Met materiële elementen van instituties doelen Thornton et al. (2012) op structuren en praktijken; met symbolische elementen doelen zij op idealen en betekenissen. Beide zijn met elkaar vervlochten, maar kunnen wel analytisch van elkaar gescheiden worden. Dit komt bijvoorbeeld naar voren in een studie van Zilber (2002) waarin zij laat zien hoe medewerkers van een zorginstituut eenzelfde handeling vanuit twee verschillende logica's begrijpen en legitimeren. Vanuit een andere benadering stelt Yanow (1996) dat symbolische artefacten meerdere betekenissen kunnen representeren. Zij beschouwt taal, objecten en handelingen als symbolische artefacten. Individuen of sociale groepen kunnen eenzelfde symbolisch artefact verschillend interpreteren. We zien een dergelijke notie ook terug in de literatuur over *boundary objects* (Star, 2010; Star & Griesemer, 1989). *Boundary objects* vormen een soort arrangement dat verschillende groepen laat samenwerken, zonder dat er consensus tussen hen bestaat (Star, 2010). Het veronderstelt dat actoren uiteenlopende institutionele logica's aan hetzelfde symbolisch artefact kunnen verbinden. Dat perspectief sluit aan bij de idee dat institutionele logica's te herkennen zijn via materiële en

symbolische elementen. De hoofdstukken 6 tot en met 8 besteden elk aandacht aan beide elementen van institutionele logica's.

Een derde kenmerk van de institutionele logica-benadering is de assumptie van de aanwezigheid van speelruimte voor individuen en organisaties in relatie tot de institutionele omgeving, kortweg aangeduid met de term *embedded agency*. Hiermee onderscheidt de benadering zich zowel van een meer deterministisch macroperspectief, waarin structuur boven *agency* wordt gesteld (DiMaggio & Powel, 1983), als van een volledig op *agency* gerichte benadering als de rationele keuzetheorie. Thornton en Ocasio (2008) stellen over de idee van *embedded agency* dat “the interests, identities, values, and assumptions of individuals and organizations are embedded within prevailing institutional logics. Decisions and outcomes are a result of the interplay between individual agency and institutional structure” (p. 103). *Embedded agency* veronderstelt de partiële autonomie van individuen en organisaties binnen instituties. Dat houdt in dat instituties gedrag zowel beperken als mogelijk maken. Tegelijkertijd zijn instituties sociale constructies die voortkomen uit handelingen en betekenissen van individuen en organisaties. *Agency* kan worden gedefinieerd als de bekwaamheid van een actor om effect uit te oefenen op de wereld, door het veranderen van bijvoorbeeld regels, relaties, of de distributie van schaarse middelen (Scott, 2008: 77). *Embedded agency* veronderstelt daarentegen de dialectiek tussen sociale structuren en actie. Thornton et al. (2012: 10) stellen dan ook: “the goal is to examine how action depends on how individuals and organizations are situated within and influenced by spheres of different institutional orders, each of which presents a unique view of rationality”.

Hoewel de institutionele logica-benadering de nieuwe institutionele theorie behoorlijk heeft opgefrist en ongetwijfeld daarom het laatste decennium zo'n enorme vlucht heeft genomen (Thornton et al., 2012; Zilber, 2013), kunnen er tevens enkele kritische kanttekeningen bij de benadering worden geplaatst. Ik bespreek er hier twee die ik ontleen aan de discussie van Zilber (2013). Ten eerste de gebrekkige aandacht voor microprocessen van instituties en institutionele verandering. Hoewel de institutionele logica een belangrijke rol toedicht aan *agency*, wordt de invloed van actoren toch vaak in abstracties besproken en blijft hij daardoor verhuld. Deels wordt dit veroorzaakt doordat het meeste werk binnen de institutionele logica-benadering zich richt op het niveau van het organisatorisch veld (e.g. Kitchener, 2002; Reay & Hinings, 2005; Thornton, Jones & Kury, 2005). De institutionele logica-benadering kenmerkt zich dan ook vooral door een groot aantal analyses op meso- en macroniveau. Er is slechts

een beperkt aantal studies dat zich concentreert op het organisatieniveau van analyse en op microprocessen van organiseren (Zilber, 2013).

Een tweede, gerelateerde kritische kanttekening bij de institutionele logica-benadering is dat de sociale dynamiek bij institutionele processen verholen blijft. Veel onderzoek richt zich op de dominantie van institutionele logica's of verandering van logica's over een langere periode, waardoor onderzoek vaak gebaseerd is op archiefonderzoek. In de institutionele logica-benadering zijn analyses van institutionele veranderingsprocessen doorgaans relatief onpersoonlijk. Dit onpersoonlijke materiaal draagt bij aan een gebrek aan inzicht in de sociale dynamiek die bepalend is voor de uitkomst van institutionele processen. De benadering biedt daarom nog weinig houvast om te begrijpen hoe institutionele logica's gestalte krijgen in alledaagse praktijken. In de studie van die alledaagse praktijken moeten juist sociale dynamiek en de ideeën en interpretaties van individuele actoren binnen organisaties middelpunt van analyse zijn.

De twee hiervoor besproken kritieken dragen er volgens diverse auteurs toe bij dat er nog weinig bekend is over hoe en waarom logica's op sommige momenten kunnen conflicteren en waargenomen worden als onverzoenbaar met elkaar, terwijl op andere momenten een verzoening tussen logica's en de daarmee gepaard gaande institutionele complexiteit juist heel natuurlijk is voor actoren (Christiansen, 2013; Zilber, 2013). Een institutionele benadering die deze twee kritiekpunten ondervangt is de *institutional work*-benadering.

3.3 Institutional work-benadering

Een andere relatief jonge institutionele stroming waar *agency* een centrale rol speelt is de *institutional work*-benadering (Lawrence et al., 2011; Lawrence & Suddaby, 2006). Deze eveneens uit de nieuwe institutionele theorie voortgekomen theoretische substroming houdt nauw verband met de institutionele logica-benadering (Gawer & Phillips, 2013; Zilber, 2013). Het *institutional work*-perspectief richt zich sterk op de invloed van individuele actoren op het creëren, onderhouden en verstoren van instituties (Lawrence & Suddaby, 2006; Lawrence et al., 2011). Dit perspectief poogt volgens Raviola en Norbäck (2013) en Lawrence et al. (2013) verder te kijken dan enkel de invloed van 'heroïsche' institutionele entrepreneurs (Garud et al., 2007). Het voegt een microperspectief toe aan de toolkit voor institutionele analyse, en brengt daarmee alledaagse, ambigue illustraties van *agency* in beeld. Volgens Lawrence et al. representeert dit microperspectief:

a complex *mélange* of forms of agency – successful and not, simultaneously radical and conservative, strategic and emotional, full of compromises, and rife with unintended consequences. The study of institutional work takes as its point of departure an interest in work – the efforts of individual and collective actors to cope with, keep up with, store up, tear down, tinker with, transform, or create anew the institutional structures within which they live, work, and play, and which give them their roles, relationships, resources, and routines (2011: 52).

Dat betekent dat onderzoek dat vertrekt vanuit een *institutional work*-perspectief primair gericht is op het begrijpen van het intentionele handelen van actoren richting instituties. Hoe individuen omgaan met de onzekerheid van meerdere institutionele logica's en nieuw opkomende logica's en hoe zij zelf nieuwe logica's creëren zijn centrale vragen in de literatuur over *institutional work* (Lawrence et al., 2011: 55): “An institutional work highlights how and why actors work to interpret, translate, transpose, edit, and recombine institutions, and how those actions lead to unintended adaptations, mutations, and other institutional consequences.”

Binnen *institutional work* is de idee van intentie een belangrijk gegeven. Institutioneel werk is verbonden aan actoren die intentionele acties ondernemen:

the diffusion of innovation throughout a field involves substantial institutional work on the part of organizational actors who must *persuade* others in their organizations of the merits of the innovation, *experiment* with the innovation in an effort to understand it and how it might apply to their own situations, *modify* it in order to gain internal legitimacy, and *forge* practical connections for the new structure or practice. (Lawrence & Suddaby, 2006: 247, *eigen nadruk*)

Een actie is pas institutioneel betekenisvol, wanneer die actie verbonden is aan intenties (Luckmann, 2006, in Raviola & Norbäck, 2013: 1187). Acties voorzien van intentie constitueert dan institutioneel werk. De intenties achter institutioneel werk die tot op heden worden onderscheiden zijn creatie, onderhoud en ontwrichting van instituties (Lawrence & Suddaby, 2006, Lawrence et al., 2009). Lawrence en Suddaby (2006) hebben institutioneel werk daarom gedefinieerd als “the purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions” (2006: 215).

De *institutional work*-benadering onderscheidt twee typen praktijken als institutioneel werk: *boundary work* en *practice work* (Zietsma & Lawrence, 2010). *Boundary work* refereert volgens Zietsma en Lawrence aan de pogingen van actoren om institutionele grenzen te vestigen, verruimen, versterken of ondermijnen. In de Nederlandse sportsector kan bijvoorbeeld een verruiming van de georganiseerde sport worden herkend. Dit doet zich voor doordat vooral NOC*NSF, maar ook gemeenten en diverse sportbonden zich in hun beleid niet meer alleen richten op sportverenigingen, maar steeds meer verwijzen naar de term sportaanbieder. Hierdoor brengen zij andersoortige aanbieders van sportverenigingen binnen de institutionele grenzen van de georganiseerde sport. *Practice work* refereert aan de invloed van actoren op legitiem veronderstelde praktijken in een institutioneel domein. In het veld van de sport kan het dan bijvoorbeeld gaan om de creatie van nieuwe praktijken en disruptie van oude praktijken door het opzetten van zondagvoetbal voor jeugdleden.

De centrale rol die intentioneel handelen speelt in de *institutional work*-benadering heeft enkele auteurs ertoe aangezet de idee van *agency* verder uit te werken (zie Battilana & D'Aunno, 2009; Larence & Suddaby, 2006; Raviola & Norbäck, 2013). Battilana en D'Aunno (2009) grijpen de introductie van *institutional entrepreneurship* door DiMaggio (1988) aan als startpunt voor de aandacht voor *agency* binnen de nieuwe institutionele theorie. Institutioneel ondernemerschap verwijst naar de activiteiten van actoren die belang hebben in specifieke institutionele arrangementen en die uiteenlopende middelen inzetten om nieuwe instituties te creëren of bestaande te transformeren (Maguire, Hardy & Lawrence, 2004: 657, in Garud et al., 2007: 957). Marti en Mair stellen dat *agency* “goes beyond new ways of *doing* things and implies new ways of *seeing* things” (2009, in Lawrence et al., 2011: 56). Het concept heeft vooral invulling gekregen door beschrijvende casestudies, waarin met name aandacht is voor de rol van *storytelling* (e.g. Garud et al., 2002; Munir & Phillips, 2005; Svejnova et al., 2007; Zilber, 2007). De kritiek op dit concept is echter dat het institutionele verandering te eenzijdig verklaart vanuit individueel *agency* en daarmee een te heroïsch beeld creëert van institutioneel ondernemers (Hardy & Maguire, 2008; Zilber, 2013). Ondanks deze kritiek levert het concept van de institutioneel ondernemer wel een belangrijk theoretisch vraagstuk op voor de nieuwe institutionele theorie. Omdat institutioneel ondernemers worden beschouwd als actoren die in hun betekenissen en handelingen afwijken van bestaande instituties door alternatieve regels en praktijken voor te stellen, lijken zij een hoge mate van *agency* te belichamen. Een dergelijke observatie stelde de

nieuwe institutionele theorie voor de vraag: ‘Hoe kunnen actoren instituties veranderen als hun acties, intenties, en rationale geconditioneerd zijn door de instituties die ze wensen te veranderen?’ (Battilana & D’Aunno, 2009).

Deze vraag verwijst naar wat Battilana en D’Aunno (2009) de paradox van *embedded agency* noemen. We zagen in de voorgaande paragraaf dat *embedded agency* tevens een centraal concept is in de institutionele logica-benadering. Gesteld kan worden dat de twee benaderingen elkaar sterk raken op dit vlak, maar dat het concept van *embedded agency* het sterkst is uitgewerkt in de *institutional work*-benadering. Battilana en D’Aunno definiëren *agency* als “an actor’s engagement with the social world that, through the interplay of habit, imagination and judgement, can both reproduce and transform an environment’s structures” (2009: 46). Deze definitie is gebaseerd op een multidimensionale kijk op *agency* van Emirbayer en Mische (1998). Zij onderscheiden drie dimensies van *agency*. Het gaat dan om iteratie (gewoonte), projectie (verbeelding) en praktische evaluatie (oordeel) (Battilana & D’Aunno, 2009; Raviola & Norbäck, 2013). Iteratie is gericht op het verleden en beschrijft de selectieve reactivatie van patronen van betekenissen en handelingen door actoren, waarmee zij stabiliteit en orde aanbrengen aan de sociale wereld en identiteiten, interacties en instituties door de tijd helpen te behouden (Raviola & Norbäck, 2013: 1174). De projectieve dimensie refereert aan “the imaginative generation by actors of possible future trajectories of action, in which received structures of thought and action may be creatively reconfigured in relation to actors’ hopes, fears and desires for the future” (Emirbayer & Mische, 1998: 971, in Raviola & Norbäck, 2013: 1174). De dimensie van praktische evaluatie verwijst naar de capaciteiten van actoren om in reactie op opkomende dilemma’s en ambigue situaties een praktisch en normatief oordeel te vellen over mogelijke alternatieve handelingsrichtingen (Battilana & D’Aunno, 2009; Raviola & Norbäck, 2013). Volgens Battilana en D’Aunno (2009) zijn vooral de iteratieve dimensie en de dimensie van praktische evaluatie beperkt in beeld in de *institutional work*-benadering.

De driedimensionale conceptualisering van *agency* biedt aanknopingspunten voor de analyse van verschillende aspecten van institutioneel werk. Battilana en D’Aunno (2009) beargumenteren dat een multidimensionaal perspectief op *agency* het begrip van institutioneel werk versterkt. Zij verbinden de dimensies van *agency* met verschillende typen institutioneel werk, resulterend in een matrix van institutionele handelingen (zie tabel 1). In navolging van Battilana en D’Aunno (2009) en Raviola en Norbäck (2013) volg ik Emirbayer

en Mische's (1998) conceptualisering van *agency*. Deze conceptualisering biedt een meer analytisch perspectief op *agency*, helpt bij het theoretisch duiden van microprocessen van organiseren en draagt bij aan het inzichtelijk maken van de invloed van bij sportverenigingen betrokken actoren op de betekenis van en relatie tussen meerdere institutionele logica's.

Tabel 3.1 Dimensies van agency en vormen van institutioneel werk

	Iteratie	Evaluatie	Projectie
Creëren van instituties	improviseren	vertalen	uitvinden
	modificeren	bricolage	creatie van proto-instituties
Onderhouden van instituties	uitvoeren van geïnstitutionaliseerde praktijken	reageren op shock	pleiten voor verspreiding
	selecteren van één geïnstitutionaliseerde praktijk boven een andere	aanpassen van geïnstitutionaliseerde praktijken	repareren van institutie
Verstoren van instituties	verleren van institutionele praktijken	vermijden van monitoring en sancties	verdedigen van geïnstitutionaliseerde praktijken
			bekritisieren van de legitimiteit van de vanzelfsprekendheid van een institutie
			ondermijnen van institutionele mechanismen

Bron: Battilana & D'Aunno, 2009, p. 48, eigen vertaling en bewerking.

Tegelijkertijd dienen er enkele kritische kanttekeningen geplaatst te worden bij de focus op intentioneel handelen en *agency* in de *institutional work*-benadering. Methodologisch gezien is het identificeren van intenties en de consequenties van intentioneel handelen problematisch. Actoren zijn zichzelf mogelijk niet altijd bewust van de intenties achter hun handelen, of leggen hun intenties bewust op een andere manier uit. Verder moet rekening gehouden worden met de mogelijke wijzigingen in reflecties op intentioneel handelen. Veel onderzoek

maakt gebruik van interviews, waarin intenties in retrospectief gerationaliseerd zijn. Een andere kanttekening moet worden geplaatst bij het concept acties, welke in de definitie van Lawrence en Suddaby (2006) vooral is geoperationaliseerd in termen van consequenties (*creating, maintaining, disrupting*). Institutionele verandering is vaak een proces van vele jaren, waardoor intenties van actoren niet altijd zichtbaar zijn, laat staan de uitwerking van die intenties en de mate waarin actoren hun doel bereiken. Vanwege deze kanttekeningen zou volgens Dobbin (2010) de aandacht van onderzoekers vooral naar acties van actoren moeten gaan, niet naar de uitkomsten van hun handelen: “People are constantly doing things to build, sustain, and tear down institutions, and we should be interested in their actions, rather than in whether they succeed” (2010: 673).

Tevens kan worden gesteld dat de *institutional work*-benadering de rol van *agency* meer voor het voetlicht brengt dan de invloed van sociale structuren. Deze kritiek heeft vooral betrekking op het concept *institutional entrepreneurship*, onderdeel van de *institutional work*-benadering. De *institutional work*-benadering kan resulteren in een neiging de institutionele dynamiek te zeer te verklaren vanuit individueel intentioneel handelen, terwijl ook andere verklaringen van toepassing kunnen zijn (Hwang & Colyvas, 2011). Naast intentioneel handelen kan ook gedacht worden aan *exogenous shocks* of incrementele endogene ontwikkeling (Mahoney & Thelen, 2010) als basis voor creatie, onderhoud of ontwrichting van instituties en institutionele logica's.

3.4 Institutionele verandering

De voorgaande twee paragrafen hebben enkele centrale concepten in de institutionele logica-benadering en de *institutional work*-benadering besproken. Beide benaderingen conceptualiseren en exploreren op hun eigen wijze de dynamiek van instituties. Door de *institutional work*-benadering naast de institutionele logica-benadering te hanteren, is in dit proefschrift getracht de sterke en zwakke aspecten van beide benaderingen met elkaar te verbinden. Deze paragraaf bespreekt de wijze waarop beide benaderingen institutionele verandering belichten, omdat het proces van instrumentalisering wijst op een institutioneel veranderingsproces.

De manifestatie van institutionele logica's in een organisatorisch veld komt voort uit de symbolische constructie van theorieën en narratieven en de vertaling daarvan in organisatiepraktijken (Thornton et al., 2012: 152). De institutionele logica-benadering beschouwt theorisatie (Strang & Meyer, 1993; Strang, 1997) als een noodzakelijke voorloper voor het ontstaan en verspreiden van

institutionele logica's. Het theorisatieproces benoemt wat er verkeerd is aan een bestaande logica of institutionele praktijken en hoe zaken anders georganiseerd dienen te worden (Tolbert & Zucker, 1996; Greenwood et al., 2002). Het theorisatieproces is een proces waarin nieuwe praktijken worden gerechtvaardigd en dat voorafgaat aan de verspreiding van die praktijken (Greenwood et al., 2002). Dus, het theoretiseren van bijvoorbeeld controleprocessen in organisaties vergroot de verspreiding van daaraan gerelateerde hervormingen en praktijken (nieuwe audit-procedures, implementatie van matrixstructuren, of sturen via bedrijfscultuur) (Strang & Meyer, 1993).

Verspreiding en verandering door theorisatie komt tot stand via narratieven die erin slagen de gewenste nieuwe of getransformeerde betekenissen en handelingen te verbinden aan bestaande institutionele normen (Greenwood et al., 2002). Narratieven, zo stellen Thornton et al., helpen actoren betekenis toe te kennen aan en te communiceren over specifieke fysieke of sociale praktijken. Narratieven verbinden individuele betekenissen aan institutionele logica's en construeren zodoende de legitimiteit van handelingen en identiteit van (groepen) actoren. Narratieven kunnen geïdentificeerd worden via zogenoemde *vocabularies of practice*. Thornton et al. (2012) onderscheiden dergelijke *vocabularies of practice* als een systeem van gelabelde categorieën die leden van een sociale groep gebruiken om organisatiepraktijken te construeren en er betekenis aan te geven. Zij stellen bijvoorbeeld dat *share price*, *auditing* en *accountability* voorbeelden zijn van gelabelde categorieën van een overkoepelend *corporate governance*-narratief. Een dergelijk narratief stuurt besluitvorming en geeft leden van een sociale groep een gevoel van collectieve identiteit. Terwijl een dergelijk vocabulaire volgens Thornton et al. (2012) cruciaal is voor communicatie tussen en betekenisgeving door leden van de groep, is het tevens een methodologisch instrument om uiteenlopende logica's te herkennen en te duiden.

In een organisatorisch veld dat gefragmenteerd raakt door de aanwezigheid van meerdere logica's doen zich nieuwe organisatiepraktijken voor (Scott, 2008), aangezien spanningen tussen institutionele logica's druk tot verandering creëren (Thornton, 2002; Kraatz & Block, 2008; Kyratsis et al., 2016). Rivaliserende logica's kunnen niet gezien worden als een verklaring voor institutionele verandering, wel als antecedent voor of als gevolg van institutionele verandering (Thornton & Ocasio, 2008: 118). Thornton et al. (2012) beschrijven zeven typen van verandering in logica's op het niveau van het organisatorisch veld (zie tabel 3.2). Zij onderscheiden drie vormen van transformatie van logica's

(vervanging, *blending* en segregatie) en vier vormen van ontwikkeling van logica's (assimilatie, elaboratie, expansie en contractie).

Tabel 3.2 Type veranderingen in institutionele logica's

Vormen van verandering	Omschrijving
Transformatie	
Vervanging	Ene logica vervangt andere
Blending	Combineren dimensies diverse logica
Segregatie	Separatie van logica's
Ontwikkeling	
Assimilatie	Incorporatie van externe dimensies
Elaboratie	Endogene uitbreiding en versterking
Expansie	Verschuiving van ene veld naar andere
Contractie	Afname van reikwijdte van logica

Bron: Thornton et al., 2012, p. 164, eigen vertaling.

In het licht van deze studie naar instrumentalisering van sportverenigingen beschouw ik met name *blending* en assimilatie als relevante typen van verandering in institutionele logica's. Deze typen van verandering hebben namelijk betrekking op de wijze waarop actoren de introductie van (dimensies van) een externe logica accommoderen in een specifiek organisatorisch veld. Volgens Thornton et al. (2012) verwijst *blending* naar de transformatie van institutionele logica's, doordat in een organisatorisch veld dimensies uit meerdere logica's gecombineerd worden, zonder dat daarbij een herkenbare dominantie van één van de logica's zichtbaar is. Wanneer daar de *institutional work*-benadering overheen gelegd wordt, kan dit beschouwd worden als een vorm van creatie. *Assimilatie* heeft overeenkomsten met *blending*, doordat elementen van de ene logica worden gecombineerd met een reeds aanwezige logica. Maar in tegenstelling tot bij *blending* prevaleren de kernelementen van de bestaande logica en worden praktijken en symbolen uit de andere logica geassimileerd in de dominante logica. Skelcher en Smith (2015: 445) stellen dat assimilatie plaatsvindt wanneer actoren proberen hun kernpraktijken en identiteit te

behouden door het oppervlakkig tegemoetkomen aan de indringende logica. Dit kan dan in termen van *institutional work* worden beschouwd als onderhoud van de bestaande logica. De vraag is of sportverenigingen de publieke logica van maatschappelijke activiteiten gebruiken voor het onderhouden van de eigen community-logica, of daarmee vermengen tot een nieuwe logica.

In zowel *blending* als assimilatie vormt vertaling – *translation* – een kernelement van het veranderingsproces (Christiansen, 2013; Zilber, 2006). Volgens Zilber (2006) moet het proces van institutionele verandering niet worden beschouwd als gefixeerde introductie van een institutionele logica in een organisatorisch veld, maar als een dynamische vertaling van symbolische betekenissen, materialen en praktijken. Over vertaling stellen Czarniawska en Joerges (1996: 24) op basis van Latour dat het gaat om “displacement, drift, invention, mediation, creation of a new link that did not exist before and modifies in part the two agents” (Latour, 1993: 6, in Czarniawska & Joerges, 1996: 24). Met andere woorden: vertaling verwijst naar meer dan een simpele linguïstische handeling; het beschrijft een onderhandeling over betekenissen – ook wel te omschrijven als *contested meaning* (Parker, 2000) – en een veranderingsproces als gevolg daarvan. Concreet betekent dit bijvoorbeeld dat diffusie van zogenaamde ‘best practices’ – zoals in de sport bijvoorbeeld de schoolsportverenigingen in Rotterdam vaak worden omschreven – niet mogelijk is, maar dat organisaties die deze best practice willen overnemen een rationalisatie van de best practice in kwestie imiteren. Wat een organisatie overneemt zijn niet de praktijken zelf, maar de “stories constructed by actors in the ‘exemplary’ organization, and their own translation of such stories” (Zilber, 2006: 283).

De centrale rol van individuele actoren zoals deze naar voren komt in het citaat hiervoor brengt ons terug bij de *institutional work*-benadering. Met de centrale aandacht voor *agency* biedt de *institutional work*-benadering aanknopingspunten voor het analyseren van *translation* en de strijd over betekenissen. Raviola en Norbäck (2013) hebben in hun studie naar het werk van journalisten in een Italiaans businessmagazine bijvoorbeeld laten zien hoe onderhandeling over betekenissen bijdraagt aan verandering én onderhoud van instituties. Zij baseren zich in hun werk op de door Emirbayer en Mische (1998) geïdentificeerde dimensies van *agency* en koppelen deze aan de directie van handelingen van actoren. Handelingen van actoren kunnen volgens Raviola en Norbäck (2013) leiden tot *divergence* (uiteenlopende richtingen), *convergence* (samenvloeiende richtingen) en *misvergence* (tegengestelde richting, tegen institutie in). Deze

typeringen van *institutional work* duiden een proces van creatie, onderhoud of ontregeling van institutionele logica's en zijn daarmee constitutief aan institutionele verandering.

Ondanks zich snel ontwikkelende academische gemeenschappen rondom de institutionele logica- en de *institutional work*-benadering zijn er nog relatief weinig studies die trachten te begrijpen hoe en waarom organisaties reageren op meerdere logica's (Greenwood et al., 2010) en hoe *institutional work* daarin een rol speelt. Volgens Lounsbury (2007) kan dat vooral verklaard worden doordat het grootste deel van studies naar institutionele logica aandacht besteedt aan velden met een dominante logica. Tevens kan gesteld worden dat de institutionele logica-benadering te weinig zicht biedt op de alledaagse micropraktijken in organisaties die voeding geven aan institutionele verandering (Zilber, 2013). De *institutional work*-benadering kan daarom als een relevante aanvulling worden beschouwd voor de analyse van veranderingen in en invloed van institutionele logica's. Met uitzondering van Gawer en Phillips (2013), Jarzabkowski et al. (2009) en, hoewel minder expliciet, Christiansen (2013) zijn mij geen andere studies bekend die deze benaderingen combineren. Dit onderzoek poogt dan ook een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van beide institutionele benaderingen, door te analyseren hoe betrokkenen bij sportverenigingen een publieke logica vertalen naar symbolische betekenissen en organisatiepraktijken in de club en daarmee de community-logica onderhouden dan wel institutionele verandering construeren. Het onderzoek hanteert gelijktijdig een institutionele logica-benadering en een *institutional work*-perspectief, door logica's zowel op het niveau van het organisatorisch veld als op microniveau binnen individuele sportverenigingen te analyseren en aandacht te besteden aan de intenties van individuele actoren binnen de context van sportverenigingen. Het onderzoek veronderstelt dat het organisatorisch veld van sportverenigingen gekenmerkt wordt door de opkomst van nieuwe logica's (Stenling, 2014; Van der Roest, 2015) en is daarom te karakteriseren als een complex organisatorisch veld waarin meerdere logica's met elkaar strijden om legitimiteit en dominantie, en onzekerheid creëren (Lounsbury, 2002). Een belangrijke vraag daarbij is op welke wijze individuele actoren in sportverenigingen zelf vormgeven aan en inspelen op die institutionele complexiteit.

3.5 Sportverenigingen en institutionele logica's

In dit onderzoek staat het organisatorisch veld van sportverenigingen centraal. Het veldbegrip is in paragraaf 3.2 reeds uitgewerkt. Belangrijk voor deze studie

is dat het veldbegrip verwijst naar het ‘terrein’ of de ‘arena’ waar institutionele logica’s met elkaar strijden om dominantie (Thornton & Ocasio, 2008). Voor sportverenigingen kan volgens enkele auteurs een verenigingslogica onderscheiden worden (Boessenkool et al., 2011; Ibsen & Seipel, 2010; Van der Roest, 2015). Deze logica kenmerkt zich door een beroep op vrijwillige aansluiting bij en vrijwillige inzet voor de organisatie op basis van democratische organisatieprincipes. Diverse auteurs karakteriseren deze logica tevens als een intern gerichte oriëntatie (Boessenkool et al., 2011; Ibsen & Seippel, 2010; Thiel & Mayer, 2009). Ibsen en Seippel (2010: 597) stellen bijvoorbeeld dat “sports associations are on average the least ‘oppositional’ and ‘society oriented’ type of association”. Mijns inziens zou er niet gesproken moeten worden over een verenigingslogica, maar eerder over een community-logica. Hoewel de verenigingsvorm de meest dominante rechtsvorm is onder sportorganisaties in Nederland en enkele andere Noordwest-Europese landen, zijn de kenmerken die de hiervoor vermelde auteurs scharen onder een verenigingslogica niet alleen eigen aan het vereniging zijn. Wat sportverenigingen in hun centrale waarden en handelingspatronen vooral kenmerkt zijn de al eerder besproken elementen van vrijwillige deelname, democratische besluitvorming – inclusief oligarchische tendensen – en de naar binnen gerichtheid op de eigen groep leden (Thiel & Mayer, 2009; Van Bottenburg, 2007). Deze elementen duiden eerder op de uitwerking van een proces van associatie of verenigen dan op een type organisatie. Immers, ook in andere rechtsvormen kunnen we vrijwillige deelname, democratische besluitvorming en gerichtheid op de eigen groep leden aantreffen (Chen, 2009). Dit zijn geen organisatorische processen die voorbehouden zijn aan verenigingsorganisaties, wel aan een proces van community-vorming. Daarom duid ik deze elementen niet als een verenigingslogica, maar als een community-logica. Deze typering blijft tevens dichter bij de idee van het inter-institutioneel systeem, waarin community een van de zeven maatschappelijke ordes vormt (Thornton et al., 2012).

Mogelijk vanwege de interne gerichtheid trachten publieke instanties en koepelorganisaties om sportverenigingen zich meer te laten richten op de omgeving (e.g. Boessenkool et al., 2011; Stenling & Fahlén, 2014; Van der Roest et al., 2015; Waardenburg, 2016). Volgens Stenling (2014) kan een dergelijke externe druk geïnterpreteerd worden als een theorisatieproces (zie vorige paragraaf). Nieuwe ideeën over de organisatie van sport leiden niet vanzelf tot nieuwe praktijken. Hiervoor dienen deze ideeën dusdanig symbolisch geframed te zijn aan een notie van wat verkeerd is aan bestaande praktijken en wat

daaraan veranderd kan worden (Stenling, 2014). Een dergelijke benoeming van problemen en oplossingen lijkt ten grondslag te liggen aan de door overheden gewenste maatschappelijke rol van sportverenigingen (Boessenkool et al., 2011). Deze externe wens introduceert zodoende een nieuwe institutionele logica in het organisatorisch veld van de sport en kan leiden tot instrumentalisering van sportverenigingen. Hoofdstuk 5 gaat nader in op het theorisatieproces achter een publieke logica in relatie tot de sportvereniging.

Diverse auteurs hebben onderzoek gedaan naar het bestaan van meerdere institutionele logica's in en rond sportorganisaties (cf. Borgers et al., 2016; Gammelsæter, 2010; O'Brien & Slack, 2004; Skille, 2011; Skirstad & Chelladurai, 2011; Stenling & Fahlén, 2009; Stenling, 2014; Van der Roest, 2015). In relatie tot sportverenigingen zijn er in dit debat grofweg drie posities te onderscheiden. Ten eerste kunnen volgens Skirstad en Chelladurai (2011) meerdere logica's voor langere tijd in relatieve stabiliteit naast elkaar bestaan. Zij beschrijven hoe een Noorse omnisportvereniging de aanwezigheid van een amateurlogica, een professionele logica en een commerciële logica managet via een proces van separatie door middel van organisatiestructuren. Door de oprichting van autonome juridische en economische entiteiten binnen de vereniging scheidt de club deze drie logica's van elkaar en kunnen zij naast elkaar bestaan. In Nederland treffen we vergelijkbare voorbeelden aan bij sportverenigingen die een topsportstichting hebben opgericht waarbinnen de (semi)professionele beoefening van topsport is georganiseerd en (grotendeels) losgekoppeld van de amateurorganisatie van de vereniging. Er zou gesproken kunnen worden van een *alignment* van meerdere logica's (Besharov & Smith, 2014).

Enkele auteurs constateren voor andere typen organisaties eveneens dat meerdere, met elkaar concurrerende logica's voor langere tijd naast elkaar kunnen bestaan (Marquis & Lounsbury, 2007; Reay & Hinings, 2009). Door de aanwezigheid van een pluriformiteit aan logica's kan het gedrag van organisaties in meerdere richtingen worden gestuurd (Jarzabkowski et al., 2009). Reay en Hinings stellen de vervolgvraag hoe actoren de rivaliteit van dergelijke co-existerende en elkaar bestrijdende institutionele logica's managen. Zij doen dit door op het niveau van directe dienstverlening te kijken naar de wijze waarop medische professionaliteit en bedrijfsmatige gezondheidszorg als rivaliserende logica's in de gezondheidssector in Alberta, Canada worden gemanaged. Ze constateren in hun onderzoek dat door formele en informele vormen van samenwerking tussen artsen en managers van de regionale gezondheidsautoriteit

de dienstverlening gewaarborgd is en, tegelijkertijd, beide rivaliserende logica's geruggesteund worden. Voor sportverenigingen stellen Skirstad en Chelladurai (2011) eveneens dat managementhandelingen een rol spelen in het naast elkaar bestaan van meerdere institutionele logica's.

Een tweede positie in het debat wordt vertegenwoordigd door Stenling en Fahlén (2009). Zij stellen dat institutionele logica's openlijk (dus niet geneutraliseerd via organisatiestructuren of managementhandelingen) in strijd zijn met elkaar om dominantie. De door hen geïdentificeerde *sport-for-all* logica moet het in de Zweedse sportsector afleggen tegen de meer dominante logica's van competitie en commercieel-professioneel. Zij schrijven dit vooral toe aan de relatieve eenvoud van het behalen en bepalen van succes binnen de kaders van een specifieke logica:

The rewards given for adhering to some logics are simply higher, or perhaps more easily understood, than for others. Organizations have no concrete way of measuring the achievement of targets originating from the sport-for-all ideal but it is easy to discover whether one of the clubs' teams won a tournament or if the turnover increased in the current year. (Stenling & Fahlén, 2009: 132)

De logicastrijd wordt volgens Stenling en Fahlén in het voordeel van een competitie logica en een commercieel-professionele logica beslecht.

De laatste positie in het debat, vertegenwoordigd door Skille (2011), stelt dat slechts één logica van toepassing is op het handelen van sportverenigingen. Hoewel zijn observatie is dat sportverenigingen in toenemende mate een bijdrage leveren aan publieke beleidsdoelen, is dit volgens Skille niet verbonden met organisatiepraktijken die gevoed worden vanuit een publieke logica. Competitie is volgens hem dominant in alle handelingen van sportverenigingen. De publieke logica die wel aanwezig is in de vereniging is vanuit die optiek vooral retoriek, terwijl competitie de werkelijke drijfveer is achter organisatieprocessen in de door hem onderzochte sportverenigingen. Een herkenbaar voorbeeld van *decoupling*. Geconstateerd kan worden dat sprake is van 'dominantie' van een competitie logica. Volgens Besharov en Smith (2014) heeft de absolute dominantie van één institutionele logica tot gevolg dat er zich weinig tot geen conflicten voordoen.

Er kunnen twee opmerkingen worden gemaakt over studies naar de aanwezigheid van meerdere logica's bij sportverenigingen. Ten eerste is het

opvallend dat in alle drie de hiervoor besproken onderzoeken naar logica's in sportverenigingen een competitie logica naar voren komt als meest centrale logica. De vraag is in hoeverre een dergelijke competitie logica zichtbaar is in Nederlandse sportverenigingen en hoe deze zich verhoudt tot en combineert met een publieke logica gericht op sportparticipatie en aanpalende beleidsdoelstellingen. In deze vraag weerklinkt de strijd tussen prestatiesport en recreatiesport, of tussen topsport en breedtesport, die volgens Van Bottenburg (2003) kenmerkend is voor de Nederlandse sportwereld. Deze strijd moet niet alleen worden beschouwd als een strijd tussen typen sportbeoefening, organisatieprocessen en -structuren, maar tevens als twee van elkaar verschillende veldspecifieke institutionele logica's die hun eigen ideeën projecteren op de (organisatie van) sport (Borgers et al., 2016; Skirstad & Chelladurai, 2011; Van Bottenburg, 2003). Topsport en breedtesport kunnen als twee met elkaar concurrerende en naast elkaar opererende logica's in het organisatorische veld van de sport worden beschouwd. Naast deze tweestrijd, die vooral gaat over sportbeoefening *an sich*, zou ook het bestaan van verschillende ideeën over de verenigingsorganisatie – meer op het lid of meer op de consument gericht, waarbij de eerste stoelt op een community-logica en de laatste vooral op een marktlogica – als een voor sportverenigingen relevante logicastrijd geduid kunnen worden (cf. Van der Roest, 2015). Dit onderzoek richt zich op de wijze waarop sportverenigingen de introductie van een publieke logica combineren met reeds aanwezige logica's als community en competitie.

Ten tweede maken studies die het bestaan van meerdere logica's in sportverenigingen onderzoeken tot op heden niet duidelijk *hoe* individuele actoren bijdragen aan de stabiliteit, dominantie of strijd tussen logica's in sportverenigingen. De onordelijke alledaagse processen bij sportverenigingen en tussen leden van sportverenigingen en hun stakeholders zijn in de hiervoor besproken studies grotendeels buiten beeld gebleven door theoretische en methodologische keuzes. Daarbij valt op dat de eerder geïntroduceerde *institutional work*-benadering nog niet eerder is toegepast in de context van onderzoek naar sportorganisaties. Dit onderzoek gaat wel in op die alledaagse praktijken en de rol van individuele actoren in institutionele processen, door gebruik te maken van zowel de institutionele logica-benadering, als het *institutional work*-perspectief in de analyse van microprocessen van organiseren.

3.6 Afsluiting

De institutionele logica-benadering en de *institutional work*-benadering hebben zich parallel aan elkaar ontwikkeld, maar blijven in individuele studies voornamelijk grotendeels ontkoppeld van elkaar. Hiervoor heb ik beargumenteerd dat beide benaderingen een theoretische aanvulling op elkaar vormen. In hoofdstuk 9 kom ik terug op de meerwaarde van de toepassing van beide institutioneel theoretische benaderingen. In de hoofdstukken 5 tot en met 8 pas ik beide benaderingen toe in de analyse van empirisch materiaal. Het proces van instrumentalisering is in dit proefschrift geïnterpreteerd als de ontwikkeling van een publieke logica waarmee sportverenigingen zich geconfronteerd zien. Hoofdstuk 5 bespreekt de inhoud van de publieke logica vanuit het perspectief van de twintig grootste Nederlandse gemeenten. Sportverenigingen die zich als beleidsuitvoerder verbinden aan publieke beleidsprogramma's dienen zich te verhouden tot die publieke logica. Hoe zij dat doen is het onderwerp van de hoofdstukken 6 tot en met 8. Het volgende hoofdstuk behandelt het design van het onderzoek.

4

METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

There is no authoritative active voice.

There are only multiple readings.

- David Bowie

Dit proefschrift vertrekt vanuit een sociaal constructionistisch en interpretatief onderzoeksperspectief. Dit houdt in dat ik ervan uitga dat de sociale werkelijkheid geconstrueerd wordt in sociale interactie tussen mensen onderling en tussen mensen en relevante symbolische artefacten in hun omgeving (Alvesson & Deetz, 2000; Creswell, 2007; Yanow, 1996). Die benadering sluit aan bij de idee van *embedded agency*, zoals deze naar voren komt in de institutionele logica-benadering en theorie over *institutional work*. Het proces van instrumentalisering krijgt vanuit een sociaal constructionistisch uitgangspunt vorm door handelingen van actoren die weer voortkomen uit (de strijd over) betekenissen aan, in dit geval, activiteiten van sportverenigingen. Die betekenissen komen voort en geven vorm aan de institutionele logica's waarmee actoren zich verbonden voelen (Thornton et al., 2012). Dit houdt in dat betekenissen contextspecifiek zijn en dat de sociale realiteit intersubjectief wordt geconstrueerd (Agar, 2013; Yanow, 1996). Dit hoofdstuk start met de achterliggende onderzoeksstrategie van waaruit het onderzoek is opgezet. Paragraaf 4.2 legt uit hoe de casusselectie tot stand is gekomen. Paragraaf 4.3 gaat in op de volleybalvereniging en de atletiekvereniging die in dit onderzoek als onderzoekssites hebben gefungeerd. In paragraaf 4.4 leg ik uit op welke uiteenlopende manieren in dit onderzoek data zijn verzameld, om in paragraaf 4.5 af te sluiten met enkele beperkingen van dit onderzoek.

4.1 Interpretatief en abductief onderzoek

Voortkomend uit mijn ontologische positie en het explorerende karakter van dit onderzoek, hanteer ik een interpretatief onderzoeksdesign. Het design is geïnspireerd door eerdere studies naar betekenisgeving in organisaties en

beleidspraktijken (Fischer, 2003; Silverman, 2001, 2007; Stone, 2002; Weick, 1995; Yanow, 1996, 2007). In een interpretatief onderzoeksdesign staat het begrijpen van sociale fenomenen door middel van het ontdekken van intenties van actoren centraal. Fligstein en McAdam formuleren het als volgt:

Many social theorists – most notably, Max Weber – have taken the position that the object of social science is meaning and that the study of meaning is inherently oriented toward understanding rather than explanation. Since meaning was contingent on time and place, the main thing scholars could hope to accomplish was an interpretive understanding of what actors meant by what they were doing. (2012: 208)

Vanuit deze interpretatieve benadering ben ik geïnteresseerd in dagelijkse organisatiepraktijken bij sportverenigingen en de betekenisconstructie van personen betrokken bij (de implementatie van) sportbeleidsprogramma's.

Veel interpretatief onderzoek start vanuit verwondering over een bepaald fenomeen. In de methodologische literatuur wordt dit wel *abductie* genoemd:

Abductive reasoning begins with a puzzle, a surprise, or a tension, and then seeks to explicate it by identifying the conditions that would make that puzzle less perplexing and more of a 'normal' or 'natural' event. One asks oneself, in other words, what circumstances would render an event, a word, a relationship, or whatever else one is seeking to explain more 'commonsensical' – less surprising, less puzzling. In this puzzling-out process, the researcher tacks continually, constantly, back and forth in an iterative-recursive fashion between what is puzzling and possible explanations for it. (Schwartz-Shea & Yanow, 2012: 27)

De abductieve logica van onderzoek staat naast de meer bekende deductieve en inductieve logica van onderzoek (Tavory & Timmermans, 2014). Deductief onderzoek start vanuit theorie, welke leidt naar hypothesen die getoetst worden. Inductief onderzoek bewandelt de omgekeerde weg; van observaties van specifieke gebeurtenissen wordt een algemenere theorie opgesteld. Bij abductie wordt de onderzoeker gestuurd door verwondering over het fenomeen, via een iteratief en recursief proces, naar mogelijke verklaringen. Verwondering komt voort uit een spanning tussen de verwachtingen van de onderzoeker gebaseerd op eerder opgedane kennis (bv. door middel van een literatuurstudie) en wat

hij in het veld aantreft of ervaart (Schwartz-Shea & Yanow, 2012). Bij de start van het onderzoek waar dit proefschrift het eindresultaat van is verwonderde ik mij in eerste instantie over het gegeven dat een flink aantal sportverenigingen bijdraagt aan maatschappelijke doelen, terwijl vele al zo veel moeite hebben met het organiseren van de sportactiviteiten voor de eigen leden. Die verwondering specificeerde zich later naar de vraag hoe sportverenigingen erin slagen een publieke logica te verbinden met de prestatie-logica en community-logica die kenmerkend zijn voor veel sportverenigingen (cf. Fahlén & Karp, 2010; Skille, 2011; Stenling & Fahlén, 2014).

De initiële verwondering van de onderzoeker, de ondernomen methodologische keuzes en de uiteindelijke bevindingen zijn contextspecifiek. Sterker, de context bepaalt de wijze waarop de onderzoeker gebruik kan maken van methoden of van de beschikbare cogeconstrueerde data. Schwartz-Shea en Yanow (2012) vergelijken, in navolging van Gadamer, de zoektocht van de interpretatieve onderzoeker met een leerproces:

It was Gadamer who observed that as a description of sense-making, the hermeneutic circle characterizes learning processes in general. By this logic, a researcher begins a project, whether in the field or in a text, with some degree of prior knowledge – that is where the metaphoric light is shining; and his sense-making develops both as he confronts particular elements and as he gains a sense of the wider context. (2012: 31)

Dit citaat impliceert dat ons begrip van een bepaalde situatie altijd partieel en intersubjectief van aard is (Wagenaar, 2011). Het betekent tevens dat onderzoekers selecties moeten maken in wat ze wel en niet representeren van hetgeen zij onderzoeken. Volgens filosoof Charles Taylor (1971) is de kernopdracht voor onderzoekers dan ook een bepaalde 'lezing' van teksten of expressies van anderen op te stellen.

De via de hermeneutische cirkel geformuleerde bevindingen vormen uiteindelijk een soort kubistisch schilderij à la Cézanne en Picasso (Yanow, 1996). Het uitgangspunt van het kubisme is dat het waarneembare niet enkel vanuit een centraal perspectief moet worden voorgesteld, maar vanuit diverse perspectieven, waardoor een fragmentarisch perspectief van meerdere ruimtelijke lagen ontstaat. De metafoor van het kubistisch schilderij sluit nauw aan bij Geertz' ideeën over etnografieën als *thick descriptions*. Net als kunstenaars uit de kubistische stroming is Geertz (1973) van mening dat de sociaal geconstrueerde

wereld vanuit verschillende oogpunten moet worden beschreven, waardoor de uitspraken over het onderzochte fenomeen geloofwaardiger zijn. Toen Geertz de term *thick description* introduceerde bedoelde hij hiermee dan ook dat alleen door het van diverse kanten beschouwen van een cultuur of situatie geloofwaardige kennis over dat fenomeen kon worden verworven. Het gaat in een *thick description* dan ook om de gelaagdheid van de beschrijving, niet om de letterlijke ‘dikte’ van de beschrijving. De maatschappelijke betekenis van sportverenigingen kan in verschillende contexten verwijzen naar uiteenlopende betekenissen, zoals sport als maatschappelijk doel op zichzelf, democratische waarde van participatie in verenigingen, sport als middel voor maatschappelijke interventie, of bijvoorbeeld maatschappelijke betrokkenheid als organisatiestrategie voor sportverenigingen. Om te begrijpen welke betekenis actoren voor ogen hebben is het van belang de “structures of signification” (Geertz, 1973: 9) te onderscheiden. In dit onderzoek is dit gedaan door middel van een meervoudige casestudie, methodische triangulatie en het gebruik van twee institutionele benaderingen als theoretisch raamwerk.

In een interpretatief onderzoek dragen theorie en literatuur belangrijke *sensitizing*-concepten aan. Dit zijn concepten die een attenderende en verdiepende functie hebben (Boeije, 2014). Ze fungeren echter niet als een classificatiemechanisme, of een manier om hypothesen te genereren of toetsen. Schwartz-Shea en Yanow (2012) zijn hier helder over:

The hermeneutic circle again appears: one has to start somewhere, with whatever (prior) knowledge is at hand. In the iterative-recursive abductive engagement between theory and lived experience, the puzzle that the research seeks to explain grows from lesser to greater specificity (and, hence, clarity) as sense-making proceeds along the circle-spiral. (2012: 36)

Er vindt dus niet alleen een iteratief-rekursief proces plaats tussen diverse databronnen en de analyse hiervan, maar ook tussen data en literatuur. Het gebruik van meerdere theorieën is volgens Tavory en Timmermans (2014: 42) noodzakelijk om recht te doen aan het abductieve onderzoeksproces. Theorieën kunnen vanuit dat licht beschouwd worden als conversatiemechanismen. Theorieën faciliteren dan conversatie door middel van een grotere cohesie in interpretaties (Czarniawska, 1997). Het faciliteren van de conversatie geldt zowel voor de conversatie binnen het onderzoek (tussen de onderzoeker en zijn data, iteratief-rekursief), als extern, met andere onderzoekers en hun

onderzoeksbevindingen. Het is vanwege deze kenmerken van een abductief onderzoeksproces dat in het vorige hoofdstuk de institutionele logica- en de *institutional work*-benadering zijn uitgewerkt.

In abductief onderzoek komen relevante concepten vanuit de onderzoekscontext, in wisselwerking tussen data, literatuur en reflectie. Alvesson en Deetz (2000) benoemen de rol van concepten als *locally emergent*, wat zoveel wil zeggen als dat concepten in interpretatief onderzoek 'opkomen' vanuit de empirische onderzoekscontext. Concepten zijn niet *a priori* gefixeerd, zoals in positivistisch onderzoek. Dat wil echter niet zeggen dat een interpretatief onderzoeker zonder theorieën c.q. als een *tabula rasa* aan zijn onderzoek begint (Schwartz-Shea & Yanow, 2012). De literatuurreview, die ook in interpretatief onderzoek plaatsvindt, heeft dan ook tot doel *sensitizing*-concepten te identificeren; concepten die relevant zouden kunnen zijn in het bestuderen van de geformuleerde onderzoekspuzzel. In dit onderzoek ben ik gestart met literatuur over interorganisatorische relaties, vooral die literatuur die relaties tussen overheden en non-profitorganisaties beschrijft. In deze literatuur bleek vooral veel aandacht te zijn voor typologieën om de diversiteit aan relaties te duiden (e.g. Najam, 2000; Young, 2000). Verder heb ik mij verdiept in literatuur over de aard van verenigingen (e.g. Handy, 1988; Knoke & Prenskey, 1984). Gaandeweg de vordering van de casestudies bleek deze literatuur mij te weinig aanknopingspunten te bieden voor het beter begrijpen van de onderzoekspuzzel over instrumentalisering en ben ik mij meer gaan verdiepen in bredere organisatietheorieën die ingaan op de relatie tussen organisaties en hun omgeving, met specifieke aandacht voor organisatiegrenzen. Dit bracht mij ten eerste bij het theoretisch perspectief van institutionele logica's en later bij de *institutional work*-benadering, die beide in het voorgaande hoofdstuk zijn uitgewerkt. Tegelijkertijd brengt iedere onderzoekscontext (lees: iedere casus) eigen concepten aan het licht, waardoor de literatuur die gebruikt is in dit onderzoek deels casusspecifiek is. Dat betekent dat de ene casus meer ingaat op literatuur verbonden met een concept als *legacy* van sportevenementen (hoofdstuk 7), terwijl in een andere casus het concept *boundary object* heeft bijgedragen aan de analyse (hoofdstuk 6).

4.2 Casusselectie en sitetoegang

De selectie van cases is gebaseerd op de mogelijkheid te leren van de casus (Flyvbjerg, 2006), de nabijheid van de casus ten behoeve van de uitvoerbaarheid van veldobservaties en de mate van toegang tot informatie. Op voorhand

moesten de te selecteren sportverenigingen als onderzoekslocaties 1) zich oriënteren op of deelnemen aan een overheidsprogramma gericht op het vergroten van de maatschappelijke rol van sportverenigingen, 2) gevestigd zijn in de gemeente Utrecht en 3) de onderzoeker toegang verschaffen tot bestuurlijke en organisatorische informatie, zoals vergaderingen, e-mails en notulen.

In oktober 2011 en in september 2012 heb ik twee sportverenigingen in de gemeente Utrecht geselecteerd als onderzoekssites. Binnen deze twee verenigingen zijn drie cases van instrumentalisering onderzocht: de implementatie van een combinatiefunctionaris (hoofdstuk 6), de organisatie van side-events bij het European Youth Olympic Festival (hoofdstuk 7) en een projectaanvraag voor de Sportimpuls Kinderen Sportief op Gewicht (hoofdstuk 8). Beide verenigingen staan bij de gemeente bekend als ‘sterk’ of ‘vitaal’ (interview 9 en 10, zie bijlage 2) en zijn relatief groot in vergelijking met het gemiddeld aantal leden bij sportverenigingen (Lucassen & Van Kalmthout, 2015; Tiessen-Raaphorst, 2015). Ik heb hiervoor gekozen omdat steeds meer gemeenten zich voor de maatschappelijke rol van sportverenigingen richten op een beperkte groep relatief grote verenigingen, die vaak bestempeld worden als vitaal (Lucassen & Van Kalmthout, 2015).

Gemeente Utrecht is qua grootte de vierde gemeente van Nederland. De keuze voor deze gemeente komt voort uit het gegeven dat veel zogenaamde ‘duivelse problemen’ (Head, 2008; Sam, 2009) in onze samenleving zich verscherpt voordoen in grote steden. Vooral in sommige gebieden binnen grote steden (krachtwijken) is er sprake van relatief hogere armoede, minder sociale cohesie en zijn inactieve en ongezonde leefpatronen meer gewoon (Musterd & Ostendorf, 2013). Daarenboven is de gemeente Utrecht, als een van de G4-gemeenten, nauw betrokken bij de ontwikkeling van landelijk beleid rondom dergelijke publieke vraagstukken. Daarnaast kent de gemeente Utrecht al bijna twee decennia opeenvolgende, eigenstandige sportnota’s en bestaat er veel aandacht voor de betekenis van sportverenigingen voor lokale vraagstukken.

De toegang tot informatie is vanuit een interpretatief onderzoeksperspectief cruciaal voor de kennisclaim van het onderzoek, omdat het doel van het onderzoek gericht is op het begrijpen van betekenisconstructies binnen een specifieke site. Dat betekent dat casusselectie op basis van vooraf vastgestelde inhoudelijke criteria ondergeschikt is aan het toegangscriterium (Schwartz-Shea & Yanow, 2012). De sportverenigingen die hebben meegewerkt aan dit onderzoek zijn bij aanvang gevraagd volledige openheid te garanderen. Een organisatie die namelijk beperkt meewerkt aan een onderzoek belemmert

de mogelijkheid te leren van de casus. Om de toegang tot informatie te maximaliseren heb ik gebruikgemaakt van mijn persoonlijke netwerk. De geselecteerde volleybalvereniging is in beeld gekomen doordat een bevriende oud-studiegenoot hier voorzitter van was en mij vertelde over ontwikkelingen in de vereniging. Uit die informele gesprekken bleek dat de club voornemens was zich te verbinden aan een publiek beleidsproject en daarmee een geschikte casus vormde voor dit onderzoek. Via de voorzitter is eerst toegang tot de vereniging gevraagd aan en gekregen van het voltallige bestuur.

De atletiekvereniging is eveneens via mijn persoonlijke netwerk geselecteerd. Van 2008 tot het voorjaar van 2011 ben ik namelijk lid en van najaar 2009 tot voorjaar 2011 bestuurslid geweest van deze atletiekvereniging. De keuze om een vereniging voor dit onderzoek te selecteren waar ik zelf lid ben geweest is bewust, omdat de club zeer relevant was in het kader van dit onderzoek naar instrumentalisering. Onderzoek doen in een voor de onderzoeker bekende context is een complexe taak, omdat dominante frames voor betekenisgeving en handelen te veel de blik van de onderzoeker sturen. Het kan hierdoor voor de onderzoeker lastiger zijn het dominante organisatorisch paradigma open-minded te benaderen (Alvesson, 2009). Van belang was vooral te zorgen niet terug te keren naar mijn bestuurlijk perspectief op de vereniging. *Going native* is een bekend ethisch probleem van etnografisch onderzoek (Agar, 1996; Ybema et al., 2009). Tegelijkertijd wegen de voordelen mijns inziens zwaarder dan de nadelen. De bekendheid met de historie, de organisatiestructuren en sfeer en mensen in de vereniging maakt dat ik er snel mijn weg kon vinden. Dit draagt ook bij aan het sneller kunnen identificeren van dominante en tegenstrijdige betekenissen en praktijken in de organisatie (Alvesson, 2009).

Bewust heb ik er in 2011 daarom voor gekozen abrupt mijn banden met de club te verbreken en afstand te nemen van de vereniging. Na mijn veldonderzoek bij de volleybalvereniging heb ik in september 2012 de toenmalige voorzitter van de atletiekvereniging benaderd voor medewerking aan dit onderzoek. Bij deze vereniging is eveneens via de voorzitter toegang verkregen van het voltallige bestuur van de vereniging. Ik heb bewust gekozen voor een observerende rol, geen participerende rol. De idee daarachter is dat ik door participatie eerder door betrokkenen gezien zou worden als vrijwilliger/oud-bestuurder. Bij interviews met betrokkenen die mij kenden uit mijn eerdere rol in de vereniging startte ik met de opmerking dat ik tijdens het gesprek mogelijk zou vragen naar of door zou vragen op voor mij bekende situaties. Ik gaf daarbij aan dat ik op zoek

was naar verhalen waaruit hun ervaringen met de bestudeerde casus naar voren kwamen.

De toegang die beide clubs mij verleenden hield in dat ik toegang kreeg tot alle bestuursvergaderingen, ALV's, andere overleggen in de club, e-mailconversaties en de digitale bestuursomgeving (in beide gevallen een bestuursmap in Dropbox). Deze openheid leverde veel data op en creëerde een maximale omgeving om te leren van de cases.

4.3 Onderzoekssites

Deze paragraaf beschrijft de twee sportverenigingen waar dit onderzoek is uitgevoerd. De clubs zijn geselecteerd omdat zij bereid waren volledig toegang te garanderen en omdat zij zich oriënteerden op of deelnamen aan een overheidsproject gericht op het vergroten van de maatschappelijke rol van sportverenigingen. Vanwege redenen van vertrouwelijkheid zijn de namen van betrokkenen in het onderzoek achterwege gelaten. Er wordt in de empirische hoofdstukken naar hen verwezen door middel van hun functie.

4.3.1 Volleybalvereniging Utrecht

Volleybalvereniging Utrecht, kortweg VVU is opgericht in 1986, ontstaan uit een fusie tussen twee andere volleybalverenigingen (S.O.S./D.P.C. en Utrecht v.c.). De geschiedenis van de vereniging gaat terug tot 1945, toen volleybal een groeiende bekendheid genoot onder de Nederlandse bevolking door toedoen van vele Noord-Amerikaanse soldaten die de sport beoefenden. S.O.S., een van de clubs waar VVU uit is voortgekomen, had zelfs, ter ere van de Canadese bevrijders, een *maple leaf* als logo van de club (Zegeling et al., 2011). Volgens gegevens van de Nederlandse Volleybal Bond is VVU de grootste van zeven volleybalverenigingen in Utrecht en een van de twee volleybalverenigingen in de gemeente met jeugdleden. Teams van VVU spelen hun thuiswedstrijden in Sportcentrum Galgenwaard. In het jaar dat ik de club volg heeft VVU 457 leden geregistreerd bij de Nevobo, waarvan ongeveer 200 jeugdleden. Een gemiddeld lid is ongeveer vier jaar lid van de vereniging. Er zijn 34 leden actief als vrijwilliger in permanente commissies of functies. Per zogeheten thuisdag van VVU – een competitiedag waarop de meeste teams van VVU hun wedstrijd in de Galgenwaard afwerken – zijn ook twee seniorenteams verantwoordelijk voor de facilitaire zaken op die dag en het fluiten van competitiewedstrijden, waardoor het aandeel leden dat op jaarbasis vrijwilligerstaken uitvoert rond de vijftig procent ligt. Het bestuur bestaat bij de start van mijn onderzoek uit zes

leden; een voorzitter, secretaris, penningmeester, bestuurslid technische zaken, bestuurslid vrijwilligers (tevens vicevoorzitter) en een bestuurslid facilitaire zaken. De man-vrouwverhouding in het bestuur is gelijk. De leeftijd van de bestuursleden wisselt tussen eind twintig en begin veertig. Het is daarmee een relatief jong bestuur voor een sportvereniging. Er zijn tussen de negen en vijftien vaste commissies, waaronder een wedstrijdsecretariaat, PR-commissie, jeugdcommissie, redactie en een feestcommissie.

Financieel is VVU een gezonde club. Er is een begroting van rond de 140.000 euro en een jaarlijks groeiend eigen vermogen dat in 2011 23.000 euro bedroeg. Van de begroting komt 88 procent van de inkomsten uit de ledencontributie en 6,5 procent uit activiteiten zoals clubfeesten, een bedrijventoernooi, een veiling en clinics. 2,6 procent komt uit subsidies en 2 procent uit sponsoring. De hoogste kostenpost is de zaalhuur voor trainingen en wedstrijden (54,5 procent), gevolgd door trainerskosten (18,3 procent), bondsafdrachten (17,9 procent) en materiaal (3,5 procent).

Gedurende de relatief korte historie van VVU (de oudste sportverenigingen in Nederland zijn al meer dan 160 jaar oud) beleefde de club enkele sportieve hoogtepunten. Deze hoogtepunten worden gememoreerd in het jubileumlustrumboek ter ere van het 25-jarig bestaan van de vereniging. In datzelfde boek worden ook (inter)nationale prestaties van voormalige spelers en coaches voor het voetlicht gebracht. Deze memorabele prestaties fungeren niet alleen als getuigenissen van een vurige geschiedenis van de club, maar ook als inspiratie voor de toekomst. De presentatie van bijvoorbeeld enkele berichten uit lokale kranten uit de periode 1990 tot 2003 gaat vergezeld met een kort verhaal waarin is te lezen: “De uitdaging ligt er voor VV Utrecht om weer nieuwswaardig te worden” (Zegeling et al., 2011: 16). Veel vrijwilligers, vooral diegenen die in het recente verleden zelf op een hoog niveau gespeeld hebben of op dit moment in de selectie spelen, wensen dat VVU in de nabije toekomst gaat presteren op nationaal niveau in de Nederlandse volleybalcompetitie. Betrokkenen verbinden die ambitie met de term professionalisering. Een groep vrijwilligers wenst de club via diverse wegen te ontwikkelen tot een stabiele, ondernemende en op hoger sportief niveau presterende volleybalvereniging.

Tegen deze achtergrond zien betrokkenen de regeling combinatiefuncties als een ideale manier om een professionele kracht aan te stellen in de vereniging (zie hoofdstuk 6). Deze regeling tracht, kort gezegd, verbindingen te leggen tussen onderwijsinstellingen en sportorganisaties ten behoeve van naschools sportaanbod. Het gegeven dat VVU inschreef op deze regeling leverde een

relevante casus van instrumentalisering van een sportvereniging op. Observaties bij VVU startten op 3 oktober 2011 en duurden een jaar; tot oktober 2012 volgde ik de club door middel van bezoek van overleggen, bestuursvergaderingen en ALV's en het volgen van maildiscussies, de website en het clubblad.

4.3.2 Atletiekvereniging Phoenix

Atletiekvereniging Phoenix (AV Phoenix) is in 1959 opgericht door Herman Verheul, een atletiektrainer die in de loopsport bekendheid heeft verworven met de methode Verheul. Diverse atleten van de vereniging behaalden in de begindecennia nationale en internationale successen. De club ontwikkelt zich in de loop van de jaren zeventig en tachtig van een kleine, op prestaties gerichte wegwedstrijdvereniging langzaamaan tot een brede atletiekvereniging met aanbod voor jeugd en senioren.

In het eerste decennium van deze eeuw groeit de vereniging onstuimig, van ongeveer 300 leden in 2000 naar 500 in 2005 en bijna 700 in 2012. In eerste instantie doet die groei zich vooral voor bij jeugd en studenten, later volgt vooral een groei bij de recreanten. Financieel kan de vereniging als gezond worden beschouwd. De begroting is in 2008 zo'n 80.000 euro en is vijf jaar later opgelopen tot ruim 110.000 euro. Trainersvergoedingen, accommodatiehuur en afdrachten aan de Atletiekunie vormen de grootste kostenposten. Contributie vormt met 84 procent van de inkomsten veruit de grootste batenpost. Phoenix beschikt in 2013 over een positief eigen vermogen van ongeveer 50.000 euro. In sportieve zin is de vereniging vooral succesvol in het organiseren van (inter)nationaal aansprekende evenementen. In 2007 organiseert de club het NK10.000 op de weg (Maliëbaanloop) en het Nederlands Kampioenschap Junioren. In 2009 volgt het Wereldrecordfestival op atletiekbaan Overvecht, waarmee een aanval wordt gedaan op het wereldrecord 10.000 meter op de baan bij de vrouwen. Bij dit evenement is een sterk en select internationaal deelnemersveld aanwezig en wordt de tweede tijd ooit neergezet en drie tijden in de top 10 aller tijden. Rondom dit evenement organiseert de club hardlooptrainingen voor middelbare scholen uit Utrecht en een multicultureel festival als side-event bij de wedstrijd.

De aandacht vanuit de vereniging voor maatschappelijke activiteiten komt voort uit de betrokkenheid bij het in 2008 gestarte programma Colours of Athletics, een onderdeel van het beleidsprogramma Meedoen Allochtone Jeugd door Sport. Binnen dit programma organiseert de club in samenwerking met een middelbare school uit de Utrechtse wijk Overvecht Sprint Challenges. De

school kent een grote populatie scholieren met een allochtone achtergrond, terwijl de club van oudsher een grotendeels autochtoon ledenbestand kent.

In 2009 viert Phoenix haar vijftigjarig bestaan. Het jaar start feestelijk door de waardering vanuit de Utrechtse sportwereld voor de maatschappelijke prestaties van de vereniging, waarmee zij verkozen wordt tot Sportvereniging van het jaar 2008. Later in 2009 ontvangt Phoenix de Tolerantieprijs van de gemeente Utrecht voor haar betrokkenheid bij en inzet voor de integratie van minderheidsgroepen. Op de website stelt de club: “Het zijn tekenen aan de wand dat de brede inzet van Phoenix als vereniging breed wordt gewaardeerd” (Vermeulen, n.d.).

Na die periode van groei en maatschappelijk engagement zet de vereniging in op consolidatie en de verdere professionalisering van de organisatie. De club werkt met opvolgende algemene beleidsplannen en ontwikkelt onder meer een jeugdbeleidsplan, een sponsorplan, een topsportplan en vrijwilligersbeleid. De club neemt, in samenwerking met atletiekvereniging U-Track, een verenigingsmanager aan. In 2010 krijgt Phoenix een combinatiefunctionaris toegewezen van de gemeente Utrecht. Maatschappelijke activiteiten van de club zijn vanaf dat moment vooral ondergebracht bij de combinatiefunctionaris. Voor het vrijwilligersbeleid en de wijze waarop de club omgaat met de professionele krachten ontvangt de vereniging in 2011 tijdens het 7e Nederlands Congres voor Sportbestuurders de Aanmoedigingsprijs Beste Sportwerkgever.

In september 2012 wordt AV Phoenix door de gemeente Utrecht gevraagd een bijdrage te leveren aan het side-event-programma van het European Youth Olympic Festival 2013 (zie hoofdstuk 7). Dat is het moment dat ik start met observaties bij de atletiekvereniging. Tot en met mei 2013 observeer ik met name bestuursvergaderingen en overleg met externe partijen. Gedurende mijn aanwezigheid in de vereniging doet zich gaandeweg een andere relevante casus voor. De club raakt namelijk betrokken bij een projectaanvraag gericht op het tegengaan van overgewicht en obesitas onder kinderen (zie hoofdstuk 8). In het kader van deze casus volg ik vooral de verenigingsmanager door gebruik te maken van *shadowing* (zie paragraaf 4.4.2). In de periode juli tot en met september 2013 houd ik interviews met de bij de cases direct betrokkenen.

4.4 Methoden van dataverzameling en analyse

Dit onderzoek is opgebouwd uit een thematische analyse van gemeentelijke sportnota's (hoofdstuk 5) en drie casestudies die zich afspelen bij twee

verenigingen (hoofdstuk 6 tot en met 8). Deze paragraaf bespreekt hoe voor deze hoofdstukken data zijn verzameld en analyses zijn uitgevoerd.

4.4.1 Documentstudie

Hoofdstuk 5 is gebaseerd op een beleidsanalyse van twintig gemeentelijke sportnota's (zie bijlage 1). Beleidsteksten kunnen worden beschouwd als *social facts*, in zoverre dat ze geproduceerd, gedeeld en gebruikt worden in een sociaal georganiseerde context. Maar beleidsteksten zijn geen transparante representaties van besluitvormingsprocedures of professionele analyses. Vanuit eigen conventies construeren beleidsteksten specifieke representaties van de samenleving of een organisatie:

Definitions of policy problems usually have narrative structure; that is, they are stories with a beginning, middle, and an end, involving some change or transformation. They have heroes and villains and innocent victims, and they pit forces of evil against forces of good. (*Stone, 2002: 138*)

Deze door Stone benoemde karakteristieken maken van beleidsdocumenten relevante theoriserende artefacten voor institutionele verandering (Thornton et al., 2012; Stenling, 2014, zie ook p. 43).

De gemeenten waarvan de sportnota's zijn geanalyseerd vertegenwoordigen ongeveer 29 procent van de Nederlandse burgers. De twintig grootste Nederlandse gemeenten zijn geselecteerd voor deze deelstudie, omdat deze gemeenten allen een dienst sport binnen de organisatie hebben, meerdere beleidsondersteuners op het thema sport en bewegen hebben aangesteld, en over een formele sportnota beschikken. Een resultaat van deze keuze is dat in de bevindingen een urbaan perspectief overheerst. De bevindingen in hoofdstuk 5 hebben daarmee betrekking op sportverenigingen in een urbane omgeving. De maatschappelijke bijdrage die sportverenigingen volgens gemeenten kunnen leveren in krimpregio's ligt bijvoorbeeld buiten het blikveld van dit proefschrift.

Voor dit hoofdstuk zijn formele beleidsnota's geanalyseerd. Formeel beleid biedt zicht op het proces van theorisatie (zie hoofdstuk 3) van een publieke logica. Beleidsteksten gaan in de kern over een probleemanalyse en de daaraan gekoppelde gewenste oplossingsrichting(en). Deze documenten zijn over het algemeen geschreven als actieprogramma's voor een periode van vier tot zes jaar. Sportnota's benadrukken publieke doelstellingen, hoe deze gerealiseerd

kunnen worden en richten zich met name op lokale sportorganisaties in plaats van individuele burgers. Daarmee vormen sportnota's een relevant normatief kader voor het handelen van sportverenigingen. Door in dit hoofdstuk enkel beleidsnota's te bespreken is het theorisatieproces van een publieke logica en de vertaling daarvan door publieke actoren naar verenigingspraktijken eenvoudiger analytisch te scheiden.

Alle nota's zijn verkregen via de website van de betreffende gemeenten. Deze deelstudie is gelijktijdig met de eerste casus opgezet, begin 2012. Ten behoeve van de vergelijking van de documenten hebben alle nota's betrekking op het jaar 2012. Dit resulteert in enige onregelmatigheid tussen de nota's, aangezien enkele nota's stammen uit 2007 of 2008, terwijl andere in 2011 of 2012 pas het licht zagen. De publicatiejaren zijn van belang, omdat ze precies vallen in een periode van economische neergang. Nota's die tussen 2007 en 2009 verschijnen zijn nog rooskleurig over de financiering van het sportbeleid. Dat is anders voor nota's die vanaf 2010 verschijnen, een periode waarin gemeenten fors bezuinigen, ook op sport. Ondanks dit verschil blijkt dit weinig gevolgen te hebben voor de betekenissen die gemeenten toekennen aan de maatschappelijke rol van sportverenigingen en de toon waarmee ze daarover verhalen in hun nota's.

4.4.2 Casestudies

Dit onderzoek gaat voor een belangrijk deel over praktijken van besluitvorming in sportverenigingen (hoofdstuk 6 tot en met 8). Deze praktijken zijn in dit onderzoek met behulp van enkele kwalitatieve methoden bestudeerd. De algemene aanpak in alle drie de casestudies kan worden omschreven als etnografie en als *studying through* (Wedel et al., 2005). Diverse auteurs binnen de institutionele logica-benadering en het *institutional work*-perspectief benadrukken het belang van meer etnografisch onderzoek (Lawrence et al., 2011; Lawrence et al., 2013; Thornton et al., 2012), omdat dergelijk onderzoek licht schijnt op "the mundane, ordinary ways in which institutions are embodied at a micro level and how actors engage with them in their day-to-day activities" (Lawrence et al., 2013: 1029).

Een etnografie is een onderzoeksstrategie om te komen tot een *thick description*, omdat organisatieprocessen worden geobserveerd, gevolgd en bevraagd waarna vervolgens, via analyse, een gelaagde interpretatie van de geobserveerde organisatieprocessen naar voren komt. Een etnografie komt tot stand door het genereren van uiteenlopende 'organisatieteksten' (Yanow, 1996). Deze formele, informele, *front stage* en *back stage* organisatieteksten liggen echter niet zomaar

voor het oprapen als waren het schelpen op een strand. Het is bijvoorbeeld lastig te voorspellen waar en wanneer zogenoemde *rich points* zich voordoen (Agar, 1996) of wanneer casusgerelateerde teksten geconstrueerd worden. Onvoorspelbaar is bijvoorbeeld of en wanneer bepaalde organisatiethematiek relevant in het licht van de casus op de agenda van een bestuursvergadering of commissievergadering komt te staan. Om over de onvoorspelbaarheid van informele gesprekken in de sportvereniging nog maar te zwijgen. Een ander element van organisatieteksten is dat zij vaker niet dan wel als compleet verhaal worden verteld (Czarniawska, 2004). Daarnaast bestaan er in organisaties ook conflicterende of elkaar versterkende teksten. Door het beschrijven van elkaar versterkende en uiteenlopende betekenissen in de casusbeschrijvingen van hoofdstuk 6 tot en met 8 ontwikkelt zich per casus een *thick description*.

Etnografisch onderzoek is een vorm van prospectief onderzoek (Czarniawska, 1997), omdat ik een groep mensen die betrokken zijn bij een bepaalde casus gedurende een bepaalde tijd volg in hun handelingen. Een prospectief onderzoek volgt het proces van sociale constructie in haar inceptie. Deze methode is dus toekomstgericht; het is onzeker wat de uitkomsten van handelingen van betrokken actoren zullen zijn, en het is eveneens onzeker hoe toekomstige uitkomsten van het doorlopen organisatieproces door betrokken actoren gerelateerd worden aan hun eigen en gezamenlijk handelen (hoe zij in retrospectie hier betekenis aan toekennen). In etnografisch onderzoek kan gebruikgemaakt worden van uiteenlopende onderzoeksmethoden. In dit onderzoek zijn dat vooral observaties en interviews geweest. In aanvulling daarop is gebruikgemaakt van documentstudie, digitale etnografie (Murthy, 2008), informele gesprekken en in één casus van *shadowing* (Czarniawska, 2007). Het gebruik van deze uiteenlopende methoden genereert een “informed impression of reality” (Sugden & Tomlinson, 2002: 18).

Ik maakte *field notes* over observaties en informele gesprekken. Ik hoorde verhalen verteld worden in verschillende settings: bij commissie- en bestuursvergaderingen, bij de ALV, aan de bar, en naast de atletiekbaan of in de sporthal. Hierdoor hoorde ik vergelijkbare verhalen verteld worden aan steeds weer een ander publiek en kreeg ik verschillende interpretaties van verhalen te horen, maar werd ook duidelijk dat er regelmatigheden in die verhalen scholen. Die regelmatigheden duiden op het bestaan van institutionele logica's.

Een bijzondere manier van observeren is de techniek van *shadowing*. *Shadowing* houdt in dat een onderzoeker een of meer organisatieleden voor langere tijd van nabij volgt (Czarniawska, 2007; McDonald, 2005). Bij de

casus over de Sportimpuls (hoofdstuk 8) is de verenigingsmanager van Phoenix enkele dagen gevolgd in haar contact met andere betrokkenen binnen en buiten de vereniging. Deze techniek stelt de onderzoeker in staat een lopend commentaar te ontwikkelen gedurende de observatieperiode door het gesprek dat de onderzoeker en de onderzochte hebben over de ondernomen activiteiten. De onderzoeker kan vragen ter verheldering of toetsing stellen over hetgeen zich even daarvoor heeft afgespeeld en is waargenomen. Indrukken over een geobserveerd gesprek kunnen besproken worden, waardoor de onderzoeker de situatie in een bredere persoonlijke context van de onderzochte kan plaatsen. Voor deze techniek is gekozen omdat in de casus Sportimpuls voor een groot deel enkel de verenigingsmanager van de atletiekvereniging actief bezig was met de ontwikkeling van een projectaanvraag.

Een andere cruciale informatiebron waren (elektronische) documenten. Ik verzamelde alle mails waar ik toegang toe had. Bij de volleybalvereniging gaat het bijvoorbeeld om meer dan duizend e-mails. Er is een groot verschil in het aantal mails waar ik per vereniging toegang toe had, omdat het bestuur van VVU werkte met een algemene mailbox waarvoor mij toegang werd verleend. Het bestuur van Phoenix werkte voornamelijk met hun persoonlijke mailadressen en mijn toegang bleef daardoor beperkt tot die e-mails en mailconversaties waar ik aan was toegevoegd als adressant. Daarnaast had ik toegang tot de Dropbox van het bestuur van beide verenigingen. Hierdoor had ik inzicht in bijvoorbeeld notulen van voorgaande bestuursvergaderingen, ontwikkeling van ledental en de begroting van de verenigingen.

Aan het einde van mijn observatieperiode hield ik interviews met de belangrijkste geïdentificeerde betrokkenen per casus (zie bijlage 2). Interviews faciliteren een confrontatie tussen geobserveerde organisatiepraktijken en retrospectieve betekenisgeving daaraan. In totaal zijn bij de volleybalvereniging vijftien interviews afgenomen en bij de atletiekvereniging negen interviews. Tegelijkertijd heb ik bij beide clubs vele informele gesprekken gevoerd en overleggen bijgewoond, welke ik heb verwerkt in mijn *field notes*. Het verschil in aantal formele interviews afgenomen bij de twee sportverenigingen is het gevolg van het aantal geïdentificeerde direct betrokken personen bij de diverse cases. Alle interviews en overleggen die ik bijwoonde nam ik, na toestemming, op met een *Livescribe*-pen. Deze pen faciliteert het eenvoudig terugvinden en terugluisteren van fragmenten in een gesprek of interview. De interviews zijn woordelijk getranscribeerd, voor een deel door mijzelf en voor een deel door een student-assistent.

4.4.3 Analyse

Voor de analyse van data is gebruikgemaakt van NVivo 10. In NVivo 10 zijn vier mappen aangemaakt, één voor de analyse van gemeentelijke sportnota's en één map voor iedere casus. De analyses voor zowel de studie van gemeentelijke sportnota's als de casestudies zijn gedaan gebruikmakend van een combinatie van technieken. In grote lijnen is de coderingsprocedure zoals beschreven door Boeije (2014) gevolgd. Op basis van open en In Vivo coderen als eerste niveau van analyse is een proces van axiaal coderen gestart, waarbij connecties tussen de initiële codes zijn aangebracht (Boeije, 2014; Saldaña, 2009). Van de sportnota's zijn enkel die secties gecodeerd die betrekking hebben op sportverenigingen. Iedere sectie werd open gecodeerd. Na dit open coderingsproces bij de eerste vier sportnota's heb ik een eerste axiaal coderingsproces gestart om meeromvattende categorieën te genereren. In deze fase van axiaal coderen identificeerde ik verschillende functies van sportverenigingen, zoals een trainingsfunctie wanneer verwezen werd naar het maatschappelijk nut van talentontwikkeling of de democratische functie wanneer nota's spraken van de bijdrage aan democratische vaardigheden. Bij het selectief coderen werden deze axiale codes gecombineerd tot de maatschappelijke rol van opleidingsinstituut. Via het open, axiaal en selectief codeerproces werden vier overkoepelende thema's van de maatschappelijke rol van sportverenigingen geïdentificeerd. Na het analyseren van twaalf sportnota's leek er sprake te zijn van een saturatiepunt. De geïdentificeerde thema's en subthema's heb ik vervolgens in de overige acht documenten getest. Hier kwamen geen nieuwe thema's meer naar voren.

Het analyseproces bij de cases verschilt niet zo veel van het proces zoals dat is toegepast bij de bestudeerde sportnota's. Hier is eveneens vanuit open, axiaal en selectief coderen gewerkt. Een belangrijk verschil is dat bij de cases sprake was van meerdere databronnen (zie voorgaande paragraaf). Om de hoeveelheid data per case te managen is gebruikgemaakt van *lump coding* (Saldaña, 2009). Enkel de geobserveerde overleggen die uit *field notes* naar voren kwamen als sleutelmomenten en de afgenomen interviews zijn woordelijk uitgewerkt en lijn per lijn gecodeerd. Op basis hiervan is van iedere casus een chronologisch casusverhaal geschreven. Dit verhaal is gebaseerd op een coderingsproces, zoals dat door Boeije (2014) is uitgewerkt. Vervolgens zijn overige *field notes* en informatie uit mails en bijvoorbeeld clubblaadjes doorgenomen op aansluiting bij en relevantie voor verdere duiding van de opgestelde casustekst. In het licht van de gerichtheid van dit onderzoek op microprocessen en *agency* ligt de focus bij de casestudies op *wat* er wordt gezegd en *door wie* (Riessman, 2008).

Ieder casusverhaal en de bijbehorende data vormden de basis voor analyse vanuit de institutionele logica- en *institutional work*-benadering. Jarzabkowski et al. (2009: 309) beargumenteren dat met de interactie tussen actoren institutioneel werk plaatsvindt, waarmee deze actoren bestaande instituties – en institutionele logica's – reproduceren of modificeren, nieuwe instituties creëren en oude instituties ontworpen. De interacties tussen actoren zoals deze naar voren komen in de casusbeschrijvingen brengen in beeld op welke wijze betrokkenen in sportverenigingen omgaan met een publieke logica. In de verhalen over organisatieprocessen zijn thematische clusters te herkennen. Dat zijn verschillende wijzen van interpretaties van de doorlopen organisatieprocessen, ook wel te herkennen aan de in hoofdstuk 3 genoemde *vocabularies of practice*. Uiteindelijk zijn per casus de dominante thema's geselecteerd en beschreven en geconfronteerd met inzichten uit theorie en literatuur. Spanningen tussen een publieke en community-logica zijn sturend geweest in de analyse van data.

4.5 Beperkingen en kwaliteit van het onderzoek

De gemaakte methodologische keuzes, zoals de focus op sportnota's van grote gemeenten, zijn in de vorige drie paragrafen toegelicht. In deze paragraaf besteed ik aandacht aan de invloed van mijn eigen rol op de onderzoeksbevindingen.

Een beperking van de gehanteerde onderzoeksstrategie, alsmede van het onderzoeksperspectief, is dat het onderzoek niet empirisch is te repliceren. Ten eerste kan vanuit een interpretatief onderzoeksperspectief gesteld worden dat een andere onderzoeker tot andere interpretaties van het onderzochte fenomeen komt. Mijn eigen persoonskenmerken spelen mogelijk een rol bij het interpreteren van data. Ik ben bijvoorbeeld opgegroeid met het beeld dat sport en sportverenigingen een zeer waardevolle context vormen voor lichamelijke en sociale ontwikkeling. Meerdere elementen hebben dit beeld gecreëerd. Verhalen van mijn vader over het overwinnen van een zware respiratoire aandoening door te gaan zwemmen, persoonlijke prestaties bij wedstrijdzwemmen en hardlopen waarbij ik regelmatig vooraan in het deelnemersveld eindigde, of duurzame vriendschappen die voortkomen uit diverse voetbalelfallen en vrijwilligerswerk. Deze positieve ervaringen met sport en sportverenigingen maken dat ik mogelijk minder gericht ben op de schaduwkanten van sport en zelf ook een *believer* ben van de maatschappelijke kracht van sport(verenigingen). Belangrijker in het licht van het vraagstuk over instrumentalisering is het gegeven dat ik, als kind uit een arbeidersgezin, via mijn ouders een zekere weerstand ten aanzien van machtsdominantie heb opgebouwd. Dat maakte mij ontvankelijk

voor het organisatieantropologisch perspectief waarmee ik tijdens mijn doctoraalopleiding, via enkele senior onderzoekers, in aanraking ben gekomen. Hun onderzoeken naar sportverenigingen kenmerken zich door een kritische reflectie op de machtsrelatie tussen de vrijwillige en overwegend amateuristische sportvereniging en meer professionele en vaak dominanter geachte actoren als overheden en bonden (Verweel & Anthonissen, 2006; Anthonissen & Boessenkool, 1998; Boessenkool & Verweel, 2004). Door deze invloed startte ik dit onderzoek met een relatief sceptische blik op de invloed van overheden op vrijwilligersorganisaties, en op sportverenigingen in het bijzonder. Gesteld kan worden dat dit een voorname reden is geweest dat ik me bij de aanvang van dit onderzoeksprogramma vooral aangetrokken voelde tot de instrumentalisering van sportverenigingen als centraal onderwerp van studie en minder tot de commercialisering van sportverenigingen die eveneens deel uitmaakte van het onderzoeksvoorstel (zie Van Bottenburg & Waardenburg, 2008).

Geprobeerd is een eenzijdige interpretatie van de data te voorkomen door intersubjectiviteit na te streven. Dit is gedaan door veelvuldig in overleg te gaan met promotoren en collega-onderzoekers over resultaten en conclusies en deelresultaten te presenteren bij internationale conferenties. Een voorbeeld hiervan is een begeleidingssessie met mijn promotoren waarin ik hen een uitwerking van een observatiemoment uit een van de cases heb voorgelegd en we alle drie los van elkaar deze uitwerking hebben gecodeerd. Vervolgens zijn we in discussie gegaan over de overeenkomsten en verschillen in onze codering en de betekenis hiervan voor de bevindingen ten aanzien van de casus. Een ander element dat bijdraagt aan de intersubjectiviteit van het onderzoek is dat een deel van de bevindingen uit hoofdstuk 5 is gepubliceerd in een internationaal wetenschappelijk tijdschrift en als zodanig via een *double-blind peer review* is beoordeeld op hun wetenschappelijk merites. Dit verhoogt de wetenschappelijke kwaliteit van de bevindingen uit dat hoofdstuk.

Een tweede reden waarom het onderzoek lastig te repliceren is wordt veroorzaakt door de tijdsafhankelijkheid van cases. De processen van instrumentalisering zoals die zich nu of in de toekomst voordoen bij de clubs, zullen daarom anders zijn dan in de periode dat ik de clubs volgde. Tevens wisselen betrokken personen en/of de rollen die zij vervullen. Dit betekent dat in een replicatieonderzoek andere betrokkenen, of dezelfde betrokkenen in een andere rol, naar voren kunnen komen. Tegelijkertijd is vanwege het dynamische en flexibele design van interpretatief onderzoek herhaling een minder relevant kwaliteitscriterium (Boeije, 2014). Transparantie over gemaakte keuzes en

reflectie op de rol van de onderzoeker zijn dat wel (Boeije, 2014; Schwartz-Shea & Yanow, 2012).

Mijn aanwezigheid in de twee sportverenigingen, meer specifiek bij diverse vergaderingen en overleggen, is opgemerkt door betrokkenen. Deze aanwezigheid heeft ongetwijfeld consequenties gehad voor datgene wat betrokkenen communiceerden en hoe zij dit communiceerden. Een etnograaf kan zichzelf niet wegcijferen, en dient te dealen met de wetenschap dat hij van invloed is op de onderzochte community. Mijn overtuiging is dat door gecommiteerd te zijn en zichtbaar te blijven voor de gemeenschap, de aanwezigheid van de onderzoeker normaliseert, waardoor betrokkenen steeds minder aandacht besteden aan de aanwezigheid van een onderzoeker (Boeije, 2014: 152). Reflecterend op gemaakte *field notes* blijken in de eerste twee à drie bestuursvergaderingen bij beide verenigingen opmerkingen gemaakt te zijn over mijn aanwezigheid, maar vervolgens nauwelijks meer. Alleen wanneer ik bij een gesprek aanwezig was waar ik nog onbekend was voor een van de aanwezigen, werd mijn rol geëxpliciteerd en werd ik geïntroduceerd als onderzoeker die de club voor een tijd volgt.

Vanuit eenzelfde perspectief zijn gesprekken met betrokkenen en analyses van die gesprekken, observaties en documenten tot stand gekomen vanuit mijn interpretaties. Daarmee speel ik als onderzoeker een actieve rol in het cogenereren van data (Schwartz-Shea & Yanow, 2012). Ik heb al vermeld dat academische intersubjectiviteit is nagestreefd, om mijn interpretaties te valideren. In aanvulling daarop hebben interviews en informele gesprekken na afloop van het veldonderzoek gefungeerd als forum voor *member checking*. Het voorleggen van interpretaties op basis van met name observaties en *field notes* aan respondenten tijdens interviews gaf hen de mogelijkheid hun perspectief op relevante ontwikkelingen te geven en mijn interpretaties daarmee te bevestigen, aan te vullen of te weerleggen. Dit is een belangrijke procedure voor het bepalen van de kwaliteit van interpretatief onderzoek (Boeije, 2014; Schwartz-Shea & Yanow, 2012).

Naast methodologische onderzoekskeuzes en mijn eigen overtuigingen hebben ook persoonskenmerken van onderzoekssubjecten invloed op bevindingen en conclusies van een onderzoeker. Het kan bijvoorbeeld gaan om een genderbias. Dit kan zowel betrekking hebben op een oververtegenwoordiging van mannen of vrouwen in de onderzoeksgroep als op genderspecifieke interpretaties van data door de onderzoeker. Er is een relatief gelijke verdeling van mannen en vrouwen onder de betrokkenen bij de onderzochte verenigingen en de selectie

van respondenten uit deze groep. Wel constateer ik dat bij de volleybalvereniging strijd over betekenissen van professionaliteit plaatsvond, voornamelijk tussen mannen. Er bestaat daarom de kans dat de beelden over professionaliteit zoals deze in hoofdstuk 6 naar voren komen een specifieke mannelijke interpretatie vertegenwoordigen. Tegelijkertijd lijken diverse vrouwelijke respondenten de geïdentificeerde betekenissen van professionaliteit te ondersteunen, waardoor ik de drie betekenissen van professionaliteit niet als masculien beschouw.

Getracht is met de hiervoor besproken aandachtspunten voor de kwaliteit van het onderzoek rekening te houden. De kracht van het onderzoek zoals ik het heb uitgevoerd ligt in de mogelijkheid *in situ* organisatiepraktijken te aanschouwen en in hun bredere context te plaatsen. De hier-en-nu *close-ups* van interacties tussen actoren betrokken bij de onderzochte sportverenigingen worden geconfronteerd met de bredere institutionele context, waardoor in de nu volgende hoofdstukken een meer panoramisch beeld van de geïdentificeerde organisatieprocessen ontstaat (Ybema et al., 2009). Het onderzoek sluit door deze sensitiviteit voor context en de rol van actoren aan bij zowel de institutionele logica-benadering als de *institutional work*-benadering. Enkele concepten uit deze theoretische stromingen dienen als *sensitizing*-concepten voor de analyse van het empirisch materiaal. Het volgende hoofdstuk bespreekt de wijze waarop de publieke logica ten aanzien van het handelen van sportverenigingen tot uiting komt in gemeentelijke beleidsdocumenten. De hoofdstukken 6 tot en met 8 brengen in beeld hoe actoren in en om verenigingen de community-logica verbinden met de publieke logica.

5

SPORTVERENIGINGEN: EEN PUBLIEKE LOGICA

Dit hoofdstuk bespreekt betekenissen die gegeven worden aan de maatschappelijke rol van sportverenigingen in gemeentelijke sportnota's. Hiertoe zijn de sportnota's van de twintig grootste Nederlandse gemeenten geanalyseerd. Dit hoofdstuk bespreekt vier maatschappelijke rollen die gemeenten toekennen aan sportverenigingen en de wijze waarop sportverenigingen volgens gemeenten beter in staat kunnen zijn hun maatschappelijke rollen te vervullen. Paragraaf 5.1 zet uiteen welke maatschappelijke ontwikkelingen gemeenten aandragen om hun rol in het sportbeleid te legitimeren. De volgende paragraaf gaat in op het dubbelkarakter van sportverenigingen. Paragraaf 5.3 bespreekt sportverenigingen als accommodatiebeheerder, als opleidingsinstituut, als sportaanbieder en als projectuitvoerder als de vier maatschappelijke rollen die gemeenten zien weggelegd voor sportverenigingen. Vervolgens besteedt paragraaf 5.4 aandacht aan door gemeenten gesignaleerde organisatorische uitdagingen voor sportverenigingen om hun maatschappelijke potentie te verwezenlijken. In de afsluitende discussie belicht ik de maatschappelijke rollen die gemeenten toeschrijven aan sportverenigingen vanuit de institutionele logica-benadering.

5.1 Maatschappelijke ontwikkelingen

Verschillende gemeenten openen hun sportnota met verwijzingen naar ontwikkelingen in de Nederlandse samenleving die de ontwikkeling van gemeentelijk sportbeleid volgens hen legitimeren. Aandacht is er voor ontwikkelingen als vergrijzing, sociale integratie, veranderende leefstijlpatronen en veranderingen in de behoefte van sporters. Zo schrijft de gemeente Arnhem bijvoorbeeld:

Waarom een nieuwe sportvisie? Er zijn veel maatschappelijke ontwikkelingen, zoals:

- vergrijzing (meer aandacht voor bewegen en andere manier van sporten)
- ander type sporter, andere sportbehoefte
- overgewicht jeugd
- ander type vrijwilliger
- kandidatuur Olympische Spelen 2028 & Nederland Sportland 2016
(gemeente Arnhem)

De opsomming aan maatschappelijke ontwikkelingen door de gemeente Arnhem is een voorbeeld van de wijze waarop ook andere onderzochte gemeenten ontwikkelingen in de samenleving formuleren voor de legitimatie van gemeentelijk sportbeleid. Daarbij komt niet één ontwikkeling als dominant naar voren, maar heeft volgens gemeenten een combinatie van ontwikkelingen invloed op de sportsector en op sportverenigingen. Dergelijke ontwikkelingen worden aangedragen als legitimering voor een (hernieuwde) gemeentelijke rol in de sport. Hoewel het accommodatiebeleid nog steeds de meeste aandacht krijgt van gemeenten en het overgrote deel van het gemeentelijk sportbudget bestemd is voor aanleg, onderhoud en exploitatie van sportaccommodaties, tonen de bestudeerde sportnota's dat dergelijk accommodatiebeleid inmiddels is geïntegreerd in een meer omvattend en richtinggevend sportbeleid. Keuzes die daarin worden gemaakt hangen samen met en volgen uit de wijze waarop gemeenten hun sportbeleid inzetten ten behoeve van door hen gesignaleerde maatschappelijke uitdagingen. De verdere uitwerking door gemeenten brengt naar voren dat de maatschappelijke ontwikkelingen vooral consequenties hebben voor de publieke gezondheid (overgewicht, obesitas, inactiviteit bij ouderen), de leefbaarheid van buurten (sociale cohesie) en het gedrag van sporters (meer consumptief, flexibeler en individueel).

Een eerste maatschappelijke ontwikkeling die alle gemeenten onderstrepen ter legitimatie van het ontwikkelen van sportbeleid is de door hen geobserveerde neergang van de publieke gezondheid. Sportbeleid vormt dan een belangrijk instrument voor gezondheidsbevordering. Gemeenten redeneren dat de publieke gezondheid verbetert wanneer de sportparticipatie verhoogt en/of meer mensen aan de beweegnorm voldoen. Dit komt bijvoorbeeld naar voren in de sportnota van gemeente Zaanstad:

In de kabinetsnota ‘Tijd voor Sport’ is een beweegnorm geïntroduceerd. Om fit te blijven zouden volwassenen minimaal vijf dagen per week minstens een half uur matig intensief moeten bewegen. In Zaanstad wordt met een gemiddelde van vier en een halve dag die norm niet gehaald. Voor jongeren geldt een hogere norm: in plaats van een half uur een uur. Ook die wordt niet gehaald. Jongeren, maar ook allochtonen, en dan met name allochtone vrouwen, sporten te weinig. Behalve voor deze groepen wordt ook landelijk aandacht gevraagd voor beweging onder senioren. Een belangrijke inzet van het sportstimuleringsbeleid is hier verandering in te brengen. (*gemeente Zaanstad*)

Gemeente Zaanstad lijkt het gemeentelijk sportbeleid nog enigszins objectief te legitimeren, door te verwijzen naar een nog niet gerealiseerde maatstaf voor gezond beweeggedrag. Andere gemeenten framen die constatering in meer dramatische termen:

Het stimuleren van sportdeelname is een goede manier om mensen meer in beweging te krijgen. Dat is belangrijk, omdat overgewicht en de gevolgen daarvan een groot gevaar voor de gezondheid vormen. (*gemeente Groningen, eigen nadruk*)

De toename in en bestrijding van overgewicht wordt in alle sportnota’s genoemd en is het meest dominante gezondheidsthema in gemeentelijke sportnota’s voor de legitimering van gemeentelijk sportbeleid. Naast overgewicht en obesitas, komen diverse andere aspecten van de publieke gezondheid naar voren. Sport en bewegen kan volgens gemeenten bij uiteenlopende aandoeningen een rol spelen, zoals bij het tegengaan van ouderdomsdiabetes, hart- en vaatziekten, en onderdeel zijn van Openbare Geestelijke Gezondheidszorg (OGGZ).

Enerzijds zetten gemeenten sport in voor leefstijlinterventies die direct op de doelgroep zijn gericht. Anderzijds hanteren gemeenten een multi-level benadering, waarin zij op verschillende bestuurlijk-organisatorische niveaus zorg willen dragen voor integrale beleidsarrangementen die bijdragen aan gezondheidsbevordering (Ten Dam, 2010). In die arrangementen zien gemeenten ook voor sportverenigingen een rol weggelegd.

Een tweede maatschappelijke ontwikkeling die gemeenten signaleren is de afkalving van de sociale samenhang in buurten en wijken. Vanuit dat perspectief kennen gemeenten een sociale functie toe aan sport. Deze functie dient vooral

de leefbaarheid van wijken en buurten, maar heeft bijvoorbeeld ook betrekking op het tegengaan van vereenzaming onder ouderen. Gemeenten veronderstellen dat door deel te nemen aan sport burgers (meer) meedoen in de samenleving, waardoor de sociale cohesie in wijken toeneemt. Gemeente Tilburg spreekt bijvoorbeeld over het zoeken van het ‘werkzame bestanddeel’ in het sociale karakter van de sport. Enkele nota’s verbinden de medische en sociale functie ook nadrukkelijk met elkaar, zoals die van Den Haag:

Daarnaast kalft in deze levensfase heel geleidelijk het aantal sociale contacten af door het uittreden uit het arbeidsproces en na het 70e levensjaar door sterven van vrienden en kennissen. Sport- en beweegactiviteiten kunnen juist een grote rol spelen in het onderhouden of maken van nieuwe sociale contacten. Den Haag heeft in het verleden veel ervaring opgedaan met de sportstimuleringsmethoden Senior Actief en Coach, om senioren sportief in beweging te zetten. Door deze projecten op grotere schaal uit te voeren en daarin samen te werken met woningbouwcorporaties, buurtorganisaties en sportorganisaties wordt hieraan tussen 2011 en 2014 een extra impuls gegeven. Dit vormt één van de onderdelen uit het Haagse plan ‘Sportief Gezond!’. (*gemeente Den Haag*)

Een derde maatschappelijke ontwikkeling is de aandacht voor processen als individualisering, flexibilisering en een meer consumentistische houding onder sporters. Dergelijke ontwikkelingen zouden de aard van sportparticipatie en vrijwilligerswerk veranderen.

Desportverenigingen vormen een belangrijk onderdeel van de Eindhovense sportinfrastructuur. Door ontwikkelingen zoals individualisering en meer consumptief gedrag van sporters, is de positie van de sportvereniging aan verandering onderhevig. Zo is de maatschappelijke participatie – waaronder vrijwilligerswerk – meer dan evenredig afgenomen en gaan mensen steeds meer ‘sportshoppen’. (*gemeente Eindhoven*)

De geïdentificeerde maatschappelijke ontwikkelingen in de Nederlandse samenleving stellen gemeenten en sportverenigingen voor uiteenlopende uitdagingen. De gemeente wenst de publieke gezondheid op peil te houden, sociale cohesie te bevorderen en in haar beleid meer gewicht toe te kennen aan de

als consument handelende burger. Volgens gemeenten kunnen sportverenigingen een betekenisvolle rol spelen bij die maatschappelijke uitdagingen.

5.2 Het dubbelkarakter van de sportvereniging

Wanneer de rol van sportverenigingen aan bod komt in de sportnota's, start dit vaak met een verhaal over de afkalving van het Nederlandse verenigingsleven. Hierbij bestempelen gemeenten met name de kleine, 'traditionele' sportvereniging als een organisatie die niet in staat is vrijwilligers te behouden, kwaliteit van de activiteiten te waarborgen en over de eigen schaduw heen te kijken. Zo stelt de gemeente Nijmegen dat sportverenigingen "sterk gericht [zijn] op 'verplicht' vrijwilligerswerk en een traditioneel sportaanbod, waar steeds meer mensen zich niet door aangetrokken voelen. De sportvereniging blijft het fundament van de breedtesport, maar modernisering op bepaalde aspecten kan de sportdeelname verder vergroten." Als sportaanbieder schieten sportverenigingen volgens gemeenten voor sommige doelgroepen nog tekort. Geconstateerd wordt dat deelname van vooral verstandelijk en lichamelijk gehandicapten en allochtone meisjes achterblijft bij de sportvereniging. Er zouden volgens verscheidene sportnota's te veel drempels zijn en een te weinig op de doelgroep toegesneden sportaanbod voor deelname bij de sportvereniging. Eén van die drempels is het gegeven dat een groot deel van het sportaanbod plaatsvindt op en rond sportaccommodaties en daardoor te weinig zichtbaar is voor wijkbewoners. Sportverenigingen worden in dit verhaal gepositioneerd als medeveroorzaker van de hiervoor beschreven maatschappelijke problemen.

Dit beleidsverhaal, waarin gemeenten sportverenigingen deels verantwoordelijk stellen voor verschillen in sportdeelname en met name het achterblijven van sportdeelname van specifieke doelgroepen, wordt in alle nota's gevolgd door een beleidsverhaal dat de kracht van sportverenigingen benadrukt en hen bestempelt als waardevol maatschappelijk partner. Het pessimistische verhaal uit de voorgaande paragraaf wordt opgevolgd door een optimistische plotwending, waarin de maatschappelijke kracht van de sportvereniging naar voren komt.

Veel gemeenten haasten zich te melden dat sport(en bij de sportvereniging) een doel op zichzelf is en daarnaast een belangrijk middel om bij te dragen aan allerlei maatschappelijke vraagstukken. Dit zogenoemde dubbelkarakter van de sport (Steenbergen & Tamboer, 1998) vormt een belangrijk uitgangspunt in gemeentelijke sportnota's. De uitwerkingen van het gemeentelijk sportbeleid kunnen op deze beide karakters van de sport worden teruggebracht. De sport-

als-middel-benadering krijgt in gemeentelijke beleidsplannen meer aandacht, onder titels en kopjes als ‘Mee(r) doen door sport’ en ‘Versterken van de maatschappelijke waarde van sport en bewegen’.

Enkele sportnota’s maken expliciet melding van de intrinsiek maatschappelijke kracht van de sportvereniging. Gemeente Almere legt bijvoorbeeld de nadruk op de kracht van ontmoeting en ontwikkeling van vaardigheden:

Almere telt 95 sportverenigingen, die samen goed zijn voor maar liefst 41.000 leden. Daarmee is de verenigingssport van onschatbare waarde. Mensen ontmoeten elkaar bij de sportclub, organiseren en begeleiden er samen activiteiten en de jeugd ontwikkelt er sociale en sportieve vaardigheden. (*gemeente Almere*)

Almere benadrukt niet alleen die maatschappelijke kracht van de sportvereniging, maar geeft tevens aan deze ook te waarderen door middel van ‘een indirecte subsidie op de veld- en accommodatiehuur’. De meeste sportnota’s blijven echter bij het benoemen van de inherente kracht van de sport, in plaats van die van de sportvereniging. Sportverenigingen krijgen in die nota’s vooral de rol van partner in uitvoering van maatschappelijke projecten.

Enkele gemeenten onderscheiden tevens een dubbelkarakter van de sportvereniging, hoewel dit in die nota’s minder scherp naar voren komt dan het veronderstelde dubbelkarakter van de sport. Een voorbeeld is de wijze waarop gemeente Utrecht verhaalt over de rol van sportverenigingen:

Het mooie aan sport is dat je het met veel plezier kunt doen en dat het erg gezond is. Bovendien biedt sport nog zo veel meer. Het is leuk om naar te kijken, je doet er sociale contacten op, je kunt er veel van leren en je ontwikkelt er je talenten. De vele Utrechtse sportverenigingen spelen hierin een belangrijke rol. Niet alleen zijn zij hét podium voor het ontdekken en ontwikkelen van talent, maar hebben ook een belangrijke maatschappelijke rol. Hierdoor zijn de clubs niet alleen van grote waarde voor hun leden, maar ook voor de sociale samenhang in de buurten en wijken en daardoor voor de stad in het algemeen. (*gemeente Utrecht*)

Twee gemeenten (Enschede, Haarlemmermeer) gebruiken het dubbelkarakter van de sportvereniging als argument om sporten bij de sportvereniging meer

waarde toe te kennen dan individueel sporten of sporten in anders georganiseerd verband:

De trend mag dan zijn dat mensen meer sporten en bewegen buiten verenigingen (een ontwikkeling die overigens heel langzaam gaat), gemeenten hechten onverminderd veel waarde aan de verenigingssport. Ten eerste omdat verenigingen naast de intrinsieke waarde van in dit geval sport, ook een meerwaarde hebben als het gaat om sociale verbanden. Mensen ontmoeten elkaar, kennen elkaar en geven aandacht aan elkaar (in voor- en tegenspoed). Daarnaast bestaan sportverenigingen bij de gratie van een sterk ontwikkeld zelforganiserend vermogen. Of het nu gaat om trainingsaanbod, sociale activiteiten, organisatie van wedstrijden, inspanningen om de accommodatie te verbeteren of andere zaken. Deze activiteiten vinden op vrijwillige basis plaats. Dat vormt een onschatbaar maatschappelijk kapitaal. Sporten in de vereniging heeft om deze redenen een streepje voor op individuele, anders georganiseerde of commerciële sportbeoefening. (*gemeente Haarlemmermeer*)

Niet alle gemeenten zijn zo uitgesproken over de meerwaarde van sporten bij de sportvereniging in vergelijking met informele sportbeoefening of sporten bij een commerciële organisatie. De veronderstelde veranderingen in het sport- en beweeggedrag van Nederlanders leiden gemeenten ertoe ook andere sportaanbieders een plek te geven in het gemeentelijk sportbeleid. Dit is een opvallende wijziging ten opzichte van voorgaand sportbeleid. Wel benoemen veel gemeenten het toeleiden naar een sportvereniging eerder en vaker als een belangrijk middel om sportparticipatie te bevorderen dan het toeleiden naar een andersoortige sportaanbieder. Veel sportnota's bestempelen sportverenigingen daarom als belangrijke maatschappelijke partner voor het realiseren van gemeentelijke doelstellingen en de uitvoering van beleid op een vergelijkbare wijze als bijvoorbeeld de gemeente Amersfoort: "Het realiseren van maatschappelijke doelstellingen kan de gemeente niet alleen. De sportverenigingen spelen daarbij een belangrijke rol." Gemeente Haarlemmermeer spreekt zelfs van een cruciale rol.

In de benoeming van die instrumentele en uitvoerende rol pogen gemeenten de gelijkwaardigheid tussen de gemeente en de sportvereniging te benadrukken. Regelmatig wordt de afhankelijkheid van de gemeente van maatschappelijke partners aangegeven:

Maatschappelijke opgaven, ook op het gebied van sport en bewegen, zijn nooit exclusieve taken voor de overheid. Vanuit die gedachte heeft de Gemeente Breda *de betrokkenheid en inzet van anderen nodig* om haar doelstellingen te realiseren. De rol van de gemeente kan tijdelijk een vliegwieltje zijn in het bij elkaar brengen van partijen. De gemeente neemt het voortouw in de ontwikkeling van beleidskaders en sturing waar mogelijk via subsidiëring, maar ziet haar rol vooral *als partner die samen met* inwoners, sportverenigingen en andere sportaanbieders, onderwijs, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven vorm geeft aan ambities en doelstellingen. (*gemeente Breda, eigen nadruk*)

De uitdrukkelijke wens van gemeenten is dat een deel van de sportverenigingen zich meer gaat inzetten voor de lokale samenleving. De retoriek die hierbij wordt gehanteerd past in de ontwikkeling van een verzorgingsstaat naar een activerende staat (Trommel, 2009). De participatiesamenleving is een term die in 2013 alom bekend raakte door het veelvuldig gebruik hiervan in de eerste Troonrede van Koning Willem-Alexander. Het drukt een moreel appel jegens de burger uit om meer zelf te doen in het publieke domein. Al voordat de participatiewens uitgesproken werd door onze Koning was die wens volop aanwezig in specifieke beleidsdomeinen (Montfort et al., 2012; Verhoeven & Ham, 2010), waaronder de sport.

5.3 Maatschappelijke rollen van sportverenigingen

Uiteindelijk kunnen in het beleidsverhaal van de sportvereniging als maatschappelijk partner vier maatschappelijke rollen worden onderscheiden: de sportvereniging als accommodatiebeheerder, als opleidingsinstituut, als sportaanbieder en als projectuitvoerder. Binnen deze rollen zijn verscheidene functies te duiden.

5.3.1 Sportvereniging als accommodatiebeheerder

Veel gemeenten beschouwen sportverenigingen en hun accommodaties als een belangrijke locatie voor sportparticipatie. Er wordt in de beleving van gemeenten vooral gesport daar waar sportorganisaties gevestigd zijn. Het gaat er in deze maatschappelijke betekenis niet zozeer om wat er wordt georganiseerd, maar dat er accommodaties in de directe omgeving van burgers zijn waar sport wordt georganiseerd. Hoe beter de inrichting van die locaties is afgestemd op de

lokale maatschappelijke uitdagingen, hoe meer maatschappelijke betekenis deze krijgt in gemeentelijke sportnota's:

Een Eindhovense voetbalvereniging heeft 700 leden, 4 grasvelden en 1 trainingsveld. Voor de jeugd bestaat een wachtlijst, omdat de grasvelden maar beperkt kunnen worden gebruikt. Door de aanleg van kunstgrasvelden is de bespeling van de velden niet langer weersafhankelijk. [...] De wachtlijst kan worden weggewerkt en er is zelfs mogelijk sprake van een groeiscenario. Ook kan op de velden buitenschoolse opvang worden aangeboden aan kinderen uit de buurt, die graag willen voetballen. (*gemeente Eindhoven*)

De nadruk op de rol van accommodatiebeheerder geldt bijvoorbeeld wanneer nota's spreken over het accommoderen van ongebonden sporters:

Niet alle sporters zijn in georganiseerd verband bezig. Deze sporters kenmerken zich doordat zij zelf bepalen wanneer en waar zij sporten. Dat kan alleen zijn, maar ook in groepsverband. [...] De sportverenigingen kunnen hier ook een rol vervullen door bijvoorbeeld te dienen als start en stopplaats, het aanbieden van voorzieningen zonder begeleiding etc. De gemeente zal bevorderen dat sportverenigingen de kans benutten om deze groep waar mogelijk te faciliteren zonder gedwongen lidmaatschap. (*gemeente Tilburg*)

De rol van accommodatiebeheerder gaat tevens gepaard met een wijkfunctie. Verschillende nota's vermelden de rol die kantines en clubhuizen van sportverenigingen kunnen vervullen in de wijk waarin zij gevestigd zijn:

Een belangrijke partner hierbij, naast het onderwijs, zijn de sportverenigingen en hun accommodaties, omdat zij een ontmoetingsplaats in de buurt zijn. Deze centrale rol in de wijk van verenigingen zal nog verder versterkt moeten worden. Bijvoorbeeld door welzijnswerk in de accommodaties van sportverenigingen te laten plaatsvinden. (*gemeente Den Haag*)

5.3.2 Sportvereniging als opleidingsinstituut

Een tweede te onderscheiden maatschappelijke rol van sportverenigingen is dat zij volgens gemeenten als opleidingsinstituut (kunnen) fungeren. Gemeenten geven uiteenlopend betekenis aan deze rol, doordat zij sportverenigingen zien als een opleidingsinstituut waar sporttechnische vaardigheden, professionele vaardigheden en democratische vaardigheden kunnen worden ontwikkeld.

Sportverenigingen vervullen volgens negen sportnota's een opleidingsfunctie wanneer zij op topsportniveau presteren en/of als (regionaal) talentencentrum voor hun sportdiscipline fungeren. Vanuit deze opleidingsfunctie stimuleren zij andere burgers in de gemeente om ook deel te nemen aan sport. Zo stelt gemeente Eindhoven:

Talentencentra en toptalenten hebben een voorbeeldfunctie. Zij stimuleren Eindhovenaren om te sporten, te bewegen en hun talenten te ontdekken op sport- en maatschappelijk gebied. Bovendien liften Eindhovense sportverenigingen mee op de sporttechnische bijdrage van de sportbonden bij talentencentra. Denk hierbij bijvoorbeeld aan bijscholing van coaches en trainers, gezamenlijke trainingen met talenten en toppers en doorstroming van talenten naar plaatselijke sportverenigingen. Op deze manier ontspruiten weer nieuwe talenten, waardoor een cyclisch verloop ontstaat. (*gemeente Eindhoven*)

Een dergelijke redenering is ook terug te zien in een groot deel van de andere nota's, waaronder die van Amsterdam, Nijmegen en Utrecht. Gemeenten leggen hier een klassieke relatie tussen topsport en breedtesport, beter bekend als de sportpiramide (Anthonissen, 2006; Van Bottenburg, 2003). De idee is dat een brede basis zorgt voor prestaties aan de top, die weer leiden tot meer deelname aan de basis van de piramide. Veel sportverenigingen functioneren al decennia op basis van deze veronderstelde relatie. En ook gemeenten zien de veronderstelde relatie tussen top- en breedtesport als een thema in de maatschappelijke waarde van sportverenigingen. Meerdere voorbeelden van aandacht voor talent en talentontwikkeling dienen ter illustratie. Zo kent de sport al sinds de jaren negentig door het Ministerie van VWS gefinancierde LOOT-scholen, die topsporttalenten ondersteunen in het combineren van school en sport. Sinds 2009 zijn daar Centra voor Topsport en Onderwijs (CTO's) bijgekomen, mede gefinancierd door het Ministerie van VWS.

Enkele gemeenten zien de rol van sportverenigingen als opleidingsinstituut in een breder licht van talentontwikkeling. Zij refereren aan sportverenigingen als interessante organisaties voor het volgen van een stage door scholieren van het voortgezet onderwijs en mbo- en hbo-opleidingen. Vanuit dat perspectief bieden sportverenigingen niet alleen ruimte aan sporttalenten om zich te ontwikkelen, maar tevens aan jongeren die hun professionele vaardigheden op andere terreinen willen ontwikkelen.

Een laatste deelthema van de rol van opleidingsinstituut betreft de bijdrage van sportverenigingen aan democratische vaardigheden van de aangesloten leden. Dit thema komt in enkele gemeentelijke nota's naar voren. Deze gemeenten identificeren sportverenigingen als gemakkelijk toegankelijke *field labs* voor burgers om democratische vaardigheden te oefenen en zich te ontwikkelen tot actieve burgers. Dit is het klassieke *civil society revivalist*-argument, waarin verenigingen worden beschouwd als microklimaat waar individuen belangrijke vaardigheden voor democratisch burgerschap aanleren (Edwards, 2014).

Het is opvallend dat slechts een klein deel van de onderzochte sportnota's verwijst naar deze bijdrage van sportverenigingen. De meeste nota's zwijgen hierover, terwijl de sportvereniging als minidemocratie eerder vaak als belangrijke legitimatie werd beschouwd voor de besteding van publieke middelen aan dit type organisatie (Seippel, 2006). De notie van sportverenigingen als democratisch *field lab* lijkt daarom over haar hoogtepunt heen. Dit blijkt tevens uit de constatering dat er geen specifieke beleidsprogramma's zijn die zich richten op dit deelthema van de sportvereniging als opleidingsinstituut.

Gesteld kan daarom worden dat de sportvereniging als opleidingsinstituut vooral betekenis krijgt vanuit de aandacht voor talentontwikkeling. Buiten de sport is er eveneens toenemende belangstelling voor talent en talentontwikkeling, blijkende uit een wetsvoorstel als *Ruim baan voor talent* (TK, 2011), kamerbrieven waarin wordt gesteld: "voor de toekomstige welvaart van Nederland is het cruciaal dat de talenten van mensen zoveel mogelijk worden ontwikkeld" (TK, 2014), of het burgerschapsbeleid (2012-2015) in de gemeente Rotterdam, dat luistert naar de titel *Participatie: kiezen voor talent* (Gemeente Rotterdam, 2011). In de gemeente Utrecht is er de sportnota *In Utrecht staat jouw talent centraal* (Gemeente Utrecht, 2011), het meerjarenkader diversiteit en integratie onder de titel *Veelzijdig talent in een betrokken stad* (Gemeente Utrecht, 2007), en de jeugdnota met de titel *Talent ontwikkelen en kansen pakken* (Gemeente Utrecht, 2011). In het licht van al die publieke aandacht voor talentontwikkeling spreekt Laarakker (2007) over een 'hype' en een 'talentontwikkelingsgolf'.

Een literatuurstudie van het Nederlands Jeugdinstituut (Van Hoorik, 2011) stelt dat de ‘massale’ omarming van talentontwikkeling voortkomt uit meritocratische tendensen. Een meritocratie is, in de woorden van de Vlaamse socioloog Elchardus (2007), een type samenleving die levenskansen toewijst op basis van diploma’s en persoonlijke prestaties. Met andere woorden: als persoonlijke prestaties van doorslaggevende betekenis zijn voor het welslagen in een samenleving, is de beleidsmatige aandacht voor talentontwikkeling een logisch gevolg. In het verlengde van de literatuurstudie van Van Hoorik betoogt Bronneman-Helmerts (2006) in het *Sociaal en Cultureel Rapport* van het SCP dat de toenemende aandacht voor talentontwikkeling vanuit Nederlandse publieke instellingen samenhangt met maatschappelijke en economische overwegingen: “[a]lle inwoners van Nederland moeten worden gestimuleerd het beste uit zichzelf te halen. Dat is niet alleen van belang voor de economie (innovatie van producten, processen en diensten) maar ook voor de samenleving (het bieden van oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken)” (Bronneman-Helmerts, 2006: 55).

Zo bezien ligt de aandacht voor talentontwikkeling in gemeentelijke sportnota’s in het verlengde van andere publieke waarden en doelstellingen. Talentontwikkeling heeft vanuit overheidsperspectief vooral een instrumentele sociaal-maatschappelijke en economische betekenis. Als burgers, en met name kinderen en jongeren, hun talenten ontdekken en ontwikkelen, draagt dit bij aan een positieve identiteitsontwikkeling, waardoor zij zich eerder zullen ontwikkelen tot ‘goede burgers’. Volgens deze gevolgtrekking draagt talentontwikkeling bij aan de *empowerment* van (jonge) burgers en aan een hogere mate van sociale cohesie in de samenleving (cf. Putnam, 2015). Het is vanuit deze overwegingen dat sportverenigingen tevens een maatschappelijke waarde krijgen toegedicht als opleidingsinstituut.

5.3.3 Sportvereniging als sportaanbieder

Sportverenigingen zijn aanbieders van sportactiviteiten; dát is de voornaamste duiding van de sportvereniging als maatschappelijk partner in gemeentelijke sportnota’s. Deze maatschappelijke rol wordt het meest genoemd en alle bestudeerde sportnota’s behandelen deze rol. Gemeenten beschouwen sportactiviteiten als diensten die van waarde zijn voor de samenleving.

De term ‘sportaanbieder’ verwijst naar een verbreding van de aandacht van beleidsactoren, zoals gemeenten en NOC*NSF, voor typen organisaties die sportactiviteiten aanbieden. Tot enkele jaren terug leek de beleidsmatige

aandacht voor organisaties die sportactiviteiten aanbieden zich te beperken tot sportverenigingen (Boessenkool et al., 2011). Inmiddels beschouwen deze beleidsactoren ook andere organisaties, zoals scholen, foundations en commerciële fitnesscentra, als legitieme samenwerkingspartners voor het aanbieden van sportactiviteiten gericht op het realiseren van publieke beleidsambities:

Naast ruimte voor sport- en beweegaanbod zijn degenen die het sporten en bewegen organiseren van grote betekenis: de sportverenigingen, school- en naschoolse opvang, particuliere sportaanbieders en organisatoren van sportevenementen. (*gemeente Groningen*)

De term sportaanbieder is inmiddels stevig doorgedrongen in het landelijke en lokale sportbeleid.

Als sportaanbieder krijgen sportverenigingen tevens een functie toegedicht in het bijdragen aan de leefbaarheid van buurten. Sport en sportverenigingen kunnen volgens gemeenten een belangrijke functie vervullen in het leefbaar maken en houden van de wijk.

Diversiteit is een gegeven in de stad en in wijken in het bijzonder. Sport kan bijdragen aan het verbinden van bevolkingsgroepen en het versterken van cohesie. Sport kan daar een bijdrage aan leveren door laagdrempelige activiteiten te organiseren waar ontmoeting centraal staat. (*gemeente Tilburg*)

In het verlengde hiervan stellen gemeenten dat sportverenigingen meer aanbod in de wijk dienen te organiseren. Activiteiten in de buurt – op scholen, pleintjes en in parken –, mede georganiseerd door sportverenigingen, zijn een door gemeenten gewenste ontwikkeling om de leefbaarheid van buurten te bevorderen.

Een veelgenoemde strategie om de sportdeelname te verhogen is sportstimulering onder specifieke doelgroepen. Een deel van de gemeenten wil dat sportverenigingen meer een afspiegeling gaan worden van de samenleving. Meestal wordt dan gedoeld op het meer opnemen van allochtone leden, maar er wordt ook gewezen op een (gewenste) toename van ouderen en gehandicapten in sportverenigingen. Dit kan beschouwd worden als een integratiefunctie van sportverenigingen. Om die doelgroepen aan te spreken, moeten sportverenigingen volgens gemeenten meer aanbod ontwikkelen dat past bij de

wensen en behoeften van die doelgroepen. Tevens maken diverse gemeenten gebruik van regelingen die de financiële drempel om te kunnen sporten bij een sportvereniging verlagen:

In het collegeprogramma staat dat het betaalbaar houden van verenigingssport belangrijk is. Utrecht werkt hierin samen met de U-pas en aanvullend voor de jeugd met het Jeugdsportfonds (JSF). [...] In het kader van de ontwikkeling van het nieuwe armoedebeleid wordt er samen met de sportverenigingen gekeken hoe hiermee verder te gaan. Ondanks de druk op de U-pas naar aanleiding van de veranderende wetgeving blijft de inzet om sport betaalbaar te houden. (*gemeente Utrecht*)

Enkele gemeenten bespreken deze integratiefunctie van sportverenigingen in meer dwingende termen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de gemeente Tilburg, die wil dat sportverenigingen meer leden met een niet-Nederlandse afkomst opnemen in bestuurs- en vrijwilligersfuncties. Om dit te realiseren wil deze gemeente die ledenverhouding gaan toetsen bij sportverenigingen.

5.3.4 Sportvereniging als projectuitvoerder

Diverse sportnota's formuleren verwachtingen van sportverenigingen ten aanzien van het oppakken en uitvoeren van doelen van de betreffende gemeente. Sportverenigingen worden in sportnota's gevraagd deel te nemen om meer gericht werk te maken van enkele van de eerder besproken maatschappelijke uitdagingen. Vanuit deze hoedanigheid worden sportverenigingen in de bestudeerde sportnota's herhaaldelijk aangehaald als uitvoerder van publieke interventies. Deze rol veronderstelt de aanwezigheid van de voorgaande drie rollen. Specifieke beleidsprogramma's worden op basis van de eerder geïdentificeerde maatschappelijke uitdagingen ontwikkeld en sportverenigingen worden als projectuitvoerder binnen een dergelijk programma gezien, omdat zij eigenaar of hoofdbeheerder van een sportaccommodatie zijn, sportaanbod verzorgen en/of als opleidingsinstituut kunnen acteren. Echter, in de rol van projectuitvoerder benaderen gemeenten sportverenigingen primair als partner voor beleidsimplementatie. Het verschil tussen deze en de voorgaande maatschappelijke rollen is dat de voorgaande drie benadrukken hoe sportverenigingen vanuit zichzelf van betekenis kunnen zijn voor een samenleving, terwijl gemeenten sportverenigingen in de rol van projectuitvoerder actief als partner betrekken bij maatschappelijke interventies.

Een voorbeeld hiervan is de wijze waarop gemeente Amersfoort sportverenigingen wil betrekken bij een van haar projecten:

Om onder meer de doelstelling van de operatie 'Amersfoort Jong' te kunnen realiseren, willen wij door middel van samenwerking met de partners in de wijken bereiken dat een dagelijks sport- en beweegaanbod op en rond de scholen tot stand komt. Wij zien daarvoor een belangrijke taak weggelegd voor de ABC-scholen, de ROC's (vanaf 2011 is de maatschappelijke stage voor leerlingen van het voortgezet onderwijs verplicht) en de in de wijken gevestigde sportverenigingen met een eigen accommodatie. (*gemeente Amersfoort*)

Veel gemeenten zien sportverenigingen als een van meerdere potentiële maatschappelijke partners. Een ander deel benoemt de sportvereniging als de belangrijkste partner in de uitvoering van gemeentelijke sportprojecten en -activiteiten (e.g. Almere, Haarlemmermeer). Tegelijkertijd lijken gemeenten de vraag die zij bij sportverenigingen neerleggen meer als een verwachting uit te spreken. Een voorbeeld daarvan is Rotterdam:

De overheid wil en kan alleen weinig bereiken. Het behalen van de doelen van de aanscherping zal samen met het maatschappelijke middenveld (burgers, sportclubs, maatschappelijke organisaties, woningcorporaties), andere overheden en het bedrijfsleven *moeten* gebeuren. (*gemeente Rotterdam, eigen nadruk*)

Meerdere gemeenten vermelden in hun sportnota's specifieke lokale projecten waar sportverenigingen als partner in uitvoering bij betrokken zijn. Dit is bijvoorbeeld het geval voor de organisatie van side-events van het European Youth Olympic Festival in Utrecht:

In de aanloop naar [EYOF] 2013 zal Utrecht als gaststad bruisen van de sportieve, culturele en educatieve side events. Samen met de partners uit de stad en provincie, waaronder sportverenigingen en de Vrede van Utrecht, wordt een uitgebreid programma opgezet met als slogan 'Celebrate Talent'. (*gemeente Utrecht*)

Als projectuitvoerder worden sportverenigingen het meest direct benaderd als instrument voor het realiseren van publieke doelen. In deze rol wordt sportverenigingen expliciet gevraagd de publieke waarden die worden toegeschreven aan de sportvereniging te verwezenlijken. Het is dan ook deze maatschappelijke rol die centraal staat in dit proefschrift over instrumentalisering van sportverenigingen.

De uiteenzetting van verschillende rollen laat zien dat er meerdere rollen en functies, en binnen één rol meerdere functies, te duiden zijn. Vooropgesteld moet worden dat dit een analytisch onderscheid is. In de meeste sportnota's vallen genoemde rollen en functies in elkaars verlengde en/of worden door elkaar heen gebruikt. Dit geldt bijvoorbeeld voor de wijze waarop gemeenten de wijkfunctie, leefbaarheidsfunctie en integratiefunctie hanteren. Dit analytisch onderscheid helpt de pluriformiteit aan maatschappelijke betekenissen van sportverenigingen beter in beeld te krijgen. Het gemaakte onderscheid doet bijvoorbeeld meer recht aan de intrinsieke maatschappelijke waarde van sportverenigingen. Het laat daarnaast tevens zien dat sportverenigingen niet op basis van een 'schijnbare tegenstelling' zouden moeten worden getypeerd (bv. als intrinsiek en extrinsiek maatschappelijk, of maatschappelijke eigenwaarde en maatschappelijke meerwaarde). Dergelijke bipolaire typeringen bieden te weinig houvast voor de diversiteit aan maatschappelijke betekenissen van sportverenigingen in gemeentelijke sportnota's en andere contexten.

De redenen voor het voeren van gemeentelijk sportbeleid zitten vervat in de onderscheiden functies en rollen van sportverenigingen. Gemeenten constateren echter dat sportverenigingen niet zomaar in staat zijn deze rollen te vervullen. De volgende paragraaf bespreekt enkele uitdagingen waar sportverenigingen zich volgens gemeenten voor gesteld zien.

5.4 Organisatorische uitdagingen

Gemeenten formuleren diverse organisatorische uitdagingen voor sportverenigingen om de hen toegewezen maatschappelijke rollen te vervullen. Uit de bestudeerde sportnota's komen vitaliseren, samenwerken en clusteren, en flexibiliseren als uitdagingen voor sportverenigingen naar voren.

5.4.1 Vitaliseren

Uit veel sportnota's komt het beeld naar voren dat de organisatie van veel sportverenigingen nog te zwak is om hun maatschappelijke rollen en functies

adequaat te vervullen (zie paragraaf 5.2). Verenigingen zouden moeten moderniseren, of vitaliseren. Niet alle gemeenten maken duidelijk wat zij daaronder verstaan. De gemeenten die dat wel doen hanteren verschillende definities van de vitale sportvereniging:

Een vitale sportvereniging is financieel gezond, heeft een goed functionerend bestuur en is maatschappelijk actief. (*gemeente Almere*)

Een vitale sportvereniging is een op de toekomst en de omgeving gerichte vereniging, die een sportaanbod creëert dat bijdraagt aan het welzijn van de bevolking in de wijk of de stad en daarmee uiteraard ook van de eigen leden. Kenmerken zijn dat zo'n club:

- zich aanpast aan de veranderende samenleving, de wensen van (potentiële) leden in kaart heeft en aan de hand daarvan een modern en flexibel sportaanbod heeft;
- een herkenbaar gezicht heeft in de buurt of wijk en zich ook richt op de niet-getalenteerde (potentiële) sporters en samenwerking zoekt met andere partijen (ook buiten de sport).

(*gemeente Enschede*)

Een vitale vereniging is een vereniging die:

- sport aanbiedt,
- financieel gezond is,
- over voldoende draagkracht beschikt (voltallig bestuur en voldoende vrijwilligers),
- ervoor zorgt dat sportief en respectvol met mensen wordt omgegaan,
- in staat is deel te nemen aan maatschappelijke activiteiten en een hedendaags, toekomstgericht en extern gericht verenigingsbeleid voert.

(*gemeente Arnhem*)

Hoewel er overeenkomsten zijn tussen de verscheidene definities, is het tevens direct duidelijk dat gemeenten eigen accenten leggen in hun definitie van de vitale sportvereniging. Dat is niet verwonderlijk. De toepassing van het concept vitaliteit op de verenigingscontext, om daarmee een interventiestrategie te bepalen, of om daar ondersteuning op af te stemmen, is een relatief recente ontwikkeling (Lucassen & Van Kalmthout, 2015). Kennis over vitaliteit van (sport)verenigingen staat nog in de kinderschoenen. Gemeenten lijken

zich vooral te willen richten op de mate van vitaliteit, welke hen informatie verschaft over de mogelijke inzet van individuele sportverenigingen bij publieke vraagstukken.

De gemeente gaat sportverenigingen stimuleren zich te ontwikkelen tot sterke, vitale verenigingen. Dit is een belangrijk beleidsinstrument waarmee niet alleen de georganiseerde sport zich versterkt, maar waarbij vooral de sociale structuur van de wijk waar de sportvereniging actief is, wordt verbeterd. Een sportvereniging die zich verbreedt van een interne oriëntatie naar een externe kan ook beter de kaderproblemen oplossen. Het biedt nieuwe kansen om de verenigingsstructuur te vernieuwen, samenwerking te zoeken met andere organisaties en op onderdelen te professionaliseren. Een goed voorbeeld is een omnisportvereniging, waar meerdere takken van sport beoefend kunnen worden en buitenschoolse opvang en huiswerkbegeleiding wordt aangeboden, ook aan niet-leden. Verenigingen maken zelf de keuze of en op welke wijze zij zich willen ontwikkelen tot een sterke, vitale sportvereniging. (*gemeente Zoetermeer*)

In dit citaat wordt de vitale sportvereniging als 'belangrijk beleidsinstrument' beschouwd voor het verbeteren van 'de sociale structuur van de wijk'. Hoewel er gewezen wordt op de autonomie van sportverenigingen ('verenigingen maken zelf de keuze'), brengt het fragment de vitale, naar buiten toe gerichte sportvereniging die meerdere sporten en diensten aanbiedt, aan leden én aan niet-leden, als de gewenste norm naar voren. Gemeenten leggen hier normatieve druk op sportverenigingen om zich zo ver als mogelijk te organiseren naar deze kenmerken.

Meerdere gemeenten segmenteren de sportverenigingen binnen hun gemeente. Sommige gemeenten doen dit op basis van de vitaliteit van de vereniging, andere gemeenten segmenteren meer op basis van de mate van maatschappelijke betrokkenheid:

We gaan drie typen verenigingen onderscheiden: 1. Verenigingen die structureel een samenwerkingsverband willen aangaan met een maatschappelijke organisatie. We noemen een dergelijke vereniging een Satellietvereniging. 2. Verenigingen die incidenteel een maatschappelijke taak op zich willen nemen. 3. Verenigingen die functioneren als een

klassieke ledenorganisatie die zich in principe alleen inzet voor een beperkte groep eigen leden. (*gemeente Groningen*)

Voor de ondersteuning van het vitaliseren van sportverenigingen verwachten enkele gemeenten een tegenprestatie in de vorm van het uitvoeren van maatschappelijke activiteiten.

De aandacht voor vitaliteit is niet aan het sportonderzoeksveld voorbij gegaan. Breedveld et al. (2012) adviseren overheden de mate van vitaliteit te meten. Op basis van kengetallen zouden gemeenten sportverenigingen kunnen onderscheiden “op de mate van vitaliteit of potentie om een actievere rol te spelen in het bereiken van sportexterne doelstellingen” (Breedveld et al., 2012: 17). In die benadering zouden laag scorende verenigingen meer baat hebben bij ondersteuning of ‘revitalisering’. Verenigingen die hoog scoren op vitaliteit én externe gerichtheid zouden juist ‘partners in beleid’ zijn en daarmee bijvoorbeeld eerder in aanmerking kunnen komen voor een gesubsidieerde professional, aldus Breedveld *cs*. De gemeente Arnhem heeft die suggestie ter hand genomen en samen met het Mulier Instituut een vitaliteitsindex ontwikkeld “om verenigingen te kunnen classificeren en een ‘op maat’ benadering toe te kunnen passen” (Van Kalmthout & Romijn, 2013: 5).

5.4.2 Samenwerken en clusteren

Een andere uitdaging volgens gemeenten is dat sportverenigingen meer zouden moeten samenwerken met elkaar en met andere maatschappelijke partijen in de wijk of gemeente. Het wijk- en buurtgericht werken is in deze beleidsperiode een dominant thema bij vele sociale interventies. Volgens de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO, 2009: 9) zien, onder druk van de vermeende kloof tussen burger en politiek, “bestuurders en politici de wijk als geschikt schaalniveau om met de burger in gesprek te gaan en te werken (het liefst ontkoerd en integraal) aan allerlei maatschappelijke problemen”. Het meest bekende is de 40-wijkenaanpak van toenmalig minister Vogelaar, waarbij veertig aandachtswijken (ook wel Vogelaarwijken) in achttien gemeenten zijn geselecteerd om hun achterstand op thema’s als wonen, leren, werken, veiligheid, integratie, gezondheid, sport en cultuur terug te brengen naar het stedelijke gemiddelde.

Deze wijkgerichtheid heeft zich in de sport zowel landelijk als lokaal doorgezet, zichtbaar in landelijke programma’s als de BOS-impuls (VWS, 2004) en Sport en bewegen in de buurt (VWS, 2011) en in lokale aandacht

voor clustergebieden voor sportactiviteiten (e.g. Vercoulen, 2010). De wijk- of buurtbenadering lijkt in de sportsector inmiddels te kunnen rekenen op een breed draagvlak. Binnen het wijkgericht werken is er vooral aandacht voor integrale samenwerking en dit is eveneens zichtbaar in de wijkgerichtheid van gemeenten op sportgebied:

Om het sport- en beweegaanbod voor alle inwoners bereikbaar te maken, kiest Utrecht voor een wijkbenadering, ofwel ‘de wijk op olympisch niveau’. Wanneer de diverse sport- en beweegaanbieders binnen een wijk samenwerken, ontstaat een totaalaanbod dat toegankelijk is voor iedere inwoner van Utrecht. (*gemeente Utrecht*)

De gemeente Utrecht gaat het verst in haar wijkgerichtheid in de sport, door naast een sportnota en uitvoeringsprogramma ook wijk sportplannen te ontwikkelen en per wijk een beweegmakelaar aan te stellen. Daarnaast onderscheidt deze gemeente enkele sportclusters, zogeheten *Harten voor de Sport*:

Daarnaast worden verenigingen gestimuleerd en ondersteund om als ‘hart’ voor sport en bewegen te fungeren en daarmee open te staan voor zoveel mogelijk wijkbewoners. (*gemeente Utrecht*)

Dergelijke clusters zijn ook te vinden in Groningen en Almere. Sportclusters lijken gevormd te worden rond vitale verenigingen, die samenwerken met andere sportverenigingen en maatschappelijke organisaties en die een divers sportaanbod hebben ontwikkeld. Het ontwikkelen van een divers sportaanbod is onderdeel van het flexibiliseren als derde te onderscheiden uitdaging.

5.4.3 Flexibiliseren

Naast samenwerken en vitaliseren dringen gemeenten tevens aan op het flexibiliseren van het sportaanbod. Sportverenigingen zouden vanuit dit perspectief hun aanbod moeten aanpassen aan de wensen en behoeften van specifieke doelgroepen (ouderen, allochtonen, sporters met een beperking) en de zogenoemde nieuwe sportconsument.

De wens tot flexibilisering van het sportaanbod lijkt sterk gericht te zijn op een grote groep ongebonden sporters:

Er is een ontwikkeling in de sterk toegenomen behoefte aan meer flexibele vormen van sportbeoefening. Mensen willen steeds meer ongebonden sporten, op momenten dat het hen uitkomt, en willen zich niet verplichten tot wekelijkse trainingen en wedstrijden. (*gemeente Haarlem*)

De gemeente Enschede laat een vergelijkbaar geluid horen:

Het huidige (traditionele) aanbod van sportverenigingen sluit steeds minder aan bij de wensen van de (potentiële) sportieve bewegers. Sportverenigingen zullen daarom vernieuwende en uitdagende concepten en arrangementen moeten ontwikkelen. Te denken valt aan nieuwe varianten binnen de tak van sport zelf, een knipkaart in samenwerking met diverse andere sportverenigingen en dergelijke. (*gemeente Enschede*)

Desportnota's hebben niet alleen aandacht voor diversificatie van het sportaanbod, maar ook voor flexibeler vormen van lidmaatschap van de sportvereniging, zoals in het hiervoor genoemde citaat de knipkaart. De gewenste aandacht van sportverenigingen voor de sportconsument lijkt te veronderstellen dat gemeenten meer gewicht toekennen aan sporters die zich verbinden aan sportverenigingen dan aan sporters die op individuele basis of 'anders georganiseerd' sporten. In de wens tot het boeien en binden van de sportconsument door sportverenigingen staan gemeenten niet alleen; ook sportbonden laten deze wens steeds sterker naar voren komen in hun beleidsplannen (Van der Roest et al., 2015).

Naast een wens tot meer flexibel aanbod, zodat meer sportconsumenten gebonden kunnen worden, zien gemeenten ook heil in sportaanbod dat meer specifiek aansluit bij wensen van uiteenlopende doelgroepen, zoals sporters met een beperking of ouderen. Gemeente Zoetermeer stelt bijvoorbeeld: "Verenigingen zouden meer geschikte activiteiten voor ouderen aan kunnen bieden. Er dient aandacht te zijn voor de ontwikkeling van nieuwe en/of aangepaste sport- en spelvormen." Bij de doelgroep ouderen is het opvallend dat meerdere gemeenten enkele voordelen benoemen van het binnenhalen van deze doelgroep in de sportvereniging. Ouderen zouden een bijdrage als vrijwilliger kunnen leveren en op reguliere werktijden kunnen sporten.

Voordeel is dat ouderen op reguliere werktijden kunnen sporten. Een ander voordeel is dat ouderen meer uitgedaagd worden om zich als

vrijwilliger in te zetten voor de club. [...] Verenigingen die de komende jaren investeren in ouderenbeleid hebben waarschijnlijk de toekomst!
(gemeente Zoetermeer)

Alleen ten aanzien van deze doelgroep benoemen gemeenten dergelijke voordelen voor sportverenigingen.

Meer sturend specificeren enkele gemeenten het aantal sportverenigingen dat een aanbod dient te ontwikkelen voor specifieke doelgroepen. Ten aanzien van sporters met een beperking stelt gemeente Utrecht bijvoorbeeld als doelen:

Toename van 23 naar 38 verenigingen met sportaanbod voor mensen met een beperking.

Minimaal 8 verenigingen hebben geschikte trainers en aanbod voor de OGGZ-doelgroep. (gemeente Utrecht)

Als laatste, en in navolging van de gerichtheid op de wijk, kan opgemerkt worden dat flexibilisering tevens betrekking heeft op de locatie van het sportaanbod. Veel nota's lijken sportverenigingen aan te sporen tot het ontwikkelen van activiteiten buiten het traditionele sportcomplex. Op scholen, pleinen en in parken zijn de maatschappelijk relevante doelgroepen te bereiken, zo luidt de boodschap. Die observatie sluit aan bij de in paragraaf 5.1 geschetste maatschappelijke ontwikkelingen, waarin de afkalving van de sociale samenhang volgens gemeenten een argument is voor het ontwikkelen van sportbeleid. Deze maatschappelijke uitdaging resoneert in de uitdaging voor sportverenigingen zich meer naar buiten te richten en activiteiten te ontplooiën op veldjes en pleintjes in buurten, om daarmee de leefbaarheid van die buurten te verbeteren.

5.4.4 Afrondend

De hiervoor benoemde uitdagingen zijn niet in alle nota's in gelijke mate aanwezig. De ene gemeente legt meer nadruk op vitaliteit (bv. Arnhem), terwijl de andere gemeente meer aandacht heeft voor samenwerking en clustering (bv. Utrecht). De uitdagingen worden tevens in het verlengde van elkaar besproken, waardoor het niet zonder meer helder is welke uitdaging voor een gemeente het meest pregnant is. Een voorbeeld van de wijze waarop een gemeente de uitdagingen voor verenigingen combineert is te vinden in de sportnota van de gemeente Arnhem:

Omdat toekomst met vertrouwen tegemoet te zien, zullen sportverenigingen een andere insteek moeten kiezen. Ze zullen zich moeten ontwikkelen tot een organisatie die oog heeft voor en onderdeel uitmaakt van de maatschappij en die in staat is in te spelen op ontwikkelingen en de behoeften van de sporters. Innovatie, samenwerking, schaalvergroting en professionalisering zijn hierbij kernbegrippen. Vooral het maatschappelijk actief inspelen op de veranderende omgeving wordt doorslaggevend voor het voortbestaan van de sportverenigingen. (*gemeente Arnhem*)

De besproken uitdagingen zijn in de praktijk van het sportbeleid dan ook niet eenduidig van elkaar te scheiden. Een beleidsproject gericht op sportverenigingen heeft vaak betrekking op meerdere van deze uitdagingen. Zoals uit voorgaand citaat eveneens naar voren komt proberen gemeenten de organisatorische uitdagingen niet te formuleren vanuit het belang van de gemeente, maar vanuit het belang van sportverenigingen. Een zinsnede als “het maatschappelijk actief inspelen op de veranderende omgeving wordt doorslaggevend voor het voortbestaan van de sportverenigingen” (gemeente Arnhem) stelt dat een rolvervulling door sportverenigingen die meer verbonden is met publieke uitdagingen deze clubs meer overlevingskansen geeft.

5.5 Discussie

Gemeenten kennen sportverenigingen vier sociaal-maatschappelijk rollen toe. Als beheerder of eigenaar van maatschappelijk vastgoed, als opleidingsinstituut, als sportaanbieder en als projectuitvoerder worden sportverenigingen geacht een substantiële bijdrage te kunnen leveren aan publieke uitdagingen, zoals het bevorderen van de publieke gezondheid en de sociale cohesie in wijken en buurten. Hoofdstuk 5 maakt verder inzichtelijk dat gemeenten enkele organisatorische drempels identificeren die sportverenigingen tegenwerken in het vervullen van deze rollen. Gemeenten duiden drie processen waarmee sportverenigingen in staat worden geacht beter hun maatschappelijke potentie te realiseren. Ten eerste wijzen gemeenten op het vitaliseren van sportverenigingen. Hoewel het gebruik van het begrip verschilt van gemeente tot gemeente, lijkt een toenemende groep gemeenten de mate van vitaliteit van sportverenigingen aan te wenden om het sportbeleid dat gericht is op de maatschappelijke rol van sportverenigingen te sturen. Zo gebruikt de gemeente Arnhem een vitaliteitsindex om sportverenigingen te kunnen classificeren en daarmee een ‘op maat’ benadering toe te kunnen passen (Van Kalmthout & Romijn, 2013).

Recent is ook in de gemeente Utrecht gestart met het toekennen van het label 'Vitaal +' voor sportverenigingen die een extra maatschappelijke bijdrage leveren. Ten tweede stimuleren gemeenten sportverenigingen samen te werken met andere sportaanbieders en maatschappelijke partijen. Samenwerking en clustering van activiteiten bevorderen de ontwikkeling van een integraal aanbod en leerprocessen tussen organisaties. Enkele gemeenten wijzen hiertoe sportclusters aan, welke vooral gevormd lijken te worden rond vitale sportverenigingen. Een laatste proces dat gemeenten trachten te stimuleren bij sportverenigingen is het flexibiliseren van het sportaanbod. Sportverenigingen zouden vanuit dit perspectief hun aanbod moeten aanpassen aan de wensen en behoeften van specifieke doelgroepen (ouderen, allochtonen, sporters met een beperking) en de zogenoemde nieuwe sportconsument.

De voorgaande paragrafen bespraken de inhoud van een publieke logica; de betekenis die publieke actoren geven aan de rol van sportverenigingen in de maatschappij en bijbehorende organisatorische uitdagingen om die rol te kunnen vervullen. Centraal thema binnen die publieke logica is dat sportverenigingen volgens gemeenten een (actievare) bijdrage dienen te leveren aan maatschappelijke uitdagingen. Het volgens gemeenten gewenste niveau van sportparticipatie is nog niet bereikt, mede als gevolg van het falen van sportverenigingen om passend sportaanbod voor een scala aan doelgroepen te realiseren. Het gemeentelijk sportbeleid wijst dan ook op de verantwoordelijkheid en mogelijkheden van sportverenigingen om hun sportaanbod aan te passen aan de door de gemeente gewenste situatie. Als accommodatiebeheerder, opleidingsinstituut, sportaanbieder en projectuitvoerder kunnen sportverenigingen volgens gemeenten bijdragen aan actuele publieke vraagstukken betreffende de volksgezondheid, sociale integratie, leefbaarheid van wijken en de gemeentelijke economie. We kunnen dan ook concluderen dat voornamelijk sprake is van sociaal-maatschappelijke instrumentalisering van sportverenigingen door gemeenten en in beperkte mate van economische instrumentalisering.

De constatering dat sportverenigingen zelf een deel van het maatschappelijk probleem vormen en tegelijkertijd een middel voor de aanpak van dat maatschappelijk probleem, sluit nauw aan bij de in hoofdstuk 1 besproken paradox van revitalisatie van de *civil society*. *Civil society*-organisaties vormen zowel een deel van het probleem van de vloeibare samenleving, zoals Zygmunt Bauman (2000) deze beschreef, als de oplossing voor revitalisatie van diezelfde samenleving (Brandse et al., 2015). De constatering van gemeenten dat sportverenigingen zowel een deel van de maatschappelijke problemen als de

oplossing voor die problemen vormen, sluit aan bij de idee van theorisatie (Greenwood et al., 2002). Theorisatie verwijst naar het proces van symbolische constructie en legitimatie van nieuwe praktijken (zie p. 43). De maatschappelijke rollen en organisatorische uitdagingen kunnen vanuit die hoedanigheid worden beschouwd als gewenste nieuwe praktijken die sportverenigingen helpen hun manco's te verhelpen, beter te overleven in de complexe omgeving en daarmee de samenleving te revitaliseren.

Dit proces van theorisatie wijst op de beïnvloeding van lokale overheden van de dominante identificatie van sportverenigingen. De benoemde rollen fungeren als een normatief raamwerk voor sportverenigingen. Vanuit sociologisch perspectief worden rollen beschouwd als “conceptions of appropriate goals and activities for particular individuals or specified social positions. These beliefs are not simply anticipations or predictions, but prescriptions – normative expectations – of how specified actors are supposed to behave” (Scott, 2008: 55). De geformuleerde maatschappelijke rollen en de organisatorische uitdagingen waar sportverenigingen volgens gemeenten voor staan, vormen dan ook een normatief institutioneel kader. De normatieve druk die uitgaat van de onderscheiden rollen wordt het meest expliciet wanneer gemeenten sportverenigingen (financieel) belonen om hun maatschappelijke inzet of wanneer zij een keurmerk hanteren. Dit laatste is bijvoorbeeld van toepassing op de gemeente Rotterdam, waar sportverenigingen een Sportplusvereniging kunnen worden, en de gemeente Den Haag, waar sportverenigingen het label ‘Buurthuis van de Toekomst’ kunnen verwerven. Deze vorm van certificering gaat dan als indicator voor legitimiteit werken (Scott, 2008: 60). Suchman (1995: 574) beschouwt legitimiteit als een gegeneraliseerde perceptie of assumptie dat acties van een bepaalde entiteit gewenst, gepast of goed zijn binnen een sociaal geconstrueerd systeem van normen, waarden, overtuigingen en definities. Een Sportplusvereniging is ‘meer dan een club’ die handelt volgens de normen, waarden en overtuigingen die van belang zijn voor de bredere gemeenschap en is daardoor, vanuit het perspectief van publiek beleid, een meer legitieme organisatie. Een vergelijkbare ontwikkeling is beschreven voor de UK, waar een accreditatie als Clubmark een standaard stelt voor de gewenste kwaliteit van dienstverlening door sportclubs (Harris et al., 2009). Deze ‘modernisering’ verandert volgens Adams (2011: 38) de wijze waarop sportverenigingen functioneren, en waarom en voor wie zij functioneren. Dit duidt op een intensieve vorm van instrumentalisering.

Normatieve verwachtingen komen niet enkel van externe actoren, maar komen, wanneer het normatieve raamwerk eenmaal is geïnternaliseerd, ook van de actor zelf. Het is dan ook mogelijk dat sportverenigingen in toenemende mate de door gemeenten onderscheiden rollen beschouwen als passend bij hun organisatie. Eerder is bijvoorbeeld al vastgesteld dat een vergelijkbaar proces zich heeft voorgedaan op landelijk niveau, in de wijze waarop NOC*NSF zich de publieke belangen van VWS heeft eigen gemaakt en heeft verweven in het eigen breedtesportbeleid (Waardenburg, 2011). Wanneer dit het geval is, strijdt de publieke logica met de dominante community-logica in sportverenigingen welke gericht is op zaken als prosumptie en prestatie (Fahlén & Karp, 2010; Karp et al., 2014; Skille, 2011).

Het blijft echter afwachten of en hoe sportverenigingen een dergelijke publieke logica internaliseren. Diverse auteurs beschouwen inertie als een dominant organisatorisch kenmerk van sportverenigingen (Karp et al., 2014; Thiel & Mayer, 2009). Dit suggereert dat sportverenigingen terughoudend zullen zijn in het internaliseren van een publieke logica. Dat is in Zweden bijvoorbeeld een kritiek die overheden uiten op de vrijwillige sportsector (Stenling, 2014). Volgens Stenling (2014) beschouwt de Zweedse overheid de relatief dure deelname aan sportverenigingen, de gevoelde verplichting van vrijwilligerswerk en het prestatiegerichte karakter als oorzaken voor de onbekwaamheid van de vrijwillig georganiseerde sport om *sport-for-all* daadwerkelijk te realiseren. Hoewel zich in Nederland eveneens een verbreding van de publieke aandacht naar andere typen sportaanbieders voordoet, blijkt uit voorgaande analyse tegelijkertijd dat lokale overheden hun hoop sterk vestigen op de maatschappelijke potentie van sportverenigingen. Sportclubs vormen voor gemeenten een ideale maatschappelijke partner voor diverse maatschappelijke uitdagingen. De volgende drie hoofdstukken bespreken hoe twee Utrechtse sportverenigingen omgaan met die gewenste rolvervulling.

6

PROFESSIONALISERING DOOR INSTRUMENTALISERING

Dit hoofdstuk bespreekt een casus waarin de Rijksoverheid en Nederlandse gemeenten via de zogeheten combinatiefunctie (CF) sportverenigingen trachten te betrekken bij het realiseren van naschools sportaanbod. Overheden zetten sportverenigingen, via de subsidiëring van een combinatiefunctionaris – een betaalde professional –, in als instrument voor het ontwikkelen van naschools sportaanbod én het bevorderen van de sportparticipatie en de sociale samenhang in wijken. Met andere woorden: de CF is voor overheden een instrument om sportverenigingen een grotere maatschappelijke rol te laten vervullen. Dit kan worden beschouwd als een vorm van sociaal-maatschappelijke instrumentalisering. Het programma stelt sportverenigingen in staat een betaalde professional aan te trekken, die ook overdag activiteiten kan ontplooiën én die vrijwilligers kan ondersteunen, begeleiden en aansturen bij dergelijke activiteiten. Terwijl professionalisering van sportverenigingen eveneens een belangrijke doelstelling is van de beleidsimpuls, is dat toch vooral vanuit het oogpunt van een grotere maatschappelijke rol voor sportverenigingen.

Voorbetrokkenen van Volleybalvereniging Utrecht (VVU), desportvereniging die centraal staat in dit hoofdstuk, ligt dat anders. In hun verhalen over en betekenissen aan de CF is die maatschappelijke rol een marginaal thema. Waar de CF voor gemeenten een instrument is om sportverenigingen een grotere maatschappelijke rol te laten vervullen, is deze voor betrokkenen van VVU een instrument voor het realiseren van de eigen (topsport)ambities. We zien in deze casus dan ook een spanning tussen een publieke logica en een community-logica. De betekenis die betrokkenen uit de club geven aan de combinatiefunctionaris toont dat zij de CF ervaren als een mogelijkheid tot het verder professionaliseren van de club.

Het hoofdstuk start met een beschrijving van het beleidsprogramma Brede scholen, sport en cultuur, waar de combinatiefunctie uit voortkomt, om

vervolgens in paragraaf 5.2 in te gaan op de wijze waarop betrokkenen van VVU betekenis geven aan de combinatiefunctie. Paragraaf 5.3 bespreekt drie perspectieven op professionalisering, het dominante thema in de betekenissen van betrokkenen van VVU aan de combinatiefunctie: een bureaucratisch perspectief, een sporttechnisch perspectief en een ondernemersperspectief. Hoewel de personen die deze perspectieven vertegenwoordigen vaak in strijd zijn met elkaar, leidt de CF juist tot opvallend veel eensgezindheid tussen hen. De relatief neutrale houding tegenover de CF kan verklaard worden door de CF te beschouwen als een boundary-object. De afsluitende paragraaf besteedt aandacht aan de verklaring hiervoor en verbindt de casus met de achterliggende vraag naar instrumentalisering van sportverenigingen.

6.1 De regeling combinatiefuncties: professionalisering voor maatschappelijke belangen

In 2008 starten de Ministeries van OCW en VWS, in samenwerking met de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), NOC*NSF en de Cultuurformatie de landelijke impuls *Brede scholen, sport en cultuur*. Onderdeel van deze impuls is de regeling combinatiefuncties, welke loopt van 2008 tot en met 2012 (OCW & VWS, 2007). Via deze regeling ontvangen gemeenten middelen voor het implementeren van combinatiefuncties. De oorspronkelijke impuls (door de jaren hebben zich enkele wijzigingen voorgedaan in de financiering, zie De Jong en Wajer, 2015) bestaat uit een decentralisatie-uitkering die het Rijk toekent aan het gemeentefonds. Gemeenten kunnen, afhankelijk van het aantal inwoners onder de 18 jaar, een aantal combinatiefuncties invullen. In 2008 komt de regeling beschikbaar voor de 31 zogeheten 1^e tranchegemeenten, waaronder de gemeente Utrecht. In 2009 hebben negentig gemeenten de kans deel te nemen aan de impuls. Overige gemeenten volgen in de 3^e en 4^e tranche. De Rijksfinanciering is in het eerste jaar honderd procent en vanaf het tweede jaar veertig procent. In totaal is beoogd tot en met 2012 zo'n 1.800 fte's te realiseren. De regeling combinatiefuncties is inmiddels opgevolgd door de regeling buurtsportcoaches binnen het programma *Sport en Bewegen in de Buurt* (zie hoofdstuk 8). Eind 2014 participeerden 355 gemeenten in de impuls en zij hebben in zes jaar tijd gezamenlijk 2.607,22 fte's aan combinatiefuncties en buurtsportcoaches gerealiseerd (De Jong & Wajer, 2015). Volgens de Vereniging van Nederlandse Gemeenten is dit "een groot succes" (vng.nl, 25-8-2015).

De combinatiefuncties hebben in het kader van sport en bewegen tot doel (1) het aantal brede scholen met sport- en cultuuraanbod uit te breiden, met name

in de zogenoemde veertig krachtwijken, (2) het versterken van tien procent van de sportverenigingen met oog op hun maatschappelijke functie en inzet voor het onderwijs, de naschoolse opvang en de wijk, en (3) het stimuleren van een dagelijks sport- en beweegaanbod op en rond scholen voor alle leerlingen (zie tevens kader 6.1).

Kader 6.1 Doelstelling Bestuurlijke afspraken Impuls brede scholen, sport en cultuur (OCW & VWS, 2007).

Sociale samenhang is een belangrijke doelstelling van het huidige kabinet. Zowel school, sport als cultuur kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan die sociale samenhang. Een samenhangend aanbod van onderwijs, sport en cultuur biedt een rijke leeromgeving waarin kinderen en jongeren de kans krijgen om hun talenten optimaal te ontplooiën, sociale vaardigheden op te doen en plezier te hebben. Om kinderen hiervoor de kans te geven zijn laagdrempelige voorzieningen nodig. Daarbij gaat het deels om activiteiten binnen de school, maar ook om activiteiten die plaatsvinden met en bij sportverenigingen en culturele instellingen. Deze organisaties moeten dan wel op hun taak zijn berekend. Met het oog hierop wil het kabinet circa tien procent van de sportverenigingen versterken.

In de bestuurlijke afspraken definiëren de betrokken partijen een combinatiefunctie als:

een functie waarbij een werknemer in dienst is bij één werkgever, maar gelijk – of in ieder geval voor een substantieel deel – te werk wordt gesteld in of ten behoeve van twee of meer werkvelden/sectoren. Een combinatiefunctie bestaat derhalve uit tenminste twee delen. *(OCW & VWS, 2007)*

De combinatiefunctionaris (CF) is daarmee verplicht voor twee sectoren activiteiten te verrichten.

Een CF kan in dienst zijn bij een gemeente, maar de meeste gemeenten brengen de aan hen toegewezen fte's onder bij sport-, onderwijs- of welzijnsorganisaties. Bij de 1^e tranchegemeenten zijn de meeste combinatiefunctionarissen in dienst van sportorganisaties (38 procent in 2015) (De Jong & Wajer, 2015). De gemeente Utrecht wijst combinatiefunctionarissen sport hoofdzakelijk toe aan sportverenigingen (interview senior beleidsadviseur). Dit betekent dat de sportvereniging werkgever is van de combinatiefunctionaris en de

combinatiefunctionaris activiteiten uitvoert voor de sportvereniging en bij één of meer onderwijsinstellingen.

Via deze constructie tracht de gemeente Utrecht sportverenigingen nadrukkelijker te betrekken bij naschools sportaanbod en hierdoor sportparticipatie te verhogen. Van 2008 tot en met 2010 stelt gemeente Utrecht nog als criterium dat sportverenigingen al maatschappelijk actief moeten zijn geweest en dat het te creëren aanbod zich moet richten op jeugd en achterstandswijken. Vanaf 2011 zijn deze criteria losgelaten, zodat combinatiefunctionarissen meer gespreid in de gemeente een bijdrage kunnen leveren aan het verbinden van maatschappelijke organisaties en het verhogen van de algehele sportparticipatie. In lijn met die verbindende functie construeren beleidspartijen in documenten en promotiefilmpjes de CF als een bruggenbouwer:

Een combinatiefunctionaris (CF) is een bruggenbouwer tussen de sportvereniging, de scholen en de wijk. Het is een betaalde trainer/coach/verenigingsondersteuner die zowel sport stimuleert op school (en/of na schooltijd in de wijk) als bij de sportvereniging en bij één van deze partijen in dienst is. (gemeente Utrecht, 2011)

Het bedienen van twee sectoren ten behoeve van “samenhangend aanbod van onderwijs, sport en cultuur” (OCW & VWS, 2007) om zodoende de lokale sociale samenhang te verbeteren is leidend. Daarmee kan de regeling combinatiefuncties worden beschouwd als een vorm van sociaal-maatschappelijke instrumentalisering. Sportverenigingen worden, via de subsidiëring van een betaalde professional, als instrument ingezet voor het ontwikkelen van naschools sportaanbod en het bevorderen van de sportparticipatie onder de bevolking.

6.2 Een betaalde professional in de vereniging

VVU is een van de sportverenigingen in Utrecht die in 2011, na een aanvraag voor 1,0 fte, een combinatiefunctionaris voor 0,5 fte krijgt toegewezen door de gemeente Utrecht. In de verhalen van betrokkenen over het proces dat de club doorloopt en de implementatie van de CF komen drie thema's naar voren: de CF als professional(isering), de vereniging als werkgever en het dienen van twee broodheren. Uit die thema's distilleer ik in paragraaf 6.3 drie typen van professionaliteit.

6.2.1 De combinatiefunctionaris als professional(isering)

In september 2011 schrijft Volleybalvereniging Utrecht in op de subsidieregeling voor de derde tranche combinatiefuncties van de gemeente Utrecht. Het bestuur informeert haar leden over deze ontwikkeling tijdens een ALV op vrijdag 29 oktober 2011 in een vergaderzaal in sportcentrum Galgenwaard. De aanvang van de ALV staat gepland om 20.30 uur. Kort voor dat tijdstip geeft het bestuurslid technische zaken, tevens speler in het eerste herenteam, aan dat de spelers van Heren 1 nog willen eten. Na een minuut of tien loopt ongeveer tien man, de meeste met een bakje friet en een bierflesje, met veel rumoer de zaal binnen. Als deze groep is gaan zitten op de achterste rij stoelen en op enkele tafels daar weer achter, opent de voorzitter de vergadering. Het is dan 20.43 uur. Op dat moment zijn er vijf bestuursleden, negentien leden en ik als onderzoeker in de zaal aanwezig.

Een van de eerste punten op de agenda is de regeling combinatiefuncties. De voorzitter informeert de aanwezigen over de voornemens een combinatiefunctionaris aan te stellen bij de vereniging:

Zal voor niet iedereen bekend zijn. Is ontstaan uit beleid van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, waarbij men probeert om verenigingen een soort bredere rol te geven. Meer dan alleen sport. Dus de brede sportvereniging. En dus daar ook verbanden te leggen tussen sport en scholen, sport en welzijn en meer van dat soort dwarsverbanden. Daarvoor is budget beschikbaar bij de gemeente. En de gemeente wordt dus gestimuleerd om bij sportverenigingen ervoor te zorgen dat er een combinatiefunctionaris wordt aangesteld. En dat betekent dat zo iemand in dit geval dan voor onze vereniging zaken zou kunnen doen, maar een deel van z'n tijd verplicht aan andere zaken moet besteden. En dat moet dan liggen juist op die dwarsverbanden. Dus dat is een soort 60/40-verdeling. Zestig procent mag binnen de vereniging en veertig procent moet dan gericht zijn op andere zaken. En in ons geval zouden bijvoorbeeld scholen een hele goede doelgroep daarvoor zijn, om daar energie op te zetten. Uhm... gezien de discussie die we in het verleden hebben gehad over de verenigingsmanager en de wens binnen de vereniging om op dat vlak te professionaliseren, hebben wij als bestuur gedacht dat dit voor ons een goeie kans is, met name ook omdat er toen bij de verenigingsmanager gezegd werd van: 'ja, we willen wel graag, maar we moeten wel ervoor zorgen dat er ook financiering

daarvoor is, want ja, iemand die betaald aan de slag gaat is gewoon echt een heel andere kostenstructuur dan wat je normaal gesproken binnen je vereniging kent'. En bij combinatiefunctionaris is het zo dat in feite zo iemand volledig gesubsidieerd aan de slag kan. Dus uh... in dat licht hebben wij besloten om een aanvraag te doen eh... om zo iemand per 1 januari te laten starten. Uhm...de gemeente heeft het beleid dat ze sporten waarin nog geen combinatiefunctionaris is, dat die voorrang krijgen op andere sporten. Volleybal heeft er nog geen, dus wij maken goede kans om zo iemand straks te kunnen verwelkomen. (ALV, 29-10-2011)

De voorzitter doet in dit fragment twee zaken: hij informeert en hij overtuigt. In het eerste deel van het fragment informeert de voorzitter over de uitgangspunten van de regeling combinatiefuncties. Het lijkt op het eerste oog een vrij zakelijke bespreking van de regeling, waarin de voorzitter vooral de procentuele verdeling van taken benadrukt. Tegelijkertijd verwoordt de voorzitter die verdeling op een dusdanige wijze dat dit tevens kan worden beschouwd als een poging tot overtuiging. Hij onderscheidt die procentuele verdeling van taken namelijk door ze te labelen als 'binnen de vereniging' en 'andere zaken'. De voorzitter interpreteert 'het leggen van dwarsverbanden' als de verplichting tijd 'aan andere zaken' te moeten besteden. Een relatie leggen met door hem genoemde partijen als scholen en welzijnsorganisaties kan dan worden beschouwd als 'andere zaken'.

In het tweede deel van het fragment verbindt de voorzitter de regeling combinatiefuncties met termen als 'verenigingsmanager' en 'professionalisering'. Deze termen zijn de bij de ALV aanwezige leden niet vreemd. Enige jaren eerder heeft een commissie van leden een onderzoekje uitgevoerd naar de haalbaarheid van een verenigingsmanager voor de vereniging. Naar aanleiding van dat onderzoek heeft de ALV destijds draagvlak uitgesproken voor het aanstellen van een verenigingsmanager (interviews bestuurslid vrijwilligers, trainer Heren 1, voorzitter 1, voorzitter jeugdcommissie). Hoewel er draagvlak was in de vereniging voor het aanstellen van een betaalde verenigingsmanager, beschikte de vereniging over te weinig eigen middelen en waren er geen subsidies beschikbaar om deze wens op dat moment daadwerkelijk ten uitvoer te brengen. Maar het onderwerp is vanaf die discussie wel altijd op de achtergrond aanwezig (interviews voorzitter 1, trainer Heren 1). In het fragment hiervoor refereert de voorzitter aan die discussie. Hij noemt professionalisering van de vereniging als het deel van de aanstelling waar de combinatiefunctionaris

‘binnen de vereniging’ aan kan werken. Hierdoor identificeert de voorzitter professionalisering en het leggen van dwarsverbanden met externe organisaties als twee gescheiden verantwoordelijkheden en organisatieprocessen.

Aan het eind van het fragment refereert de voorzitter aan de financiële constructie van de combinatiefunctie. De volledige subsidiëring van de professional heeft het bestuur ertoe bewogen een aanvraag voor een CF te doen. De CF als een volledig gesubsidieerde verenigingsmanager die bijdraagt aan de professionalisering van de vereniging lijkt in de monoloog van de voorzitter dan ook naar voren te komen als dominante betekenis van de CF. Aangezien de aanwezigen geen verdere vragen stellen over dit onderwerp lijken zij de interpretaties van de voorzitter te accepteren en te ondersteunen.

Het enkele jaren eerder uitgesproken draagvlak voor het aanstellen van een betaalde professional maakt dat enkele leden die zich in hun werkzame leven in sportbeleidskringen begeven alert blijven op mogelijkheden dit te verwezenlijken. Een jeugdtrainer, later trainer van het eerste herenteam en in het dagelijks leven werkzaam als adviseur en trainer bij een adviesbureau in de sportsector, wijst het bestuur uiteindelijk op de regeling combinatiefuncties. Het bestuur ervaart de regeling als een buitenkans. De eerdere discussie over een verenigingsmanager en het mandaat dat het bestuur heeft gekregen van de ALV maken volgens de voorzitter de keuze om in te schrijven op een combinatiefunctionaris eenvoudig:

We willen naar buiten toe wat doen, we zijn klaar voor de professionele kracht, we weten dat we als bestuur mandaat hebben om daar ook stappen in te zetten. [...] Nou, dan is het natuurlijk een buitenkans als je een volledig betaalde kracht kan binnenhalen die voor jou dingen kan doen, maar ook kan zorgen dat je externe oriëntatie weer verstevigd wordt. Dus het was ook een abc'tje van prima, een briefje schrijven. (*interview voorzitter 1*)

Opvallend is de wijze waarop de voorzitter spreekt over de eenvoud van het aanvragen. Het gevoel dat het een makkelijke beslissing was bevestigt de observatie dat er weinig discussie was in de vereniging over het ontwikkelen en indienen van een aanvraag voor een combinatiefunctie. Het fragment duidt tevens opnieuw de aandacht voor een betaalde kracht. De combinatiefunctionaris heeft binnen VVU vooral betekenis als verenigings*professional*, niet als vertegenwoordiger van maatschappelijke activiteiten van de club. Dat blijkt ook tijdens een

informatieoverleg tussen VVU, de gemeente Utrecht en de Nevobo. Tijdens het voorstelronde van dit gesprek zegt de voorzitter van de club:

En wij zijn als VV Utrecht toch aan het proberen om steeds de boel wat *professioneler* aan te pakken en wat stappen te maken. Uhm een tijdje geleden ook gesproken, mede onder druk van een aantal ambitieuze leden die ook niet toevallig een verleden hadden bij de volleybalbond, van ‘goh, moeten we niet eens nadenken over *professionele* krachten’. Uhm... een hele discussie gehad over de verenigingsmanager over wat dat zou betekenen, toen kwam dit voorbij. En toen hadden we zoiets van de verenigingsmanager is nu financieel, lijkt het, even niet haalbaar, maar dit is wel een heel mooi alternatief en dus vandaar dat we gereageerd hebben. (*overleg, 28-11-2011, eigen nadruk*)

De vereniging stelt in januari 2012 een 20-jarige ALO-studente, tevens oud-VVU-jeugdlid, aan als combinatiefunctionaris. De werkzaamheden van de combinatiefunctionaris betreffen onder meer het organiseren van clinics op scholen en een scholentoernooi. In het verenigingsblad het *Tribuneblaadje*, dat bij iedere thuisdag van de vereniging verschijnt, wordt de nieuwe functionaris voorgesteld aan de leden van de club:

20 uur per week gaat ze ons versterken, en dan met name de jeugd en dan ook nog eens onder werktijd. Ineens worden dingen mogelijk die de fanatici van de jeugdcommissie al niet voor elkaar krijgen, laat staan als dat met gemiddelde vrijwilligers ingevuld zou moeten worden. We gaan volleybalclinics geven op scholen. We gaan alle scholen benaderen om deel te nemen aan toernooien. Trainingsbegeleiding bij de Mini's optuigen. Et cetera. En het mooiste is: [haar] salaris wordt betaald uit fondsen van de overheid voor sportstimulering en -professionalisering. [...] Zo gaan we groeien naar een professionele organisatie. (*Tribune, 14-01-2012*)

De tekst benadrukt, evenals de voorzitter deed in zijn verslag aan de ALV, het gunstige financiële plaatje dat gepaard gaat met de combinatiefunctie. Dit blijkt een belangrijke trigger geweest te zijn voor VVU om deel te nemen aan dit beleidsprogramma.

Veertig procent van haar tijd besteedt de combinatiefunctionaris aan de interne ontwikkeling van de club, met name als coördinator van de mini's. Zestig procent van haar aanstelling van twintig uur besteedt ze aan maatschappelijke activiteiten. De aandacht vanuit de vereniging gaat vooral uit naar haar bijdrage aan de ontwikkeling van de jeugdlijn. Als coördinator van de mini's, jeugd van 6 tot en met 12 jaar, geeft ze training en begeleidt zij beginnende trainers in het verzorgen van trainingen aan deze doelgroep. Leden van de jeugdcommissie benoemen in interviews vooral deze rol als waarde van de combinatiefunctionaris. De combinatiefunctionaris beaamt dat beeld vanuit de jeugdcommissie:

Ik denk dat er [bij de jeugdcommissie] een aantal hele enthousiaste mensen zitten die constant nieuwe ideeën hebben. Constant naar mensen opzoek zijn die ook enthousiast zijn. Met het idee om van meisjes A1 Dames 4 te maken. Daar hebben ze waarschijnlijk ook naar andere verenigingen gekeken. Hoe doen [andere verenigingen] dat om de jeugd zo goed te krijgen? Hoe kunnen we het beter krijgen? Wat doen de andere verenigingen, bijvoorbeeld een ALO'er, of een combinatiefunctionaris zetten op de mini's, zodat die mini's goed getraind zullen worden en niet maar tikspelletjes aan het doen zijn. (*interview CF*)

Het blijkt dan ook dat meerdere actoren binnen VVU, zowel binnen het bestuur als onder andere vrijwilligers en trainers, de combinatiefunctie ervaren als een mogelijkheid verder te professionaliseren. Een bijkomstige uitdaging die vooral de voorzitter benoemt is dat dit een voor de vereniging nieuwe rol als werkgever met zich meebrengt.

6.2.2 Een vereniging als werkgever

In het implementeren van de combinatiefunctie bij de vereniging is de voorzitter vooral bezig met de vraag hoe de rol van werkgever vorm te geven. De voorzitter scheidt procedurele zaken en inhoudelijke taken als twee te onderscheiden verantwoordelijkheden. Het bestuur is vooral formeel verantwoordelijk voor het functioneren van de combinatiefunctionaris en het verantwoorden van haar activiteiten richting gemeente Utrecht. De voorzitter van VVU ziet dit als procedurele zaken. De voorzitter van de jeugdcommissie is de persoon die de combinatiefunctionaris op de inhoudelijke taken aanstuurt. Voor de voorzitter van de club is dit een serieuze aangelegenheid:

De hele constructie van het formele werkgeverschap inhoudelijk gezien dan bij het bestuur en het dagdagelijkse aansturing door de jeugdcommissie is heel goed. Ik bedoel, je moet het wel heel serieus nemen dat werkgeverschap vind ik. Niet dat de jeugdcommissie dat niet zou kunnen, maar ik vind dat gewoon een bestuursverantwoordelijkheid. En tegelijkertijd sta je dan als bestuur zo ver af van wat precies bij de jeugd reilt en zeilt dat je dat ook lekker daar moet beleggen. Daar vindt ook de samenwerking plaats, dat is prima. De lijn tussen bestuur en de jeugdcommissie is dan ook gewoon helder. En dat gaat goed. (*interview voorzitter 1*)

Later, tijdens voortgangsgesprekken tussen de voorzitter van het bestuur, de voorzitter van de jeugdcommissie en de combinatiefunctionaris, komt deze scheiding tussen procedurele zaken en inhoudelijke taken opnieuw naar voren.

Het belang van het werkgeverschap komt tevens terug in een informatiegesprek over de CF, dat de voorzitter heeft met een beleidsmedewerker van gemeente Utrecht, een volleybalconsulent van de Nevobo en een medewerkster van de landelijke ondersteuningsorganisatie combinatiefuncties¹. Dit overleg is het enige moment tijdens mijn veldwerkperiode bij VVU dat een vertegenwoordiger van VVU direct in contact is met de beleidsadviseur die verantwoordelijk is voor de regeling combinatiefuncties bij de gemeente Utrecht. Het overleg spitst zich voornamelijk toe op administratieve aspecten van de subsidieregeling en de randvoorwaarden van het aanstellen van de combinatiefunctionaris. Meerdere malen gaat het over de nieuwe rol die de vereniging als werkgever dient te vervullen en hoe hier invulling aan te geven. Het volgende fragment dient ter illustratie:

Senior beleidsadviseur Utrecht: Ik weet niet wat jullie daarvoor zelf voor ideeën hebben als vereniging wat betreft werkgeverschap van de combinatiefunctionaris?

Voorzitter VVU: Nou het is wel een punt waar we steeds vaker tegenaan lopen ook in brede zin met trainers en dergelijke. Ik neig ernaar dat het wel handig zou zijn om het buiten de deur te beleggen. Maar goed zoveel kennis hebben we er ook niet over dus we gaan ons er graag over laten bijpraten aanstaande donderdag. En mocht het meevallen met haken en ogen en administratieve gedoe dan zou het ook een stap kunnen zijn in het professionaliseringsproces waarvan je zegt van nou dan doen we het

toch maar zelf aangezien we er toch al vaker tegenaan liepen, maar dat is even de kosten tegen de baten afwegen.

Verenigingsconsulent Nevobo: Is het meer de reden dat jullie dat niet hebben gedaan, omdat jullie nog niet bekend zijn hoe het allemaal in elkaar zit?

Voorzitter VVU: Deels. We zijn een aantal keer wel bij wat bijeenkomsten geweest, maar dan van de WOS [Werkgevers Organisatie Sport]. Maar er zit toch nog ook wel wat koudwatervrees zeg maar, ook een beetje uit traditie. Maar we hebben wel de overtuiging van dit hoort er wel bij, we gaan er steeds meer tegenaan lopen. Misschien is het even een paar grote stappen en dan heb je het wel goed geregeld, dus dat is even ja.

Senior beleidsadviseur Utrecht: En als je het werkgeverschap zelf houdt dan heb je het allemaal in 1 hand mocht je het toch weggeven dan blijf je altijd inhoudelijk wel werkgever. Jij of een van je bestuursleden is verantwoordelijk voor die combinatiefunctionaris en die stuurt hem ook aan. (*overleg, 28-11-2011*)

Tevens spreken de deelnemers aan het overleg over het functieprofiel van de toekomstige CF, de verdeling van fte's, sociale lasten, aanpalende subsidieregelingen en een samenwerkingsovereenkomst en uitleenovereenkomst. Deze randvoorwaardelijke zaken domineren het gesprek. Slechts een enkele keer, vooral tegen het eind van het overleg, gaat het over het inhoudelijk takenpakket van de aan te stellen combinatiefunctionaris. De voorzitter van VVU heeft het in eerste instantie voornamelijk over de activiteiten van de CF die hij als 'intern' beschouwt en die in zijn perspectief verbonden zijn met de professionalisering van de vereniging. Het deel van het overleg waarin de deelnemers ingaan op de 'externe' maatschappelijke activiteiten is beperkt vergeleken met de tijd die ze besteden aan randvoorwaardelijke zaken. Dit duidt erop dat de aandacht van zowel de voorzitter van VVU als de aanwezige professionals in dat gesprek vooral is gericht op de organisatorische inbedding van de CF en minder op de hoofddoelstelling van het achterliggende beleidsprogramma.

6.2.3 Twee broodheren dienen

In het overleg tussen de voorzitter van VVU, de verenigingsconsulent van de Nevobo en de beleidsadviseur van de gemeente Utrecht vraagt deze laatste naar de wijze waarop de club van plan is de zestig procent van de toegewezen 0,5 fte die buiten de club *moet* worden uitgevoerd door de combinatiefunctionaris in

te laten vullen. Dit maatschappelijke onderdeel van de CF wil de club invullen met clinics op scholen en BSO's en het organiseren van een scholentoernooi in Utrecht. De ambtenaar reageert positief op deze ideeën en geeft aan dat de club er verstandig aan doet contact op te nemen met de zogeheten beweegmakelaars in de wijken, omdat zij volgens haar een handige toegang bieden tot scholen. De ambtenaar geeft dit op dat moment als suggestie mee, zodat de plannen van de club efficiënter ten uitvoer kunnen worden gebracht.

VVU laat de combinatiefunctionaris inderdaad clinics en een scholentoernooi organiseren, maar doet dit geheel op eigen initiatief. De combinatiefunctionaris legt zelf contact met scholen en verzorgt zelf, ondersteund door vrijwilligers van VVU, clinics op de scholen. De beweegmakelaar en de gemeente staan hierbuiten.

Als de combinatiefunctionaris ongeveer een halfjaar aan de slag is en al een ronde clinics bij diverse basisscholen en een kinderdagverblijf heeft verzorgd, deelt een beweegmakelaar van de gemeente Utrecht mee aan de combinatiefunctionaris dat ze bij een aantal scholen voor volleybalclinics is ingepland. Voor de combinatiefunctionaris en de andere betrokkenen in de club komt dit als een totale verrassing:

R² het was ook niet duidelijk wie er opeens kwam en er ging opeens iemand [de combinatiefunctionaris] aansturen en wie dat dan was en op basis waarvan.

I die ging echt ineens [haar] mailen van je moet dan en dan naar die school?

R Ja

(interview voorzitter 2)

De nieuwe voorzitter, die in mei 2012 is aangetreden, doet navraag bij belangen- en ondersteuningsorganisatie Vereniging Sport Utrecht (VSU) en krijgt te horen dat de beweegmakelaars van de gemeente Utrecht de zestig procent maatschappelijke uren van de CF vanaf de zomer van 2012 inplannen voor de deelnemende verenigingen. Voor de betrokkenen vanuit VVU staat dit haaks op een boodschap die de gemeente volgens hen eerder verkondigde, door het projectplan dat bij de aanvraag hoorde goed te keuren. Daarin gaf de club zelf invulling aan de zestig procent maatschappelijke activiteiten van de CF:

Er is wel een plan voor honderd procent van de tijd en dat plan is goedgekeurd door de gemeente, gezegd van: ‘goed plan, jullie krijgen er geld voor en ga maar aan de slag’. En nu blijkt dat er mensen binnen de gemeente zijn, zogenaamd de bewegingsmakelaars of de beweegmakelaars, die moeten zorgen dat de wijk in beweging komt. Die legt nou ook beslag op die zestig procent van de tijd van de combinatiefunctionaris. *(interview voorzitter 2)*

Voor de vereniging is dit nieuwe informatie, die flinke gevolgen heeft voor de locatie waarop de combinatiefunctionaris van VVU haar maatschappelijke taken uitvoert:

Bijvoorbeeld in blok 2, dat is over acht weken, zijn we in Leidsche Rijn ingedeeld. En wij vinden dat eigenlijk totaal nutteloos, omdat... wij kunnen daar wel clinics gaan geven, maar die kinderen komen niet hierheen, dat is te ver weg. En de verenigingen die daar zitten hebben een jeugdstop, dus dat heeft gewoon geen zin. *(interview combinatiefunctionaris)*

De combinatiefunctionaris stelt dat het weinig zin heeft voor VVU om ‘daar’ (in Leidsche Rijn) activiteiten te ontplooiën, terwijl de club ‘hier’ (in de Galgenwaard) haar thuisbasis heeft. In de ogen van betrokkenen bij VVU voegen de scholenclinics op die manier weinig toe aan de ontwikkeling van de jeugdlijn. Zij hechten minder belang aan de ontwikkeling van de algemene sportparticipatie in Utrecht.

De gemeente Utrecht stuurt de activiteiten van de combinatiefunctionaris dus in een later stadium alsnog bij in lijn met eigen doelstellingen. Zij doet dit vooral om sportparticipatie in alle Utrechtse wijken te bevorderen en te zorgen voor een divers sportaanbod in die wijken. De verschillende combinatiefunctionarissen in de gemeente rouleren zo per periode van wijk. Maar tegelijkertijd gebruikt de gemeente de CF als achterdeur om de maatschappelijke activiteiten van de vereniging in te zetten voor eigen doeleinden. Niet alleen dwingt de gemeente hiermee de CF volleybalaanbod te verzorgen in door de gemeente bepaalde wijken, ook dwingt zij VVU op deze wijze activiteiten te ontplooiën in die wijken. De CF is tenslotte in naam van VVU actief op de scholen in de door de gemeente aangewezen wijken en regelmatig ondersteunen in VVU herkenbare kleding vrijwilligers van de club de CF in haar werkzaamheden. Het vinden

van een balans tussen en het committeren aan de publieke activiteiten en de verenigingsactiviteiten blijkt een onverwachte en belangrijke uitdaging voor de CF en haar vrijwillige werkgever. Opnieuw wijst dit op de dominante betekenis die betrokkenen vanuit VVU geven aan de CF. Hun aandacht gaat niet uit naar het maatschappelijke karakter van de combinatiefunctie, maar naar de waarde die deze functie heeft voor de professionalisering van de vereniging.

6.3 Strijd over professionaliteit

In de vorige paragraaf is besproken hoe en waarom VVU zich heeft verbonden met de regeling combinatiefuncties. Professionalisering lijkt de voornaamste beweegreden voor betrokkenen vanuit VVU om een combinatiefunctionaris aan te stellen. Deels sluit dat aan bij publieke beleidsdoelen die verbonden zijn aan de combinatiefunctionaris. Een van de doelen van de regeling combinatiefuncties was namelijk om tien procent van de sportverenigingen te versterken. Binnen het beleidsprogramma is daaraan toegevoegd: “met het oog op hun maatschappelijke functie en inzet voor het onderwijs, de naschoolse opvang en de wijk”. Dit laatste verwijst naar de dominante maatschappelijke betekenis in het publieke narratief over combinatiefuncties. Die maatschappelijke betekenis komt niet overeen met de betekenissen die betrokkenen binnen VVU geven aan professionalisering. In paragraaf 5.2.3 is besproken hoe dat tot spanningen over de inzet van de CF leidt. Gezien de focus op professionalisering onder betrokkenen van VVU is het interessant te onderzoeken welke betekenis dit voor hen heeft. Dit kan helpen bij het beter begrijpen van hun beweegredenen om deel te nemen aan de regeling combinatiefuncties. Deze paragraaf gebruikt de individuele organisatie als eenheid van analyse om vast te stellen welke betekenissen betrokkenen hanteren voor hun betrokkenheid bij de CF.

Hiervoor is al vermeld dat VVU-leden die zich bekommeren om de ontwikkeling van de vereniging hun club zien als een club met ambities. In het najaar van 2008 ontstaat er bij de ALV de behoefte om de ambities, of speerpunten zoals ze in de club vaak worden genoemd, vast te leggen in een meerjarenbeleidsplan. Specifiek vraagt de ALV het bestuur om haar visie ten aanzien van topvolleybal en het aanstellen van een verenigingsmanager uit te werken. In het uiteindelijke meerjarenbeleidsplan komen topvolleybal en talentontwikkeling uitvoerig aan bod, naast thema's als zaalruimte, vrijwilligers, financiën en externe focus. Deze formeel benoemde ambities betreffen 1) het verbeteren van het talentontwikkelingsprogramma en 2) het promoveren van de eerste heren en dames volleybalteams naar nationaal niveau. Deze teams spelen

op het moment van mijn veldwerk nog regionaal in de 3^e divisie respectievelijk 1^e divisie van de Nevobo-competitie. Leden die zich inzetten om de ambities te realiseren spreken vaak over professionalisering als strategie voor het realiseren van de ambities. Betrokkenen bij VVU geven uiteenlopende betekenissen aan professionalisering. Observaties, *field notes* en verhalen van betrokkenen duiden hier telkens weer op. In de verhalen van betrokkenen komen verscheidene betekenissen van professionaliteit en professionalisering naar voren. In veel beleidsdiscussies bij VVU doen zich spanningen voor over de betekenis van (het besturen van) een professionele sportvereniging. Deze paragraaf gaat in op drie betekenissen die te herkennen zijn in de verschillende verhalen van verenigingsleden en de spanningen die zich daartussen voordoen. Het geeft een verklaring waarom sommige leden juist (meer) waarde hechten aan prestatiestreven, andere leden juist aan een stabiele organisatie en weer een andere groep juist aan een hoge mate van autonomie, terwijl allen de ontwikkeling naar een meer professionele vereniging als betekenisvol ervaren. Ik onderscheid bij Volleybalvereniging Utrecht drie subthema's van professionalisering: bureaucratische professionaliteit, sporttechnische professionaliteit en ondernemersprofessionaliteit.

6.3.1 Bureaucratische professionaliteit

De stabiliteit van de vereniging komt regelmatig terug tijdens bestuursvergaderingen, interviews en informele gesprekken met vooral bestuursleden van de vereniging. De vereniging heeft in recente jaren, in de ogen van betrokkenen, een belangrijke structuurverandering ondergaan. Die structuurverandering valt volgens enkele leden binnen het streven naar een meer stabiele en professionele organisatie.

Het ordenen van taken en werkzaamheden is een van de thema's binnen die structuurverandering. Een voorbeeld hiervan is het opstellen van functieprofielen voor bestuurs- en kaderfuncties:

Ik weet nog toen we in het bestuur zaten met zijn drieën, toen hebben we echt heel veel aandacht besteed aan welke functies hebben we nou, hoe ziet de structuur eruit, welke functies staan er als functieprofiel op de website. Dus ook als iemand vraagt van ik wil wel wedstrijdsecretariaat doen, maar wat houdt het in, dan hoeft je ook niet meteen een of ander telefoongesprek te voeren, maar dan zeg je gewoon kijk dit is het. Uhm... dus dat is ook wel een stukje communicatie, het opschrijven van

dingen die eigenlijk stilzwijgend bij een deel van de mensen bekend zijn.
(*interview voorzitter*)

Het bestuurslid vrijwilligers ondersteunt dit beeld van een beter geordende organisatie:

Onder andere dat stuk van bestuur dat we echt wel een team hebben neergezet en dat we stappen hebben gezet in professionaliteit denk ik. Echt documenteren van bepaalde dingen, professioneler uitdragen van ALV-stukken en dat we daar wel gewoon wat stipter of netter op zijn geworden. (*interview bestuurslid vrijwilligers*)

De structuurverandering heeft echter voornamelijk betrekking op de samenstelling van het bestuur. Deze structuurwijziging komt vaak terug in bestuursvergaderingen, gesprekken op wedstrijddagen en tijdens interviews die ik heb met betrokkenen, onder de noemer ‘één club worden’. Waar het bestuur voorheen gekenmerkt werd door een *linking-pin*-structuur – een structuur waarbij voorzitters van afdelingen ook bestuurslid zijn (zie Verstegen, Andriessen & Begeer, 1983) – kenmerkt deze zich nu door een structuur waarin de afdelingen niet persoonlijk vertegenwoordigd zijn. In de vereniging wordt deze verandering in structuur aangeduid met de beschrijving “van groot-bestuur naar een kleiner dagelijks bestuur”. Door deze structuurverandering wordt getracht ‘cliëntelisme’ binnen het bestuur te voorkomen (interview voormalig voorzitter). Met andere woorden: bestuurders zijn er, in de ogen van enkele bestuursleden en vrijwilligers, om het belang van de hele vereniging te dienen en niet om (de belangen van) specifieke afdelingen te vertegenwoordigen.

De oude situatie, het ‘groot bestuur’, is ontstaan vanuit het initiatief van een van de voorgaande besturen. De voorzitter van het toenmalige bestuur vertelt hierover:

...in zeker zin was het een trucje om mensen belangrijk te maken in de belangrijke functies in de vereniging. [...] invloed geven aan mensen in die rollen heeft denk ik een belangrijke bijdrage geleverd aan het krijgen van voldoende vrijwilligers. (*interview voormalig voorzitter*)

Het groot bestuur bestond derhalve uit een deel dat het dagelijks bestuur vormt, bestaande uit voorzitter, secretaris en penningmeester, en een deel dat de

verschillende afdelingen in de vereniging vertegenwoordigt (jeugd, top, regio, recreanten). De huidige voorzitter is degene die het initiatief neemt om deze bestuursstructuur te wijzigen:

Tweeënehalf jaar geleden. Toen is een beetje de overgang gekomen van het oude naar het nieuwe regime. Toen hadden we nog twee bestuurders die echt al zeven en zes jaar in het bestuur zaten, die namen afscheid. Toen kwam er één iemand voor terug. Dus toen gingen we eigenlijk van vier naar drie, met nog wel het schilletje eromheen van die verschillende afdelingen, maar dat was toch geen dagelijks bestuur, dus een andere intensiteit en een ander afstemmingsniveau. Ja, en toen kwam ook gewoon het besef. Mijn speerpunt was toen wel van we moeten die interne zaak gewoon beter neer gaan zetten. [...] En tegelijkertijd kwam ook het besef van 'jeetje, we zijn gewoon een van de grotere volleybalverenigingen in Nederland en we proberen hier een beetje met drie man op een paar doordeweekse avondjes die club in de lucht te houden, dat kan eigenlijk helemaal niet'. Toen hebben we de structuurverandering eigenlijk nog verder doorgezet door afscheid te nemen van die afdelingen in het bestuur maar gewoon te zeggen van er is een technisch directeur in het dagelijkse bestuur. (*interview voorzitter 1*)

Zodoende is het deel dagelijks bestuur dat eerder bestond uit een voorzitter, secretaris en penningmeester aangevuld met de functies bestuurslid technische zaken, bestuurslid vrijwilligers en bestuurslid facilitaire zaken. In de nieuwe structuur is eerder sprake van een takenstructuur dan van een afdelingsstructuur. Het leidt tot het wegvallen van een extra bestuurslaag, waardoor de vereniging meer centraliseert.

De verandering heeft volgens verschillende bestuursleden in eerste instantie tot doel het werk van de bestuursleden beter uitvoerbaar en overzichtelijk te maken. Maar de verandering draagt volgens betrokkenen ook bij aan het worden van 'één club'; door de afschaffing van de afdelingsrepresentatie in het bestuur zouden de bestuursleden minder vanuit afdelingsbelangen denken en meer vanuit een clubbelang:

Dat hebben we met elkaar in een ALV natuurlijk ooit besloten van we willen één vereniging zijn, we willen geen aparte clubjes binnen een vereniging. Ja, om dat meer bij elkaar te trekken. (*interview secretaris*)

Volgens het bestuurslid vrijwilligers kan in de nieuwe situatie niet meer gesproken worden van een jeugdcommissie of een recreantencommissie. Immers, de taken vallen nu onder technische commissie, vrijwilligerscoördinator, wedstrijdsecretariaat, feestcommissie, enzovoort. De dagelijkse praktijk is echter weerbarstiger; afdelingen zijn in de beleving van de leden duidelijk aanwezig en het is eveneens helder welke personen welke afdeling vertegenwoordigen. Invloedrijk is de jeugdcommissie. De voorzitter van deze commissie en een actieve ouder van twee jeugdleden worden, zowel door henzelf als door andere (bestuurs) leden, gezien als trekkers van deze commissie. Op de website wordt onder het kopje 'Commissies' nog gewoon melding gemaakt van de 'Jeugdcommissie', met vermelding van de namen van de leden van die commissie.

Een ander thema dat onder het bureaucratisch professionalisme geschaard kan worden is de aard van de activiteiten van het bestuur. De meeste gesproken leden ervaren de betrokkenheid van het bestuur bij uitvoerende werkzaamheden in de voorbije jaren als een organisatorisch probleem. Er is behoefte aan een bestuur dat minder met uitvoerende werkzaamheden bezig hoeft te zijn en zich meer kan richten op besturen *an sich*:

Wij wilden die verenigingsmanager aanstellen, omdat we als club aan het groeien zijn en aan het professionaliseren zijn. En met het bestuur, wat nog best wel in de uitvoering zat, leek het best wel een verstandige keus om gewoon wat werk uit handen te nemen en wat dingen te structureren en vast aanspreekpunt te zijn van alle kanalen die een vereniging maar kent. (*interview Technisch Directeur*)

In dit citaat komt naar voren hoe de CF verbonden is aan dit perspectief. Eerder bleek al dat betrokkenen van VVU de CF ervaren als een surrogaat verenigingsmanager. De Technisch Directeur stelt dat de verenigingsmanager, in casu de CF, een rol dient te spelen in 'het werk uit handen nemen' van het bestuur. De idee is dat zij de vereniging professioneler organiseren wanneer zij een duidelijk onderscheid aanbrenge in bestuurs-, management- en uitvoerende taken.

De rol die verenigingsbestuurders spelen voor het bestuurlijk en organisatorisch functioneren van de sportvereniging staat eveneens centraal in een workshop die de dan nieuwe voorzitter in september 2012 volgt bij een landelijke verenigingsdag van de Nevobo. Een mede-eigenaar van een klein

organisatieadviesbureau verzorgt de workshop. Hij heeft op basis van eerdere edities van deze workshop een boek geschreven, getiteld *Besturen met een visie* (Klijn, 2012), dat in de sportsector inmiddels een grote bekendheid geniet. Het argument dat hij geeft in het boek en in de workshop is dat verenigingsbestuurders te veel de rol van uitvoerder en manager op zich nemen en hierdoor nauwelijks de rol van bestuurder oppakken. In de workshop laat hij de deelnemers met behulp van visuele middelen nadenken over de vraag waar hun sportvereniging nu staat en waar deze vier jaar later zou moeten staan. De nieuwe voorzitter is na afloop zeer enthousiast over de workshop. Hij schrijft VVU direct in voor een door de Nevobo gratis aangeboden traject 'Besturen met een visie'. De waarde die hij hecht aan de workshop blijkt tevens wanneer hij enkele weken later de najaars-ALV voorbereidt met de overige bestuursleden en voorstelt de opdracht die hij bij de workshop heeft gevolgd ook uit te laten voeren door de verenigingsleden tijdens de ALV.

Het duiden van dit type professionalisme als bureaucratisch ontleen ik aan de klassieke socioloog Max Weber (1972). Weber zag bureaucratie als een bepaalde vorm van organisatie waarin rationaliteit en stabiliteit de pijlers vormen onder de mate van doeltreffendheid en efficiëntie (Weber, 1972). De bureaucratische organisatievorm is in veel sectoren dominant. Dit geldt zeker voor het organiseren van het openbaar bestuur, maar tevens in hoge mate voor veel private organisaties en commerciële ondernemingen. Uit een historisch vergelijkende studie onderscheidt Weber een aantal kenmerken van de ideaaltypische bureaucratische organisatie. Bureaucratieën worden gekenmerkt door 1) formele gedragsregels, 2) een hiërarchische structuur, 3) onpersoonlijke, contractuele verbanden, 4) individueel verworven status, 5) scheiding van functies en taken in verschillende beroepsgroepen en afdelingen en 6) verslaglegging en archivering, waardoor het geheugen van de organisatie, onafhankelijk van individuele leden, bewaard wordt (Weber, 1972). Het opstellen van functieprofielen en de bestuurlijke herstructurering, zoals dat bij VVU zichtbaar is, passen bij het tweede en derde door Weber onderscheiden kenmerk van bureaucratische organisaties. Het gaat namelijk over de verdeling van het verenigingswerk, waarbij iedere vrijwilliger een beperkte, afgebakende taak krijgt toebedeeld en de verantwoordelijkheden verdeeld zijn via een heldere verenigingsstructuur.

Enkele van de kenmerken van bureaucratische organisaties dringen op verschillende wijze de sportvereniging binnen en geven vorm aan dit type professionaliteit. Ten eerste zijn er enkele bestuurders en leden van VVU met een

professionele betrekking in de publieke sector, bijvoorbeeld als beleidsadviseur of bestuursondersteuner. Voor hen zijn de bureaucratische kenmerken van organiseren als een tweede natuur, aangeleerd tijdens hun opleiding en verder geïnternaliseerd in hun werkzame bestaan. De bureaucratische kenmerken zoals beschreven door Weber zijn voor hen synoniem aan stabiliteit en doelmatigheid. Dat is ook hoe Weber deze kenmerken beschouwt; een bureaucratische organisatie is bovenal een effectieve en efficiënte organisatie (Du Gay, 2005).

Ten tweede sturen ook sportbonden en verenigingsondersteuners aan op bureaucratische professionaliteit bij sportverenigingen. Een medewerker van de Nevobo benadrukt bureaucratische kenmerken wanneer zij spreekt over een professionele volleybalvereniging:

Wij vinden een professionele vereniging een sterke vereniging. Dus een vereniging die voor alle doelgroepen sportaanbod heeft. Dus senioren, recreanten, jeugd en genoeg jongens, beachvolleybal. En daarnaast gewoon een goede verenigingsstructuur. Dus weinig verloop in vrijwillig kader, weinig verloop in leden, een vereniging die opgeleide trainers en scheidsrechters heeft. Dat is een sterke vereniging. Zo zou het er ideaal uitzien. Dat is een professionele vereniging. Een gevolg daarvan is dat zij eventueel nog professioneler worden, door eventueel betaalde krachten in dienst te nemen. (*interview beleidsmedewerker Nevobo*)

Voor veel bonden zijn het (verloop van) verenigingskader, percentage opgeleide trainers en financiële situatie gewichtige thematieken voor de vitaliteit van sportverenigingen. Via hun website, workshops (Besturen met een visie), themabijeenkomsten (bv. van VSU) of een Bestuurdersacademie (Nevobo) sporen zij verenigingsbestuurders bijvoorbeeld aan te werken met beleidsplannen, functioneringsgesprekken met (betaalde) medewerkers, taakomschrijvingen voor vrijwilligers of een overzicht van vacatures voor openstaande functies. Een groot aantal bonden stimuleert op dergelijke wijze aangesloten verenigingen zich te ontwikkelen tot sterke, gezonde of vitale verenigingen. Het hebben van een combinatiefunctionaris sluit nauw aan bij die aandacht voor en ontwikkeling naar vitale verenigingen, waarvan professionaliteit en organisatorische stabiliteit belangrijke kenmerken zijn.

6.3.2 Sporttechnische professionaliteit

Een ander type professionaliteit betreft de sporttechnische professionaliteit. Voornamelijk trainers en (oud-)selectiespelers maken gebruik van dit type professionaliteit. In hun perspectief zijn sporttechnische aspecten en het presteren in de volleybalcompetitie leidend in hoe zij de ontwikkeling van de vereniging ervaren. Dit type professionaliteit sluit aan bij vigerende ideeën in de competitiesport, namelijk dat aandacht voor talentontwikkeling in de breedtesport de basis is voor latere topsportprestaties³. Via sporttechnische beleidskeuzes denken betrokkenen een koers in te slaan waardoor VVU zich ontwikkelt tot een volleybalvereniging die uitkomt op het hoogste niveau.

VVU kent sinds drie jaar een selectiebeleid over alle jeugd- en seniorenteams. Voorheen kenden de afdelingen ‘jeugd’, ‘mannen senioren’ en ‘vrouwen senioren’ een eigen technische commissie, die allen naar eigen inzicht handelden. In de nieuwe situatie is er een overkoepelende technische commissie die het technische beleid voor alle afdelingen ontwikkelt, coördineert en begeleidt. De achterliggende idee is volgens betrokkenen dat hierdoor een ‘duidelijke lijn’ in het technisch beleid en, met name, in de doorstroom van jeugd naar senioren aanwezig is.

- R Voor die wijziging waren daar allemaal eilandjes, allemaal eigen clubjes. En ik moet zeggen dat zag je bij de jeugd ook voordat wij begonnen want daar was het eigenlijk ook, maar dat is mede misschien ook uit gemakzucht omdat de jeugdcoördinator alleen was. Maar op je dertiende kwam je met een team bij elkaar en op je 18^e speelde je nog steeds met dezelfde mensen. En het eerste jaar tenminste dat wij begonnen heb ik gelijk gezegd van we gaan selectietrainingen doen om dat onderscheid.
- I Waren die er niet?
- R Nee, die waren er niet.
- I Dus of je nou meisjes C1 was of C3 dat wilde niet per se iets over de kwaliteit van het team zeggen?
- R Nee het meisje van C1 die volleybalde over het algemeen langer, maar het zou heel goed kunnen dat er in C3 veel grotere talenten zijn. En op dat moment maakte het ook eigenlijk niet uit trouwens, want op dat moment trainde iedereen nog 1x in de week. Dat hebben we ook veranderd. Maar uhm.. daar zag je bij de jeugdleden, dat heeft met name in het eerste jaar wel wat afmeldingen gekost, ik heb huilende

moeders aan de telefoon gehad, maar eigenlijk zag je heel snel eraan dat iedereen het veel leuker vond, want je speelt op je eigen niveau.

(interview voorzitter jeugdcommissie)

Deze wijziging in sporttechnische structuur komt vooral voort uit de twee centrale ambities in de vereniging: promoveren naar en presteren op nationaal volleybalniveau en talentontwikkeling. Deze ambities zijn enkele jaren eerder geformuleerd door een commissie bestaande uit leden van de verschillende afdelingen in de vereniging:

We hebben eigenlijk een droom gemaakt van dit zouden we... ja, de grootste club van Utrecht, ook eredivisie. Echt alle droombeelden bij elkaar gehaald en daar is het eigenlijk wat mee begonnen. *(interview trainer Heren 1)*

Over de ambities zegt de voorzitter:

Onze speerpunten zijn het topvolleybal en het jeugdvolleybal, talentontwikkeling, omdat we vinden dat we daarin uniek kunnen zijn. We hebben de massa om iets aan topvolleybal te kunnen doen. We hebben van oudsher een constructie waarin leden in de contributie een bijdrage leveren om die topambities te kunnen verwezenlijken. *(interview voorzitter)*

Een eerste thema binnen sporttechnische professionaliteit betreft de aandacht voor kennisontwikkeling. Een toenemend aantal trainers bij VVU beschikt over een trainerslicentie van de Nevobo. Via een Train de trainer-concept tracht de club kennis van geoefende trainers over te brengen op beginnende trainers. Hierin is een belangrijke rol weggelegd voor de combinatiefunctionaris. De CF dient een bijdrage te leveren aan het opleiden van jeugdtrainers voor de minigroepen. De sporttechnische kennis die zij heeft opgedaan tijdens haar jaren als volleyballer en als student aan de Academie voor Lichamelijke Opvoeding kan ze als minicoördinator overbrengen aan beginnende trainers:

R En dit jaar hebben we voor het eerst gezegd, dat kwam van [coördinator B-jeugd] en [combinatiefunctionaris], van laten we gewoon een opleidingsgroep maken. Meisjes C5 heet dat dan, maar dat is gewoon

een veel gemixtere leeftijd. Daarin starten ze. Misschien dat we de tweede seizoenshelft wel competitie gaan spelen met ze. Alleen in het eerste halfjaar trainen ze daar gewoon met elkaar en dan kun je ze ook echt de basis trainen, in plaats van dat ze in de B5 halverwege in moeten stromen waar op andere dingen getraind wordt, eigenlijk de training een beetje verstoren. Klinkt wel heel erg vervelend, maar het tempo gaat gewoon omlaag.

- I Gewoon een hoop dingen moeten doen waar ze nog niet aan toe zijn eigenlijk?
- R Eigenlijk heel simpel, maar waar wij nog niet over na hadden gedacht. En voor de rest heeft ze heel veel ideeën over hoe ze de jeugdtrainers of de minitrainers het beste kan begeleiden en daar laat ik haar ook heel erg vrij.

(interview voorzitter jeugdcommissie)

Naast de aandacht voor kennisontwikkeling onder (jeugd)trainers introduceert de technische commissie onder leiding van de nieuw aangetreden technisch directeur in 2012 opleidingsteams. A-junioren kunnen zodoende vroegtijdig doorstromen naar de senioren, zodat ze daar op een hoger niveau ervaring opdoen en zich verder kunnen ontwikkelen.

- R Hoe het is ontstaan, is dat we twee jaar geleden, twee en een half of drie jaar geleden, met [voorzitter Jeugdcommissie] ook weer aan de bar zaten te filosoferen over hoe het moet met de jeugd en dat er geen ruimte is voor doorstroming en dat doorstroming eigenlijk nooit lukt. Nou toen hebben we gezegd van er moet gewoon een team tussen gepropt worden vol met jeugd, de Dames 4, en vervolgens heb je de logistieke omgeving om het verder te laten groeien. Dat mensen in dat team de hele tijd van de twee beste gaan door en onderaan vullen we aan, dat blijft een opleidingsteam, dat is een beetje het idee.
- I Oké dus de dames van de jeugd die er nu inzit voor dit seizoen, volgend jaar zitten er andere jeugdspelsters.
- R Ja, misschien dat de helft nog moet blijven omdat ze niet goed genoeg zijn. Misschien dat er twee gaan studeren en dat er twee doorstromen. Dat is wel het idee geweest. Er moet in ieder geval plek zijn om de jeugd structureel door te laten stromen. In andere teams moeten spelers ook meetrainen maar er moet ook een opleidingsteam zijn

met de wat talentvollere spelers, met meer aandacht, goede trainer, twee keer trainen in plaats van één keer in de week en dat soort zaken. *(interview Technisch Directeur)*

Volgens de voorzitter van de jeugdcommissie is de introductie van opleidingsteams het gevolg van nieuw aangetreden bestuursleden die meer ervaring hebben met volleybal op topniveau. Hij refereert in het interview aan het niveau waarop eerdere bestuursleden spelen en impliceert dat het lagere competitieniveau waarop zij actief waren medebepalend is voor het bestuurlijke ambitieniveau:

En nogmaals het is niet mijn bedoeling om mensen weg te pesten dan, maar er zijn nu wel mensen voor in de plaats gekomen die harder vooruit willen en die ook, en dat was het grootste punt, bang voor veranderingen en ook bang voor ja, dat mensen wegliepen, dat mensen boos werden. En als je eigenlijk als grootste referentiepunt steeds had die mensen die om je heen zaten uit dames 4, 5, 6 en heren 5. Heren 5, 4, 6. Ja, dan kan ik me ook voorstellen dat je misschien wel denkt dat iedereen zo is. *(interview voorzitter jeugdcommissie)*

De wisseling van enkele bestuursleden wordt tevens aangegrepen om de functie van technisch coördinator te wijzigen in Technisch Directeur. Deze naamgeving past volgens betrokkenen beter bij de gerichtheid op topvolleybal, de benodigde sporttechnische expertise en de te maken keuzes die horen bij een professionele topsportvereniging:

- R Nou [voorzitter 2] vroeg mij of ik Technische Commissie coördinator wilde worden. Toen heb ik gezegd onder één voorwaarde, dat het Technisch Directeur gaat heten.
- I En waarom die voorwaarde?
- R Eigenlijk is het gekscherend geweest hoor, we zaten aan de bar, zo gaan die gesprekken natuurlijk ook, en [voorzitter 2] vroeg het met een bierviltje onder mijn neus van ‘hier, wil jij de TC gaan leiden?’ En toen zat er iemand anders bij die zei van ‘oh ja, je moet Technisch Directeur worden, dat is leuk dan kun je gaan sparren met je collega van FC Utrecht’ en zo raakten we aan de praat erover en toen zei iedereen, en ikzelf ook, ja dat moeten we eigenlijk doen dat klinkt veel professioneler. En als we straks hoger spelen dan is het al een

bestaande functie dus nu kun je de structuur al neerzetten en zo is het eigenlijk gegaan.

(interview Technisch Directeur)

In dit fragment komt duidelijk het informele, sociale en ad hoc-karakter van besluitvorming binnen sportverenigingen naar voren. Professionalisering is niet uitsluitend het realiseren van een helder, vooraf geformuleerd, rationeel overwogen, afgebakend plan. Uit hetzelfde interview blijkt dat dergelijke spontane besluiten achteraf gerationaliseerd worden:

Ik denk wel dat het erbij hoort. Ik denk dat je naar een situatie toe wilt, dat willen we met de club in ieder geval, dat we hoger gaan spelen. Als je hoger speelt dat betekent dat je een professionelere structuur hebt staan en ook meer geleidingen krijgt in je ja noem het maar even management. En dan ben je verantwoordelijk voor al het technisch beleid. En ja dan is een directeursfunctie wel een logische titel. Ja hoofd technische commissie kan ook maar dat dekt volgens mij niet de lading, en het klinkt minder leuk. *(interview Technisch Directeur)*

Hoewel er in de vereniging bredere ondersteuning is voor dit besluit, zitten niet alle vrijwilligers op dezelfde lijn:

In mijn optiek is het een beetje een grap [...] En nu wilde [hij] zichzelf echt zo noemen begreep ik, of zo. [...] maar in principe is iedereen gewoon bestuurslid en we hebben één voorzitter. Niet een directeur. *(interview bestuurslid vrijwilligers)*

De kritiek van dit bestuurslid is niet zozeer gericht op het sporttechnisch beleid van de club, als wel op de impliciete veronderstelling van een directeur als een tweede kapitein op het schip. Zij vertegenwoordigt meer een vorm van bureaucratische professionaliteit, die zich richt op de stabiliteit van de organisatie. Het toont aan dat organisatiepraktijken op verschillende wijze worden geduid en geïnterpreteerd. Voor het bestuurslid vrijwilligers raakt de idee van het invoeren van een titel 'technisch directeur' aan de verhoudingen in het bestuur en tussen het bestuur en andere afdelingen. De term staat tevens op gespannen voet met het vrijwilligerskarakter van de vereniging. Voor de

technisch directeur en enkele andere betrokkenen heeft deze praktijk slechts te maken met het (willen) zijn van een topsportvereniging.

Een gedeeltelijke wisseling van bestuursleden is een mogelijke verklaring voor de dominantie van sporttechnische professionaliteit in de vereniging. Tegelijkertijd is de wens tot het worden van een topsportvereniging, het selectiebeleid over alle jeugd- en seniorenteams en de aandacht voor talentontwikkeling al langer zichtbaar. De vertegenwoordigers van dit type professionaliteit hadden dus al een machtspositie verworven en hebben deze versterkt door een sterke vertegenwoordiging in het bestuur en door symbolische handelingen, zoals de naamgeving van Technisch Directeur.

Doordat de directe aansturing van de combinatiefunctionaris is belegd bij de jeugdcommissie en hier veel aandacht is voor sporttechnische professionaliteit, krijgt de CF een overwegend sporttechnische invulling. Voor deze sporttechnische invulling van de CF geldt dat betrokkenen in de sollicitatieprocedure sterk gericht zijn geweest op het selecteren van een persoon met sporttechnische kennis van het volleybal. In het verlengde daarvan wordt de combinatiefunctionaris voornamelijk aangestuurd en beoordeeld op de bijdrage aan de kwaliteit van de organisatie van de mini's, kennisontwikkeling van jeugdtrainers, en talentontwikkeling. De jeugdcommissie waardeert vooral haar sporttechnische kennis en de positieve benadering van jeugdleden. Dat brengt met zich mee dat zij binnen de geledingen van de club vooral legitimiteit ontleent aan deze taakaspecten. Haar maatschappelijke activiteiten blijven grotendeels onzichtbaar voor leden, doordat de personen aan wie zij verantwoording aflegt zich hier zelf ook nauwelijks op richten. Het ontbreekt de combinatiefunctionaris dan ook aan incentives om die maatschappelijke activiteiten intern meer op de voorgrond te plaatsen. De maatschappelijke activiteiten die zichtbaarder zijn binnen de vereniging zijn een scholen- en bedrijventoernooi. Die activiteiten zijn echter vooral verbonden met imago management van VVU en komen voort uit een derde type professionaliteit.

6.3.3 Ondernemersprofessionaliteit

Richting externe partners zoals de Nevobo, de gemeente, scholen, bedrijven en lokale media zal het 'merk' VV Utrecht worden uitgedragen, zodat de vereniging gezien wordt als een aantrekkelijke partner.
(*Strategisch Plan VVU*)

Opvallend is dat enkele betrokkenen de hiervoor besproken sporttechnische professionaliteit combineren met een ondernemersprofessionaliteit, waarin externe profilering en risico's durven nemen centraal staan. Een ondernemersprofessionaliteit verwijst naar de wijze waarop enkele betrokkenen binnen VVU de club als een onderneming (willen) positioneren. Binnen deze vorm van professionaliteit worden veelal termen uit de bedrijfsmarketing gebruikt, zoals het positioneren van het 'merk' VVU, investeren, resultaatgerichtheid, businesskaartjes en risico's durven nemen. Deze betekenis van professionaliteit staat bij VVU vooral op gespannen voet met de in paragraaf 6.3.1 besproken bureaucratische professionaliteit. Ondernemersprofessionaliteit moet gezocht worden in het managen van de vereniging als een onderneming.

Dit type professionaliteit komt vooral naar voren in het handelen van twee leden van de jeugdcommissie. Deze twee personen hebben in de voorbije jaren nieuwe activiteiten opgezet en een groot aantal vrijwilligers daarbij betrokken. Deze ontwikkelingen zijn volgens meerdere betrokkenen de basis geweest voor een flinke groei van de jeugdafdeling:

Ik denk echt dat we als jeugdcommissie en dat heeft [voorzitter 2] ook wel gezegd, we hebben echt voorop gelopen, we hebben er zoveel energie ingestoken en daarmee laten zien dat je daarmee heel makkelijk resultaat kunt behalen. Ja heel makkelijk, ja vrij makkelijk. Het gevolg was dat we echt bijna een eigen club werden. We hadden een hartstikke grote, uhm heel veel geld te besteden. (*interview voorzitter jeugdcommissie*)

Door deze successen bij de jeugdafdeling genieten zij veel aanzien in de vereniging. Voor de voorzitter van de jeugdcommissie wordt dat aanzien nog eens versterkt doordat hij basisspeler bij het eerste mannen seniorenteam is. Zij hebben het in hun verhalen over de ontwikkeling van de vereniging vooral over de na te streven toekomst en over op welke wijze historische en huidige organisatiepraktijken hen tegen (hebben ge)houden in het realiseren van de ambities van de club. Nadruk wordt vooral gelegd op het durven maken van keuzes:

Nou ja, het zit hem in mijn ogen ook in het durven maken van keuzes, harde keuzes en in sommige gevallen dan risicovolle maar wel goede afwegingen. En ik moet ook zeggen voor [huidig bestuur] waren er ook nog, was er ook nog een andere penningmeester, die heeft de club echt

weer gezond gemaakt hoor dat moet ik hem ook echt nageven, want tien jaar geleden stond de club op omvallen. Maar op dat moment, [voormalig penningmeester] bleef zeg maar in zijn stramien werken. En elke keer kwam er wat geld op de spaarrekening en het ging steeds beter en beter eigenlijk. Dus op dat moment was het wel nodig, tenminste [voormalig penningmeester] heeft dat heel goed gedaan. Alleen, om verder te komen moest er iets gebeuren en dan waren andere bestuursleden niet hard genoeg zeg maar, of tenminste die durfden niet keihard hun mening uit te spreken. En dat heb je nu met [Technisch Directeur] bijvoorbeeld wel. Die zegt gewoon van dit en dit willen we, en [penningmeester] die kan ook op de centen zitten als het nodig is, maar die is wel bereid als er een goed plan ligt om te investeren. (*interview voorzitter jeugdcommissie*)

De indruk die VVU maakt op personen buiten de organisatie, en dan vooral op bekleeders van hogere functies bij de gemeente en de bond, doet ertoe voor verschillende verenigingsleden. Het logo, de website en verschillende andere vormen van interne communicatie, zoals de nieuwsbrief en het tribuneblaadje van de club, worden genoemd binnen de vereniging om hun vormgeving. Het is een van de jeugdcommissieleden die verantwoordelijk is voor de vormgeving van deze organisatieartefacten. Rood en geel zijn de kenmerkende kleuren van VVU en symboliseren ‘het vuur van VVU’, zoals ook de titel van het lustrumboek ter ere van het 25-jarig bestaan luidt. Op de cover van dat boek zijn niet alleen die titel en het logo van de club zichtbaar, maar ook (over de gehele oppervlakte) een schreeuwend in rood, geel en zwart geschminkt gezicht van een jonge vrouw in een VVU-tenu. Net als bij vele andere sportverenigingen is het logo herkenbaar in het roodgele tenue van de vereniging. De kleuren komen eveneens terug in andere uitingen, zoals op de website of banieren die de normaal gesproken neutrale hal van Sportcentrum Galgenwaard een VVU-uitstraling geven. Deze artefacten hebben volgens betrokkenen een professionele en eenduidige uitstraling.

Het blijft bij VVU niet bij deze meer bekende vormen van communicatie. De vereniging gebruikt verschillende artefacten om een professionele (eerste) indruk te maken op externe actoren. Zo wordt er tijdens mijn verblijf in de vereniging gesproken over het ontwikkelen van businesskaartjes voor de bestuursleden:

Het was een idee van [voorzitter 2] omdat we de afgelopen maanden een aantal keer een congres hebben gehad maar ook een netwerkbijeenkomst

van de VSU en met veel mensen aan de praat raakten en het gewoon handig is omdat uhm we hebben een aantal keer gehad dat we even wat opschreven. Allemaal geen ramp en het staat gewoon net even wat sjiiker en ja het is gewoon handig en het kost geen pepernoot dus ja. (*interview Technisch Directeur*)

De naam van de club wordt eveneens in het licht van impressiemanagement besproken. De persoon die tevens verantwoordelijk is voor alle vormgeving zwengelt deze discussie vlak voor en tijdens de ALV van oktober 2011 aan. In iedere editie van het verenigingsblad verschijnt een column van zijn hand. In de editie van 29 oktober 2011 stelt hij voor de naam van de vereniging te wijzigen van Utrecht in VVU (zie kader 6.2). Hij loopt daarmee vooruit op de wens van het bestuur de naam Utrecht officieel te behouden, maar de competitienaam bij de bond te wijzigen in VV Utrecht. In een reactie op een mail van de voorzitter van het bestuur toont hij zijn onvrede over de voorgestelde competitienaam:

Als de competitienaam toch wijzigt, dan zou het dus ook ‘officieel bij Nevobo’ naar VVU getild kunnen worden? Met het oog op sponsoring en uiteindelijk doel om een naamsponsor te krijgen is dat de beste optie: kort en krachtig, aansluitend op logo, en dus vooral ruimte voor een sponsor ernaast die niet per se Utrechts hoeft te zijn. Een in Nederland opererende en in Zaandam gevestigde sponsor als ARP zou liever niet aan Utrecht gekoppeld willen worden. Ik denk dat het je kansen voor een hoofdsponsor beperkt. (*mail, 28-10-2011*)

Kader 6.2 De naam van de club

Onze officiële naam is Volleybalvereniging Utrecht. Die zegt precies wat we zijn en waar we het doen. Maar is het echt een Naam? Of eerder een instrumentele werktitel, waarin het compromis van de fusie in 1986 al 25 jaar doorklinkt? Neutraler dan dat kun je het niet verzinnen. VVC en VCV zijn ook ooit zo begonnen – net als talloze andere clubs die onder hun drie letters bekender zijn dan onder hun plaatsnaam. Wat nu als we voortaan altijd VVU zeggen, zoals het logo ook al enkele jaren propageert? Zouden de letters dan meer betekenis krijgen? Vrijwilligers, V-factor, Vrienden, Vrolijk, Verleidelijk, Variatie, Vechtlust, Veelbelovend, Veelomvattend en nog Veel en Veel meer met Veel; laat je Verbeelding spreken. De U van Utrecht blijft natuurlijk Uniek. Die hebben we sowieso mee. En de U is ook van U. U bént de vereniging. Internationaal is natuurlijk iets te ver vooruit gedacht, maar wordt het nog interessanter: met het Engelse *VieVieYou* kun je de grens nog over, maar met het oorlogswachtwoord Volleybalvereniging Utrecht (*joetrek!*) is A-league

het hoogst haalbare. En laten we er eens een fictieve sponsornaam aan koppelen... Douwe Egberts Volleybalvereniging Utrecht. Lotto Volleybalvereniging Utrecht. Spreek die twee eens hardop uit. Mwah. Klinkt dat als een topclub? En nu nog eens – maar dan met VVU... Beter? Nog iets anders: roep even heel hard Volleybalvereniging Utrecht! en klap dan drie keer in je handen. Herhaal dat een paar keer. Scandeert dat een beetje lekker? En nu even V!-V!-U!-klap-klap-klap. Bij welke lopen onze topteams harder? Hup VVU!

Volgens Baruch (2006: 181) zijn dergelijke uitingen belangrijke identificatie-mechanismen voor een organisatie: “A logo is a symbolized manifestation of the organization. It is part of the identity, a representation of organizational spirit, and at the practical level, a marketing tool for the organization and its members.” Naamgeving, logo en huisstijl dienen dus meer dan praktische marketingoverwegingen. Het representeert de gewenste identiteit van de organisatie.

Het organiseren van activiteiten, zoals de volleybalweek Uvolleybal, waarin de club onder andere een scholen- en bedrijventoernooi organiseert en een interland van het Nederlands herenvolleybalteam, draagt volgens betrokkenen eveneens bij aan het uitdragen van het merk VVU: “We zijn zichtbaarder en hebben meer externe focus, Uvolleybal helpt zeker. Contact scholen wordt hopelijk ingevuld via combifunctie en Uvolleybal” (mail, 28 oktober 2011). In het licht van die focus op externe legitimiteit kan ook de inzet van de CF begrepen worden. De combinatiefunctionaris heeft naast haar verantwoordelijkheden voor het coördineren van de mini’s en ontwikkelen van kwaliteiten van jeugdtrainers vooral een taak het scholen- en bedrijventoernooi in het kader van Uvolleybal te organiseren. Daarmee draagt zij bij aan de zichtbaarheid van VVU bij scholen, bedrijven en potentiële sponsors. Betrokkenen stellen verder dat het aanvragen en aanstellen van een combinatiefunctionaris vooral bijdraagt aan een positief imago bij de gemeente:

- R Volgens mij heeft het in ieder geval opgeleverd dat wij bij de gemeente wel in beeld zijn. Goed ook in die zin omdat we die aanvraag redelijk zelf gedaan hebben daar niet het idee hebben dat we het niet kunnen.
- I Waarom is dat relevant of interessant dat je in beeld bent bij de gemeente?
- R Nou, mochten die nog interessante dingen hebben dan sta je op het lijstje. Het is altijd handig bij de gemeente als je iets voor elkaar wilt

krijgen, misschien richting zaalruimte of wat dan ook. En subsidies en andere dingen misschien.

(interview bestuurslid facilitaire zaken)

Dit bestuurslid stelt dat alleen al het zelfstandig ontwikkelen en indienen van een succesvolle aanvraag voor een CF heeft bijgedragen aan een positiever imago van VVU. Daarnaast verwijst zij met de uitspraak “Dan sta je op het lijstje” naar het creëren van goodwill bij de gemeente. Een welwillende opstelling levert mogelijk iets op in de nabije toekomst. Volgens enkele betrokkenen is het logisch dat de club zich in het realiseren van meer middelen om de eigen ambities te verwezenlijken richt op de gemeente:

Iets extra's willen ook om jezelf te versterken vraagt ook altijd extra financiële middelen, één van de belangrijkste stimulators daarin met subsidies nog steeds is gemeenten. Ik vind dat het ook zo hoort, dus ja een goede band daarmee vind ik wel essentieel. *(interview trainer Heren 1)*

Een duidelijk onderscheid lijkt er te bestaan tussen hen die impressiemanagement willen gebruiken voor het realiseren van de hoge sportieve ambities die er heersen in de club en hen die bijvoorbeeld een naamswijziging als onderdeel ervaren van bureaucratische professionalisering. Voor die laatste groep geldt functionaliteit voor de ontwikkeling van de organisatie als hoogste criterium, voor de eerste geldt het verkrijgen en vergroten van externe legitimiteit voor het realiseren van topsportambities als hoogste goed. Dat perspectief beziet impressiemanagement vanuit een ondernemersbenadering, waarin imago-uitingen een instrument vormen voor het beïnvloeden van beeldvorming door anderen. De aanwezigheid van die ondernemersprofessionaliteit komt vooral sterk naar voren in communicatiemiddelen en de discussie over een nieuwe verenigingsnaam, welke verbonden wordt met het creëren van meer kans op grote ondernemingen als sponsor van de vereniging. Maar het komt tevens terug in de taken die de combinatiefunctionaris krijgt toebedeeld. Het organiseren van scholen- en bedrijventoernooien als onderdeel van het evenement Uvolleybal geeft deze taken meer het karakter van marketingactiviteiten dan van maatschappelijke activiteiten gericht op het vergroten van sportparticipatie. Ook de combinatiefunctie is een instrument om de beeldvorming van anderen te beïnvloeden.

6.4 Discussie

In dit hoofdstuk is besproken op welke wijze en vanuit welke beweegredenen een volleybalvereniging een combinatiefunctionaris heeft geïmplementeerd. Deze gesubsidieerde betaalde professional is de concretisering van de landelijke beleidsimpuls *Brede scholen, sport en cultuur*. In paragraaf 5.1 en 5.2 is gebleken dat zowel het beleidsprogramma als betrokkenen uit de club de combinatiefunctie zien als een manier de sportvereniging te professionaliseren. De doelen die beide partijen met professionalisering nastreven verschillen echter. De landelijke impuls *Brede scholen, sport en cultuur* is erop gericht (met name in de zogenoemde 'krachtwijken') het aantal brede scholen met sport- en cultuuraanbod uit te breiden en dagelijks sportaanbod op en rond scholen voor leerlingen te realiseren, terwijl VVU met de combinatiefunctionaris talentontwikkeling en een hoger prestatieniveau nastreeft. Deze doelen botsen niet direct met elkaar, maar leveren wel spanning op voor de publieke ambities achter het beleidsprogramma. Het verschil in doelen wijst op een spanning tussen een publieke logica en een community-logica.

In hoofdstuk 2 stelde ik al dat instrumentalisering geen eenzijdig proces is. Dit hoofdstuk beaamt dat idee en toont aan dat het proces van instrumentalisering gekenmerkt wordt door een dynamische machtsrelatie, waarin ruimte is voor *agency* voor de geïnstrueerde actor. De *institutional work*-benadering biedt een kader om dat idee van *agency* verder uit te werken. De benadering veronderstelt een multidimensionaal perspectief op *agency* (Battilana & D'Aunno, 2009; Raviola & Norbäck, 2013). De in hoofdstuk 3 onderscheiden dimensies van *agency* toegepast op deze casus laten zien dat de vereniging convergerende en divergerende bewegingen richting de gemeente maakt (zie tabel 3). Convergentie is te zien in de wijze waarop de club de CF inzet voor de professionalisering van de vereniging. Dat was een expliciete doelstelling van het beleidsprogramma en de wijze waarop VVU de CF inzet sluit daar nauw op aan. Tegelijkertijd is er sprake van divergentie in de wijze waarop de club de externe activiteiten van de combinatiefunctionaris vooral inzet voor profilering van VVU en minder vanuit het doel meer sportparticipatie te realiseren. Negatie is minder zichtbaar, maar de nieuwe voorzitter maakt wel bezwaar tegen het top-down wijzigen van de maatschappelijke inzet van de CF door de gemeente. Dit is een vorm van organisatorische instrumentalisering die voor de club te ver gaat.

Vanuit een *institutional work*-perspectief kan gesteld worden dat VVU vooral bezig is de community-logica te onderhouden, en hier de publieke logica achter de CF voor gebruikt. Geconcludeerd moet worden dat zowel de gemeente als de

club activiteiten onderneemt die behoren bij het type *boundary work* (Zietsma & Lawrence, 2010) (zie paragraaf 3.3). De gemeente poogt de institutionele grenzen vooral te verruimen, terwijl de club de institutionele grenzen juist poogt te bestendigen door de CF in het verlengde van de eigen ambities in te zetten.

Wanneer we de organisatie als analyiseniveau nemen kan worden vastgesteld dat de community-logica minder eenduidig is dan deze op het eerste gezicht lijkt. Paragraaf 6.3 beschrijft drie betekenissen van professionaliteit, die ieder hun eigen licht werpen op dominante betekenissen aan de community en de wijze waarop de club zou moeten professionaliseren. Verschillende groepen actoren reageren op het vraagstuk van professionalisering op uiteenlopende wijze. Christiansen (2013) beschouwt dit als een vorm van vertaling waarin elementen die verschillende logica's vertegenwoordigen worden gecombineerd in de constructie van een concept, zoals bijvoorbeeld professionalisering. De verschillende ideeën over professionalisering zorgen voor strijd en spanningen in de club, bijvoorbeeld over de invoering van een nieuw clubtenu. Die observatie betekent dat niet gesproken kan worden van een eenduidigheid in community-logica. Actoren in de vereniging zien het proces van professionalisering ieder in eigen variaties als middel voor het versterken van de community. Voor leden die een sporttechnische en ondernemersprofessionaliteit aanhangen is dat een community die vooral gericht is op topsportprestaties en talentontwikkeling. Voor leden die de bureaucratische professionaliteit vertegenwoordigen is dat vooral een stabiele community, waarin ook ruimte is voor een minder op prestatie gerichte benadering van sport. Deze groepen injecteren bureaucratische, sporttechnische en ondernemerelementen in de community-logica.

Tabel 6.1 Samenvatting van de bevindingen

Directie van agency	Dimensie van agency		
	Evaluatie	Iteratie	Projectie
Divergentie	Herkenning van bijdrage van CF aan topsportambities en talentontwikkeling: Hoe kan CF bijdrage leveren aan professionalisering van de club?	Reïteratie van proces van professionalisering en aandacht voor kwaliteitsontwikkeling trainers.	Extern gerichte activiteiten CF scheiden van interne functie als minicoördinator.
Convergentie	Herkenning van potentie van maatschappelijke inzet door middel van CF: Waarom past dit bij ons? Wat levert ons dit op als organisatie?	Reïteratie van groei jeugdafdeling en aandacht voor kwaliteit van trainers als bewijs van aandacht voor maatschappelijke rol van de vereniging.	Maatschappelijke projecten incorporeren als middel voor professionalisering en goodwill.
Negatie	Herkenning van het dilemma de CF in andere Utrechtse wijken in te zetten: Waarom willen we als volleybalvereniging in Utrecht-Oost ons inzetten voor volleybalaanbod in Leidsche Rijn (west)?	Reïteratie van het belang van focussen op één accommodatie en geografische locatie voor het creëren van een thuisgevoel en binding onder leden.	In onderhandeling met gemeente over top-down aangepaste inzet van CF.

In het proces rond de combinatiefunctie convergeren de verschillen tussen de groepen actoren. Het aanvragen van een groot subsidiebedrag en het aanstellen van de eerste betaalde kracht in de vereniging gaan gepaard met opvallend veel eensgezindheid. Daar waar de vereniging dus gekenmerkt wordt door interne strijd, kenmerkt het proces rondom het beleidsproject combinatiefunctionaris zich door een hoge mate van consensus. Een vraag die dan opkomt is: Hoe kan de selectie en het aanstellen van de eerste betaalde professional zo rustig verlopen, terwijl er over op het oog triviale zaken als het aanschaffen van een clubtenu, de prijsstelling van een lustrumboek en de besteding van enkele honderden euro's activiteitengeld zo veel heibel ontstaat? Dit zou verklaard kunnen worden doordat de combinatiefunctie alle drie de betekenissen van professionaliteit belichaamt. Door die belichaming worden conflicten die voortkomen uit deze drie betekenissen tijdelijk opgeschort. Niet de persoon die de combinatiefunctie invult, maar de functie *an sich* lijkt een symbolisch artefact dat past in de drie betekenissen. De combinatiefunctie fungeert daarmee als een *boundary object*. Een *boundary object* is een artefact dat diverse belangen met elkaar verbindt;

het zijn fysieke of virtuele entiteiten die groepen in staat stellen te versmelten tot stabiele, edoch vergankelijke, werkrelaties (Allen, 2014; Christiansen & Lounsbury, 2013; Kimble et al., 2010). Een *boundary object* is in staat groepen, die in hun wijze van denken over en kijken naar de sociale werkelijkheid van elkaar verschillen, (tijdelijk) met elkaar te laten communiceren zonder dat er sprake van consensus hoeft te zijn. Star en Griesemer (1989: 393), de auteurs die dit concept hebben geïntroduceerd, benadrukken dat bij die interactie de (informatieve) behoeften van alle groepen gestild worden. Trompette en Vinck (2009) stellen dat *boundary objects* een tijdelijke, relatief ongestructureerde brug tussen twee gemeenschappen vormen, terwijl iedere gemeenschap op zich vooraf sterk gestructureerde ideeën heeft over hoe de brug een weg naar de overkant vormt. “It is a partial and temporary bridge which is fairly unstructured when used jointly and highly structured when used within one of the worlds involved” (2009: d). Als we dit betrekken op de situatie bij VVU betekent dit dat de CF aansluit bij de brede idee van professionalisering, maar in de drie betekenissen van professionaliteit een onderscheidende betekenis krijgt. Vanuit bureaucratische professionaliteit draagt de CF bij aan organisatorische stabiliteit, vanuit sporttechnische professionaliteit dient de CF de kennisontwikkeling in de organisatie en de ondernemersprofessionaliteit benadrukt de CF als een manier om aan de buitenwereld te laten zien waartoe de club in staat is. Als *boundary object* faciliteert de CF intra-organisatorische communicatie tussen de actoren die deze verschillende opvattingen van professionaliteit vertegenwoordigen.

Als zodanig vormt de CF eveneens een *boundary object* voor een (tijdelijke) verstandhouding tussen de publieke en de community-logica. De CF vormt niet alleen een brug tussen onderwijs en sport, zoals het beleidsprogramma beoogt, maar mogelijk nog meer tussen publieke en private idealen. Emad, Wolff en Roth (2009) beargumenteren dat beleid als *boundary object* kan fungeren. Zij zien beleid als *boundary object* vooral als een brug tussen besluitvorming en implementatie. In deze casus komt beleid vooral als een *boundary object* naar voren dat twee verschillende institutionele logica's met elkaar verbindt. Het beleidsprogramma, dat voor gemeenten en het Rijk tot doel heeft meer naschools sportaanbod op en rond scholen te realiseren en meer kinderen met sport in aanraking te laten komen, heeft voor VVU vooral betekenis in termen van professionaliteit. Daar hoeft niet direct een spanning tussen te zijn of gevaar van uit te gaan. Wel betekent het dat de primaire betrokkenheid van VVU bij het beleidsproject eerder gevoed wordt vanuit interne organisatiebelangen dan vanuit externe maatschappelijke belangen. Het beleidsprogramma brengt

als *boundary object* twee partijen met elkaar in contact om ieder in staat te stellen eigen doelen na te streven. Dat wijst erop dat instrumentalisering geen eenrichtingsproces is; betrokkenen uit de club verbinden de CF aan eigen doelstellingen. Dat betekent dat VVU zelf instrumenteel omgaat met de instrumentalisering door de gemeente Utrecht. De gemeente biedt daar ook ruimte toe, door de club in eerste instantie grotendeels vrij te laten in de wijze waarop VVU de CF inzet voor maatschappelijke activiteiten. Later in het proces poot de gemeente deze instrumentalisering van het beleid enigszins tegen te gaan, door meer van bovenaf te bepalen in welke wijken en bij welke Utrechtse scholen de combinatiefunctionaris van VVU activiteiten dient te realiseren.

De spanning tussen publieke logica en community-logica blijft relatief op de achtergrond, doordat er binnen de volleybalvereniging strijd is over de betekenis van professionaliteit. De sterke nadruk op professionalisering en op het eigenbelang van de volleybalvereniging kan voortkomen uit het gegeven dat deze club nieuw is op het terrein van maatschappelijke sportactiviteiten. De CF is het eerste maatschappelijke project waarvoor de club een subsidieaanvraag heeft ingediend bij de gemeente en waarmee de club zich verbonden heeft aan publieke doelstellingen. Dit zou een reden kunnen zijn waarom betrokkenen de maatschappelijke activiteiten framen binnen de eigen organisatiekaders. De volgende twee hoofdstukken bestuderen een atletiekvereniging die reeds meerdere jaren deelneemt aan maatschappelijke projecten en dienovereenkomstig wordt gezien als een maatschappelijk actieve sportvereniging.

-
- 1 Deze organisatie, opgericht door NOC*NSF en aangesloten sportbonden, ondersteunt sportverenigingen bij het opzetten en het begeleiden van een combinatiefunctie.
 - 2 Bij enkele citaten in dit proefschrift is gebruikgemaakt van de letters R en I, die staan voor respectievelijk Respondent en Interviewer.
 - 3 Voor een kritische beschouwing van die veronderstelling, zie Van Bottenburg, 2003.

7

DE SPORTVERENIGING ALS INSTRUMENT VOOR SPORTEVENEMENTEN- BELEID

Dit hoofdstuk bespreekt de betrokkenheid van een atletiekvereniging bij het European Youth Olympic Festival dat in 2013 in Utrecht is georganiseerd. In de casus is sprake van sociaal-maatschappelijke en economische instrumentalisering van de sportvereniging. Nederlandse gemeenten organiseren de laatste jaren in toenemende mate EK's, WK's en andere grote sportevenementen. Vooral de vier grootste gemeenten in Nederland organiseren (inter)nationale sportevenementen, onder andere om meer bekendheid te genereren, toerisme te bevorderen, stedelijke gebiedsontwikkeling te legitimeren en de sportparticipatie te verhogen. Voor deze doelstellingen varen gaststeden allang niet meer alleen op het sportevenement zelf; in toenemende mate ondersteunen zogeheten side-events de veronderstelde stuwende kracht van sportevenementen. Veel van die side-events worden mede georganiseerd door sportverenigingen. Zij werken samen met publieke en private partijen om doelen te realiseren als het verhogen van sportparticipatie en bekendheid van het evenement. Dit is een betrekkelijk nieuwe ontwikkeling in de wijze waarop sportverenigingen betrokken raken bij bredere doelen van gemeentelijk sportbeleid, die bovendien interessant is omdat hier eerder autonome strategische overwegingen aan ten grondslag liggen dan dat de club die centraal staat in dit hoofdstuk zich door de gemeente gedwongen voelt een side-event te organiseren. Hoewel de intensiteit van instrumentalisering in deze casus beperkt is, organiseert de atletiekvereniging een van de side-events van het EYOF 2013. Tegelijkertijd speelt, evenals in het voorgaande hoofdstuk, op de achtergrond een subtiele vorm van sturing via de deels door de gemeente gesubsidieerde combinatiefunctionaris.

Het hoofdstuk start met een beschrijving van het EYOF side-event-programma en de atletiekclinic die de atletiekvereniging daarbinnen heeft

verzorgd. Paragraaf 7.2 bespreekt de wijze en intensiteit van sturing vanuit de gemeente en de beleving daarvan door betrokkenen uit de atletiekvereniging. In het licht van deze sturing roept deze paragraaf drie vragen op: hoe samenwerking te organiseren, wat te organiseren en wie daarmee te bereiken. Paragraaf 7.3 laat zien welke institutionele logica's dominant aanwezig zijn in het handelen en de betekenissen van betrokken actoren. Het hoofdstuk sluit af met een discussie, waarin de bevindingen worden geïnterpreteerd aan de hand van de in hoofdstuk 3 gepresenteerde theoretische benaderingen. Ook wordt de betekenis hiervan voor het proces van instrumentalisering besproken.

7.1 Het EYOF side-events-programma

In november 2008 besluit het Europees Olympisch Comité (EOC) de 23^e editie van het European Youth Olympic Festival (EYOF) toe te wijzen aan Utrecht. Het EYOF is een tweejaarlijks internationaal sportevenement voor zo'n 2.300 getalenteerde Europese sporters van 13 tot en met 18 jaar. Het evenement is eigendom van het EOC en heeft, net als het moederevenement de Olympische Spelen, kenmerkende tradities als een fakkelestafette met de olympische vlam, een olympisch dorp en een openings- en sluitingsceremonie.

In het *bidbook Perform and celebrate together* benadrukken de partijen betrokken bij het Utrechtse bid (gemeente Utrecht, provincie Utrecht en NOC*NSF) een faciliterende rol en een commitment aan olympische idealen als vriendschap, solidariteit en fair play. Het bidbook legt veelvuldig een relatie met de viering van het 300-jarig bestaan van de Vrede van Utrecht in 2013. Het vieren van deze historische gebeurtenis en het organiseren van het EYOF zou volgens de indieners van het bid een 'gouden combinatie' zijn. Het Utrechtse bid accentueert in het verlengde van de olympische idealen waarden als Europese samenwerking en broederschap. Het bid benadrukt de rol van sport en cultuur als belangrijke vehikels voor het overdragen van deze waarden.

Op 23 april 2009 is de toewijzing van het EYOF aan Utrecht definitief, door het ondertekenen van het *Host City*-contract door NOC*NSF en de gemeente Utrecht. Met het ondertekenen van het contract verplichten de twee partijen zich een organisatiecomité op te stellen. Dit comité krijgt op 12 augustus 2010 de vorm van een stichting, genaamd EYOF Utrecht 2013 (hierna: stichting EYOF). Stichting EYOF kent een vijfkoppig bestuur, met twee vertegenwoordigers van de gemeente Utrecht, twee vertegenwoordigers van NOC*NSF en een vertegenwoordiger van de provincie Utrecht. Het bestuur geeft sturing aan een werkorganisatie, welke aangestuurd wordt door een managementteam bestaande

uit een CEO, een toernooidirecteur, een manager Sport & NOC relations, een manager Operations, een manager Communication & Marketing, een manager Back-office, een manager Human Resources, een manager Safety & Security en een manager Side-Events. Voor deze casestudie is de rol van de manager Side-Events en zijn team het meest relevant.

Om de maatschappelijke waarde van het huisvesten en mede organiseren van een groot internationaal sportevenement te kapitaliseren voegt de gemeente Utrecht side-events toe aan het EYOF-hoofdprogramma. Een noviteit in de nog jonge geschiedenis van het EYOF. De side-events hebben expliciet tot doel het EYOF meer bekendheid te geven en de sportparticipatie in de gemeente te verhogen. Een groot deel van de organisatie van side-events laat de gemeente over aan lokale sportverenigingen die ieder één van de negen EYOF-sportdisciplines vertegenwoordigen. De gemeente faciliteert sportverenigingen met pr-materiaal en een kleine vergoeding en geeft hen veel beleidsvrijheid in het vormgeven en uitvoeren van de side-events.

In januari 2012 verbindt verzekeringsmaatschappij Achmea zich als partner aan het EYOF. Achmea richt zich voornamelijk op het side-events-programma. Samen met stichting EYOF en gemeente Utrecht ontwikkelt het bedrijf de 'Achmea High Five Challenge' (AH5C). Volgens het projectplan van de AH5C is gekozen voor deze titel omdat "High Five als term en handeling sportiviteit en respect uitstraalt. Challenge slaat op het uitdagen van kinderen en jongeren om het sporttalent (in brede zin) bij zichzelf te ontdekken en ontwikkelen" (EYOF Utrecht 2013, 2012: 3). Het side-event-programma richt zich op kinderen en jongeren tussen 4 en 21 jaar en bestaat uit vijf onderdelen (zie tabel 7.1). Voor de realisatie van deze onderdelen zijn EYOF Utrecht 2013 en Achmea afhankelijk van verschillende stakeholders. Dit betreft vooral onderwijsinstellingen, sportbonden en sportverenigingen.

Stichting EYOF, gemeente Utrecht en Achmea betrekken voor de organisatie van side-events diverse sportverenigingen bij het proces. Deze samenwerking creëert een complex organisatorisch veld (Scott, 2008, zie ook hoofdstuk 3), omdat de partijen ieder eigen ideeën over de waarde van een sportevenement en van side-events met zich meebrengen. Zij vertegenwoordigen uiteenlopende institutionele logica's, zoals bijvoorbeeld een publieke logica, een corporate logica en een veldspecifieke topsportlogica. Het vrijwillige kader van de atletiekvereniging moet binnen dit complex organisatorisch veld opereren. De complexiteit blijkt al uit de verschillende formele doelstellingen die partners van het EYOF nastreven. Stichting EYOF kent vier hoofddoelen: een succesvolle

organisatie van het festival (kwalitatief en binnen budget), een feestelijk podium voor bezoekers én inwoners van de stad en provincie Utrecht, het faciliteren van topsporters zodat zij optimaal kunnen presteren, en Nederland promoten als sportland met ambitie.

Een van de side-events betreft *clinics* (zie tabel 7.1), welke uitgevoerd worden door sportbonden en/of sportverenigingen. Dit zijn kleine evenementen of activiteiten, waarmee deelnemers kennis kunnen maken met de betreffende sport.

Tabel 7.1 Onderdelen Achmea High Five Challenge

Programmaonderdeel	Doelgroep	Benadering	Stakeholders
Regionale initiatieven	Kinderen en jongeren tussen 8 en 18 jaar	Basis- en voortgezet onderwijs	Partners projecten (JOGG, Toppers bij jou op school)
Sportdagen	Kinderen en jongeren tussen 8 en 14 jaar	Basis- en voortgezet onderwijs	Basis- en voortgezet onderwijs Sportbonden Sportverenigingen
Clinics	Kinderen en jongeren tussen 4 en 21 jaar	Direct Gezinnen Sportverenigingen (bonden)	Sportbonden Sportverenigingen
Urban Tour	Kinderen en jongeren tussen 10 en 14 jaar	Direct Gezinnen	Sportbonden Sportverenigingen
Fakkelestafette	Kinderen en jongeren tussen 4 en 18 jaar Scholen en verenigingen uit stad en regio Utrecht	Basis- en voortgezet onderwijs Sportverenigingen	Basis- en voortgezet onderwijs Sportverenigingen

Bron: gebaseerd op Achmea High Five Challenge. Projectplan in opdracht van Achmea en projectorganisatie EYOF Utrecht 2013, door EYOF Utrecht 2013, versie 29 mei 2012, Utrecht: EYOF Utrecht 2013.

Het is een van de voornaamste redenen waarom de vertegenwoordigers van de projectorganisatie in contact willen komen met betrokkenen van diverse Utrechtse sportverenigingen. Dit hoofdstuk bespreekt de wijze waarop atletiekvereniging Phoenix betrokken is bij en betekenis geeft aan die clinics.

Clinic AV Phoenix - 'Atletiek in het Park'

Atletiekvereniging Phoenix organiseert een van de clinics uit de Achmea High Five Challenge. De clinic, genaamd *Atletiek in het Park*, bestaat uit een serie van zes woensdagmiddagen in diverse Utrechtse parken, waar de combinatiefunctionaris en twee tot vier vrijwilligers van Phoenix gratis enkele atletiekonderdelen, zoals speerwerpen, sprinten, verspringen en estafettelopen, in parcoursvorm aanbieden aan kinderen uit de buurt in de leeftijd van 5 tot 10 jaar. Tevens zijn er twee medewerkers van stichting EYOF betrokken bij de organisatie van de clinics. Zij verzorgen de inschrijving ter plaatse en promotie van het EYOF. De combinatiefunctionaris van AV Phoenix is verantwoordelijk voor de coördinatie en uitvoering van het EYOF atletiek-side-event. Voor Phoenix is het organiseren van een dergelijke activiteit niet nieuw. Het side-event wordt op vergelijkbare wijze met een activiteit die AV Phoenix in voorgaande jaren heeft opgezet uitgevoerd. Naast de combinatiefunctionaris zijn meestal twee of drie vrijwilligers betrokken bij de uitvoering van de activiteit in het park. De combinatiefunctionaris voert de activiteit uit als onderdeel van zijn takenpakket. De vrijwilligers zijn (assistent-)jeugdtrainers van AV Phoenix die op vrijwillige basis betrokken zijn bij de activiteit. Zij zijn geworven via een mailing en informeel contact tijdens reguliere trainingsmomenten van Phoenix op een van de Utrechtse atletiekbanen. De vrijwilligers ontvangen een vergoeding van 20,20 euro per persoon per middag dat ze een bijdrage leveren.

Tot dusver heb ik enkele 'feiten' van het EYOF side-event-programma en het atletiekonderdeel daarbinnen besproken. Ze helpen een beeld te creëren van de context van deze casus van instrumentalisering, maar geven weinig zicht in de wijze waarop verenigingen wordt gevraagd een bijdrage te leveren aan doelstellingen geformuleerd door andere partijen, in dit geval gemeente Utrecht als onderdeel van stichting EYOF Utrecht 2013. De volgende paragraaf geeft inzicht in de intensiteit van die instrumentalisering, door middel van een bespreking van de wijze waarop de gemeente en stichting EYOF sturing hebben gegeven aan het side-event-programma.

7.2 Sportparticipatie bevorderen?

De side-events dienen gericht te zijn op het thema sportparticipatie. Dat thema, zo is in hoofdstuk 5 gebleken, staat centraal in veel gemeentelijke sportbeleidsprogramma's. Atletiekvereniging Phoenix heeft in de recente historie regelmatig een bijdrage geleverd aan maatschappelijke projecten gericht

op het bevorderen van sportparticipatie in Utrecht, zoals het organiseren van de Diversiteitsloop in de wijk Ondiep in 2010, activiteiten in het kader van het beleidsprogramma 'Meedoen alle jeugd door sport' en het aanstellen van een combinatiefunctionaris. Voor deze maatschappelijke bijdrage is de vereniging onderscheiden met de Tolerantieprijs van de gemeente Utrecht (clubblad, 8 december 2010). De veronderstelling bij enkele Utrechtse beleidsambtenaren is dat Phoenix haar bijdrage wil blijven leveren aan projecten gericht op breedtesportparticipatie. Ten tijde van het onderzoek is het bestuur dat verantwoordelijk was voor deze maatschappelijke koers van het toneel verdwenen en opgevolgd door een nieuw bestuur. De club heeft de (nog overgebleven) maatschappelijke taken belegd bij de combinatiefunctionaris. Het nieuwe bestuur richt zich voornamelijk op de stabiliteit van de eigen organisatie, de ontwikkeling van de jeugd- en recreantenafdeling en het versterken van de wedstrijd sport. Het karakter van de side-events, dat zich richt op breedtesport en jeugd buiten de vereniging, staat dan ook deels op gespannen voet met de huidige interne verenigingsoriëntaties. Uit de observaties en gesprekken met betrokkenen blijkt dat betrokkenen uit de gemeente en uit de vereniging spanningen ervaren bij het organiseren van side-events. Deze vragen hebben betrekking op hoe de samenwerking te organiseren, wat te organiseren en voor wie.

7.2.1 Hoe samenwerking organiseren?

Medewerkers van gemeente Utrecht en stichting EYOF geven de atletiekvereniging en andere verenigingen in het programma veel autonomie in het bepalen en uitvoeren van de te organiseren activiteiten. EYOF Utrecht 2013 heeft als voorkeur dat sportverenigingen in samenwerking met elkaar side-events organiseren, waarbij zij de inhoud van de activiteiten openlaat voor eigen invulling door sportverenigingen en -bonden:

... dat is verder ook wel echt aan de vereniging en bonden zelf. We proberen ook altijd zoveel mogelijk, met de bijeenkomsten, van 'ja, kijk ook echt waar je eigen kansen liggen'. Eh... dat we gewoon samen kunnen kijken, dat het echt een win-winsituatie is. Ja, dat is dus wel aan de verenigingen zelf om daar dan ook wel op in te springen. (*projectmedewerker, overleg, 3-9-'12*)

Het projectteam EYOF Side-Events geeft sportverenigingen daarmee veel ruimte voor een eigen invulling van het door hen te organiseren side-event. De keerzijde van deze houding is dat betrokkenen bij de atletiekvereniging het idee hebben dat de organisatie van het EYOF niet weet wat zij met de side-events wil bereiken:

Nou kijk, dit is nog steeds in de brainstormfase hoor, wat daar gebeurt. Gemeente weet zelf niet wat ze wil. Ze kan niet veel bieden. (*interview bestuurslid wedstrijd sport*)

En:

als een gemeente... daar zit ook al iets hoor, in de aanvang van het proces niet goed kan duidelijk maken wat ze willen, wat ze van jou als vereniging willen en wat het jou als vereniging kan opleveren en alleen in grote wollige woorden een programma kan presenteren. Ja, dan is het voor ons als vereniging moeilijk om daar juichend voor op te staan en mee weg te lopen. (*interview voorzitter*)

Bestuurders bij Phoenix verwachten van de projectmedewerkers dat ze concreter zijn in wat het EYOF van de atletiekvereniging vraagt voor de organisatie van side-events. Doordat die concreetheid niet geboden wordt, blijft het idee van een side-event voor hen erg abstract, op hoofdlijnen en 'vaag', zoals sommige betrokkenen uit de atletiekvereniging het verwoorden.

Projectmedewerkers van het EYOF begeven zich in een spanningsveld tussen sturing en autonomie. Enerzijds wil het EYOF Utrecht 2013 dat er side-events georganiseerd worden, anderzijds wil zij sportverenigingen niet voorschrijven welke activiteiten georganiseerd moeten worden en vrijwilligers het gevoel geven dat ze gedwongen worden deze taak uit te voeren.

Stagiair Side Events: Ik merkte net ook wel dat zij echt liever concreet weten wat ze moeten doen, dat zij aan de slag kunnen. Maar daarin belemmeren wij ze dan op dat moment een beetje.

Projectmedewerker: Jaah, maar dat is ook wisselend. Sommige die worden er ook niet blij van als je juist concreet zegt van 'we willen dat jullie dit doen'. Dat wordt ook niet gewaardeerd. Ehm... het wisselt inderdaad. Ik heb bij sommige verenigingen wel het idee dat ze het echt als een kans

zien, van ‘oké, nu moeten we misschien het plan dat we al een paar jaar hadden misschien toch maar eens effe doorzetten’. (*overleg, 3-9-'12*)

De manager Side Events van EYOF stelt dat het side-events-programma meer vorm en inhoud heeft gekregen sinds de betrokkenheid van hoofdsponsor Achmea:

We hebben nu twee keer een soort centrale bijeenkomst gehad met verenigingen, in samenwerking met de VSU, om te vertellen over het EYOF en het side-event-programma. Eentje in december [2011] gedaan. En ondertussen is nogal wat veranderd, omdat Achmea als hoofdsponsor voorbij kwam. Dus er is in juni [2012] nog een bijeenkomst geweest, maar daarna kregen we ook wel van de verenigingen terug dat het concreter moest worden. Toen hebben we ook wel gezegd van ‘nou, dan gaan we nu ook per sport met bond en vereniging om de tafel om echt te bespreken van ‘joh, wat organiseren wij nou? Wat kunnen jullie organiseren? Hoe kunnen we elkaar daarbij helpen?’ In die fase zitten we nu eigenlijk. (*manager Side Events, overleg, 3-9-'12*)

Nadat Achmea zich verbonden heeft aan het side-events-programma, maakt het projectteam een afstemmingsronde langs Utrechtse sportverenigingen waarvan de discipline is vertegenwoordigd op het EYOF. Het afstemmingsgesprek over atletiekactiviteiten in het kader van het side-events-programma vindt plaats op 22 oktober 2012. Namens stichting EYOF zijn naast de manager Side Events een projectmedewerker en een stagiair aanwezig. Zij overleggen met drie vertegenwoordigers uit de Utrechtse atletiekwereld. Namens Phoenix zijn de verenigingsmanager en combinatiefunctionaris aanwezig. Na een korte introductie op hoofdlijnen over de AH5C vraagt de manager Side Events of de aanwezigen aanknopingspunten zien voor atletiekactiviteiten. De combinatiefunctionaris van Phoenix antwoordt direct dat hij wel mogelijkheden ziet het Phoenix ‘vakantieproject Olympische Spelen’, dat in 2012 in de wijk Zuilen is georganiseerd, te wijzigen in een ‘rondreizende’ AH5C-clinic. De projectmedewerkers reageren enthousiast op het voorstel. Deze geobserveerde conversatie suggereert dat de projectmedewerkers van het AH5C-programma erin zijn geslaagd een manier te vinden om de door verenigingsbestuurders ervaren abstractie van het side-events-programma te vertalen naar concrete invullingsmogelijkheden op uitvoeringsniveau, zonder

daarbij de gewenste vrijheid voor de vereniging te veel in te perken. Het suggereert ook dat de combinatiefunctionaris een brugfunctie vervult tussen de AH5C-projectorganisatie en de atletiekvereniging in het vormgeven en ten uitvoer brengen van de atletiekclinic.

7.2.2 Wat organiseren?

Sinds bekend is geworden dat Utrecht het EYOF in 2013 mag organiseren hebben enkele vrijwilligers van Phoenix de ambitie een bijdrage te leveren aan het evenement. De focus binnen de vereniging ligt voornamelijk bij het organiseren van het atletiekonderdeel van het officiële wedstrijdprogramma van het EYOF. Phoenix organiseert al jaren verschillende evenementen met een regionale uitstraling, zoals Track Meetings en de Maliebaanloop. Daarnaast streeft de club ernaar jaarlijks een groot nationaal kampioenschap te organiseren en heeft de club sinds juni 2011, op initiatief van de huidige voorzitter, een topsportbeleidsplan. Vervolgens is in april 2012 een nieuw bestuurslid wedstrijdathletiek aangesteld, die onder meer als doelstelling heeft de club beter te laten presteren in de landelijke atletiekcompetitie. Deze activiteiten en beleidsprioriteiten hebben als gevolg dat een flink aantal leden van de club ervaring heeft met het organiseren van officiële atletiekwedstrijden van nationaal niveau. Zij ervaren het organiseren van een internationale atletiekwedstrijd van olympische allure als een nieuwe uitdaging.

In het bestuur hebben het bestuurslid wedstrijdathletiek en de voorzitter het EYOF in hun portefeuille. De voorzitter stelt dat het bestuur weinig meerwaarde zag in het organiseren van side-events:

Ja, ik denk dat niemand van ons echt inzag waarom we hier veel tijd aan zouden moeten besteden. Kijk, je hebt natuurlijk een vereniging te draaien en wij waren, in ieder geval de wedstrijdgerichte bestuursleden waren eigenlijk alleen maar bezig met 'hoe gaan we die wedstrijd in een goed gareel krijgen'. En we willen niet te veel last hebben en tijd steken in die side-events. Ik denk dat dat komt, omdat wij zelf er niet de ... je moet de lasten en baten. Wat je er aan energie inkrijgt, wil je er ook uithalen. En wij zagen onvoldoende mogelijkheden kennelijk, om hier wat uit te halen dat ons iets zou opleveren. *(interview voorzitter)*

Wanneer het bestuur van Phoenix in haar maandelijkse bestuursvergadering over het EYOF spreekt, dan gaat dit hoofdzakelijk over het wedstrijdonderdeel.

De side-events zijn geen issue voor het bestuur en worden vaak afgedaan met een enkele opmerking:

VZ¹ Nog iets over de side-events te melden of te zeggen? [blijft 2 seconden stil] Not? Ok. Dan hebben we dat agendapunt gehad.
(*BV, 14 mei 2013*)

Bij de afsluitende vragenronde tijdens een van die vergaderingen wil de penningmeester nog vragen naar het EYOF. Gekscherend geeft het bestuurslid wedstrijdathletiek, tevens voorzitter van het EYOF Lokaal Organisatie Comité Atletiek, aan dat hij niks met de side-events te maken heeft:

PM En ik had nog een vraag over de side-events, hoe dat precies...?
BW Daar weet ik niks van.
PM Daar weet jij niks van?
BW Nee. Doe ik niet aan, side-events.
(*BV, 14 mei 2013*)

De vraag verdwijnt in het opvolgende gelach. Het lijkt erop dat het bestuur weinig belang hecht aan de (bespreking van de voortgang van de) EYOF Side Events. Tekenend voor de geringe betrokkenheid vanuit het bestuur is dat er geen enkel bericht over het EYOF Atletiek Side Event op de website van AV Phoenix heeft gestaan. Over het geheel stelt de voorzitter over de side-events: “beetje met een minimuminspanning dit wel afgehandeld naar mijn idee” (interview voorzitter).

De energie en betrokkenheid van Phoenix-leden bij het EYOF zit vooral bij de organisatie van de EYOF-atletiekwedstrijden. Die gerichtheid op het prestatieve element van het EYOF is niet alleen zichtbaar bij betrokkenen van Phoenix. De Atletiekunie stelt nog scherper dat het Lokaal Organisatie Committee Atletiek (LOCA) zich uitsluitend moet richten op de officiële atletiekwedstrijd:

BW Toen ik het gesprek met de voorzitters aanging van de atletiekverenigingen, was eigenlijk het idee nog steeds dat mijn commissie alle twee zou doen. Alleen, door [de coördinator wedstrijdathletiek van de Atletiekunie] is gezegd van ‘nee, ik wil echt dat het LOCA zich richt op de wedstrijd, ik wil dat die goed staat’.
I Dat heeft [EYOF projectmanager Atletiekunie] toen in die ...

VZ Nou, als voorzitters zaten wij daar ook wel zo'n beetje in. Van, het belangrijkste is dat wedstrijdgedeelte. En dat side-events, nou... Als het niet te lastig is.

I Maar [EYOF projectmanager Atletiekunie] heeft dat na die bijeenkomst teruggegeven aan EYOF van 'we gaan dat niet doen'?

VZ Nou... niet vanuit die commissie.

BW Nee, [EYOF projectmanager Atletiekunie] heeft gewoon gezegd 'we hebben nooit gezegd dat we dat zouden doen, dus we doen het ook niet'.

VZ En dat klopt ook. Formeel is dat zo.

(interview voorzitter/bestuurslid wedstrijd sport, oktober 2012)

De manager Side Events van stichting EYOF bevestigt dit beeld:

Met atletiek hebben wij een tijd lang wel gesproken, met de Atletiekunie en die hebben op gegeven moment gezegd: 'wij concentreren ons toch op het wedstrijdgedeelte en laten de side-events voor wat het is, of laten we aan de verenigingen.' Ehm... ja, dat is een beetje een spagaat. *(manager Side Events, overleg 22 oktober '12)*

Naast de gerichtheid op het prestatieve element van het EYOF zijn er lopende activiteiten die er volgens betrokkenen aan bijdragen dat er weinig commitment heerst voor de side-events. De aandacht van bestuurders en vrijwilligers gaat in eerste instantie naar de eigen verenigingsactiviteiten:

Iedereen heeft, nog los van die side-events, verspreid over het jaar heeft elke vereniging ook z'n reguliere activiteiten al. Wij hebben de Maliebaanloop. Dat is ook een evenement met enorme aanloop, waar je energie en vrijwilligers insteekt. In de winter heb je je indoorwedstrijden in Galgenwaard. Enzovoort. Zo gaat dat. Dus je aandacht is bij je *eigen* evenementen en dan zijn die side-evenementen een soort last. *(interview voorzitter, eigen nadruk)*

Dit wijst erop dat de side-events nooit gevoeld zijn als een activiteit van de vereniging, maar slechts als een activiteit van het EYOF uitgevoerd door de vereniging. Enerzijds geven bestuursleden van Phoenix aan dat de organisatie van de side-events als een last wordt ervaren. Anderzijds nemen ze wel de

bestuurlijke verantwoordelijkheid voor de organisatie van de side-events, door een deel van de aanstellingstijd van de combinatiefunctionaris beschikbaar te stellen voor de organisatie van de atletiekclinics. Deze taakstelling voor de CF was geen issue, omdat het 'Atletiek in het park'-clinics betreft die voorheen in een vergelijkbare vorm ook al door de combinatiefunctionaris werden uitgevoerd.

Projectmedewerkers van stichting EYOF merken een dergelijke afstandelijke houding van bestuurders ook bij enkele andere sportverenigingen die zij benaderd hebben voor de EYOF Side Events:

...dat verenigingen gewoon aangeven dat ze best wel vol zitten. Dus gewoon het eerste belang bij hun ook kleiner is, of minimaal is. *(projectmedewerker stichting EYOF, overleg, 3-9-'12)*

De auteurs van de eindrapportage over het EYOF doen een vergelijkbare constatering. De betrokkenheid van lokale sportverenigingen wordt hierin als een verbeterpunt geformuleerd: "de ondernomen initiatieven hebben er niet toe geleid dat er een groot draagvlak was voor het EYOF Utrecht 2013 onder lokale verenigingen. Hierdoor zijn mogelijk kansen blijven liggen om een structurele toename van de sportparticipatie te bereiken." (Breedveld et al., 2014: 20).

7.2.3 Voor wie organiseren?

Stichting EYOF Utrecht 2013 en Achmea beoogden via de AH5C een positieve bijdrage te leveren 'aan een structurele stijging van de breedtesportparticipatie' en dat er 10.000 schoolkinderen in contact komen met sport, waarvan er duizend structureel gaan sporten door samenwerking met het Jeugdsportfonds (Dijk en Van Eekeren, 2014). Stichting EYOF had de geringe betrokkenheid van de bond en het bestuur van de atletiekvereniging niet voorzien, aangezien zij de side-events positioneerden als een kans voor het promoten van de atletieksport en de vereniging:

Dan gaat het om het mee organiseren van die side-events. Eh... met het doel ook om de sport te promoten, dus de specifieke sport. Te kijken waar je nieuwe leden, in de zin van kinderen, jongeren, kan werven. *(manager Side Events, overleg 3-9-'12)*

Ledengroei, laat staan het verhogen van de sportparticipatie, lijkt echter voor verenigingsbetrokkenen geen primaire doelstelling. De voorzitter van Phoenix trekt de doelstelling van het verhogen van de sportparticipatie zelfs in twijfel:

Wij weten gewoon dat dit niet echt... ik bedoel, hier winnen we geen leden mee, ofzo. Hier... het is leuk om te doen en het is leuk om je met kinderen bezig te houden. Nou, het is leuk als die studenten [vrijwilligers van de vereniging] daar een zakcentje aan overhouden. Allemaal mooie spin-off, maar om nou te zeggen 'dit heeft een doel gediend'. (*interview voorzitter*)

Bij de coördinatie en uitvoering van de atletiekclinics houdt het bestuur zich op afstand. Dit is al zo op het moment dat medewerkers van de afdeling Side Events van stichting EYOF overleg voeren met diverse vertegenwoordigers van Utrechtse atletiekverenigingen. Vanuit AV Phoenix, maar ook vanuit andere atletiekverenigingen is er op dat moment geen bestuurslid aanwezig. Namens Phoenix nemen de verenigingsmanager en de combinatiefunctionaris deel aan het overleg. Zij bespreken met de EYOF-vertegenwoordigers potentiële ideeën en gaan na de bijeenkomst aan de slag met de uitwerking daarvan. Het bestuur van Phoenix wordt zijdelings geïnformeerd over de voortgang van het proces. Die coördinatie en uitvoering van de clinics is de verantwoordelijkheid van de combinatiefunctionaris. Deze houding van het bestuur is volgens de CF typerend voor zijn rol bij maatschappelijke activiteiten:

... kijk, de uren die ik voor Phoenix inzet, ja die zijn voor Phoenix het meest van belang. En de rest is leuk voor de promotie van de club, maar niet direct van belang, volgens mij. (*interview combinatiefunctionaris*)

De combinatiefunctionaris werft de kinderen voornamelijk enkele dagen van tevoren via de naschoolse opvang in de buurt van het park en in het park zelf. Alle kinderen die komen 'aanwaaien' kunnen meedoen. Het deelnemersaantal wisselt tussen 10 en 45 kinderen per keer. Betrokkenen wijten dit verschil in deelnemersaantallen vooral aan de locatie van het park en het weer:

De laatste keer volgens mij 40, 45 kinderen gehad en de keer daarvoor waren het er 12. Toen was het de hele middag aan het regenen en toen stonden we ergens waar je ons niet zo goed kon zien. Bij het

Wilhelminapark was het prachtig weer en toen waren er een stuk of veertig kinderen. En die bleven ook maar steeds komen, want die zagen daar iets gebeuren en die kwamen kijken. Dus dat verschilde heel erg. *(interview vrijwilliger)*

Deze wijze van organiseren, de locatie en het bereik van de activiteiten zijn weinig in overeenstemming met de maatschappelijke doelstellingen achter het side-events-programma. Het programma verwijst bijvoorbeeld naar het Jeugdportfonds, een fonds dat het lidmaatschap van een sportvereniging betaalt voor kinderen uit gezinnen met weinig financiële middelen. Die doelgroep is nauwelijks aangesproken met de atletiekclinics:

...In de parken waar we met het EYOF zijn geweest kwamen vooral gezinnen uit een hogere sociale klasse. Die kinderen waren allemaal heel erg leuk aan het meedoen en die luisterden altijd heel erg goed. En die ouders waren er ook wel meestal bij. Die stonden een beetje langs de zijkant te kijken en hun kinderen aan te moedigen. *(interview vrijwilliger)*

Uit de citaten hiervoor komt naar voren dat partijen de wens tot het bevorderen van sportparticipatie op diverse wijze interpreteren. In de eindfase van het evaluatieonderzoek naar het EYOF ontstaat zelfs discussie of het structureel bevorderen van de sportparticipatie wel een doelstelling van het EYOF was. In een reactie op het evaluatierapport neemt het bestuur van de stichting EYOF Utrecht 2013 nadrukkelijk afstand van een expliciete doelstelling gericht op aanzetten tot structurele sportdeelname van inwoners van Utrecht:

Uiteraard wil iedereen dat een sportevenement als het EYOF Utrecht 2013, mensen inspireert, ze in beweging brengt en houdt. Het was echter geen doel van het evenement om inwoners aan te zetten tot structurele sportdeelname. Binnen de Achmea High Five Challenge, als onderdeel van het EYOF Utrecht 2013, heeft Achmea zich wel tot doel gesteld om jongeren in beweging te brengen middels dit programma aan side-events. De conclusie dat het EYOF Utrecht 2013 kansen heeft laten liggen om te komen tot structurele sportdeelname willen wij daarom hierbij nuanceren. Hoewel dit geen doelstelling van EYOF was, willen de gemeente Utrecht en Achmea toch samen optrekken om het in beweging krijgen en houden van jongeren voor de toekomst invulling te geven.

[...] Zo wil de gemeente Utrecht in nauwe samenwerking met het veld komen tot een interessant legacy programma dat jongeren uitnodigt tot meer sporten, toeleiding biedt naar sportverenigingen of ander sportaanbod en waar mogelijk aansluit bij de side-events van Le Grand Depart van de Tour de France in Utrecht in 2015. (*EYOF Utrecht 2013, 12 februari 2014, in Breedveld et al., 2014*)

Deze officiële reactie op het evaluatierapport toont de *contested meaning* (Parker, 2000) onder de betrokken stakeholders bij het evenement. Iedere partij heeft daar eigen ideeën en belangen bij. Of gemeente Utrecht voorafgaand aan en tijdens het evenement nu wel of niet een doelstelling tot het verhogen van de sportparticipatie heeft gehad is minder relevant voor dit onderzoek. Waar het hier om gaat is dat de gemeente een verhoging van de sportparticipatie wel degelijk gebruikt in haar legitimering van de betrokkenheid bij het evenement. Het verhogen van sportparticipatie is onderdeel van een publieke en een marktlogica waarvan de gemeente gebruikmaakt om haar rol bij het evenement en vooral de side-events te legitimeren. De atletiekvereniging verantwoordt haar betrokkenheid vanuit een community-logica, waarbij het vooral gaat om het creëren van *goodwill* bij de gemeente.

7.3 Legacy, branding en goodwill

Deze paragraaf verbindt de resultaten van deze casestudie met het institutionele logica-perspectief. De gemeente Utrecht verwoordt en legitimeert haar betrokkenheid bij het EYOF vooral vanuit de maatschappelijke en economische waarde van sport(eventementen). Zij verantwoordt haar betrokkenheid bij het EYOF en de side-events vanuit de idee van *legacy* en *branding*. Het eerste thema benadrukt vooral de maatschappelijke nalatenschap voor de lokale samenleving. Het tweede thema dicht het EYOF en de side-events vooral betekenis toe vanuit citymarketingoverwegingen. We herkennen hierin een marktlogica, terwijl het *legacy*-thema vooral wordt gevoed door een publieke logica. In verhalen van betrokkenen uit de atletiekvereniging is voornamelijk een *goodwill*thema te herkennen, dat te verbinden is met een community-logica.

7.3.1 Publieke logica: de legacy van sportevenementen

De gemeente Utrecht en Achmea maken bij de legitimering van hun betrokkenheid bij het EYOF gebruik van een publieke logica. Daarin benadrukken deze partijen de maatschappelijke nalatenschap van het EYOF.

De realisatie van die nalatenschap is beoogd via de inzet van sportverenigingen. Zodoende is hier sprake van sociaal-maatschappelijke instrumentalisering. Legitimering vanuit het idee van *legacy* verloopt kortweg als volgt: door het organiseren van side-events bij een groot internationaal sportevenement komen meer bewoners en bezoekers in aanraking met het evenement en met de diverse sporten. Sportverenigingen zijn als thuishaven en laagdrempelige sportaanbieder van deze sporten uitermate geschikt dergelijke side-events te organiseren. Doordat mensen via de side-events kennismaken met een sportactiviteit, kan dit de sportparticipatie bevorderen en zijn er meer kansen dat de jeugd haar talent kan ontwikkelen. Hierdoor verbetert niet alleen de publieke gezondheid, maar door meer lidmaatschappen bij sportverenigingen ook de sociale cohesie en leefbaarheid van buurten. Het idee van *legacy* rust in deze casus op drie pijlers: talentontwikkeling, sportparticipatie en leefbaarheid. Deze pijlers werk ik hieronder verder uit.

'Celebrate talent'

Utrecht wil met het EYOF niet alleen een podium bieden waarop topsporttalenten kunnen schitteren tijdens een goed georganiseerd evenement. Daarnaast wil Utrecht het EYOF ook voor de inwoners van de stad en de bezoekers aan het evenement tot een fantastische ervaring maken. In de aanloop naar 2013 zal Utrecht als gaststad bruisen van de sportieve, culturele en educatieve side events. Samen met de partners uit de stad en provincie, waaronder sportverenigingen en de Vrede van Utrecht, wordt een uitgebreid programma opgezet met als slogan 'Celebrate Talent'. Met de ontwikkeling van een lesprogramma worden de (brede) basis en voortgezet onderwijs scholen betrokken. Ieder kind heeft talent en het EYOF en de side events bieden het podium om dat talent te laten zien. Topsport en breedtesport worden op deze manier aan elkaar verbonden en het streven is om vanuit het EYOF een programma op te zetten, gericht op de nalatenschap waar de stad en provincie ook na 2013 nog profijt van hebben. (*Sportnota In Utrecht staat jouw talent centraal, gemeente Utrecht, 2011: 12*)

In het plot van dit korte verhaal maakt de gemeente Utrecht duidelijk dat de EYOF side-events een bijdrage moeten leveren aan talentontwikkeling, zowel op topsportniveau, op breedtesportniveau als op talentontwikkeling buiten de

sport. Talent en talentontwikkeling nemen een vooraanstaande positie in op de Utrechtse beleidsagenda – en niet alleen die van sport. Zo stelt de gemeente in haar Jeugdnota: “Utrecht wil een stad zijn waarin ieder kind en iedere jongere zich tot volle potentie kan ontwikkelen” (gemeente Utrecht, 2011: 9).

Dat de gemeente Utrecht het tonen van talent en talentontwikkeling benadrukt als een belangrijke doelstelling van het EYOF past in een bredere ontwikkeling in Nederland, waarin de ontwikkeling van individueel talent in toenemende mate onder de aandacht is van publieke instellingen (zie hoofdstuk 4). Vooral in het licht van maatschappelijke vraagstukken lijkt de gemeente Utrecht belang te hechten aan talentontwikkeling vanuit EYOF side-events. Utrecht positioneert het EYOF als ‘het podium’ voor het ontdekken, ontwikkelen en tonen van topsporttalent, breedtesporttalent en andere niet-sporttalenten. Het EYOF krijgt daarmee een vliegwielfunctie voor talentontwikkeling en de veronderstelde positieve bijdrage die talentontwikkeling kan leveren aan de samenleving. Om kinderen en jongeren hun talenten te laten ontdekken in de sport, is de veronderstelling dat zij deelnemen aan één of meerdere sporten. Hoe meer jongeren in aanraking komen met verschillende typen sporten, hoe groter de kans dat zij ontdekken welke sport bij hen past en waar hun talenten liggen, waardoor zij langer actief blijven sporten, is de redenering. Het bevorderen van sportparticipatie door EYOF side-events is dan ook een tweede pijler binnen het legacy-thema.

Sportparticipatie

Naast talentontwikkeling zijn de gemeente Utrecht en zorgverzekeraar Achmea beide gericht op het vergroten van de sportparticipatie in respectievelijk Utrecht en Nederland. De wens om de sportdeelname te verhogen wordt met name gevoed vanuit een gezondheidsdiscours. Het bevorderen van de publieke gezondheid is een publiek belang voor de gemeente Utrecht en een bedrijfsbelang voor Achmea. Onder het kopje ‘Onze maatschappelijke resultaten’ presenteert Achmea de bijdrage die zij in 2013 heeft geleverd aan het in beweging krijgen van jongeren. Naast het benoemen van enkele andere activiteiten in de sport, stelt het bedrijf:

Achmea was official partner van het EYOF en heeft voorafgaand verschillende activiteiten georganiseerd (sic.) waarbij bijna 20.000 jongeren in beweging zijn gekomen. (*Achmea, 2014: 30*)

De manager Side Events benadrukt eveneens de aandacht voor het verhogen van sportparticipatie en het in beweging krijgen van jongeren als legitimering voor de betrokkenheid van Achmea bij het side-events-programma:

Andere kant is dat ze zeggen ‘sport is gezond’. En veel van de producten die ze hebben zijn zorgverzekeringen, dus zij hebben baat bij de zorgkosten zo laag mogelijk te houden. Dus ja, zij willen, eigenlijk wat ze ook met dit programma willen, maar ze gaan zich voor langere tijd en dan vooral breedtesport, daaraan verbinden. Zo veel mogelijk kinderen en jongeren aan het sporten te krijgen. Ze hebben eigenlijk gezegd ‘die ambitie om in 2016 75% van de Nederlandse bevolking structureel aan het sporten te krijgen, die gaan wij ondersteunen, daar gaan wij ons voor inzetten’.
(*manager Side Events, overleg, 3-9-'12*)

Een dergelijk beroep op de bijdrage van sportdeelname aan de publieke gezondheid is wijdverspreid. We zagen dit al in de analyse van gemeentelijke sportnota's. Ook uit internationale literatuur blijkt dat gezondheid een dominant thema is in beleidsdiscoursen over de maatschappelijke *legacy* van sportevenementen (Cornelissen, Bob & Swart, 2011).

De side-events worden geframed als kennismakingsactiviteiten voor diverse sportdisciplines. Evaluatiestudies naar de effecten van specifieke beleidsprogramma's legitimeren de veronderstelling dat kennismakingsactiviteiten bijdragen aan een verhoging van sportdeelname. Zo stellen Hoekman et al. (2011: 93) in hun evaluatie van het programma *Meedoen alle jeugd door sport*: “deze kennismakingsactiviteiten krijgen lang niet altijd een vervolg in de vorm van een lidmaatschap bij een vereniging, maar ze dragen bij aan een groter bereik van de verschillende takken van sport en vergroten de kans dat de jeugd in de toekomst wél een keuze maakt voor sportdeelname in verenigingsverband”. Deze redenering komt eveneens naar voren in documenten van stichting EYOF en overleggen met leden van de projectgroep van de EYOF side-events.

Leefbaarheid

Een laatste pijler binnen dit *legacy*-thema is de leefbaarheid van de stedelijke omgeving. Voor de gemeente Utrecht gaat de maatschappelijke nalatenschap van een sportevenement verder dan een mogelijke verhoging in sportdeelname. Zij benadrukt in haar *Evenementennota* tevens de waarde van sportevenementen voor de leefbaarheid van de stad:

Waarom zijn evenementen eigenlijk belangrijk voor een stad en dus ook voor Utrecht? Allereerst zorgen evenementen en festivals voor reuring en sfeer in de stad. Ze hebben daarnaast een inspirerende, recreatieve en vaak ook educatieve waarde. Niet alleen voor bezoekers, maar zeker ook voor de bewoners. Ze voorzien in een omvangrijke behoefte en dragen bij tot de leefbaarheid en versterken de sociale cohesie. Bovendien dragen mooie festivals en evenementen bij tot de trots op de stad. (*gemeente Utrecht, 2009: 6*)

Leefbaarheid van wijken en het versterken van de sociale cohesie zijn terugkerende thema's in beleidsteksten van de gemeente Utrecht, het EYOF en Achmea en in gesprekken met betrokkenen. Achmea en de gemeente Utrecht identificeren een verbetering in de sociale cohesie in buurten als een mogelijke nalatenschap van het EYOF. Wel worden deze thema's als bijkomend voordeel benoemd en niet als eerste doelstelling van het EYOF. Vooral sportverenigingen dragen, mede door hun rol als organisator van side-events, volgens betrokkenen bij aan het stimuleren van dergelijke bijkomende voordelen van een (sport)evenement.

...zij [Achmea] zeggen eigenlijk 'om je te redden in de samenleving moet je samenwerken met anderen'. Naja, daar zit een vereniging natuurlijk helemaal in, dus zij willen graag dat mensen gaan sporten en lid worden van een vereniging, omdat je daarmee de cohesie vergroot. (*manager Side Events, overleg, 3-9-'12*)

In het voorwoord van het jaarverslag over 2013 stelt de voorzitter van de Raad van Bestuur van Achmea:

Als partner in sport van NOC*NSF wil Achmea jongeren in beweging krijgen én daarmee de samenhang in de samenleving bevorderen. We hebben daartoe in 2013 gewerkt aan projecten die de breedtesport

stimuleren, zoals het European Youth Olympic Festival (EYOF) en de Achmea High Five Challenge waarmee we meer dan 20.000 kinderen aan het sporten hebben gekregen. Voor dit laatste genoemde initiatief zijn we beloofd met de SponsorRing als beste voorbeeld van sponsoring met maatschappelijk belang. (*Achmea, 2014: 5*)

De voorzitter frameert de sponsoring van het EYOF in termen van betrokkenheid bij de samenleving. Deze framing neemt de aandacht weg van het doel de naamsbekendheid van Achmea te vergroten en legt de betrokkenheid van Achmea bij het EYOF meer uit in termen van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Leefbaarheid van en sociale cohesie in wijken en buurten zijn thema's die ook in sportnota's van gemeenten een centrale plek innemen (zie hoofdstuk 5). Gemeenten signaleren deze thema's als belangrijke sociaal-maatschappelijke uitdagingen waar sportverenigingen een bijdrage aan kunnen leveren. Gemeenten waarderen participatie – als lid en, beter nog, als vrijwilliger – in sportverenigingen en zien dit als een belangrijke bijdrage aan de leefbaarheid en sociale cohesie in de buurt.

Internationaal wordt de organisatie van sportevenementen eveneens gelegitimeerd vanwege de veronderstelde bijdrage die dergelijke evenementen zouden kunnen leveren aan de sociale cohesie in (achterstands)wijken (Preuss, 2007; Waardenburg, Van den Bergh & Van Eekeren, 2015). Zo stelt Sherry (2010) in een onderzoek naar de *Homeless World Cup* in Australië dat sportprogramma's een positieve bijdrage leveren aan de betrokkenheid van gemarginaliseerde personen bij de bredere gemeenschap. Sport levert volgens deze onderzoekers een bijdrage aan sociale insluiting. Diverse onderzoeken (Eley & Kirk, 2002; Verweel, Janssens & Roques, 2005) laten zien dat lidmaatschap van en vrijwilligerswerk in een sportorganisatie niet enkel leidt tot sociale insluiting, maar ook een middel is voor het ontwikkelen van vaardigheden voor goed burgerschap. Tegelijkertijd leidt sportdeelname nooit alleen tot insluiting; in sport worden deelnemers afwisselend in -en uitgesloten (Vermeulen, 2011; Vermeulen & Verweel, 2009). In internationale literatuur is er weinig aandacht voor de betekenis van kleine of middelgrote sportevenementen voor de leefbaarheid van stedelijke omgevingen. De meeste publicaties richten zich eerder op de betekenis van het organiseren van internationale megasportevenementen en de bouw van sportstadions voor de (her)ontwikkeling van de stad (e.g. García, 2004; Gold & Gold, 2008; Hoye, Nicholson & Houlihan, 2010). In deze literatuur staan thema's als

infrastructuur en economische ontwikkeling centraal (Hoye et al., 2010: 136). Diverse auteurs concluderen dat de bijdrage van sport aan stadsontwikkeling onhelder is, mede doordat er een gebrek is aan onafhankelijk en systematisch onderzoek (Baade & Matheson, 2007; Hoye et al., 2010; Rosentraub & Ijla, 2008). Hoye et al. (2010: 152) gaan nog een stap verder en stellen dat het merendeel van het bewijs aantoonde dat de opbrengsten te klein zijn om het gebruik van publieke middelen te legitimeren. Geconstateerd mag worden dat er weinig wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar de betekenis van sportevenementen, en de rol van sportverenigingen daarin, voor de leefbaarheid van stadsbuurten. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de veronderstelde positieve effecten van het organiseren van sportevenementen op de leefbaarheid van steden in het wetenschappelijk debat veel minder overtuigend naar voren komen dan het bij het EYOF gehanteerde beleidsdiscours doet vermoeden.

Actoren gebruiken de hiervoor besproken pijlers van het *legacy*-thema veelvuldig in elkaars verlengde. Zo stelt een lid van de Raad van Bestuur van Achmea op de website:

Sport zorgt niet alleen voor beweging, maar ook voor verbinding. Op die manier zijn meer mensen bij de samenleving betrokken, waardoor hun sociale positie verbetert en zij gezonder én vitaler leven. En last but not least leren zij hun talenten te ontdekken, waardoor zij met meer zelfvertrouwen in het leven kunnen staan. (*Achmea.nl, 12-10-2012*)

Legacy kent als legitimerend concept een groeiende populariteit onder organisatoren en sponsors van sportevenementen (Preuss, 2007). *Legacy* verschijnt als term veelvuldig in verhalen voorafgaand aan, tijdens en na afloop van een (mega)sportevenement (Waardenburg, Van den Bergh & Van Eekeren, 2015). De focus van het gekozen narratief kan verschillen, bijvoorbeeld door meer nadruk te leggen op infrastructurele nalatenschap (cf. Newton, 2009) of maatschappelijke nalatenschap van het evenement. We zien in deze casus dat *legacy* voornamelijk verbonden is met sociaal-maatschappelijke uitdagingen.

7.3.2 Marktlogica: branding door een sportevenement

Naast *legacy* is tevens *branding* als thema te onderscheiden in verhalen van betrokkenen. Dit thema duidt op een economische instrumentalisering van de sportvereniging. In het programma stadspromotie 2008-2011 stelt

de gemeente Utrecht dat het merk Utrecht nationaal en internationaal staat voor een “stad met een aantrekkelijk en concurrerend klimaat om te wonen, werken, studeren, leven, bezoeken en investeren” (gemeente Utrecht, 2009: 12). Evenementen lijken vooral een bijdrage te moeten leveren aan de uitdaging van de schaa sprong die Utrecht de komende jaren maakt. De huidige toppositie als nationale evenementen- en festivalstad is volgens Utrecht van strategisch belang voor de stad. Grote eenmalige evenementen, waar EYOF volgens Utrecht onder valt, kunnen een bijdrage leveren aan de internationale ambities van Utrecht, doordat zij meer internationale bezoekers en bedrijven aantrekken.

Sportevenementen worden veelvuldig door steden gebruikt om een positief stadsimago te construeren (Jago et al., 2003; Smith, 2005a). Perth (Australië) heeft zichzelf bijvoorbeeld vermarkt als ‘City of Sporting Events’ (Kurtzman, 2001), Barcelona gebruikte de Olympische Spelen van 1992 om zich als toeristenstad te herpositioneren (Smith, 2005b), en volgens Griekse overheidsfunctionarissen hebben de Olympische Spelen in Athene, mede vanwege infrastructurele verbeteringen, ertoe bijgedragen dat de stad op het internationale podium een moderner imago heeft gekregen (Kavaratzis, 2008) – al is het de vraag wat daarvan is overgebleven na de Griekse schulden crisis. De gemeente Utrecht gebruikt het EYOF en de side-events als onderdeel van haar citymarketingstrategie, maar is veel minder expliciet dan de hiervoor genoemde steden over de rol die het EYOF of andere sportevenementen zouden kunnen spelen voor het merk Utrecht.

Voor de gemeente Utrecht draait het organiseren van evenementen vooral om *citybranding* van het ‘merk’ Utrecht.

De stad heeft bijzondere kwaliteiten. Zo is Utrecht sfeervol, heeft de stad een historisch centrum, een breed winkelaanbod, veel culturele voorzieningen en geroemde onderwijs- en kennisinstellingen. De directe nabijheid van natuur zorgt voor een aangenaam leefklimaat en door de centrale ligging is Utrecht een aantrekkelijke vestigingslocatie voor bedrijven. De stad heeft een vitale economie met hoge groeicijfers en kenmerkt zich tegelijkertijd door een onderscheidende sociale aanpak. Utrecht heeft dus alles in zich om een sterk merk te zijn, maar is dat nog niet. Kortom: Utrecht moet zijn succesfactoren verzilveren en een sterk merk worden. (*gemeente Utrecht, 2009: 6*)

In dit fragment stelt de gemeente Utrecht dat de stad veel bijzondere kwaliteiten heeft “om een sterk merk te zijn”, maar constateert zij tegelijkertijd dat Utrecht nog geen sterk merk is. Stadsbestuurders denken tegenwoordig ook in marketingtermen (Kavaratzis, 2008). We zagen dit al in de analyse van sportnota's in hoofdstuk 5. Stads promotie of *citymarketing* heet dat in beleidstermen. (Sport) evenementen zijn onderdeel van de *citymarketing* strategie van Utrecht. Utrecht beschouwt sport- en culturele evenementen als belangrijke instrumenten voor het positioneren en versterken van het merk Utrecht (gemeente Utrecht, 2009). Over het EYOF stelt Utrecht dat het bijdraagt aan het imago van Utrecht als sportstad. In het bidbook van het EYOF legt Utrecht tevens de verbinding tussen EYOF, de viering van 300 jaar Vrede van Utrecht en de – niet geslaagde – ambitie om in 2018 Culturele Hoofdstad van Europa te worden. Utrecht aspireert in 2013 “opnieuw het centrum van Europese samenwerking te zijn”, ditmaal op het terrein van sport en cultuur (NOC*NSF, 2011: 13).

Sportverenigingen hebben met hun rol als side-event-organisator vanuit dit marketingperspectief voornamelijk een pr-functie. Over de rol van sportverenigingen vertelt de manager Side Events van EYOF Utrecht 2013:

En de promotie, kijk het EYOF is een redelijk onbekend evenement en ehm... dus we hebben wel wat ambassadeurs en kanalen nodig om het EYOF bekend te maken, om het verhaal te vertellen. Na ja, verenigingen kunnen daar natuurlijk prima een rol in spelen. [...] Maar ook je bestaande leden betrekken bij het EYOF, zorgen dat ze het wellicht even gaan bezoeken. (*manager Side Events stichting EYOF, overleg, 3-9-'12*)

Uit het citaat van de manager Side Events komt naar voren dat het EYOF zelf nog geen bekende merknaam is. Sportverenigingen kunnen als ambassadeurs van het EYOF optreden, leden en vrijwilligers activeren en het EYOF daarmee meer lokale bekendheid geven. De voorzitter van de atletiekvereniging stelt dat de door zijn club georganiseerde side-events hier inderdaad een bijdrage aan hebben geleverd:

Ik denk het doel dat het gediend heeft, is denk ik wel de algemene bekendheid van de EYOF verhogen. Het doel wat de gemeente ermee had; *awareness* tot stand te brengen. Nou ja, daar hebben wij gewoon netjes aan meegewerkt om dat belang ook te geven. Ik denk dat we dat goed gedaan hebben verder. (*interview voorzitter*)

De wens is, mede door middel van de organisatie van sportevenementen, van Utrecht een sterk merk te maken. Het EYOF is niet het eerste en ook niet het laatste internationale sportevenement in Utrecht dat bij moet dragen aan deze ambitie. Eerder vonden bijvoorbeeld het WK hockey (1998) en het WK voetbal onder 20 (2005) plaats in Utrecht, terwijl in 2015 de Grand Départ van de Tour de France in Utrecht plaatsvond. De doelstelling om de (inter)nationale positie van Utrecht te verstevigen is een voorbeeld van *citymarketing* als antwoord op een verscherpte interstedelijke competitie (Kavaratzis, 2008; Kotler et al., 1999). Naast een verscherpte competitie met andere steden vormt vooral de stedelijke groei van Utrecht een uitdaging voor het imago van de stad. Hoe de ‘bouwput’ en de schaa sprong te combineren met een kwaliteitssprong en aantrekkelijk te blijven voor bewoners, bezoekers en publieke en private bestuurders? Deze vraag leidt tot de inzet van *citybranding* als strategie om het imago van de stad Utrecht te verbeteren. Volgens Kavaratzis (2008) is het de focus op imago, in plaats van de meer markteconomische gerichtheid op competitie, die bijdraagt aan het toenemend gebruik van *branding*-strategieën. Volgens Kavaratzis vormt *citybranding* een nieuwe episode in de toepassing van *citymarketing* technieken:

because it changes the focus of the endeavour. Branding is attempting to create associations with the city; associations that are emotional, mental, psychological, moving away from the functional - rational character of marketing interventions. This does not mean that the functional/rational aspects are becoming less important. It signifies a change of direction in that the desired brand is what guides the marketing measures on the city's physical environment and functionality. The rationale behind city branding is that a city must first decide what kind of brand it wants to become, how it can create the mental, psychological and emotional ties that are necessary for the city to really become this brand and what are the functional, physical attributes that the city needs to create, improve, highlight and promote in order to support this brand.

(Kavaratzis, 2008: 11)

Ook de gemeente Utrecht tracht een beroep te doen op het gevoel dat mensen bij Utrecht hebben. In haar programma stadspromotie verwijst de gemeente Utrecht naar andere merken en steden die er volgens haar wel in slagen een duidelijk profiel neer te zetten en daarmee gevoel te creëren:

De laatste jaren is steeds meer inzicht ontstaan in de betekenis van merken. Nike, Saab, Apple en BMW zijn sterke merknamen. Maar ook steden worden merken, zoals: Amsterdam, Parijs, London, Berlijn en New York City. Deze namen roepen beelden en gevoelens op. De associatie die mensen hebben bij steden, bepaalt mede waar men wil wonen, werken, studeren, een bedrijf wil beginnen of wil uitgaan. Bekendheid en positieve gevoelens zijn belangrijke waarden voor steden. Je wilt als stad dat je helder op het netvlies staat en natuurlijk dat de keuze op jou valt. Steden, maar ook regio's en landen, doen daarom steeds meer aan branding en marketing. (*gemeente Utrecht, 2009: 10*)

Dit citaat weerspiegelt bevindingen van Barbara Czarniawska (2002) in haar onderzoek naar het management van grote steden. Zij stelt: “cities are watching those who are considered to be the fashion leaders: certain big cities but also, at present, the big corporations” (Czarniawska, 2002: 136). De door Utrecht aangehaalde steden en bedrijven hebben allen wereldfaam. Utrecht formuleert hun branding- en marketingstrategieën als voorbeeld voor de eigen ambities een ‘sterk merk’ te worden.

Citybranding is een kenmerkende strategie van wat Jessop (1997) formuleert als de *entrepreneurial city*. Jessop stelt dat steeds meer steden in westerse kapitalistische samenlevingen gaan handelen als ondernemers en dit handelen tevens verwoorden in termen van ondernemerschap. Hij plaatst deze ontwikkeling in een *governance*-perspectief, waarbij economische, technologische en ecologische factoren de betekenis en macht van de nationale staat ondermijnen (Jessop, 1997). De nationale staat kan door deze ontwikkelingen niet meer in staat worden geacht het huidige welvaartsniveau te blijven faciliteren. Door deze *governance failure* op staatsniveau is het volgens Jessop essentieel dat steden zelf welvaart creëren:

economic strategies, economic institutions, modes of governance, and the form of state [...] must be redesigned to prioritize ‘wealth creation’ in the face of international, inter-regional, and intra-regional competition since this is the prior condition of continued social redistribution and welfare. Such narratives lead, inter alia, to the discovery of the entrepreneurial city as a new phenomenon. (*Jessop, 1997: 4*)

Jessop beschrijft de opkomst en verspreiding van de idee van de *entrepreneurial city* als een vorm van *mimetic isomorphism* (zie hoofdstuk 3). Steden moeten volgens Jessop de uitgangspunten van een *entrepreneurial city* hanteren als antwoord op de onzekerheden uit hun omgeving. Czarniawska (2002) beschouwt de *entrepreneurial city* eerder als een idee dat voortkomt uit zowel *coercive*, *mimetic* als *normative isomorphism*: marktdenken als gereguleerde, gemodelleerde en normatieve praktijk van *city management*. Voor haar resulteert dat overigens niet in exacte kopieën. Dat steden de idee van de *entrepreneurial city* in toenemende mate overnemen en hanteren, wil niet zeggen dat zij dit op gelijke wijze toepassen:

globalization consists of both homogenizing and heterogenizing moves. When ideas, forms, customs, or practices travel from one place to another, they have to be 'disembedded', as Giddens called it, from their original context, and 're-embedded' in whatever locality they 'take root' again. (Czarniawska, 2002: 11-12)

In het licht van de institutionele logica-benadering is hier sprake van het blenden van meerdere logica's. De *entrepreneurial city* verwijst naar de wijze waarop steden een publieke logica verbinden met een marktlogica. Steden die het creëren van werkgelegenheid als publieke taak beschouwen en dit trachten te realiseren door zich als merk te positioneren in een markt van vestigingslocaties zijn hier een voorbeeld van. De specifieke publieke uitdagingen die steden verbinden met de merkpositionering creëren lokale variaties. Daarin herkennen we het concept van *embedded agency*. Met andere woorden: steeds meer steden construeren dan wel hun stad als merk, zij construeren daarmee wel een eigen merk.

Het EYOF levert een bijdrage aan het merk Utrecht. De gemeente maakt in de communicatie naar de atletiekvereniging echter niet duidelijk hoe zij die merkbijdrage wil realiseren. Vanwege deze onzekerheden sluimert het citybranding-thema op de achtergrond. In de communicatie naar sportverenigingen heeft het citybranding-thema een marginale rol, terwijl de potentiële bijdrage van de organisatie van het EYOF en de bijbehorende side-events aan het merk Utrecht een belangrijke achterliggende drijfveer is voor de gemeente om dit evenement te organiseren.

7.3.3 Community-logica: vergroten van goodwill als strategische keuze

De atletiekvereniging hanteert overwegend een community-logica. Betrokkenen van de atletiekvereniging refereren vooral aan de relatie met de gemeente Utrecht als het doorslaggevend motief voor hun betrokkenheid bij de side-events. De twee voorgaande thema's spelen slechts een marginale rol in verhalen van betrokkenen vanuit de sportvereniging. In plaats van gericht te zijn op doelen als de bekendheid van een merk of de nalatenschap van een evenement, is de atletiekvereniging vooral gericht op het versterken van de eigen organisatie door middel van de relatie met de gemeente Utrecht. Ik duid dit thema, op basis van woordgebruik van enkele respondenten, als *goodwill*. Dit thema is vooral verbonden met een community-logica, omdat het gericht is op het voortbestaan van de atletiekvereniging als gemeenschap.

Als motivatie voor de betrokkenheid bij de organisatie van EYOF side-events noemen betrokkenen in de atletiekverenigingen de relatie met de gemeente Utrecht als belangrijkste argument. Het creëren van goodwill wordt door betrokkenen uit de atletiekvereniging als de belangrijkste spin-off van de organisatie van side-events ervaren:

Ik weet eerlijk gezegd niet eens... na, ik neem aan dat we er wat geld voor hebben gehad, voor die Kipla'bak reisjes. Dat we daar de mensen van hebben betaald, die daar op dat moment mee bezig waren. Beetje broekzak, vestzak dan. Denk dat we het ook vooral hebben gedaan om de gemeente ter wille te zijn en een beetje *goodwill* te houden in ieder geval. Dus we hadden zelf niet echt het gevoel dat we daar heel veel mee op zouden schieten. (*interview voorzitter*)

Als belangrijkste drijfveer voor deelname aan het side-events-programma noemt de voorzitter het onderhouden van een goede relatie met de gemeente. De combinatiefunctionaris versterkt dit beeld:

Nou, die goeie contacten met de gemeente. Het lijkt me sowieso wel van belang om dit soort dingen te kunnen blijven opzetten en volgens mij staat Phoenix er bij de gemeente maatschappelijk gezien redelijk goed op door alle activiteiten die ontplooid zijn de laatste jaren. En ik denk dat het Phoenix wel helpt om de *goodwill* die ze hebben bij de gemeente, dat ze dat ook kan helpen om bepaalde zaken voor elkaar te krijgen. Misschien

iets met... destijds met de nieuwe accommodatie bijvoorbeeld. Waar ik niet betrokken bij ben geweest, maar ik kan me voorstellen dat je door zo'n goeie naam en intensief contact sneller dat soort dingen geregeld krijgt bijvoorbeeld. (*interview CF, 22-7-2013*)

Phoenix is zich al langer bewust van deze profileringswaarde van het organiseren van maatschappelijke activiteiten. In het clubblad schrijft de voorzitter in 2009: "AV Phoenix staat inmiddels bekend als een vereniging die verder kijkt dan het organiseren van sportieve activiteiten voor eigen leden, en dit levert extra positieve publiciteit en herkenbaarheid op, en maakt dat externe partijen willen investeren in onze vereniging." (Clubblad, 9 december 2009: 4). In de eindevaluatie van het EYOF komen Breedveld et al. (2014: 19) tot een vergelijkbare conclusie over de meerwaarde van het evenement voor deelnemende organisaties. Die meerwaarde betreft volgens hen "vooral de mogelijkheid voor organisaties om zich via beide evenementen [EYOF Utrecht 2013 en Achmea H5C] extern te profileren" (Breedveld et al., 2014: 19). Voor de atletiekvereniging was die externe profilering vooral van toepassing op de profilering naar de gemeente Utrecht als waardevolle partner.

Het tonen en opslaan van goodwill is een bekende organisatiestrategie voor het behoud van legitimiteit (Suchman, 1995). Via het tonen van goodwill spelen organisaties op pragmatische wijze in op het vertrouwen van stakeholders. De idee is dat het wederzijds vertrouwen in elkaars organisatie vergroot door het tonen van goodwill. Een organisatie kan een beroep doen op deze niet-tastbare *resource* (Endres, 1985). Goodwill creëert kredietwaardigheid en een hefboomeffect. Volgens Ashforth en Gibbs (1990) kan (het management van) de organisatie de opgeslagen goodwill inzetten als kapitaalreserve. Door de opgeslagen goodwill kan de organisatie volgens deze auteurs zo nu en dan afwijken van gangbare sociale normen en praktijken zonder serieuze afbreuk te doen aan haar reputatie. Het opslaan van goodwill kan tevens een toekomstige publieke investering in de vereniging legitimeren.

Tegelijkertijd moet worden opgemerkt dat dit opslaan van goodwill door Phoenix minder als een bewuste strategie is gebruikt. De club heeft de side-events niet als strategische activiteit aangemerkt en er niet vanuit die overtuiging aan meegewerkt. Eerder is er sprake van een bewustwording van een interessante bijkomstigheid van deelname aan het side-events-programma. Gaandeweg lijken betrokkenen te beseffen dat Phoenix de bijdrage die zij levert aan het verhogen van sportparticipatie in Utrecht in de toekomst als wisselgeld

kan inzetten voor het realiseren van eigen ambities. Het creëren van goodwill is dan ook een in retrospectief geformuleerde verklaring voor deelname aan het side-events-programma. Bezien vanuit een institutional work-perspectief onderhouden betrokkenen een community- en prestatie-logica als dominante logica's in de atletiekvereniging, doordat zij zich afstandelijk opstellen tegenover de side-events en zich voornamelijk in termen van goodwill uitlaten over de betrokkenheid van Phoenix bij de side-events.

7.4 Discussie

Er is in deze casus sprake van sociaal-maatschappelijke en economische instrumentalisering vanuit de gemeentelijke overheid. De atletiekvereniging organiseert tenslotte de gewenste side-events en levert daarmee een bijdrage aan het promoten van het EYOF en aan het potentieel verhogen van de sportparticipatie in Utrechtse wijken. Toch kan niet zonder meer gesteld worden dat de atletiekvereniging zich zonder slag of stoot als instrument laat gebruiken door diezelfde overheid. Integendeel, de club gebruikt het side-events-programma als strategie om de relatie met de gemeente te versterken. De atletiekvereniging instrumentaliseert op haar beurt het sportevenementenbeleid van de gemeente Utrecht.

De in de vorige paragraaf besproken thema's lijken op zichzelf te staan. Er is een *legacy*-thema waarin de sociaal-maatschappelijke waarde van side-events naar voren komt. Er is een brandingthema waarin het gaat om de economische waarde van side-events. En er is een goodwillthema te onderscheiden waarin betrokkenen de strategische waarde van interorganisatorische relaties benadrukken. Op het eerste gezicht lijken deze thema's naast elkaar te opereren en elkaar nauwelijks te raken. Ze zijn ook stevig verbonden met specifieke partijen; het *legacy*- en brandingthema komt nadrukkelijk naar voren in documenten en gesprekken met vertegenwoordigers van de EYOF-organisatie, terwijl het goodwillthema verbonden is met de atletiekvereniging. Tegelijkertijd bestaan deze thema's niet los van elkaar. De genoemde partijen en thema's zijn namelijk allen (tijdelijk) met elkaar verbonden door het EYOF side-events-programma. Hoewel het side-events-programma verschillende betekenissen krijgt in de drie afzonderlijke thema's, overlappen die betekenissen op verschillende wijze met elkaar. De thema's maken bijvoorbeeld voor een deel gebruik van dezelfde bewoordingen. Eén zo'n term is sportparticipatie. Sportparticipatie is binnen het *legacy*-thema vooral een doel op zichzelf, terwijl deze term in de andere twee thema's eerder de betekenis van een middel heeft. Hoewel sportparticipatie in de drie thema's

uiteenlopende betekenissen kent, faciliteert het wel een relatie tussen de thema's. Door een term als sportparticipatie is een (tijdelijke) verstandhouding tussen de vertegenwoordigers van de thema's mogelijk. Een andere term die deze verstandhouding faciliteert is imago. Imago is een kernthema binnen de marktlogica, terwijl het in de vorm van goodwill ook naar voren komt in de community-logica. Phoenix hoopt door middel van het uitvoeren van side-events het imago van een sterke en welwillende sportvereniging overeind te houden. Betrokkenen vanuit Phoenix zijn als het ware bezig hun vereniging te *branden* als een maatschappelijk actieve en sterke sportvereniging. Toch kan het goodwillthema niet volledig tot het brandingthema worden teruggebracht, omdat de nadruk bij goodwill meer ligt op interorganisatorische legitimiteit in plaats van marktlegitimiteit.

Ondanks deze raakvlakken tussen de logica's blijft de indruk bestaan dat ze relatief autonoom van elkaar opereren. De actoren die verbonden zijn met de specifieke thema's houden vast aan de voor hen dominante logica's en er is geen sprake van een vermenging van de logica's. Hoewel binnen twee logica's bijvoorbeeld gebruik wordt gemaakt van de term imago, duiden de betekenissen die betrokkenen hieraan verbinden op twee verschillende *communities of practice* (Thornton et al., 2012). Thornton et al. (2012) onderscheiden dergelijke *vocabularies of practice* als een systeem van gelabelde categorieën die leden van een sociale groep gebruiken om organisatiepraktijken te construeren en er betekenis aan te geven. Ik heb dit concept in hoofdstuk 3 geïntroduceerd als een methodologisch instrument om uiteenlopende logica's te herkennen. Gesteld kan dan ook worden dat de in paragraaf 7.3 geïdentificeerde thema's ieder gerelateerd zijn aan een andere institutionele logica.

In dit hoofdstuk is gebleken dat de invulling van de clinic vanuit de atletiekvereniging niet met bijzonder veel commitment aan de doelen van het EYOF side-events-programma is uitgevoerd. De beleidsvrijheid die de gemeente creëert geeft veel ruimte aan de atletiekvereniging het side-event naar eigen wens in te vullen. De keerzijde is dat betrokkenen uit de vereniging weinig commitment voor het programma voelen bij de gemeente en dat de gemeente in hun ogen allang tevreden is wanneer een club een activiteit organiseert. Hierdoor bestaat de indruk dat het side-events-programma toch vooral als een plichtmatig onderdeel haar plek heeft gekregen in het EYOF Utrecht 2013. De betrokken organisaties lijken elkaar te gebruiken om de eigen dominante logica in stand te houden en te legitimeren. De logica's zijn als het ware instrumenteel aan elkaar.

De constatering dat Phoenix zich formeel gezien wel committeert aan haar maatschappelijke rol, maar de maatschappelijke activiteiten voornamelijk een plek krijgen bij de combinatiefunctionaris en organisatorische keuzes meer gericht zijn op de eigen community, leidt tot de conclusie dat er hier sprake is van *decoupling*. De club poogt vooral de gemeente Utrecht ervan te overtuigen dat zij een legitieme sportvereniging is die ondersteuning van de gemeente verdient. Dit realiseert de club door zich via de side-events te verbinden aan het doel van het bevorderen van sportparticipatie. Wanneer formeel beleid en de eigenlijke organisatiepraktijken verwijderd raken van elkaar, spreken Meyer en Rowan (1977) van *decoupling*. Men zou kunnen stellen dat de publieke logica door verenigingsbetrokkenen wordt onderschreven, maar dan vooral als 'mythe' en 'ceremonie' (Meyer & Rowan, 1977). Recent stellen Bromley en Powell (2012) dat *decoupling* niet alleen van toepassing is op de kloof tussen beleid en praktijk in organisaties, maar ook op de kloof tussen doel en middel. In die tweede betekenis heeft *decoupling* betrekking op de zwakke relatie tussen geïmplementeerd beleid en de kerntaken van de organisatie:

In means–ends decoupling, policies are thoroughly implemented but have a weak relationship to the core tasks of an organization. In our expanded conception, means–ends decoupling is both a key to understanding the increasingly elaborate internal structures of organizations and it is a main source of heterogeneity in institutional processes. (Bromley & Powell, 2012: 485)

Gezien de organisatorische bijdrage die Phoenix levert aan side-events kan er mijns inziens niet gesproken worden van een 'rookgordijn' van maatschappelijk beleid. De atletiekvereniging geeft daadwerkelijk vorm aan het side-events-programma, waardoor er moeilijk gesproken kan worden van een kloof tussen maatschappelijk beleid en maatschappelijke activiteiten. De constatering dat Phoenix de maatschappelijke activiteiten belegt bij de combinatiefunctionaris, deze in bestuurlijke zin relatief weinig aandacht schenkt en de side-events voornamelijk uitvoert als middel om goodwill bij de gemeente te creëren, leidt mij ertoe te stellen dat er eerder sprake is van het door Bromley en Powell (2012) beschreven doel-middel-type van *decoupling* dan van het beleid-praktijk-type van *decoupling* die de meeste organisatiewetenschappers beschrijven.

Tabel 7.2 Samenvatting van de bevindingen

Directie van agency	Dimensie van agency		
	Evaluatie	Iteratie	Projectie
Divergentie	Herkenning van spanning tussen EYOF breedtesportactiviteiten en verenigingsactiviteiten; hoe kunnen we EYOF-activiteiten voor de breedte organiseren zonder dat dit ten koste gaat van kwaliteit van de eigen organisatie?	Reïteratie van ervaringen met eerder uitgevoerde maatschappelijke projecten. Reïteratie van verschillen tussen publieke doelen en bestaande verenigingspraktijken.	EYOF Side Events beschouwen als maatschappelijke activiteiten die los van andere verenigingsactiviteiten georganiseerd kunnen worden.
Convergentie	Herkenning van mogelijkheden tot het versterken van interorganisatorische relaties; hoe kunnen we EYOF-activiteiten verbinden met bestaande activiteiten?	Reïteratie van ervaringen met eerder uitgevoerde maatschappelijke projecten. Reïteratie van relatie tussen publieke doelen en bestaande verenigingspraktijken.	EYOF Side Events beschouwen als een verbijzondering van bestaande maatschappelijke activiteiten en deze in combinatie daarmee organiseren.
Negatie	Herkenning van de spanning tussen EYOF breedtesportactiviteiten en verenigingsactiviteiten; moeten wij EYOF side-events organiseren en ons richten op in publiek beleid geformuleerde doelgroepen?	Reïteratie van wedstrijdgerichtheid en ervaringen met eerder uitgevoerde maatschappelijke projecten, in het bijzonder de grenzen van publieke beleidsdoelen.	EYOF Side Events beschouwen als een onwenselijke afleiding van kernactiviteiten van de atletiekvereniging.

Meer relevant vanuit een *institutional work*-perspectief is dat betrokkenen bij Phoenix door deze doel-middel-*decoupling* de community-logica onderhouden. Paragraaf 7.2 brengt verschillende directies van *agency* naar voren. Vooral de twee Phoenix-bestuursleden die het EYOF in hun portefeuille hebben stellen zich divergent op tegenover de side-events. De afwijzing van de organisatie van de side-events door het Lokaal Organisatie Committee Atletiek is een voorbeeld van negatie. De divergentie en afwijzing die in deze casus zichtbaar zijn worden vooral gedreven door een prestatie-logica. Convergentie is zichtbaar in de wijze waarop betrokkenen de side-events verbinden met bestaande maatschappelijke activiteiten en deze dus vooral inzetten voor het bevorderen

van de overlevingskansen van de eigen community in de nabije toekomst. Tabel 7.2 geeft een overzicht van de bevindingen uit voorgaande paragrafen vanuit het driedimensionale perspectief op *agency*.

De beleidsvrijheid die de atletiekvereniging genoot legde weinig druk op bestaande oriëntaties in de vereniging, zoals de competitiegerichtheid. Tevens kon de club door die vrijheid de activiteiten zo veel mogelijk in lijn met bestaande activiteiten en doelstellingen van de club brengen. Wanneer het voor een sportvereniging onhelder is wat er van haar verwacht wordt, zal zij haar rol in het beleidsprogramma invullen passend bij haar eigen voorkeuren, in plaats van dat deze worden afgestemd in lijn met de gestelde beleidsdoelen. Gemeenten zijn in zo'n situatie overgeleverd aan de grillen en voorkeuren van sportverenigingen. Door zich welwillend op te stellen in het organiseren van side-events denken betrokkenen in de vereniging goodwill gecreëerd te hebben bij de gemeente, waar de club in de nabije toekomst profijt van kan hebben. Phoenix ziet daarmee kansen voor de ontwikkeling van de eigen organisatie in deelname aan de side-events. Dit wijst erop dat het EYOF side-events-programma zelf instrumenteel is gebruikt voor belangen van de vereniging. Dit is geen vooraf geformuleerde strategie geweest, maar eerder een intuïtieve strategie, en kan daarmee worden beschouwd als een vorm van onbedoelde instrumentalisering door de atletiekvereniging.

1 In de citaten in dit hoofdstuk worden verschillende afkortingen gebruikt:
VZ = voorzitter
PM = penningmeester
BW = bestuurslid wedstrijd sport
I = interviewer

8

‘GEZOND LEVEN DICHTERBIJ’? GRENZEN AAN INSTRUMENTALISERING

Dit hoofdstuk bespreekt een voorbeeld van sociaal-maatschappelijke instrumentalisering. Daarin zien we twee opvattingen over de maatschappelijke rol van een sportvereniging die met elkaar botsen. Centraal staat het beleidsprogramma Sportimpuls Kinderen Sportief op Gewicht: Brengt Gezond Leven Dichterbij (Sportimpuls KSG), een nationaal sportbeleidsprogramma gericht op het tegengaan van overgewicht en obesitas onder kinderen. Binnen dit beleidsprogramma maakt de overheid gebruik van dwingende vormen van sturing om sportverenigingen verantwoordelijkheid te laten nemen voor maatschappelijke vraagstukken. Subsidies binnen de Sportimpuls KSG zijn gebonden aan randvoorwaarden en criteria. De criteria van dit programma zijn meer dwingend geformuleerd dan de criteria die bij de vorige twee cases aan de orde waren. In dit hoofdstuk zal blijken dat het beleidsprogramma verenigingen in sterkere mate dan bij de vorige twee cases dwingt zich te verbinden aan een publieke logica. De intensiteit van instrumentalisering is hoger, de kans op weerstand daarmee eveneens. Deze casus werpt licht op de fragiele en spanningsvolle relatie tussen een publieke logica en een community-logica.

De Sportimpuls KSG en de wijze waarop atletiekvereniging Phoenix hiermee omgaat brengen twee uiteenlopende duidingen van de maatschappelijke rol van een sportvereniging aan het licht. Deze duidingen typeer ik op basis van sportsociologische literatuur als plus-sport en sport-plus. Plus-sport benadrukt primair publieke doelstellingen, terwijl bij sport-plus sportactiviteiten leidend zijn en maatschappelijke impact een spin-off is van die activiteiten (Coalter, 2007). Ik beargumenteer dat deze thema's elk verbonden zijn aan een eigen institutionele logica. Het hoofdstuk start met een beschrijvende paragraaf over de achtergrond van de Sportimpuls Kinderen Sportief op Gewicht. Paragraaf 7.2 analyseert de wijze waarop atletiekvereniging Phoenix zich heeft georiënteerd op en heeft gewerkt aan een subsidieaanvraag voor de Sportimpuls. Paragraaf 7.3

analyseert de betekenis van de maatschappelijke rol van een sportvereniging op basis van de thema's *plus-sport* en *sport-plus*. Het hoofdstuk sluit af met een discussie over de bevindingen in het licht van de institutionele logica-benadering.

8.1 Sportimpuls Kinderen Sportief op Gewicht: sportaanbieders als coördinator van zorginterventies

In 2011 presenteert minister Schippers van VWS het programma *Sport en Bewegen in de Buurt* (SBB) (VWS, 2011). Dit beleidsprogramma is bedoeld om door middel van lokale samenwerking tussen gemeenten, sportorganisaties, zorginstellingen, onderwijs en andere partijen het sport- en beweegaanbod 'beter aan te laten sluiten op de lokale vraag' en daarmee een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van een sportgewoonte onder burgers en aan de volksgezondheid. De regie voor de bevordering van het lokale sportaanbod legt VWS bij gemeenten, omdat deze geacht worden beter inzicht te hebben welke en hoe sportverenigingen aan lokale vraagstukken kunnen bijdragen. Onderdeel van dit programma is de *Sportimpuls*, een financiële impuls van jaarlijks 9 miljoen euro die sport- en beweegaanbieders 'startklaar' moet maken "om aanbod te realiseren dat bijdraagt aan het vergroten van het bereik van het lokale sport- en beweegaanbod zoals afgesproken met de gemeente" (VWS, 2011: 12). Doel van het vergroten van het bereik van het lokale aanbod is "sport onderdeel te maken van de dagelijkse keuze van mensen en daarmee de gezondheid te bevorderen" (VWS, 2011: 24).

In de voorjaarsnota 2012 stelt het kabinet-Rutte I extra middelen beschikbaar (jaarlijks 2 miljoen euro) voor het tegengaan van overgewicht en obesitas bij kinderen. De middelen zijn beschikbaar voor het ontwikkelen van integrale plannen voor het structureel meer laten sporten en bewegen van kinderen met overgewicht of obesitas, in de leeftijd van 0 tot 4 en 12 tot 18 jaar. Het doel van deze *Sportimpuls Kinderen Sportief op Gewicht* (Sportimpuls KSG) is dat lokale sport- en beweegaanbieders samen met partijen uit de lokale gezondheidszorg een uitgebreid en/of verbreed sport- en beweegaanbod ontwikkelen voor kinderen van 0 tot 4 jaar en jongeren van 12 tot 18 jaar met overgewicht of obesitas en hun gezin (sportindebuurt.nl, 1-9-2014). Sport- en beweegaanbieders zijn de enige partijen die als hoofdaanvrager een beroep kunnen doen op de impuls. Dit is relevant in het licht van het onderzochte vraagstuk, omdat het sportaanbieders in een projectleidersrol dwingt. Verder dient het aanbod kinderen en jongeren uit de twee leeftijdsgroepen op weg te helpen naar een duurzame en gezonde leefstijl en daarmee een bijdrage te leveren aan het terugdringen van overgewicht

en obesitas. Het Ministerie van VWS hanteert vier criteria in de beoordeling van projectaanvragen: 1) gebruik van bestaande interventies, 2) samenwerking tussen zorg en sport, 3) ouderparticipatie en opvoedingsondersteuning en 4) ervaring met de organisatie van sport- en beweegaanbod.

Ten eerste maakt de Sportimpuls KSG, evenals bij de reguliere Sportimpuls het geval is, gebruik van elders succesvol gebleken interventies als criterium voor de beoordeling van projectaanvragen. Dit houdt in dat aanvragers alleen aanspraak kunnen maken op financiële middelen als zij een projectvoorstel indienen dat is gebaseerd op een sport- of beweegproject dat eerder en elders succesvol is gebleken. Dit beperkt de creatieve autonomie van aanvragers. Hiertoe is een zogenoemde 'menukaart' opgesteld voor potentiële aanvragers. De menukaart biedt een overzicht en beschrijving van interventies waaruit gekozen moet worden. Hierop komen interventies voor die luisteren naar namen als 'Kinderdagverblijf in beweging', 'Kids in Action', 'Realfit' en 'Beweegdiploma'. In de menukaart wordt inzichtelijk gemaakt in hoeverre de interventie reeds voldoet aan de andere criteria.

Een tweede criterium is de samenwerking tussen sportaanbieder en zorginstelling. Volgens de website die speciaal voor SBB is ingericht, is het voor sport- en beweegaanbieders vaak nog een stap te ver om de doelgroep (zelfstandig) te begeleiden. Kennis en expertise van zorgprofessionals zou daarvoor nodig zijn:

Kinderen met (ernstig) overgewicht komen in contact met verschillende professionals. Samenwerking tussen deze professionals is essentieel om de doelgroep te signaleren, door te verwijzen en te begeleiden naar een actievere, gezonde leefstijl. Voor sport- en beweegaanbieders is het vaak nog een stap te ver om deze doelgroep (zelfstandig) goed te kunnen begeleiden. Kennis en expertise van zorgprofessionals, zoals bijvoorbeeld (jeugd)artsen en verpleegkundigen, consultatiebureau, JGZ en (kinder) fysiotherapeuten, is hierbij nodig. Maar het is wel wenselijk dat kinderen (uiteindelijk) in hun eigen omgeving blijven bewegen bij regulier aanbod, en niet in het medische circuit. (*sportindebuurt.nl*, 1-9-2014)

Als derde criterium dienen projecten aandacht te besteden aan ouderparticipatie en opvoedingsondersteuning. Volgens het programma hebben ouders en de rest van het gezin positieve invloed op het aanleren en volhouden van gezond gedrag van kinderen, waardoor de kans op een (blijvende) gewichtsafname groter is.

Vanuit deze overtuiging wordt van projectaanvragers verwacht dat zij aandacht besteden aan minimaal opvoedingsondersteuning, eventueel uitgebreid met individuele adviezen of participatie van ouders bij de activiteit.

Het laatste criterium betreft het sport- en beweegaanbod zelf. Een sport- of beweegaanbieder is de hoofdaanvrager van het project en dient minstens twee jaar ervaring te hebben met het organiseren van sport- of beweegactiviteiten. Dit criterium legt de nadruk op ervaring met het organiseren van sportactiviteiten en blijft daarmee dicht bij het primaire proces van sportverenigingen. Tegelijkertijd vraagt het programma van sportverenigingen aanbod te ontwikkelen dat past bij de te bereiken doelgroep:

Het doel van de Impuls is om kinderen van 0 tot 4 jaar en jeugd van 12 tot 18 jaar met (risico op) overgewicht en obesitas op weg te helpen naar een gezonde leefstijl met behulp van sporten en bewegen. De aanwezigheid van een of meerdere sport- en beweegelementen is daarom onontbeerlijk. Deelnemers moeten binnen het KSG-project daadwerkelijk, onder begeleiding, gaan bewegen (fysieke beweegcomponent), waarbij het sport- en beweegaanbod dusdanig opgezet moet zijn, dat het ook kan worden voortgezet nadat de Sportimpuls KSG is afgerond. (*sportindebuurt.nl*, 1-9-2014)

De vraag is of de sportactiviteiten van vooral op prestatie gerichte sportverenigingen zich wel lenen voor kinderen met overgewicht en obesitas. Eerder zijn de opstellers van het programma van mening dat aanpassingen in bestaande sport- en beweegactiviteiten nodig zijn om deze doelgroep over de streep te trekken. We zagen in het voorgaande hoofdstuk al dat Phoenix veel waarde hecht aan prestatie. Hoe gaat die oriëntatie samen met het bereiken van een doelgroep die vanuit de optiek van het beleidsprogramma vooral geholpen moet worden meer te bewegen?

Naast deze vier criteria stuurt de Sportimpuls KSG op een tweetal andere elementen. Deze elementen komen onder meer naar voren in de beschreven succesvolle voorbeelden. In aansluiting op het meer op de doelgroep toegesneden sportaanbod stuurt de Sportimpuls KSG aan op ontwikkeling van sportactiviteiten in de wijk of buurt. De sportactiviteiten dienen dicht bij de te bereiken kinderen aangeboden te worden, bijvoorbeeld in parken, op playgrounds of op school, en dus niet zozeer op sportaccommodaties zelf. De idee is dat kinderen uit de doelgroep hierdoor makkelijker in contact komen

met een sportaanbieder. Het is voor veel sportverenigingen gebruikelijk dat zij hun activiteiten organiseren op sportaccommodaties, vaak aan de rand van een wijk of gemeente. Leden komen naar die accommodatie toe om deel te nemen aan de door de sportvereniging aangeboden activiteiten. De Sportimpuls KSG (en ook de algemene Sportimpuls) wenst van sportverenigingen dat zij hun vaste 'honk' loslaten en zich meer begeven naar de vindplaats van de doelgroep.

Een ander element dat volgens de opstellers van het programma van belang is voor het succes van de interventie is aandacht voor voeding:

Het doel van de impuls is kinderen met overgewicht of obesitas structureel meer te laten sporten en bewegen. Echter, voor het ontwikkelen van een gezonde leefstijl gaat het om de beide kanten van de energiebalans: het gaat om bewegen en voeding. Uit onderzoek is daarnaast gebleken dat de kans op gewichtsafname groter is, wanneer een interventie of aanpak aandacht besteedt aan de beide componenten. Het is daarom niet verplicht aandacht te besteden aan voeding in de aanvraag, maar het is wel wenselijk dit te doen. (*sportindebuurt.nl*, 1-9-2014)

Hoewel deze twee elementen minder dwingend zijn geformuleerd dan de vier criteria, duwen ze potentiële aanvragers wel in een specifieke richting met het te ontwikkelen project.

Vanwege het publieke belang dat de criteria en aandachtspunten dienen kunnen deze gezien worden als concrete uitwerkingen van een publieke logica (zie hoofdstuk 3) voor de organisatie van sportactiviteiten. Een publieke logica richt zich op principes van gelijke behandeling, van welvaartsverdeling in de samenleving, realiseren van collectieve goederen en een zorgplicht voor alle burgers (Thornton et al., 2012). We zien deze principes bij de Sportimpuls KSG deels terug in de geformuleerde subsidiecriteria. Sportactiviteiten georganiseerd vanuit een publieke logica realiseren gelijke toegang voor uiteenlopende groepen burgers en dragen bijvoorbeeld bij aan publieke vraagstukken als publieke gezondheid en sociale cohesie. Gegeven de sturende subsidiecriteria lijkt het aannemelijk te veronderstellen dat sportaanbieders deze publieke logica nog te weinig hanteren in de organisatie van hun activiteiten.

Van de criteria gaat dus een sturing op een publieke logica uit. Opvallend is dat de criteria niet zijn gericht op output, zoals het aantal te bereiken kinderen. Het gaat eerder om inhoudelijke criteria waarmee de overheid de constellatie van het project poogt te sturen, zoals de verplichte samenwerking

met zorgprofessionals. De criteria geven inhoud aan de gewenste wijze van organiseren en kunnen worden beschouwd als ankerpunten voor het proces van instrumentalisering. De criteria dwingen deelnemende sportverenigingen activiteiten op een dusdanige manier te organiseren dat deze sportactiviteiten het publiek belang meer dienen. De eis dat sportverenigingen hoofdaanvrager dienen te zijn van een subsidieaanvraag dwingt sportverenigingen bijvoorbeeld in een meer coördinerende positie, waarbij zij genoodzaakt zijn hun blik naar buiten te richten. In hoofdstuk 1 is al beschreven dat sportverenigingen in de literatuur over het algemeen juist getypeerd worden als naar binnen gekeerde organisaties (Thiel & Mayer, 2009). Het is daarom de vraag hoe principes verbonden met een publieke logica zich in een dergelijk concreet proces verhouden tot een community-logica die zich meer richt op een begrensde gemeenschap van gelijkgestemden. De volgende paragraaf bespreekt daarom op welke wijze betrokkenen bij atletiekvereniging Phoenix zijn omgegaan met de sturende werking van de subsidiecriteria.

8.2 Het ontwikkelen van een subsidieaanvraag: een complex proces

In december 2012 ontstaat bij enkele betrokkenen van AV Phoenix het idee een projectaanvraag voor de Sportimpuls KSG uit te werken. Op een informatieavond over de Sportimpuls, georganiseerd door belangenvereniging VSU en de gemeente Utrecht, ontmoeten een beweegmakelaar van de gemeente Utrecht (tevens lid van Phoenix), een zelfstandig ondernemer (tevens 'slapend lid' van Phoenix) en de verenigingsmanager en combinatiefunctionaris van Phoenix elkaar. Zij raken in gesprek over de mogelijkheden van het indienen van een aanvraag voor de Sportimpuls door AV Phoenix. Tijdens deze ongeplande en informele brainstorm worden deze vier personen enthousiast over het idee en besluiten dit in het nieuwe jaar verder vorm te geven. Samen vormen zij een tijdelijke groep die aan de ontwikkeling van een projectaanvraag werkt (hierna, de projectgroep). Het proces dat zij opstarten zal enkele maanden in beslag nemen. Deze paragraaf belicht drie thema's die vanuit observaties, *field notes* en interviews naar voren zijn gekomen als betekenisvol voor het verloop van het proces, te weten: het organiseren van intern draagvlak voor de aanvraag, het dwingende karakter van de vooraf gestelde subsidiecriteria en de invloed van externe partijen, zoals onderwijsinstellingen en zelfstandig professionals.

8.2.1 Intern draagvlak en eigenaarschap

De projectgroep bestaat uit personen die als uitvoerende professionals en vrijwilligers verbonden zijn aan Phoenix. Zij bezitten geen bestuurlijke verantwoordelijkheid. Eén van de eerste acties die de projectgroep daarom onderneemt is dat zij het bestuur informeert over het initiële idee en goedkeuring vraagt voor het verder uitwerken van dit idee.

De Phoenix-achtergrond van de leden uit de projectgroep is bepalend voor de initiële positieve reactie van het bestuur van de vereniging. Het bestuur ervaart de aanvraag voor de Sportimpuls KSG als een uit de interesse van leden geboren initiatief (interview VZ, interview ST, observatie BV 1&3):

Nou, het kwam vanuit een groepje trainers. Er was ergens eind vorig jaar een bijeenkomst, ik weet niet welke bijeenkomst dat was, maar daar waren dus een aantal trainers plus [zelfstandig adviseur]. En die hoorde op dat moment, volgens mij ging het toen zijdelings over die regeling Sportimpuls; er was een andere aanleiding. Maar op dat moment stonden ze dat na te bespreken geloof ik en toen dachten ze met z'n vieren of vijven 'nou, waarom zou Phoenix daar niet aan mee kunnen doen?' En daar stond [de VM¹] bij en zo is toen direct de eerste link met het bestuur gelegd, van 'zou dit niet voor ons wat kunnen zijn'. Dus het is niet een initiatief uit het bestuur geweest, maar het is een initiatief van leden geweest. Toen wij er dus op die manier van hoorden was uhm, vond ik het fijn dat een aantal mensen zich daar opwierpen. Dat vond ik heel belangrijk. (*interview voorzitter*)

De voorzitter stelt dat het initiatief tot het ontwikkelen van een idee is ontstaan bij enkele betrokkenen uit de club. Een zelfde beeld komt naar voren in de eerste bestuursvergadering die ik tijdens mijn veldwerk bij deze atletiekvereniging bijwoon. Bij deze vergadering is het lid dat een eigen consultantbedrijf in de sportsector heeft namens de projectgroep aanwezig om het bestuur te informeren over de Sportimpuls KSG en de eerste ideeën vanuit de projectgroep. Ze brengt haar verhaal met overtuiging en komt bevlogen over. Het bestuur reageert echter terughoudend op het project, met uitzondering van het pas aangetreden bestuurslid recreanten. De voorzitter en de secretaris reageren wel positiever op de betrokkenheid van enkele Phoenix-leden (*field notes*, 22 januari 2013).

De terughoudendheid van de voorzitter en zijn positieve reactie op de betrokkenheid van Phoenix-leden verklaart hij door te verwijzen naar ervaringen

met maatschappelijke activiteiten uit het verleden. Deze hebben hem doen inzien dat gevoeld eigenaarschap vanuit de ledenpopulatie een belangrijke succesfactor is voor het welslagen van dergelijke activiteiten:

R Want we hebben al eerder maatschappelijke initiatieven gehad in de vereniging. Zoals met die groep autistische kinderen. Wat op zichzelf ook een eh... Dat is juist andersom gegaan, daar is toen een verzoek voor het bestuur binnengekomen. Daar hebben we toen enthousiaste trainers voor gevonden, maar uiteindelijk bleek dan toch het draagvlak te beperkt om dat echt helemaal substantieel in de vereniging te beleggen. En dat het ook zodanig draagvlak heeft dat je het kunt laten voortbestaan.

I Draagvlak bij trainers dan?

R Echt in de vereniging. Dus niet bij twee trainers, of drie trainers, maar dat het ook een groepje is dat het zich aantrekt.

I Iemand die de coördinatie oppakt?

R Ja, ja. En ook opstaat als er iets misgaat of iets geregeld moet worden. Dat het niet allemaal op twee personen neerkomt. Daarvan hebben wij toen wel geleerd. Ja, je moet toch wel een betrekkelijk goed draagvlak kweken, om zoiets te beleggen in de vereniging, dat het ook beklijft. Dus toen er vier, vijf mensen mee kwamen. Ja, dat is eigenlijk, om die reden zijn we er eigenlijk toen betrekkelijk serieus mee omgegaan ook met die hele aanvraag.

(interview voorzitter)

Volgens de voorzitter en ook andere bestuursleden is de slagingskans van maatschappelijke projecten minder groot wanneer dit soort projecten van buitenaf komt en bij het bestuur wordt neergelegd door bijvoorbeeld een bond of gemeente. In dat geval zou het bestuur binnen de vereniging te veel van bovenaf moeten sturen. Een gevoeld eigenaarschap en breder draagvlak vanuit de ledenpopulatie is voor dit bestuur de belangrijkste voorwaarde om deel te nemen aan maatschappelijke projecten.

Enkele bestuursleden zien de meerwaarde van een eventueel maatschappelijk project binnen de Sportimpuls KSG in de bijdrage die het levert aan het imago van de vereniging en de financiële middelen die voor een deel gebruikt kunnen worden voor de bekostiging van de verenigingsmanager. Zo stelt de voorzitter:

Phoenix zou mee kunnen doen met het fenomeen Sportimpuls. En dat zijn in feite dan twee gedachten. Enerzijds dat wij als Phoenix, dat wij ons dan weer profileren met maatschappelijke betrokkenheid en een stukje inzet naar de gemeente. En verder niet onbelangrijk, dat wij daar een stuk financiering voor de verenigingsmanager uit kunnen halen. Hè, dat is natuurlijk ook nog steeds een punt van aandacht voor ons, om op lange termijn de verenigingsmanager te behouden. (BV, 22 januari 2013)

De voorzitter maakt hier gebruik van het *goodwill*thema zoals dat ook in het voorgaande hoofdstuk naar voren is gekomen. Uit dat hoofdstuk bleek dat goodwill een bekende organisatiestrategie is waarmee een organisatie inspeelt op het vertrouwen van stakeholders voor het behoud van legitimiteit (Suchman, 1995). De eventuele keuze voor deelname aan de Sportimpuls KSG is niet alleen een product van rationele planning en gericht op efficiency, maar tevens gericht op het behouden van legitimiteit om daarmee de overlevingskansen van de vereniging te vergroten. Meerdere betrokkenen (voorzitter, secretaris, VM, CF) vermelden de relatie met de gemeente als een argument voor deelname aan maatschappelijke projecten:

Het levert op zich wel wat op als je bij de gemeente dan om iets anders komt. Dat je wel serieus genomen wordt. En dat je ook dingen eerder voor mekaar krijgt, dan als je nooit iets doet, denk ik. [...] Ik denk dat het gewoon goed is een positieve relatie met die gemeente te hebben. Ik weet van voor mijn tijd, dat als ze dan iets over hadden, dat ze dan Phoenix belden van 'kun je nog een projectje doen in Overvecht?' (interview VM)

In deze casus blijkt goodwill echter niet dominant te zijn in de verhalen over de ontwikkeling van een projectaanvraag voor de Sportimpuls KSG. Dit komt mede doordat enkele betrokkenen goodwill in dit geval als een geforceerde, bijna hypocriete argumentatie ervaren:

Ik vond het een beetje geforceerd overkomen om het op poten te zetten, want het verhaal was een beetje: 'die mogelijkheid van die subsidie is er, dus dat biedt dan een mooie kans voor de vereniging om zich maatschappelijk weer in te zetten en promotie en noem maar op'. Maar aan de andere kant had ik het gevoel van 'ja, we zijn geforceerd naar iets om daar invulling aan te geven'. (interview CF)

Goodwill lijkt in dit proces dan ook niet koste wat kost te worden nagestreefd. De secretaris brengt eenzelfde geluid naar voren. In vergelijking met voorgaande maatschappelijke projecten constateert zij dat Phoenix die projecten al grotendeels wilde organiseren en dat daarna is gekeken welke subsidiemogelijkheden daarvoor beschikbaar zijn. Bij de Sportimpuls KSG deed de subsidiemogelijkheid zich voor, terwijl er nog gezocht moest worden naar een maatschappelijk project. Een andere reden dat het goodwillthema minder zichtbaar is, is dat de bestuurlijke en organisatorische afwegingen die betrokkenen maken vooral ingaan op wat het kernproces van de atletiekvereniging is en op welke wijze maatschappelijke projecten daarbij passen. De afweging die betrokkenen in relatie tot de Sportimpuls KSG maken gaat over het al dan niet oppakken van een rol als projectleider in een zorginterventie. In het vorige hoofdstuk was de afweging die Phoenix maakte vooral gerelateerd aan de relatie met de gemeente zelf. Dit neemt niet weg dat ook in deze casus het idee van maatschappelijke activiteiten ondernemen als onderdeel van een op legitimiteit gerichte overlevingsstrategie een rol speelt.

Niet iedereen staat zo kritisch tegenover het programma als blijkt uit het citaat van de combinatiefunctionaris hiervoor. Jeugdtrainers die gepolst worden voor het uitvoeren van het project vinden het idee van de Sportimpuls KSG passen bij Phoenix:

Een van de jeugdtrainers benoemt het maatschappelijk karakter als iets dat past bij Phoenix. Het gaat haar niet om ledenwinst. Ook vindt ze het thema 'overgewicht' relevant en een interessante doelgroep. Ze noemt in het overleg twee keer dat het bij Phoenix past. De andere jeugdtrainers bevestigen dit verbaal, dan wel met een knikkende beweging. (*field notes, 21 februari 2013*)

Twee van deze trainers hebben eerder een bijdrage geleverd aan maatschappelijke projecten in Overvecht. Mogelijk zien zij daarom een scherpere relatie tussen bestaande of vroegere maatschappelijke activiteiten van Phoenix en de inhoud en doelgroep van de Sportimpuls KSG. Er lijkt onder de jeugdtrainers van Phoenix dan ook draagvlak te zijn voor het ontwikkelen van een aanvraag.

Het draagvlak en eigenaarschap vanuit de leden van Phoenix blijkt gedurende het ontwikkelen van de projectaanvraag echter een heikel punt. Waar bij de start van het traject nog een vierkoppige projectgroep van Phoenix betrokken is, werkt aan het eind van het proces alleen de verenigingsmanager nog aan

de subsidieaanvraag. Gaandeweg haken de andere drie leden van de initiële projectgroep om uiteenlopende redenen af. De combinatiefunctionaris legt uit:

Als ik voor mezelf spreek denk ik dat het te weinig prioriteit had voor mij. Ik heb m'n gewone werkzaamheden die doorlopen, die heb ik wel. Dus het was meer iets van, voor mijn gevoel, dat ik werd gevraagd van 'mocht je tijd hebben ervoor, zou je d'r voor in willen zetten?' En ik denk dat dat voor de rest ook wel een beetje zo was. Ja, te weinig echt mee bezig en misschien te weinig ambitie om er echt iets moois van te maken ofzo. Meer van 'nou, het komt voorbij, we kijken wel of we er iets mee kunnen en we zien wel wat eruit komt', zoiets. [...] Misschien moet het omgekeerd zijn. Dat je van tevoren al een heel plan in je hoofd hebt van 'goh, het zou mooi zijn als we dit of dat kunnen doen' en daarin een bepaalde ambitie hebt en dan vervolgens daar die subsidie voor gaan aanvragen. (*interview CF*)

Een van de redenen die betrokkenen noemen, naast de geringe prioriteit, is dat zij gedurende het proces continu het gevoel houden dat het project geen concrete vorm aanneemt:

Het echte idee kwam voor mijn gevoel niet zo. Het ging voor mij een beetje van 'ja, we kunnen wel wat, maar wat dan'. Het ging van wel naar niet doen, wel naar niet doen en dat is eigenlijk tot het allerlaatste zo gebleven. (*interview VM*)

Het draagvlak onder leden van de projectgroep lijkt bij aanvang van het proces minder groot te zijn geweest dan aanvankelijk werd verondersteld. Ook de drie jeugdtrainers die aanvankelijk positief reageren haken in de loop van de tijd af. Deze bevindingen ondersteunen het gevoel van de voorzitter dat intern eigenaarschap en draagvlak een beslissende rol spelen in het welslagen van maatschappelijke projecten bij een sportvereniging.

8.2.2 Sturende subsidiecriteria

Een andere reden die betrokkenen verbinden met het afnemend enthousiasme is de complexiteit van de te ontwikkelen en eerder besproken aanvraag. De gestelde subsidiecriteria en de daaruit volgende invloed die externe partijen hebben op het proces veroorzaken volgens betrokkenen deze complexiteit. In

deze en de volgende paragraaf laat ik zien hoe die criteria de maatschappelijke rol van de sportvereniging te ver doorvoeren in de ogen van betrokkenen bij Phoenix. Gesteld kan worden dat sprake is van een verrekking van een publieke logica; door de publieke logica dusdanig leidend te laten zijn, schiet de overheid in deze casus haar doel voorbij.

Op een druilerige dinsdagochtend in februari 2013 ontmoeten de leden van de projectgroep elkaar in een Utrechts koffiehuis. In het koffiehuis is het behaaglijk en rumoerig. Tijdens de brainstorm over potentiële ideeën nemen de projectgroepleden de subsidiecriteria er vrijwel direct bij. Een van de criteria stelt dat de projectaanvraag moet zijn gebaseerd op eerder bewezen succesvolle initiatieven. Deze initiatieven staan beschreven op de zogeheten ‘Menukaart Kinderen Sportief op Gewicht’. De projectgroep gebruikt deze menukaart om tot een keuze voor een voorbeeldproject te komen. Na enige discussie valt de keuze op de interventie *RealFit*. Deze interventie heeft als doel een afname van overgewicht onder jongeren tussen 13 en 18 jaar te realiseren. De interventie bestaat uit een intake, beweglessen, enkele voedingslessen en individuele consulten met een diëtiste en een psycholoog. Tevens is de interventie gericht op ouderparticipatie (netwerkinbeweging.nl, 21-7-2015); een ander criterium van de Sportimpuls KSG.

De focus van het programma betreft de doelgroep. Dit is het meest centrale criterium van de impuls. Hoewel er binnen de Sportimpuls KSG een keuze is voor de doelgroepen 0-4 jaar en 12-18 jaar, voelt dit voor de projectgroep niet als een keuze. Het ligt volgens hen voor de hand voor de doelgroep 12-18 jaar te gaan, omdat er voor 0-4-jarigen bij Phoenix geen aanbod is. Hoewel de zelfstandige consultant bij aanvang optimistisch is – ‘honderd, tweehonderd kinderen heb je zo’ (observatieverslag, 5 februari 2013) – blijkt dit toch moeizamer te zijn dan gedacht. Dit wordt zichtbaar wanneer het ontwikkelen van een aanvraag al enkele maanden onderweg is en er op dat moment nog maar één onderwijsinstelling als partner is gevonden. De samenwerking met onderwijsinstellingen is voor betrokkenen essentieel, omdat dit voor hen de ‘vindplaats’ van de doelgroep is. Sport- en beweegaanbod via scholen organiseren biedt tevens de mogelijkheid kinderen met overgewicht ‘discreet te benaderen’ (observatie *overleg Sportimpuls bij VSU*, 4 april 2013). Bij de constatering tijdens een bestuursvergadering dat er na bijna vier maanden nog maar één onderwijsinstelling betrokken is bij de aanvraag roept de secretaris enigszins verbouwereerd: “We hebben dikke kinderen nodig!”

De criteria maken het ontwikkelen van een aanvraag volgens betrokkenen ingewikkeld:

Omdat je natuurlijk ook wel die ingrediënten moet gebruiken die ze voorschrijven. [...] Als je dan denkt, we moeten met een school en in de wijk en eh, met ouderparticipatie en al die voorwaarden die ze gesteld hadden. (*interview VM*)

Ook bestuursleden uiten deze kritiek op het programma:

Eigenlijk ben ik met terugwerkende kracht toch meest verbaasd over de constructie die erachter zit, bij die Sportimpuls. [...] Een sportaanbieder is in feite in de praktijk natuurlijk bijna altijd een sportvereniging. Met amateurs en met amateurbestuurders. En als je dan verwacht dat die dit gaan optuigen. Ja, dan heb je een hoog verwachtingspatroon. (*interview voorzitter*)

De verenigingsmanager, de persoon binnen Phoenix die zich het meest richt op het ontwikkelen van een aanvraag, wordt zelfs een beetje moedeloos van de hoeveelheid en inhoud van de criteria:

Dat het eigenlijk gewoon een waardeloze regeling is [lacht]. Dat het zó ingewikkeld is. Dat het eigenlijk als vereniging zo moeilijk is om daar iets goeds van te maken. Al zou je nog een jaar de tijd hebben, zou ik het ook niet weten. (*interview VM*)

Betrokkenen uit de projectgroep en het bestuur ervaren de criteria uiteindelijk als dusdanig beperkend en sturend, dat zij zich niet meer kunnen herkennen in de door de Sportimpuls KSG gewenste rol voor de sportaanbieder als projectaanvrager. Met name het criterium dat de aanvrager samen dient te werken met professionele instanties is van doorslaggevende betekenis voor het verloop van het proces. Uit de citaten hiervoor komt naar voren dat Phoenix samenwerking dient aan te gaan met bijvoorbeeld zorg- en onderwijsinstellingen. Dit criterium maakt van het ontwikkelen van een aanvraag een complex en vooral multivocaal proces (cf. Aggerholm et al., 2012).

8.2.3 Multivocaliteit door externe invloed

Beleids- en subsidieprogramma's worden vaak gekarakteriseerd als intentioneel vormgegeven voor het bereiken van specifieke resultaten. Multivocaliteit veronderstelt echter dat zowel de betrokkenheid van meerdere partijen als de communicatie over (beleids)teksten meerdere betekenissen, of *vocaliteiten*, in het proces brengt (Aggerholm et al., 2012; Stone, 2002; Yanow, 1996). Het is een concept dat nadruk legt op de meerduidigheid en complexiteit van beleid en het kan daarom van nut zijn bij de analyse van de casus. Deze paragraaf laat zien dat vooral de betrokkenheid van diverse externe stakeholders zorgt voor de nodige multivocaliteit.

De Sportimpuls KSG is een nationaal beleidsprogramma, waarvoor het Ministerie van VWS jaarlijks enkele miljoenen beschikbaar stelt. Die publieke middelen worden beschikbaar gesteld om sportaanbieders en zorg- en onderwijsprofessionals meer met elkaar te laten samenwerken om zodoende overgewicht en obesitas onder kinderen tegen te gaan. Deze partijen hebben vaak nog niet of nauwelijks met elkaar samengewerkt in een dergelijke context. Een van de eisen van de Sportimpuls KSG is dat de sportvereniging als eerste aanvrager in het project samenwerkt met externe partijen uit bijvoorbeeld de zorgsector, zoals een diëtist. In een bestuursvergadering waarbij de verenigingsmanager is aangeschoven stelt zij:

Je moet met heel veel andere partijen dan sportpartijen gaan samenwerken. Dus vraag denk ik wel wat van je als je het gaat organiseren. Maar we hebben in Overvecht natuurlijk een goed netwerk in de loop der jaren opgebouwd met allerlei andere projecten. (BV, 25 februari 2013)

Door te refereren aan bestaande contacten in de gekozen locatie voor het beoogde project tracht ze de aanwezige bestuursleden te overtuigen van de haalbaarheid van het project, ondanks de te verwachten complexiteit.

De VM legt de eerste contacten met externe partijen samen met de gemeente Utrecht, in de persoon van een beleidsadviseur sportstimulering en een beweegmakelaar, en met de projectleider Jongeren op Gezond Gewicht (JOGG) van de GG&GD. De gemeente Utrecht dringt vooral aan op samenwerking met andere sportaanbieders, zodat binnen het project een breed pakket van sport- en beweegactiviteiten kan worden aangeboden aan de doelgroep. Later in het traject nodigt de gemeente, in samenwerking met de VSU, verschillende sportaanbieders die zich oriënteren op een aanvraag voor de Sportimpuls

KSG uit voor een afstemmingsoverleg. De gemeente lijkt in deze sessie een makelaarsfunctie te vervullen; zij zet verschillende partijen waarvan de gemeente weet dat deze interesse hebben in de impuls bij elkaar voor nader overleg. Ook lijkt zij te willen voorkomen dat partijen los van elkaar een aanvraag indienen gericht op één en dezelfde wijk. Mogelijk komt deze betrokkenheid van de gemeente voort uit het gegeven dat bij de eerste tranche van de Sportimpuls geen aanvragen in Utrecht zijn gehonoreerd (*field notes*, 4 april 2013).

In een gesprek dat de VM heeft met de GG&GD en een beweegmakelaar van de gemeente Utrecht komt vooral ter tafel welke potentiële partijen als partner bij de door Phoenix geïnitieerde aanvraag zouden kunnen worden betrokken. Er worden enkele organisaties en namen genoemd, met name betrokkenen bij onderwijsinstellingen. De VM lijkt naar aanleiding van dit gesprek diverse kansen te zien voor de verdere ontwikkeling van de aanvraag.

Het ligt volgens de leden van de projectgroep voor de hand om een samenwerking aan te gaan met onderwijsinstellingen in de wijk Overvecht, omdat dit de 'vindplaats' is van de gekozen doelgroep (observatie overleg, 7 februari 2013). Maar alleen al het leggen van contacten met dergelijke partijen en zoeken naar geschikte manieren om samen te werken werpt een schaduw over de voortgang van de projectaanvraag. Doordat een subsidieaanvraag door alle betrokken partijen getekend moet worden is vooraf enige mate van afstemming tussen de (potentieel) betrokken partijen noodzakelijk. Dat betekent tegelijkertijd dat deze partijen mede de richting van het project kunnen beïnvloeden.

De verenigingsmanager neemt de taak op zich om contacten te leggen met middelbare scholen in Overvecht. Het kost haar meer moeite dan ze van tevoren verwacht had om in contact te komen met een vertegenwoordiger van die scholen:

Het duurde zo lang om een afspraak te krijgen, de juiste persoon in die school te pakken te krijgen. En niemand reageerde op mails en eh... het was heel moeizaam om daar te komen. (*interview VM*)

Het lukt de verenigingsmanager uiteindelijk een gesprek te plannen met een LO-docent van het Trajectum college en met een LO-docent van de Pouwerschool. Het eerste gesprek heeft ze bij het Trajectum college. De LO-docent is enthousiast over de ideeën, maar zeer pessimistisch over de betrokkenheid van

andere docenten in zijn school, alsmede over de houding van de specifieke doelgroep ten aanzien van dit soort projecten:

Hij had zoiets van ‘ja, m’n collega’s zijn blij als ze de dag overleven’. Weet je, dat soort termen gebruikte hij toen. Toen had ik zoiets van ‘mijn god, daar wil je ook geen trainers dan naartoe sturen.’ (*interview VM*)

De pessimistische houding van de LO-docent is enkele dagen later nog voelbaar bij de verenigingsmanager wanneer zij en de jeugdtrainster die deel uitmaakt van de projectgroep bijpraten over de voortgang van de aanvraag. Voor het eerst uit de verenigingsmanager haar twijfels over het project, vooral omdat ze er weinig voor voelt de vrijwilligers van de vereniging in te zetten op deze doelgroep. De jeugdtrainster bevestigt tijdens het overleg het beeld van een ‘lastige doelgroep’ op basis van ervaringen die ze bij deze school opdeed in het kader van haar universitaire afstudeerscriptie en een eerder maatschappelijk project dat ook in samenwerking met deze school is georganiseerd (*field notes*, 28 maart 2013).

Een dag later heeft de verenigingsmanager een gesprek met een docent van de Pouwerschool, een middelbare school voor praktijkonderwijs in Overvecht. Tijdens dit gesprek lijkt de verenigingsmanager weer positiever te worden. Ze beaamt dit wanneer we na afloop van het gesprek daarover napraten (*field notes*, 29 maart 2013). Ook in het interview dat ik met haar heb komt ze hierop terug:

R Nou, toen kwamen we bij die andere school. Dus dat was weer van ... ja en nee. Want toen waren ze weer heel positief en die wilden alle medewerking verlenen. En die hadden zoiets van ‘ja, alles kan onder schooltijd. We willen juist onze leerlingen van alles meegeven en we begeleiden wel.’ Dus... na ja... toen dacht ik ‘ja, dat is toch weer een kans.’ [gelach]

I Ja, jij ging ook een beetje op en neer in die...

R Ik ging de hele tijd op en neer. Dus eh... toen ben ik toch gaan schrijven.

(*interview VM*)

Deze ervaringen laten zien dat contacten met potentiële samenwerkingspartners in deze casus veel invloed hebben gehad op de motivatie van vooral de verenigingsmanager. Als trekker van de projectgroep is haar beleving zeer bepalend voor de voortgang van de aanvraag. Haar interpretaties en beleving

van deze contacten slaan ook over naar anderen binnen de projectgroep en naar het bestuur van de vereniging. Het maakt dat er nu meer ruimte is voor het toelaten van twijfels over het project die er vanaf het begin al waren. Bestuurders ervaren vooral de organisatorische verantwoordelijkheid als een bezwaar:

Ik las net de aanvraag door en vond het nogal wat, wat er van ons verwacht werd in de aanvraag! Veel verschillende partijen, brede oriëntatie mbt sportaanbod, voor het succes zeer afhankelijk van anderen en een grote verantwoordelijkheid mbt continuïteit! (*e-mail penningmeester, 6 mei 2013*)

De secretaris zag vanuit deze verantwoordelijkheden en de bijkomende relaties met externe partijen allerlei vervelende consequenties opdoemen:

Toen ik dat aanvraagformulier zag. Toen dacht ik 'oh, het is ... goed dat we het niet gedaan hebben, want we hadden ons in een wespennest gestoken. Van haken en ogen, die z'n weerga niet kent bij wijze van spreken.' Waar we met allemaal misverstanden uitgerold waren. Van 'jullie zouden toch dát doen en je zou ook dat doen', zo. (*interview secretaris*)

De multivocaliteit die gepaard gaat met externe invloed komt tevens uit een mogelijk minder voor de hand liggende hoek. Enkele zelfstandige consultants spelen in op de financiële en organisatorische ruimte die de landelijke Sportimpuls en de Sportimpuls KSG bieden. Twee consultants trachten onafhankelijk van elkaar een samenwerking aan te gaan met AV Phoenix bij het indienen van een projectaanvraag. Ook derden gaan instrumenteel om met vormen van sociaal-maatschappelijke instrumentalisering.

Een van deze consultants is het al eerder geïntroduceerde lid van de vereniging die tevens zitting heeft in de projectgroep. AV Phoenix richt zich, op advies van deze consultant, op het indienen van een aanvraag voor de Sportimpuls KSG, hoewel er ook een 'reguliere Sportimpuls' is, gericht op een bredere doelgroep. Als onderbouwing voor haar advies stelt de consultant dat waarschijnlijk slechts een klein aantal sportaanbieders zich zal oriënteren op deze meer op gezondheid gerichte regeling. In haar ogen maakt Phoenix hierdoor meer kans op een succesvolle aanvraag binnen de Sportimpuls KSG. Tevens geeft ze aan

dat hogere bedragen kunnen worden aangevraagd binnen deze impulsregeling. Het bestuur is achteraf kritisch over haar rol in het proces:

VZ Ja, de reden dat we dit zijn gaan doen was... toen zijn we op [zelfstandig consultant] afgegaan...

BR Die zei dat we meer kans hadden.

VZ ... dat dit een grotere kans had, dan de gewone Sportimpuls.

ST Oh, dat weet ik nog wel ja.

VZ Dat die zo overtekend was.

BW Hier zat meer geld in.

BR Ja, ook dat.

PM Nu snappen we ook waarom [gelach].

ST [gelach] ha, door schande wijs geworden.

(BV, 14 mei 2013)

De andere leden van de projectgroep ervaren de rol van de zelfstandige consultant die ook lid is van Phoenix als mogelijk conflicterend en verwarrend. Het is voor hen onhelder in hoeverre zij verdient aan deze klus. Naast deze consultant meldt zich eind januari 2013 nog een tweede zelfstandige consultant bij Phoenix voor deelname aan een aanvraag voor de reguliere Sportimpuls. Deze persoon heeft een eigen idee ontwikkeld en probeert daar diverse sportaanbieders die actief zijn in de Utrechtse wijk Overvecht bij te betrekken. Doordat deze persoon vanaf het moment dat zij zich bij de club meldt transparant is over haar verdienmodel, lijkt de VM argwanender te staan ten opzichte van de rol van de andere zelfstandige consultant:

En ze had zich ook een beetje erin gedraaid en toen kwam ze opeens met geld. Dus ik vond dat dan ook niet zo netjes ook, de manier waarop. Terwijl bij die andere Sportimpuls, die die andere adviseur had aangekaart... zij zei 'ik heb gewoon een bedrijf en ik wil gewoon een plan ontwikkelen en daar kan je in meegaan of niet'. Van 'ik wil een plan gaan maken met jullie en als het wat wordt, dan wil ik er ook wel aan verdienen. En die ontwikkeling van het plan is dan mijn investering, maar daarna wil ik dan wel een rol in het geheel, zodat ik dan wel geld kan verdienen.' [De adviseur betrokken bij het traject van de Sportimpuls KSG] wilde alleen maar dat traject vooraf. Dus dan kost het alleen maar geld en dat kan je niet meer terugverdienen. [De andere adviseur] die zei

'ja, dat voortraject, dat is dan mijn investering en als het dan lukt, ja dan wil ik gewoon zoveel uur in het project zitten om het uit te voeren. Dan heb ik gewoon twee jaar een aantal uur per week inkomen.' Dat was wel vanaf het begin duidelijk en dat was bij haar niet. En dat maakt het ook ingewikkeld. (*interview VM*)

Ook bestuursleden benoemen deze situatie:

Ik dacht, 'zit zij hier nou voor het belang van Phoenix, of uit belang van haar eigen zelfstandige bureautje?' En dat vond ik ongemakkelijk. (*interview secretaris*)

De betrokkenheid van deze zelfstandige professionals duidt erop dat de Sportimpuls eveneens voor commerciële doeleinden wordt gebruikt. De zelfstandige consultant beaamt dit wanneer ze vertelt over haar rol bij de implementatie van combinatiefuncties en buurtsportcoaches:

I Waarom is dat die ontwikkeling in gegaan. Dat je met name bij die gemeentes actief bent geraakt en vooral op dat soort projecten als de CF, buurtsportcoach?

R Ja, is puur marktwerking. Is natuurlijk heel veel budget richting lokale overheden gegaan om sport mede mogelijk te maken. En ja, daar is ook de kortste klap naar betaald werk te vinden. En ik had eerder al veel ervaring met gemeenten, dus dat was een makkelijke overstap.

(*interview zelfstandig adviseur*)

Evenals bij enkele voorgaande subsidieregelingen, zoals bij de combinatiefuncties, verschuiven subsidiegelden door de Sportimpuls naar decentraal niveau. Hierdoor lijken sportverenigingen nu meer door zelfstandig professionals benaderd te worden dan voorheen het geval was (*field notes*, 5 februari 2013). De secretaris is kritisch op deze ontwikkeling:

Als het zo ingewikkeld is dat je iemand in moet huren, die uit dat geld zichzelf terugverdient om een goeie aanvraag te doen. Nou ja, dat vond ik op dat moment een beetje lastig. (*interview secretaris*)

We hebben nu gezien dat de betrokkenheid van diverse externe partijen een hoge mate van multivocaliteit met zich meebrengt. Het geluid van professionals uit de onderwijssector werkt bijvoorbeeld deels demotiverend en deels enthousiasmerend op de verenigingsmanager van Phoenix. In deze casus bleek het betrekken van relevante externe partners een (te) lastige uitdaging voor de projectgroep van Phoenix. De betrokken zelfstandig adviseur voegt daarnaast een commercieel perspectief toe aan het proces. Mogelijk is deze instrumentalisering door derden een onbedoeld gevolg van de Sportimpuls KSG en vergelijkbare programma's. De overige leden van de projectgroep ervaren het in ieder geval als ongemakkelijk. De uiteenlopende geluiden creëren lopende het proces twijfel over de haalbaarheid en wenselijkheid van het project.

8.2.4 Een definitief besluit

Uiteindelijk beslist het bestuur geen aanvraag voor de Sportimpuls KSG in te dienen. In overleg met de verenigingsmanager nemen de voorzitter en secretaris dit besluit. Zij stellen de overige bestuursleden via een e-mail op de hoogte (zie kader 8.1). Het besluit wordt vlak voor de deadline van het indienen van de aanvraag genomen. De projectgroep, en met name de verenigingsmanager, is dan al ongeveer vier maanden bezig geweest met het uitwerken van een idee, het contact leggen met samenwerkingspartners, het betrekken van trainers en het schrijven van een projectplan en aanvraag. Verschillende betrokkenen ervaren de geïnvesteerde tijd en moeite achteraf als verspilde energie (interviews VM, VZ, Jeugdtrainer 1). Tegelijkertijd verbindt de club zich nog wel aan een andere aanvraag, die wordt ingediend door een taekwondoclub. In die aanvraag hoeft Phoenix zich uitsluitend te richten op het verzorgen van atletiekactiviteiten. Die rol sluit veel nauwer aan bij de ideeën die betrokkenen vanuit Phoenix hebben bij de maatschappelijke rol van een sportvereniging. De opvattingen die betrokkenen vanuit Phoenix hebben over de maatschappelijke rol van een sportvereniging werpen licht op twee te onderscheiden betekenissen aan de maatschappelijke rol van sportverenigingen. Paragraaf 7.3 gaat daar nader op in.

Kader 8.1 E-mail besluit Sportimpuls KSG.

Op 30-4-2013 19:30, [voorzitter] schreef:

Beste allen,

In de afgelopen week hebben we in overleg met [secretaris] en [VM] besloten geen eigen aanvraag in te dienen.

- alles overziende is de hoofdvraag of Phoenix nu de aangewezen partij is die deze kar moet trekken
- wat is de rol van Phoenix als atletiekvereniging, is dit nu echt wat we willen
- het draagvlak en enthousiasme vanuit de oorspronkelijke initiatiefnemers lijkt wat weggezakt
- er is nog een partij die een soortgelijke aanvraag gaat indienen

Wat laatste betreft: die partij, de Teakwon-Do vereniging, zou eerst samenwerken binnen onze eigen aanvraag, maar besloot later en eigen koers te varen. De gemeente heeft de 2 concept aanvragen ook gezien en getracht deze 2 bij elkaar te brengen.

Gegeven onze eigen twijfels hebben we nu afgezien van onze eigen aanvraag, maar besloten wel mee te doen met de aanvraag van Teakwon-Do. Dat leidt tot een intentieverklaring van onze kant. We worden opgenomen als mogelijk sportaanbod, het is een intentie en we zitten er dan niet aan vast als we geen trainers beschikbaar hebben.

8.3 Divergerende logica's

De Sportimpuls KSG en de wijze waarop betrokkenen van atletiekvereniging Phoenix daarover spreken brengen twee uiteenlopende en met elkaar botsende duidingen over de maatschappelijke rol van een sportaanbieder aan het licht. In navolging van sportsocioloog Fred Coalter (2007) gebruik ik de termen plus-sport en sport-plus om deze verschillende betekenissen te typeren. De termen verwijzen naar de leidende principes achter sportactiviteiten. Bij plus-sport gaat het expliciet en primair om publieke doelen die worden nagestreefd en vormen sportactiviteiten enkel een middel daartoe, bij sport-plus zijn publieke doelen eerder een spin-off van sportactiviteiten. In deze casus is plus-sport verbonden aan een publieke logica en sport-plus aan een community-logica. Vanuit een publieke logica wordt getracht de maatschappelijke rol van sportverenigingen als het ware op te rekken. Maar doordat de twee beelden over de maatschappelijke rol van een sportvereniging te ver uit elkaar blijken te liggen schiet de publieke logica mogelijk haar doel voorbij.

8.3.1 Plus-sport: ‘gezond leven dichterbij brengen’

Het beleidsprogramma Sportimpuls KSG stelt het bevorderen van de publieke gezondheid als voornaamste doel. De zorginterventie is leidend in de wijze waarop beleidsteksten verhalen over de maatschappelijke rol van sportaanbieders. Zo bevatten voorbeeldinterventies op de Menukaart Sportimpuls KSG allen een zorgcomponent. Het programma stelt sportaanbieders tevens verantwoordelijk voor het verder ontwikkelen van de te plegen interventie, vooral bij de doelgroep 0-4 jaar:

De landelijk beschikbare interventies voor de doelgroep 0-4 jaar bieden nog veel ruimte voor een kwaliteitsverbetering. Daarom is de Sportimpuls KSG ook gericht op het verbeteren van deze interventies. Bij een aanvraag gericht op de doelgroep 0-4 jaar, dient u daarom ook aandacht te besteden aan de doorontwikkeling van de interventie(s) in samenspraak met de interventie-eigenaar. (*sportindebuurt.nl*, 1-9-2014)

Betrokkenen vanuit Phoenix hebben zich georiënteerd op die zorginterventie, door in de conceptplannen diverse gezondheidstesten op te nemen en een diëtist en psycholoog te betrekken bij de activiteiten (zie kader 8.2).

De rol van sportaanbieders in het verzorgen van beweegaanbod voor kinderen met overgewicht en obesitas past in een bredere ontwikkeling waarin de overheid zoekt naar manieren om de individuele keuze voor sport- en beweegactiviteiten positief te beïnvloeden. Die nadruk op de individuele keuze is zichtbaar in diverse beleidsteksten van het Ministerie van VWS. Zo staat in de nota *Sport en bewegen in de buurt*, waar de Sportimpuls een uitwerking van is:

Mensen *beslissen* uiteindelijk *zelf* hoe gezond ze willen leven. Mijn beleid is erop gericht ervoor te zorgen dat de gezonde keuze *de makkelijkste keuze* wordt. [...] Mensen die voldoende sporten en bewegen, leggen daarmee een stevige basis voor een actieve en gezonde leefstijl en verlagen het risico op hartziekten, diabetes, depressie en sommige vormen van kanker. Voldoende sporten en bewegen is *een eigen keuze* en deze keuze wordt nog lang niet door iedereen gemaakt. De helft van de kinderen tot achttien jaar en een derde van de volwassenen sport en beweegt niet voldoende. Tegelijkertijd wordt overgewicht een steeds groter probleem. Gemiddeld genomen is het percentage overgewicht onder volwassenen in

Kader 8.2 Samenvatting van het concept projectplan.

Samenvatting Beweging je Fit!

Programma voor jongeren (12 tot 18 jaar) met overgewicht.

Beweging je fit is gebaseerd op de interventie Realfit van de Menukaart Sportimpuls. Doel: jongeren met overgewicht structureel meer laten bewegen.

Een project van 12 weken aangeboden in samenwerking met een school, gedragsdeskundige, voedingsdeskundige, via de beweegmakelaar verschillende sportaanbieders (uit de wijk), JOGG, JGZ en ouders.

Het project is opgebouwd uit:

- fittest (o.a. BMI meten);
- sportactiviteiten onder schooltijd;
- sportactiviteiten na schooltijd;
- app over voeding/online sportgedrag/voeding invullen;
- lespakket (voeding, bewegen, gedrag);
- inzet van een gedragsdeskundige voor oa ouderbijeenkomsten en invulling lespakket;
- voedingsadvies voor onder andere ouderbijeenkomsten en invulling lespakket;
- ouderparticipatie, mee laten sporten, themabijeenkomsten over voeding en gedrag. Deze zullen aansluiten op bestaande ouderactiviteiten op de scholen.

Door middel van de interventies op voeding en gedrag leggen we een basis voor een gedragsverandering.

30 jaar met ruim 50% gestegen, voor jongeren is dit 40%. Voor sommige mensen zijn er nog te hoge drempels om te sporten en te bewegen in de buurt. Dorpen en sommige stadswijken hebben vaak een beperkt sport- en beweegaanbod waardoor er *weinig te kiezen valt* voor de bewoners. (VWS, 2011: 7, *eigen nadruk*)

In het citaat van minister Schippers van VWS uit de nota *Sport en bewegen in de buurt* heb ik de nadruk die de minister legt op gezondheid als individuele keuze van burgers geaccentueerd. Eerder onderzoek laat zien welk belang hedendaagse overheden hechten aan de rol van keuzes voor de burger in het sturen van het gedrag van diezelfde burger (Thaler & Sunstein, 2008). De Amerikaanse behavioristen Thaler en Sunstein (2008) noemen deze houding van de overheid libertair paternalisme. Zij gebruiken de term *nudging* om het gedrag van de

overheid te duiden: “simple changes in the presentation of choice alternatives that make the desired choice the easy, automatic or default choice” (Thaler & Sunstein, 2008: 6). Het betekent zoveel als een duwtje in de juiste richting geven. Voor verschillende beleidssectoren, zoals de woningsector (Scanlon & Elsinga, 2014) en de gezondheidssector (Faddegon, 2011; Verweij & Van den Hoven, 2012), is inmiddels geconstateerd dat de Nederlandse overheid vormen van *nudging* gebruikt om het gedrag van burgers te sturen. In lijn met het idee van libertair paternalisme is de Sportimpuls KSG erop gericht meer passend sport- en beweegaanbod in buurten te realiseren, zodat (ouders van) kinderen eerder een (gezonde) keuze maken om deel te nemen aan sport. De boodschap is duidelijk: vanuit gezondheidsoogpunt sporten en bewegen Nederlanders onvoldoende. De sport- of beweegdeelname zou moeten leiden tot een gezondere levensstijl en daarmee tot een vermindering van overgewicht. Dat er een zwaarwegender doelstelling is dan het verhogen van de sportparticipatie blijkt onder meer uit de verplichting voor sportaanbieders om samen te werken met (jeugd)zorginstellingen.

Om die ‘makkelijke keuze’ voor burgers te realiseren is de overheid afhankelijk van lokale sport- en beweegaanbieders. De overheid heeft intermediaire organisaties als instrument nodig om de burger te bereiken. Zij probeert sportverenigingen door middel van een financiële impuls te verleiden tot het verbreden van het activiteitenpakket en het specificeren van doelgroepen. De overheid verwacht van sportaanbieders die hierop ingaan een leidende rol; zij zijn hoofdaanvrager en vanuit die hoedanigheid eindverantwoordelijke voor de voortgang en het succes van het project. De hoofdaanvrager is tevens coördinator van het project, waarin samengewerkt wordt met andere (professionele) instellingen uit de zorg, het onderwijs of de welzijnssector. Zo legt de overheid de verantwoordelijkheid voor het organiseren van die ‘makkelijke keuze’ voor burgers bij lokale sportaanbieders. Het geheel aan Sportimpuls KSG-initiatieven kan daarom gezien worden als een institutioneel zorgarrangement, waaraan sport, zorg, onderwijs, welzijn en zelfs commerciële partijen een bijdrage kunnen leveren.

Sport vormt voor veel overheden een van de beleidsinstrumenten voor het bevorderen van lichamelijke beweging, het verbeteren van de publieke gezondheid en het controleren van gezondheidskosten veroorzaakt door overgewicht en obesitas (Hoye, Nicholson & Houlihan, 2010). De wijze waarop beleidsactoren de Sportimpuls KSG beschrijven duidt op een plus-sportthema. Ik ontleen deze term aan sportsocioloog Fred Coalter (2007, 2008). Hij stelt:

Plus sport programmes place much more emphasis on sport as a means to an end – using sport's 'fly paper' ability to attract large numbers of young people to programmes concerned with wider social and health objectives. Non-sporting outcomes (e.g. HIV/AIDS education and behaviour change) are more important than the longer-term sustainable development of sport. (Coalter, 2008: 48)

Coalter presenteert plus-sport als een ideaaltypische beschrijving. De betekenissen vanuit het beleidsprogramma volgen deze ideaaltypische beschrijving dermate, dat ik de term verbind aan het in het sportbeleid gehanteerde narratief. De plus-sportthematiek is relatief jong in de sportbeidswereld. Verreweg de meeste beleidsprogramma's in de sport hebben tot doel gehad de sportparticipatie te verhogen, met andere maatschappelijke doelen als implicietespin-off. Programma's als Meedoen Allochtone (later: Alle) Jeugd door Sport en Sportimpuls Kinderen Sportief op Gewicht stellen bredere maatschappelijke doelen, zoals integratie of publieke gezondheid bevorderen, als hoofddoelstelling. In die programma's wordt het verhogen van de sportparticipatie opgevat als een middel voor of als een tussenstap naar andere maatschappelijke doelstellingen. De ondertitel van de Sportimpuls KSG, 'Brengt gezond leven dichterbij', wijst daarop. Dergelijke beleidsinitiatieven zijn vormgegeven vanuit een plus-sportthematiek, welke verbonden is met een publieke logica waarin sociaal-maatschappelijke uitdagingen leidend zijn voor de gewenste organisatie van sport.

8.3.2 Sport-plus: atletiekactiviteiten als maatschappelijke bijdrage

Naast het hiervoor gepresenteerde plus-sportthema is in deze casus een sport-plusthema te herkennen. Phoenix staat bij de gemeente Utrecht bekend als een maatschappelijk actieve sportvereniging. De gemeente Utrecht ziet Phoenix als een relevante sportvereniging in het licht van de doelstellingen van de Sportimpuls KSG (interview beleidsadviseur sport). De club is vanaf 2006 betrokken bij maatschappelijke projecten, zoals *Colours of Athletics* in het kader van het overheidsprogramma *Meedoen Alle Jeugd door Sport*. De meeste betrokkenen die ik gesproken heb noemen dergelijke programma's en subsidies als een hulpmiddel om maatschappelijke spin-off te realiseren. De leden ervaren Phoenix zelf ook als een maatschappelijk betrokken vereniging. Zo stelt een jeugdtrainster bijvoorbeeld dat een activiteitenprogramma voor kinderen met

overgewicht ‘past bij Phoenix’. De secretaris ondersteunt dat geluid en geeft in het interview aan dat Phoenix hier ook de capaciteit voor heeft. Tevens wijst zij op een intrinsieke motivatie voor maatschappelijke activiteiten onder een deel van de vrijwilligers van de vereniging. Daarbij gaat het wel voornamelijk om de *core business* van de club: atletiektrainingen verzorgen. De verenigingsmanager verbindt op haar beurt de intrinsieke motivatie tevens met een gevoel van trots en verwijst naar maatschappelijke activiteiten uit het verleden:

Wat ik vaak hoor is dat ze nog steeds trots zijn op dat Colours of Athletics dat ze met elkaar hebben gedaan. Ja, eigenlijk denk ik dat anderen binnen Phoenix dat ook wel... ook wel daarop trots zijn, dat ze dat als vereniging ook in huis hebben. Net zoals die combinatiefunctionaris. [...] Dat hoor je wel eens zeggen. Dat is toch wel een soort, ‘we doen het goed’. [...] Ja, dat je gewoon wel als een krachtige vereniging overkomt, waar veel gebeurt. Niet alleen voor jezelf, maar ook voor anderen. (*interview VM*)

Volgens de voorzitter zorgt het beeld van een maatschappelijk actieve en sterke vereniging voor externe verwachtingen:

... een vereniging als wij, als je eenmaal zo bezig bent, word je inderdaad behoorlijk belast, gevraagd. Verwachtingspatronen ontstaan er. Ik heb ook in de jaren '90 in het bestuur gezeten en ik kan dat verschil dus erg goed zien eigenlijk. In de jaren '90 waren wij gewoon een atletiekvereniging die aan atletiek deed. Punt. En dat was ongeveer onze wereld. Onvoorstelbaar eigenlijk, vergeleken met alles... de dynamiek waar je nu in zit. En wat er allemaal van je verwacht wordt, dat je de maatschappij in de gaten houdt. En wat de Atletiekunie van je verwacht en wat een gemeente van je verwacht. (*interview voorzitter*)

Over het algemeen lukt het Phoenix met die verwachtingen om te gaan. Veel van de maatschappelijke activiteiten zijn ondergebracht bij de combinatiefunctionaris, die hiervoor een deel van zijn aanstelling beschikbaar stelt. Wanneer bijvoorbeeld gemeente Utrecht of de VSU de club benadert voor een (relatief kleine) maatschappelijke activiteit, belegt het bestuur dit bij de combinatiefunctionaris (zoals reeds naar voren kwam in het voorgaande hoofdstuk). Die maatschappelijke activiteiten betreffen atletiekactiviteiten, waarbij de club in de persoon van de CF geen coördinerende rol richting andere organisaties hoeft in te nemen.

In meerdere bestuursvergaderingen, overleggen van de projectgroep, e-mails en interviews komt de afweging tussen plus-sport en sport-plus naar voren. Bestuurders ervaren vooral de organisatorische verantwoordelijkheid als een bezwaar. De leden van de projectgroep voelen vooral ongemak bij de expliciete aandacht voor een zorgdoelgroep. Zij zien het als een bezwaar een project voor enkel kinderen met overgewicht of obesitas te ontwikkelen:

... dat er dan een naschools aanbod aangeboden zou kunnen worden. En dan in principe voor alle leerlingen. Niet om te benadrukken... dat, he kinderen met overgewicht van 'goh, jij bent te zwaar'. (*interview CF*)

Dit komt overeen met bevindingen over de ontwikkeling van het landelijke programma *Meedoen Alle Jeugd door Sport*. Bij de start van dat programma luidde de titel nog *Meedoen Allochtone Jeugd door Sport*, maar doordat sportverenigingen van mening waren dat zij er voor iedereen zijn en geen onderscheid wilden maken is het beleidsprogramma in naam gewijzigd en zijn de doelstellingen navenant aangepast (Hoekman et al., 2011). Phoenix laat in deze casus een vergelijkbaar geluid horen; betrokkenen willen geen onderscheid maken tussen kinderen op basis van bijvoorbeeld een BMI-score. Het denken in en werken met telkens wisselende doelgroepen is sportverenigingen over het algemeen vreemd. Een uitzondering hierop vormt het sportaanbod binnen sportverenigingen voor mensen met een lichamelijke of geestelijke beperking. Hoewel ook voor deze doelgroep nog organisatorische drempels aanwezig zijn binnen sportverenigingen, zoals bijvoorbeeld gebrek aan deskundige begeleiding (Von Heijden et al., 2013).

Diverse respondenten reflecteren op het door de overheid gehanteerde plus-sportthema als gevolg van de beslissing uiteindelijk niet als eerste aanvrager een voorstel in te dienen. Voor de verenigingsmanager gaat het project uiteindelijk 'zes stappen te ver' (interview VM), terwijl de voorzitter een gevoel van 'afdrijven' beschrijft:

En toen hebben we besproken 'waar zijn we nu mee bezig?' En toen vonden met z'n allen als een van de belangrijkste punten dat we toch heel erg ver aan het afdrijven waren van ons bestaan als atletiekvereniging en dat wij niet een procesmanager zijn met ergens nog daar heel ver weg een stukje atletiek. In een plan wat uit diëtisten en fysiotherapeuten en scholen en nog meer dingen bestaat. Toen krabden we ons even achter de

oren en toen zeiden we: ‘ja, wat we nu aan het doen zijn, daar willen wij wel onderdeel van uitmaken, maar als grote regelaar gaat dit ons boven het hoofd groeien waarschijnlijk.’ Goed, dat is dan voortschrijdend inzicht. (*interview voorzitter*)

Net als in de verstuurde e-mail aan het bestuur benadrukt de voorzitter in het interview opnieuw de kernactiviteit van Phoenix: atletiekactiviteiten aanbieden. Dit is wat de vereniging in de ogen van betrokkenen wil en kan waarmaken als maatschappelijke rol. Op het moment dat Phoenix de mogelijkheid krijgt als aanbieder van atletiekactiviteiten mee te doen in een andere aanvraag voor de Sportimpuls KSG, neemt het bestuur hierover dan ook al snel een positief besluit. Deze rol sluit veel nauwer aan bij het onder betrokkenen van Phoenix te herkennen sport-plusthema.

Samenvattend kunnen we stellen dat binnen een sport-plusthema sport-participatie vooropstaat en dat maatschappelijke impact, zoals gezondheidsbevordering, wordt gezien als enkel een spin-off van deelname aan sportactiviteiten, niet als een doel op zichzelf (zie ook Coalter, 2008). Dit thema is het meest dominant in de verhalen van betrokkenen uit de vereniging. In het sport-plusthema vormen de sportactiviteiten het uitgangspunt voor de maatschappelijke bijdrage die een sportvereniging kan leveren, niet de organisatorische capaciteiten. De meeste betrokkenen vanuit AV Phoenix starten in hun redeneringen vanuit de sportactiviteit en niet vanuit het maatschappelijk probleem van overgewicht en obesitas. We zijn in de voorgaande analyse een aantal factoren tegengekomen die het eindbesluit hebben beïnvloed. Dat zijn het gebrek aan eigenaarschap binnen de vereniging, het contact met externe professionals en instellingen, het ongemak bij het bedienen van een specifieke doelgroep en de opgelegde rol van procesmanager. Met uitzondering van de eerste factor staan deze zaken centraal in het plus-sportthema. Deze factoren leiden uiteindelijk tot het besluit om geen projectaanvraag in te dienen.

8.4 Discussie

Dit hoofdstuk startte met een uiteenzetting van het beleidsprogramma Sportimpuls Kinderen Sportief op Gewicht. Hierin werd duidelijk dat de nationale overheid sportaanbieders via gemeenten probeert een rol te laten vervullen in het aanbieden van zorgarrangementen voor kinderen tussen 0 en 4 en 12 en 18 jaar met overgewicht of obesitas. Een Utrechtse atletiekvereniging is gedurende zes maanden gevolgd bij het ontwikkelen van een projectaanvraag

voor de Sportimpuls KSG. De microprocessen die in dit hoofdstuk zijn geanalyseerd brengen een heterogeen en genuanceerd beeld naar voren van de wijze waarop betrokkenen inspelen op de publieke logica achter de Sportimpuls KSG. Hoewel de vereniging uiteindelijk besluit niet als eerste aanvrager een project in te dienen, zijn er gedurende het ontwikkelen van de projectaanvraag ook andere houdingen zichtbaar onder betrokkenen. Door de hiervoor besproken observaties te plaatsen langs de dimensies en richtingen van *agency* wordt duidelijk hoe op microniveau actoren wisselende posities innemen in de verbinding van, dan wel verwijdering tussen de publieke en de community-logica. Dit is weergegeven in tabel 8.1.

Tabel 8.1 Samenvatting van de bevindingen

Directie van agency	Dimensie van agency		
	Evaluatie	Iteratie	Projectie
Divergentie	Herkenning van de spanning tussen publieke en community-logica: Hoe kunnen wij ons richten op in publiek beleid geformuleerde doelgroepen?	Reïteratie van eerder uitgevoerde maatschappelijke activiteiten. Verbinden van publieke doelen aan bestaande verenigingspraktijken.	Maatschappelijke projecten segregeren van kernactiviteiten als duale invulling van een moderne sportvereniging.
Convergentie	Herkenning van potentiële mogelijkheden van plus-sportprojecten: Waarom past dit bij ons? Wat levert ons dit op als organisatie?	Reïteratie van eerder uitgevoerde maatschappelijke activiteiten. Verbinden van publieke doelen aan bestaande verenigingspraktijken.	Maatschappelijke projecten beschouwen als onderdeel van een moderne sportvereniging.
Negatie	Herkenning van de spanning tussen publieke en community-logica: Moeten wij ons richten op in publiek beleid geformuleerde doelgroepen?	Reïteratie van community-logica in sportvereniging, waar sportactiviteiten de kernactiviteit vormen om zodoende een rol als zorgcoördinator af te wijzen.	Afwijzing van een plus-sportrol voor sportverenigingen om de toekomst en eigenheid van de vereniging te bewaken.

Raviola en Norbäck (2013: 1187) stellen dat pas wanneer binnen een organisatie collectief besloten is of een actie passend is of niet die actie beschreven kan worden als doelbewust *institutional work*. In deze specifieke casus kan het proces van het ontwikkelen van de projectaanvraag pas als *institutional work* worden beschouwd

wanneer definitief besloten is niet als eerste aanvrager een project in te dienen voor de Sportimpuls KSG. Door deze actie stellen betrokkenen uit de club grenzen aan de reikwijdte van een publieke logica in de sportvereniging en onderhouden daarmee de community-logica als dominant systeem van betekenisgeving. Het onderhouden van die institutionele logica wordt voorafgegaan door een proces waarin betrokkenen juist meebewegen met de publieke logica. Er is dan sprake van convergentie. Maar juist door die convergentie ervaren betrokkenen spanningen tussen de publieke logica en de community-logica. Die spanningen blijken vooral uit de wijze waarop publieke actoren en betrokkenen bij de vereniging de maatschappelijke activiteiten van een sportvereniging beschouwen in termen van plus-sport of sport-plus. Deze ervaren spanningen leiden tot een afwijzing van het plus-sportidee als uitwerking van de publieke logica.

Deze analyse vanuit de *institutional work*-benadering brengt een beeld naar voren van een sportvereniging die haar eigen koers bepaalt. Gedurende het proces van het ontwikkelen van een aanvraag formuleren betrokkenen de coördinerende rol van een sportvereniging in een zorginterventie als onrealistisch. De club is bereid om en heeft ervaring met het leveren van een maatschappelijke bijdrage, maar de Sportimpuls KSG gaat in de ogen van betrokkenen te ver in de verwachtingen ten aanzien van die maatschappelijke rol van een sportvereniging. Het volgen van de eigen koers door Phoenix wijst ons in het debat over instrumentalisering op de eigen handelingsvrijheid van sportverenigingen. De club raakt niet zonder meer geïnstrumentaliseerd door overheidsbeleid. De institutionele logica-benadering plaatst deze geobserveerde *agency* in een meer verklarend perspectief. De eigen logica ten aanzien van de maatschappelijke rol van een sportvereniging is leidend voor de wijze waarop de club zich beschikbaar stelt als instrument voor maatschappelijke doeleinden. Het idee van sport-plus in plaats van plus-sport staat voorop in het handelen van betrokkenen van Phoenix.

Toch kan de uitkomst van dit proces niet volledig vanuit het idee van *agency* worden verklaard. Professionals trekken de atletiekvereniging in dit specifieke beleidsproces en publieke en maatschappelijke instanties beïnvloeden betrokkenen in hun keuzemogelijkheden en de beleving die zij hebben bij het proces. Twee belangrijke observaties kunnen worden gemaakt op basis van de invloed van de publieke logica. Ten eerste lijkt de institutionele omgeving de atletiekvereniging te 'dwingen' zich te oriënteren op de Sportimpuls KSG, terwijl deelname aan die impuls formeel gezien vrijwillig is. Hoewel er hoge verwachtingen bestaan bij de gemeente Utrecht over de maatschappelijke rol van Phoenix, is het niet deze instantie die de club stuurt in de richting van de

Sportimpuls KSG. De institutionele omgeving dringt de club binnen via ‘eigen leden’ in de persoon van een recreatief lid dat tevens zelfstandig adviseur is in de sportsector, een jeugdtrainster die tegelijkertijd beweegmakelaar is bij de gemeente Utrecht, en deels door de gemeente Utrecht (voormalig) gesubsidieerde professionals (CF en VM). De aandacht voor de maatschappelijke waarde van sport en sportverenigingen komt veelal vanuit overheidsinstellingen. De door hen in het afgelopen decennium beschikbaar gestelde subsidiegelden voor de invulling en uitbreiding van de maatschappelijke rol van sportverenigingen bieden professionals carrièrekansen en geven professionals legitimiteit voor hun betrokkenheid bij een hoofdzakelijk vrijwillige vereniging. Deze professionals brengen zowel het idee van de Sportimpuls KSG als een publieke logica de club in. Een publieke institutionele logica bestaat niet alleen bij overheden, maar is via betrokkenen van de club zelf ook in de club aanwezig. Sociaal-maatschappelijke instrumentalisering komt zo mede voort vanuit de eigen leden of professionals aanwezig in de club.

Ten tweede laat de casus zien dat de wijze waarop een logica vertaald wordt invloed heeft op de acceptatie van die logica. De publieke logica is via de Sportimpuls KSG voornamelijk als een plus-sportthema, waarin de zorginterventie voorop staat, gecommuniceerd naar betrokkenen vanuit de atletiekvereniging. Het programma vestigt de aandacht op een specifieke doelgroep, die vanuit publieke gezondheidsoverwegingen van belang is voor de overheid. Welvaartsverdeling, ‘goed burgerschap’ en het terugdringen van zorgkosten zijn leidende principes achter het programma. De overheid doet vanuit deze publieke overwegingen een beroep op sportaanbieders sportaanbod te ontwikkelen voor kinderen met overgewicht en obesitas. De sportaanbieders die hieraan een bijdrage willen leveren worden via subsidiecriteria gedwongen de activiteiten op een specifieke wijze vorm te geven. Er is niet zozeer sprake van de meer bekende outputsturing, maar van designsturing. Met andere woorden: de wijze van organisatie van het potentiële project dient binnen strakke kaders te worden vormgegeven. Samenwerking met zorgprofessionals en gebruikmaken van ‘bewezen zorginterventies’ zijn daarbij vereisten. Door sturing op het design van het project is de overheid in staat de publieke logica te vertalen naar concrete handelingspraktijken. Via het verplichten van ‘bewezen interventies’ faciliteert de overheid de expansie en diffusie van de publieke logica (Purdy & Gray, 2009; Thornton et al., 2012). De theoretisering van de publieke logica die we in gemeentelijke sportnota’s aantreffen (zie hoofdstuk 5) krijgt door dit diffusieproces in de vorm van projectsubsidies concreet gestalte binnen sportverenigingen.

Tegelijkertijd stellen betrokkenen uiteindelijk grenzen aan de wijze waarop de club maatschappelijk actief wil zijn. Betrokkenen uit de vereniging benadrukken zelf een sport-plusthema, waarbij atletiekactiviteiten leidend zijn. Betrokkenen zijn wel bereid een maatschappelijke bijdrage te leveren, maar deze dienen een spin-off te zijn van de sportactiviteiten die georganiseerd worden. Het verschil in framing van de maatschappelijke rol van sportaanbieders wordt in deze casus niet overbrugd. De publieke logica staat hier te ver af van de in de atletiekvereniging dominante community-logica. Niet alleen is er sprake van andere praktijken, zoals de wens om atletiekactiviteiten uit te voeren tegenover de eis als procesleider te acteren, ook verschillen de symbolische betekenissen aan de maatschappelijke activiteiten van elkaar. Hoewel de beide thema's uit de voorgaande paragraaf (plus-sport en sport-plus) twee kanten van dezelfde medaille zijn, blijven de bijbehorende betekenissen aan de maatschappelijke rol van een sportvereniging ver verwijderd van elkaar. Het blijkt dan ook, in tegenstelling tot bij de vorige twee cases, dat logica's niet altijd een punt van co-existentie bereiken. Zoals Thornton et al. (2012: 162) al stellen is het effect van externe logica's afhankelijk van theoretisering, de vertaling daarvan via frames en narratieven en de acceptatie van die vertaling. In het proces van vertaling passen overheden de publieke logica aan het organisatorisch veld van de sportaanbieder aan, welke daarmee een eigen veldspecifieke betekenis krijgt (zie ook Zilber, 2006). Het succes van die vertaling is afhankelijk van de wijze waarop sportverenigingen die logica, en bijbehorende symbolen en praktijken, ontvangen en accepteren. In deze casus hebben we gezien dat de criteria van de Sportimpuls KSG als een soort recept voor het ontwikkelen van een project dienen. Hoewel de keuze deel te nemen aan de Sportimpuls KSG vrij staat aan sportverenigingen, is er in de vorm van die criteria wel sprake van harde sturing wanneer een club inderdaad besluit deel te nemen aan een van de Sportimpulsregelingen. De vanuit de overheid geformuleerde criteria kunnen worden beschouwd als de wijze van sturing op en concrete vertaling van de publieke logica achter de Sportimpuls KSG. Die vertaling was te weinig toegesneden op de specifieke community-logica die dominant is in de atletiekvereniging.

De ontoereikendheid van de vertaling van een publieke logica is verder te duiden met behulp van de *institutional work*-benadering. Binnen deze benadering is aandacht voor de overbrugging tussen verschillende institutionele praktijken (*practice work*) en het doorbreken van grenzen (*boundary work*) (Zietsma & Lawrence, 2010). Praktijken zijn volgens Zietsma en Lawrence niet

simpelweg dingen die mensen doen: “For the activity of an individual or groups to be recognizable by others as an instance of a practice, it must conform to certain social expectations” (2010: 192). Praktijken die voldoen aan deze sociale verwachtingen omschrijf ik hier als handelingsnormen. Met andere woorden: de praktijken die horen bij het project van de Sportimpuls KSG, en dan vooral de gerichtheid op jeugd met obesitas en de rol van projectcoördinator, lagen te ver af van de geaccepteerde handelingsnormen binnen de atletiekvereniging. Dit waren praktijken waarvoor draagvlak in de vereniging ontbrak. Eerder in dit hoofdstuk is beschreven dat het bestuur juist veel belang hechtte aan draagvlak in de vereniging. Deze spanning tussen gewenste praktijken en geaccepteerde handelingsnormen wijst op een institutionele grens. Hoewel enkele partijen, zoals de zelfstandig adviseur en vertegenwoordigers van de gemeenten en de VSU, getracht hebben de institutionele grens te doorbreken, blijkt hun betrokkenheid in het proces de multivocaliteit die kenmerkend is voor beleid (Wedel et al., 2005; Yanow, 1996) te versterken. Multivocaliteit leidt in deze casus tot spanningen tussen een community-logica, een publieke logica en een marktlogica (de laatste herkennen we bij de zelfstandig adviseur). De aanwezige multivocaliteit maakte het ontwikkelen van een aanvraag slechts meer complex en deed leden van het projectteam en bestuursleden twijfelen over de haalbaarheid en wenselijkheid van een Sportimpuls KSG-project. De in de atletiekvereniging sociaal geaccepteerde handelingsnormen bleken uiteindelijk te dominant om te worden doorbroken. Deze handelingsnormen zijn verbonden aan een community-logica waarin vooral nadruk ligt op het organiseren van *atletiek*activiteiten en niet op het organiseren van *zorg*activiteiten en procesmanagement. Dit samenspel tussen conditionerende invloeden en ruimte voor eigen keuzes benadrukt het idee van *embedded agency* als een van de uitgangspunten van de institutionele logica-benadering (Thornton et al., 2012). Ontwikkelingen in de club kunnen niet los worden gezien van de institutionele omgeving waar zij zich in bevindt, maar kennen tegelijkertijd een autonome dynamiek door eigenstandige waardenovertuigingen en handelingen.

Deze casus was de laatste van drie empirische cases over instrumentalisering van sportverenigingen. De casus laat zien dat een sportvereniging expliciet afstand neemt van een publieke logica achter de Sportimpuls Kinderen Sportief op Gewicht, namelijk dat sportverenigingen geschikt zouden zijn voor en in staat zijn om een publiek-private zorginterventie te managen. Gesteld kan worden dat de publieke logica achter de Sportimpuls KSG te ver reikte

voor de betreffende atletiekvereniging. De gewenste maatschappelijke rol van de atletiekvereniging werd zo ver opgerekt dat de club het projectvoorstel uiteindelijk terugtrok. De community-logica begrenste de publieke logica en daarmee de instrumentalisering van de sportvereniging.

1 In de citaten in dit hoofdstuk worden verschillende afkortingen gebruikt:

VZ = voorzitter

ST = secretaris

VM = verenigingsmanager

CF = combinatiefunctionaris

BR = bestuurslid recreanten

I = interviewer

9

CONCLUSIES

*Quand je me joue à ma chatte,
qui sait si elle passe son temps de moy plus que je ne fay d'elle?*

Montaigne (1595, *Essais*, boek II, hoofdstuk 12)

Dit hoofdstuk zet de belangrijkste conclusies van dit proefschrift op een rij. Het start in paragraaf 9.1 met het herhalen van de hoofdvraag van dit onderzoek. Paragraaf 9.2 bespreekt de wijze waarop sportverenigingen inspelen op instrumentalisering door overheden. Vervolgens behandelt paragraaf 9.3 wat de bevindingen van dit proefschrift betekenen voor de relatie tussen overheid en *civil society*-organisaties. Paragraaf 9.4 en 9.5 gaan achtereenvolgens in op de theoretische en praktische implicaties van dit proefschrift. Het hoofdstuk sluit in paragraaf 9.6 af met een reflectie op de bevindingen van dit proefschrift.

9.1 Introductie

Dit proefschrift opende met de observatie dat overheden de *civil society* en haar organisaties beschouwen als zowel een oorzaak van hedendaagse maatschappelijke problemen als een oplossing voor diezelfde problemen. Vanuit dat laatste perspectief pogen overheden sportverenigingen als instrument in te zetten voor een diversiteit aan publieke vraagstukken. Overheden wensen van sportverenigingen dat zij meer vanuit een publieke logica gaan handelen. Dat wil zeggen dat sportverenigingen zich verantwoordelijk gaan voelen voor een toename in de sportparticipatie van burgers over de gehele linie en het aanpakken van andere maatschappelijke uitdagingen. Van sportverenigingen wordt verwacht dat zij een bijdrage leveren aan het realiseren van naschools sportaanbod, het bevorderen van sportparticipatie onder doelgroepen die zich nu nog onder het gemiddelde sportdeelnamecijfer bevinden, en aan grote hedendaagse maatschappelijke vraagstukken als sociale integratie en het tegengaan van een ongezonde leefstijl en problemen van overgewicht. Wanneer sportverenigingen zich hieraan committeren dragen zij bij aan de revitalisatie van de samenleving, zo luidt de gedachte. Kortom, overheden zien en gebruiken sportverenigingen als relevante maatschappelijke partners.

De instrumentalisering vanuit overheden is problematisch, omdat sportverenigingen zich als relatief autonome organisaties gedragen die op basis van vrijwilligheid activiteiten voor eigen leden van de vereniging organiseren. Historisch gezien hebben sportverenigingen in Nederland zich ontwikkeld tot organisaties die functioneren op basis van vrijwilligheid, presumptie, oligarchische besluitvorming en een relatief autonome positie ten opzichte van externe actoren. Enerzijds is het de vraag hoe gemeenten erin slagen zulke autonome organisaties te betrekken bij publieke doelstellingen, anderzijds is het de vraag hoe sportverenigingen daarop inspelen en de voor hen dominante organisatorische kenmerken bewaken. Uit deze constatering volgde de onderzoeksvraag: *Hoe spelen sportverenigingen in op instrumentalisering door overheden en wat betekent dat voor de institutionele logica waardoor sportverenigingen zich laten leiden?*

In hoofdstuk 2 zijn drie beweegredenen voor instrumentalisering onderscheiden, te weten ideologische, economische en sociaal-maatschappelijke instrumentalisering. De wijze waarop het concept instrumentalisering in verscheidene sociaal-wetenschappelijke subdisciplines is gehanteerd, leert dat instrumentalisering een proces is dat uit meerdere beweegredenen voort kan komen, dat zich bedoeld en onbedoeld ontwikkelt en dat een bepaalde mate van intensiteit kent. Het proces van instrumentalisering stelt praktijken, zoals sport, onderwijs of cultuur, in dienst van een instrumenteel rationele doelstelling. Daarbij blijkt instrumentalisering betrekking te kunnen hebben op de inhoud van deze praktijken (instrumentalisering van *sport*), én op de organisatie van deze praktijken (instrumentalisering van *sportverenigingen*). In het eerste geval spreken we over inhoudelijke instrumentalisering, in het tweede van organisatorische instrumentalisering. Dit proefschrift heeft zich voornamelijk gericht op die laatste vorm van instrumentalisering. Als laatste kent instrumentalisering een bepaalde mate van intensiteit. Deze elementen van instrumentalisering zijn in dit proefschrift gehanteerd bij de analyse van de diverse casestudies.

9.2 Instrumentalisering van en door sportverenigingen

Overheden instrumentaliseren sportverenigingen hoofdzakelijk vanuit sociaal-maatschappelijke overwegingen. Daarbij onderscheiden gemeenten vier sociaal-maatschappelijke rollen voor sportverenigingen: als beheerder of eigenaar van maatschappelijk vastgoed, als opleidingsinstituut, als sportaanbieder en als projectuitvoerder. In deze rollen is zowel een inhoudelijke als een

organisatorische vorm van instrumentalisering te herkennen. Opvallend is dat de casus waarin organisatorische instrumentalisering als meest dominant naar voren komt (hoofdstuk 8) juist sprake is van een afwijzing van de publieke logica door de sportvereniging. Een expliciete instrumentele benadering van de eigen organisatie heeft mogelijk meer veronderstelde potentiële consequenties dan inhoudelijke instrumentalisering. Dit leidt mogelijk daarom tot een terughoudender reactie van betrokkenen.

Economische instrumentalisering blijkt in beperkte mate een beweegreden voor gemeenten de relatie met sportverenigingen aan te halen. In de gemeente Utrecht komt deze beweegreden het sterkst naar voren in de bespreking van de rol van sportverenigingen bij het organiseren van het European Youth Olympic Festival in hoofdstuk 7. Ideologische beweegredenen lijken op het eerste gezicht volledig afzijdig te zijn. Op de achtergrond zijn die ideologische beweegredenen wel degelijk aanwezig. Zij komen bijvoorbeeld naar voren in het instrumenteel gebruiken van sportverenigingen voor het bevorderen van de ‘juiste’ keuze door burgers, door dichterbij de burger activiteitenaanbod te realiseren. Via deze weg leveren sportverenigingen niet alleen een maatschappelijke bijdrage, maar ondersteunen zij tevens een overheidsbeleid dat rust op libertair paternalistische overtuigingen.

Betrokkenen bij sportverenigingen wenden het proces van instrumentalisering aan om organisatiedoelen te realiseren en de relatie met de gemeente positief te beïnvloeden. Uit de casestudies blijkt dat betrokkenen bij sportverenigingen positief staan tegenover een grotere maatschappelijke rol in de lokale samenleving, wanneer dit bijdraagt aan het realiseren van de ambities van de eigen organisatie. De bevindingen laten tevens zien dat leden van sportverenigingen zich niet slechts richten op het voor, door en met elkaar organiseren van de vereniging. Sportverenigingen zijn bereid ook voor anderen activiteiten te ontplooiën, waarvan zij niet noodzakelijk een wederdienst vanuit die groep verwachten. Dat gebeurt voornamelijk om de legitimiteit van de organisatie te bewaken en zodoende de overlevingskansen van de organisatie te vergroten. Daarnaast staan sportverenigingen via de aanstelling van deels gesubsidieerde professionals gemeenten toe invloed uit te oefenen op de maatschappelijke activiteiten van de vereniging. Wanneer het proces van instrumentalisering in de beleving van betrokkenen te ver verwijderd raakt van wat zij ervaren als de kernactiviteiten van de sportvereniging, dan stellen zij grenzen aan die instrumentalisering. Vooral hoofdstuk 8 maakt duidelijk dat sportverenigingen een helder beeld

hebben van welke extra maatschappelijke bijdrage zij wel en welke bijdrage zij niet kunnen en willen leveren.

In het licht van de theoretische benadering die in dit proefschrift is gehanteerd kan gesteld worden dat meerdere logica's aanwezig zijn in het organisatorisch veld van sportverenigingen. In de sportverenigingen die centraal staan in dit proefschrift zijn de prestatie- en community-logica dominant in de betekenissen en het handelen van betrokkenen. De wens vanuit overheden is dat sportverenigingen meer vanuit een publieke logica gaan handelen. Lokale overheden verwoorden die logica in hun sportnota's en in concrete beleidsprojecten waar sportverenigingen aan deel kunnen nemen. Wanneer de onderzochte sportverenigingen zich inzetten voor die maatschappelijke beleidsprojecten doen zij dat op basis van een community-logica en prestatie-logica. De cases laten vooral zien dat er sprake is van assimilatie van een publieke logica; elementen van deze logica worden gebruikt door en toegevoegd aan de dominante community-logica en prestatie-logica. Betrokkenen bij sportverenigingen articuleren in dit onderzoek hun focus op prestatie en gemeenschapsvorming. In mindere mate benoemen betrokkenen bij de clubs een rol als sportaanbieder. Zij verbinden zich nauwelijks aan doelen als het verhogen van de algehele sportparticipatie in een bepaalde wijk of gemeente, of het denken in doelgroepen. Deze verschillen faciliteren zowel de weerstand tegen een publieke logica, zoals we dat naar voren zagen komen in hoofdstuk 8, als de assimilatie (cf. Townley, 1997) van activiteiten verbonden met een publieke logica in een community- en prestatie-logica. Deze assimilatie veronderstelt tegelijkertijd dat er sprake is van institutionele verandering (Skelcher & Smith, 2015, Thornton et al., 2012); maatschappelijke activiteiten zijn namelijk als symbool en als praktijk geassimileerd in dominante logica's van sportverenigingen. Maatschappelijke activiteiten maken tegenwoordig deel uit van het vocabulaire en het aanbod van sportverenigingen. De verschillende beschikbare logica's, inclusief de publieke logica, creëren een complexe institutionele omgeving (cf. Borgers et al., 2016), en bieden sportverenigingen tegelijkertijd een mogelijkheid zich te onderscheiden van andere sportverenigingen. Institutionele complexiteit leidt ook tot organisatorische pluriformiteit, zo stellen Kraatz en Block (2008). Maatschappelijke activiteiten vormen een instrument waarmee sportverenigingen zich kunnen profileren richting externe stakeholders. Dat wil echter niet zeggen dat zij zich daarmee ook volledig committeren aan de publieke logica van waaruit lokale overheden de maatschappelijke rol van sport benaderen. Vanuit de *institutional work*-benadering is dat te duiden als *practice work*; er treedt

verandering op in de gelegitimeerde praktijken binnen het institutionele veld van sportverenigingen. Door middel van *practice work* onderhouden de clubs een community- en prestatie logica als dominant, maar zij assimileren daarin wel elementen van een publieke logica. Dit nuanceert bevindingen van Skille (2011), die vanuit een Noorse context stelt dat sportverenigingen enkel door een prestatie logica worden geleid. De bevindingen van dit proefschrift sluiten eerder aan bij auteurs die concluderen dat meerdere logica's naast elkaar kunnen bestaan of met elkaar vervlochten raken (Besharov & Smith, 2014; Pache & Santos, 2013; Kraatz & Block, 2008; Reay & Hinings, 2005; Skelcher & Smith, 2015; Skirstad & Chelladurai, 2011; Zilber, 2002).

In hoofdstuk 1 hebben we de in eerdere academische literatuur aangehaalde organisatorische kenmerken van sportverenigingen uiteengezet. In de literatuur zijn vijf kenmerken geïdentificeerd: lidmaatschap op vrijwillige grondslag, prosumptie, relatieve autonomie, een spanning tussen democratische besluitvorming in theorie en oligarchische tendensen in praktijk, en een verhouding tussen prestatieve en recreatieve sportbeoefening. De praktijken van sportverenigingen die in dit proefschrift zijn beschreven bevestigen op het eerste gezicht grotendeels de eerder in de literatuur onderscheiden organisatorische kenmerken van sportverenigingen. De constatering dat sportverenigingen zich niet willoos laten instrumentaliseren lijkt juist sterk verklaard te kunnen worden op basis van de onderscheiden organisatorische kenmerken. Vooral de idee van relatieve autonomie, de niet gevoelde directe afhankelijkheid van de gemeente, maakt dat de onderzochte sportverenigingen hun eigenbelang voorop stellen in de relatie met de gemeente. Daarnaast is tevens de verhouding tussen prestatieve en recreatieve sportbeoefening een belangrijke graadmeter op basis waarvan betrokkenen bepalen of een specifieke maatschappelijke activiteit past bij de vereniging.

Toch moeten nuances worden aangebracht aan de dominant veronderstelde organisatorische kenmerken van sportverenigingen. Gesteld kan worden dat de introductie van (deels) gesubsidieerde professionals bij sportverenigingen deze sportverenigingen dichter bij (meer op armlengte van) de overheid heeft geplaatst. De professional biedt een achterdeur voor het uitoefenen van invloed op de maatschappelijke activiteiten van sportverenigingen door de gemeente. Dat betekent dat de autonomie van sportverenigingen mogelijk minder dominant is dan bestuurders van sportverenigingen, overheidsfunctionarissen en onderzoekers soms doen vermoeden. Een verdere aanwijzing hiervoor is de

benadering van sportverenigingen als maatschappelijk actieve verenigingen door gemeenten wanneer zij zich eenmaal hebben verbonden aan maatschappelijke uitdagingen. Enkele gemeenten geven clubs een label of een certificaat, zoals Sportplusvereniging of Vitaal Plus. Dit levert deze clubs maatschappelijke legitimiteit op en impliciet ontstaat hierdoor een soort partnerschap.

De idee van *prosumption* dient eveneens te worden genuanceerd. Sportverenigingen zijn bereid diensten voor anderen te organiseren, zonder dat zij daarvoor organisatorische inzet van de deelnemers aan deze activiteiten terugverwachten. Het idee van *service delivery* krijgt daarmee wel degelijk een grotere betekenis bij sportverenigingen. De in de literatuur veronderstelde kenmerkende organisatieprincipes zijn dan ook aan verandering onderhevig. Dat betekent dat de in de literatuur geïdentificeerde kenmerken van sportverenigingen geen substantieve kenmerken zijn, maar eerder voor lange tijd dominante kenmerken van dit type organisatie zijn geweest. Die bevinding sluit aan bij het theoretisch perspectief van waaruit dit proefschrift is vertrokken. De institutionele logica-benadering veronderstelt dat organisaties in een organisatorisch veld handelen volgens een dominante logica in dat veld, maar dat die logica, evenals het organisatorisch veld, aan verandering onderhevig kan zijn. Meerdere logica's kunnen met elkaar concurreren of vervlechten, waardoor meerdere of nieuwe handelingsvormen en betekenissen legitiem zijn voor organisaties in dat veld. Dat betekent dat sportverenigingen die zich steeds minder toeleggen op democratische besluitvorming, kiezen voor het verplichten van vrijwilligerswerk of juist taken laten afkopen ook legitiem handelen in het organisatorisch veld van sportverenigingen. Het is vanwege deze theoretische inzichten dat niet gesteld kan worden dat de community-logica, of de verenigingslogica, hét kenmerkende organisatieprincipe van sportverenigingen is. Zij is wellicht voor zeer lange tijd dominant geweest, maar net als diverse andere auteurs (Van der Roest, 2015; Skirstad & Chelladurai, 2011; Stenling, 2014) constateert dit proefschrift dat steeds meer sportverenigingen zich in hun organisatorische keuzes ook door andere logica's laten leiden.

Kortom, dit proefschrift constateert dat sportverenigingen zich strategischer opstellen dan tot op heden in de literatuur is vastgesteld. Sportverenigingen zijn zeker geen willoze subjecten die zich laten instrumentalisieren, wat overeenkomt met bevindingen van Skille (2011) en Fahlén en Karp (2010). Een nieuw inzicht dat in dit proefschrift naar voren komt is dat sportverenigingen het sportbeleid zelf ook instrumenteel gebruiken voor eigen ambities. De onderzochte sportverenigingen

ervaren de roep om maatschappelijke inzet van de vereniging dan ook niet als dwang of druk. De hoofdstukken 7 en 8 tonen aan dat de mate van intensiteit en het karakter van de sturing op sportverenigingen niet noodzakelijk bepalend zijn voor het beïnvloeden van de maatschappelijke bijdrage van sportverenigingen. Eerder gebruiken sportverenigingen de kansen die instrumentalisering biedt om de ambities van de club te verwezenlijken. Daarmee dragen zij bij aan institutionele verandering; sportverenigingen nemen de publieke logica deels op in hun handelingen. Tegelijkertijd onderhouden betrokkenen in de onderzochte sportverenigingen een community-logica en prestatie-logica als dominante logica's. Instrumentalisering werkt dus twee kanten op; wanneer overheden vrijwilligersorganisaties tot instrument van publiek beleid maken, stellen zij dat beleid zelf ook bloot aan mogelijk instrumenteel gebruik ervan.

9.3 Over de relatie tussen overheid en civil society-organisaties

Dit proefschrift werpt een hernieuwd licht op de relatie tussen overheden en *civil society*-organisaties. Overheden schetsen een beeld van de hedendaagse *civil society* als toch vooral een domein dat volgens hen gekenmerkt wordt door traditionele organisaties die hun inspiratie en stabiliteit zijn verloren (Brandsen et al., 2015; Edwards, 2014; Hodgson, 2004; Peeters, 2014). Diezelfde overheden trachten dit domein te revitaliseren (Bode & Brandsen, 2014; Brandsen et al., 2015; Trommel, 2009). In hoofdstuk 5 zagen we hoezeer gemeenten een deel van de schuld voor achterblijvende sportparticipatie, met name onder specifieke doelgroepen, toeschrijven aan gebreken in de organisatie van sportaanbod via sportverenigingen. Daarbij wijzen zij vooral naar de gebrekkige organisatie en de organisatorische onzekerheid van sportverenigingen als gevolg van de afhankelijkheid van vrijwilligers. Elders heb ik samen met Hester van de Bovenkamp in een vergelijkende beleidsanalyse reeds laten zien dat de Nederlandse overheid ook zeker haar invloed heeft op de ontwikkeling van vrijwilligersorganisaties door middel van financiële ondersteuning, verantwoordingsmechanismen, een druk tot het vormen van partnerships en het gebruik van symbolische beleidstaal (Waardenburg & Van de Bovenkamp, 2014). De neo-Tocquevilliaanse kritiek op deze nauwere relatie is dat burgers de vaardigheden om zich te verenigen en zelf initiatieven te ontwikkelen zullen verliezen wanneer overheden te veel het werk van *civil society*-organisaties gaan overnemen of de inhoud ervan gaan bepalen (De Tocqueville, 2010[1835]; Dekker, 2014). Een tweede, meer recente lijn van kritiek stelt dat overheden door deze bemoeienis publieke waarden opleggen aan de *civil society* en dat

zij hiermee hun identiteit als *civil society*-organisaties verliezen (Brandsen et al., 2015; Ilcan & Basok, 2004; Eliasoph, 2011; Trommel, 2009). Edwards stelt hierover: “This is not strengthening civil society, but promoting certain associations over others on the basis of preconceived notions of how civil society should operate” (2014: 33). De overheid fabriceert hiermee als het ware de door haar gewenste *civil society* (Brandsen et al., 2015; Hodgson, 2004; Eliasoph, 2011), met als gevolg dat het meer en meer neerkomt op een “survival of the fitting” (Peeters, 2014).

Dit proefschrift neemt een derde positie in ten aanzien van de verhouding tussen staat en *civil society*. Ondanks de institutionele druk op sportverenigingen zich te conformeren aan een publieke logica, gebruiken sportverenigingen de publieke logica op een handige, en soms ook bijna toevallige wijze in hun eigen voordeel. Het gehanteerde actorperspectief dat is toegepast in dit proefschrift leidt tot conclusies die het beeld ontkrachten van de *civil society*-organisatie als een partij die niet bestand zou zijn tegen overheidsinterventie. De onderzochte sportverenigingen zijn in staat publieke belangen af te wegen tegen eigen belangen en weten beide belangen op een zodanige wijze te verbinden dat het de eigen organisatie kan versterken. Een combinatie van de community-logica en de veldspecifieke prestatie-logica is daarbij leidend; er is geen sprake van dominantie van de publieke logica, eerder van een assimilatie van de publieke logica in de community- en prestatie-logica. In navolging van onder meer Chen (2009) en Fyall (2016) concludeert dit proefschrift dan ook dat *civil society*-organisaties hun relatie met overheden kunnen gebruiken voor eigen strategische overwegingen. Chen laat bijvoorbeeld zien dat de organisatie achter het Burning Man-festival een eigen veiligheidsafdeling ontwikkelde, waarmee de organisatie regulering en interventies van publieke diensten tot een minimum beperkt, deze publieke diensten op afstand kan houden én hiermee tegelijkertijd de collectieve missie van het beschermen van het Burning Man-gedachtegoed, zoals vrijheid van expressie (zich bijvoorbeeld uitend in exhibitionistische praktijken), ondersteunt. Een publieke logica werd ook hier geassimileerd ten gunste van de community-logica. Met andere woorden: dit proefschrift concludeert dat overheden en *civil society*-organisaties een dubbelspel spelen. Beide partijen gebruiken elkaar als instrument voor het realiseren van doelen die niet noodzakelijk hetzelfde zijn. Instrumentalisering is dan ook een iteratief proces.

Die conclusie roept de vraag op hoe overheden daar vervolgens zelf weer mee omgaan. Deze vraag is in dit proefschrift summier aan de orde gekomen. Beleidsmedewerkers van de gemeente Utrecht lijken zich wel degelijk bewust

van de instrumentalisering van de beleidsprojecten door sportverenigingen, en gaan daar stilzwijgend mee akkoord. Volgens Fyall (2016) onderhouden beleidsambtenaren nauwe banden met non-profitorganisaties, omdat deze organisaties ambtelijke afdelingen kunnen helpen hun beleidsvoorkeuren te bewaken en realiseren, terwijl hun publieke functie formeel gezien nauwelijks ruimte biedt voor eigen beleidsvoorkeuren. Deze redenering volgend maken beleidsambtenaren sport zich er via de sportsector mogelijk hard voor *dat* er meer publieke middelen worden toegekend aan de sportsector en is het voor hen minder van belang *hoe* die middelen worden besteed. Deze vraag ligt echter buiten de kaders van dit onderzoek en het vraagt vervolgonderzoek om hier meer inzicht in te krijgen.

9.4 Over instrumentalisering, institutionele logica's en institutioneel werk

Ten aanzien van de literatuur over instrumentalisering en de theoretische benaderingen van institutionele logica en institutioneel werk hebben de bevindingen van dit proefschrift een aantal implicaties. Ten eerste heeft dit proefschrift een basis gelegd voor verdere toepassing van het concept instrumentalisering. Hoewel het concept in diverse bestuurs- en organisatiewetenschappelijke studies over met name relaties tussen overheden en non-profitinstellingen is gebruikt (Gray, 2007; Nisbett, 2013; Orr, 2008; Shilling & Mellor, 2010), heeft geen enkele auteur werk gemaakt van het conceptualiseren van de term instrumentalisering. De casestudies tonen aan dat de diverse elementen die ik in hoofdstuk 2 heb toegeschreven aan het concept instrumentalisering werkbare ankerpunten vormen voor de toepassing van het concept bij de analyse van relaties tussen overheden en *civil society*-organisaties. Auteurs die relaties als instrumenteel duiden zouden bijvoorbeeld nauwkeuriger de beweegreden(en) kunnen duiden en of de analyse zich richt op inhoudelijke of organisatorische instrumentalisering. Een ander aandachtspunt voor onderzoek naar instrumentalisering is dat veel onderzoek zich tot op heden vooral heeft gericht op de gevolgen van inhoudelijke instrumentalisering (Gray, 2007, 2008; Herrick, 2009; Nisbett, 2013). Organisatorische instrumentalisering staat minder centraal in het academisch debat, terwijl beide vormen elkaar veronderstellen. Verder brengen zowel de literatuurstudie als de empirische hoofdstukken naar voren dat de geïnstrueerde geen willoos subject is. Actoren kunnen weerstand bieden tegen instrumentalisering of vanuit eigen strategische overwegingen inspelen op instrumentalisering (Davies, 2008). Een analyse

van een instrumentaliseringproces dient dan tevens aandacht te hebben voor grenzen aan sturing, ambiguïteit van beleid en de aandacht voor de actieve rol die beleidsactoren – zoals *street-level bureaucrats* en de ‘doelgroepen’ van beleid – spelen (cf. Yanow, 1996).

Het concept instrumentalisering verdient dan ook meer aandacht in de bestuurs- en organisatiewetenschappen. Onderzoek naar instrumentalisering van *civil society*-organisaties is niet nieuw, maar het bestaande onderzoek is wel diffuus en gefragmenteerd. Dit proefschrift draagt bij aan een verdere conceptualisering van het proces van instrumentalisering. Onderzoek naar de toepasbaarheid van de in hoofdstuk 2 onderscheiden beweegredenen van instrumentalisering in andere contexten is noodzakelijk om tot een genuanceerder beeld van instrumentalisering te komen. Welke (combinatie van) beweegredenen liggen ten grondslag aan de toegenomen aandacht vanuit overheden voor *civil society*-organisaties en welke gevolgen heeft dit voor de relatie? Specifiek voor de Nederlandse context geldt dat er nog nauwelijks onderzoek naar de relatie tussen overheden en non-profitorganisaties en *civil society*-organisaties is vertrokken vanuit het idee van instrumentalisering. De relatie tussen culturele instellingen en overheden, of tussen de publieke omroepverenigingen en de Rijksoverheid, zou een prima empirische context vormen voor dergelijk onderzoek (cf. Bardoel & Brants, 2003). Het bestaande onderzoek naar de invloed van overheden op patiëntenorganisaties (Van de Bovenkamp, 2010; Van de Bovenkamp & Trappenburg, 2011), waarbij hoofdzakelijk ideologische beweegredenen een rol spelen, verdient eveneens een vervolg. In dit onderzoek kan meer focus worden gelegd op de wederzijdse afhankelijkheden tussen overheid en patiëntenorganisaties en de ruimte voor *agency* van deze organisaties. Bredere aandacht voor instrumentalisering zou verder gebaat zijn bij vergelijkend onderzoek tussen sectoren en tussen verschillende landen. Waarom gaat een nationale of lokale overheid in de ene sector wel een meer instrumentele band aan met CSOs en in een andere sector niet? Of waarom doet zij dat in de ene sector op een meer of minder intensieve wijze dan in de andere sector? Waarom gebruiken verschillende overheden en overheidslagen overeenkomstige of uiteenlopende beweegredenen voor een stevigere relatie met *civil society*-organisaties?

Ten tweede laat dit proefschrift zien dat vergelijkbare actoren binnen een organisatorisch veld institutionele complexiteit op uiteenlopende wijze kunnen beantwoorden. Uit de institutionele logica-literatuur komt inmiddels duidelijk naar voren dat diverse logica's voor langere tijd naast elkaar kunnen

bestaan (Greenwood et al., 2011; Kraatz & Block, 2008; Skelcher & Smith, 2015; Thornton et al., 2012). De aanwezigheid van meerdere logica's in een organisatorisch veld beschouwen Greenwood et al. (2011) als een voorwaarde voor institutionele complexiteit. Institutionele complexiteit kan leiden tot een periode van competitie en frictie tussen logica's, of juist tot co-existentie van logica's. Deze constatering geldt zowel voor het organisatorisch veld van sportverenigingen (Skirstad & Chelladurai, 2011; Van der Roest, 2015) als voor andere velden (Glynn & Lounsbury, 2005; Reay & Hinings, 2009; Skelcher & Smith, 2015). Minder scherp in deze literatuur is dat zich binnen een organisatorisch veld verschillende reacties op institutionele complexiteit kunnen voordoen. De cases in dit proefschrift laten zien dat sportverenigingen op uiteenlopende wijze de druk tot instrumentalisering beantwoorden. Dat betekent dat zij de publieke logica die gepaard gaat met instrumentalisering op hun eigen wijze assimileren in en in co-existentie verbinden met de community-logica en prestatie-logica (hoofdstuk 6 en 7), of de publieke logica juist afhouden en daarmee de andere logica's onderhouden (hoofdstuk 8). Deze constatering biedt kansen voor onderzoek waarin de institutionele logica-benadering wordt gecombineerd met concepten als organisatie-identiteit (zie voor een voorbeeld Christiansen, 2013) of hybriditeit (e.g. Jäger & Schroër, 2014; Skelcher & Smith, 2015). Vervolgonderzoek zou meer in kunnen gaan op de vraag hoe zelfidentificatie van individuen de reactie op institutionele complexiteit beïnvloedt, of waarom sommige organisaties in een organisatorisch veld meerdere logica's met elkaar vervlechten, terwijl andere organisaties in dat veld vasthouden aan één dominante logica en wat de consequenties daarvan zijn.

Tot slot geeft dit proefschrift inzicht in de relatie tussen institutionele logica's en *institutional work*. Hoewel de meerwaarde van het gebruik van beide theoretische lenzen door enkele auteurs is beschreven (Thornton et al., 2012; Zilber, 2013), is zij slechts sporadisch toegepast in empirisch onderzoek (uitzonderingen zijn Gawer & Phillips, 2013 en Jarzabkowski et al., 2009). Dit proefschrift laat zien dat beide theoretische lenzen inderdaad een vruchtbare melange voor institutionele analyse opleveren. De institutionele logica-benadering biedt handzame concepten voor met name analyse op het niveau van het organisatorisch veld. De benadering heeft in dit proefschrift haar meerwaarde bewezen door in de diverse cases verschillende *vocabularies of practice* te identificeren. De hierdoor onderscheiden institutionele communities duiden op de aanwezigheid van institutionele complexiteit in het veld van de sport en de aanwezigheid van meerdere logica's. De benadering is echter minder

sterk in het verklaren *waarom* meerdere logica's met elkaar strijden of in co-existentie bestaan, zeker binnen afzonderlijke organisaties. Voor die vragen biedt de *institutional work*-benadering betere aanknopingspunten. Vooral de meerdimensionale uitwerking van *agency* in deze theoretische benadering heeft ertoe bijgedragen dat het proefschrift ook licht werpt op dat onderdeel van het onderzoek. Dit proefschrift vormt daarom een aanmoediging voor de maatschappijwetenschappen, de bestuurs- en organisatiewetenschap in het bijzonder, om de institutionele logica en de *institutional work*-benadering in het verlengde van elkaar te gebruiken.

9.5 Implicaties voor beleid en praktijk

De aanwezigheid van meerdere logica's in het organisatorisch veld van de sport biedt mogelijkheden voor zowel individuele sportaanbieders als beleidsorganisaties. Meerdere logica's kunnen namelijk voeding zijn voor en leiden tot een variatie aan identiteiten van organisaties (Greenwood et al., 2011). De wijze waarop sportverenigingen logica's omarmen, of hier juist weerstand tegen bieden en de zo ontstane verhouding tussen logica's binnen een organisatie bestendigen, verandert of creëert de eigen identiteit van een organisatie. Dit is de praktische uitwerking van de centrale idee van *embedded agency* in de institutionele logica-benadering. De aanwezigheid van bijvoorbeeld een community-logica, een publieke logica en een marktlogica biedt sportaanbieders diverse opties voor de wijze waarop zij hun organisatie wensen in te richten en te organiseren. Het is niet ondenkbeeldig dat een groeiend aantal sportverenigingen de dienstverlenende component van de organisatie in de nabije toekomst gaat uitbreiden. In de praktijk zien we hier al volop voorbeelden van, zoals bijvoorbeeld VV De Meern Betrokken (zie Verhagen, 2014) en activiteiten onder de noemer 'Sportplus' bij een vereniging als XerxesDZB. Niet alleen de aandacht voor de maatschappelijke rol van sportverenigingen biedt aanleiding voor het verruimen van de dienstverlenende component van de vereniging; dat geldt tevens voor de aandacht die sportbonden vragen voor het realiseren van sportaanbod door sportverenigingen voor de zogenaamde 'sportconsument' (Van der Roest et al., 2015).

Een consequentie van die toegenomen variatie aan en verandering in identiteiten van sportverenigingen is dat ook het sportbeleid een meer pluriform karakter zal krijgen. In de beleidspraktijk zien we de laatste jaren hier al de eerste sporen van, bijvoorbeeld in de vorm van differentiatie naar de mate van vitaliteit van sportverenigingen. Probleem van die benadering is dat het een normatief kader is dat sportverenigingen vooral beziet vanuit een publieke

logica. De financieel gezonde, organisatorisch sterke en maatschappelijk actieve sportvereniging komt hierin naar voren als de organisatie met de meeste publieke waarde. Het is de vraag of daarmee recht wordt gedaan aan de publieke waarde van die clubs die als niet- of minder vitaal worden beschouwd. Een pluriform sportbeleid gericht op de maatschappelijke kracht van sportverenigingen dient zich mijns inziens meer te richten op de vraag welke sportverenigingen zich verbonden voelen met en een bijdrage willen leveren aan lokale uitdagingen. Om die maatschappelijke kracht te vergroten kunnen overheden sportverenigingen meer situationeel ondersteunen. De Sportimpuls Kinderen Sportief op Gewicht komt in dit onderzoek bijvoorbeeld naar voren als een voor de sportvereniging misplaatste wijze van samenwerking. De onderzochte club voelde zich te veel in een onnatuurlijke rol geduwd worden en te weinig ondersteund in het leggen van relaties en het uitwerken van een aanvraag. De maatschappelijke kracht van de sportvereniging ligt in de bevoegenheid van vrijwilligers voor het organiseren van sportactiviteiten voor eigen leden én voor buitenstaanders. Maar die bevoegenheid is er niet voor het opzetten en coördineren van een netwerk van maatschappelijke organisaties. Deze casus kan dan ook worden gelezen als een gemiste kans voor de gemeente Utrecht, wanneer zij het tegengaan van obesitas in de wijk Overvecht werkelijk als publiek vraagstuk beschouwt.

Het bestempelen van sportverenigingen als ‘Sportplus’, ‘Vitaal plus’, ‘Open club’ of ‘Buurthuis van de toekomst’ brengt met zich mee dat zij in die hoedanigheid zullen worden aangesproken door gemeenten en andere maatschappelijke actoren. Hoewel de onderzochte sportverenigingen positief lijken te staan tegenover een dergelijk label en bijbehorend imago, kan het ook leiden tot praktijken die niet meer ter discussie worden gesteld. Dat kan uitmonden in een gevoel van beklemmendheid, overvraging van de vereniging en in een uiterste geval in een pervers effect, waarin overheden sportverenigingen juist van zich wegjagen. Een dergelijke situatie kan voorkomen worden door gedifferentieerd en door de tijd heen zicht te blijven houden op de wijze waarop betrokkenen uit sportverenigingen zich willen verbinden aan maatschappelijke doelen.

9.6 ‘Speel ik met mijn kat, of speelt ze met mij?’

Het dubbelkarakter van instrumentalisering, zoals we dat in dit proefschrift hebben aangetroffen, wijst op de dynamische machtsverhouding tussen samenwerkende organisaties. Het laat zien dat samenwerking geen neutraal en gelijkwaardig proces is. Samenwerking is ingewikkeld, omdat het gaat over het leren omgaan met mensen die anders denken en handelen, van wie je niet weet

wat ze denken, of waarom ze met je willen samenwerken. Het is in dit licht dat ik het citaat aan het begin van dit hoofdstuk, afkomstig uit *Essais*, het bekendste werk van de Franse filosoof Michel de Montaigne, plaats. Vrij vertaald luidt de quote: speel ik met mijn kat, of speelt ze met mij? Het citaat kan op meerdere manieren geïnterpreteerd worden. Ik beschouw hem als allegorisch voor de dubbelzijdige instrumentele relatie tussen organisaties, zoals in dit proefschrift beschreven. In deze afsluitende paragraaf gebruik ik Montaignes citaat om drie inzichten uit dit proefschrift te bespreken, namelijk de veranderlijkheid, ambiguïteit en dubbelzijdigheid van het spel van instrumentalisering.

Montaigne was iemand die niet vasthield aan standpunten of inzichten, maar openstond voor nieuwe zienswijzen en deze in de kantlijn toevoegde aan zijn eerder gepubliceerde werk. Dat is precies wat hij deed met het citaat waarmee dit hoofdstuk opent. De betreffende zin heeft Montaigne in derde instantie toegevoegd aan de originele verhandeling over de relatie tussen mens en dier. Het zijn niet zijn overtuigingen van gister, maar zijn ervaring met, gevoelens bij en inzichten over het heden die kenmerkend zijn voor zijn werk. *Essais* ademt verandering van inzichten en een terughoudendheid ten aanzien van absolute kennis, overtuigingen en definitieve substantie. Het is in deze houding dat ik de parallel zie met de wetenschapsfilosofische en theoretische benaderingen die ten grondslag liggen aan dit proefschrift. Maar bovenal geldt Montaignes houding in dit proefschrift als les voor het handelen van organisaties. Dat handelen ligt niet besloten in een formeel vastgelegde visie, in historische keuzes, of in de cultuur van de organisatie. Organisaties zijn geen statische entiteiten waarvan we de essentie kunnen duiden met behulp van een klein aantal kenmerken. Het handelen van organisaties wordt ingegeven en verandert door institutionele logica's die op hun beurt gevormd worden door dit handelen van organisatieleden zelf.

Montaigne legt in het citaat bovenal de nadruk op de ambiguïteit van de relatie tussen actoren. En hoewel Montaignes verhandeling waarin dit citaat verschijnt ingaat op de relatie tussen mens en dier, verwijst het citaat evengoed naar de relatie tussen mensen of organisaties onderling. De socioloog Richard Sennett stelt in navolging van Montaigne de vraag: "What passes in the minds of those with whom we cooperate?" (Sennett, 2012: 275). Bij samenwerking zal een antwoord op de vraag waarom de ander met jou wil samenwerken altijd diffuus blijven. Sennett legt Montaignes citaat in positieve termen uit: "a lack of mutual understanding shouldn't keep us from engaging with others;

we want to get something done together” (2012: 274). De vraag is echter wat dat *something* precies is voor samenwerkende partijen en of dit overeenkomstig is. Dat is geen cynisch beeld van samenwerking; eerder een realistisch beeld. De sterke connotatie die het concept instrumentalisering heeft met doelrationeel handelen is te beperkt. Dit leidt tot eenzijdige analyses, waarin meestal uitsluitend aandacht is voor de invloed van de instructor (als dominante partij) op de geïnstrueerde. Dit neemt niet weg dat kritische wetenschappelijke aandacht voor de invloed van een instrumentele benadering van *civil society*-organisaties en groepen burgers door overheden nodig is. De bijna *tacit* ideologische instrumentalisering onder noemers als ‘actief burgerschap’, ‘participatiesamenleving’, ‘eigen kracht’ en ‘doedemocratie’ heeft reële gevolgen voor burgers en hun organisaties (Peeters, 2014; Rose, 1999, Trappenburg, 2016; Verhoeven & Tonkens, 2011). Dit proefschrift bespreekt instrumentalisering echter als een complex en bovenal diffuus proces. Het gaat in dit proefschrift om de instrumentele relatie tussen overheidsinstellingen en *civil society*-organisaties, en daarmee over de relatie tussen publieke idealen en praktijken en het handelen in en door private organisaties. Die thema’s raken het hart van de bestuurs- en organisatiewetenschap. Het proefschrift laat zien dat het in de relatie tussen omgeving en organisatie niet gaat om een objectief vast te stellen invloed die bijvoorbeeld een gemeentelijk beleidsprogramma heeft op het functioneren van een individuele organisatie (en andersom), maar om institutionele processen die gekenmerkt worden door diffuse en ambigue handelingen, machtsverhoudingen en integratie en botsingen tussen uiteenlopende institutionele logica’s. Anders gezegd: heeft de *instructor* mogelijk wel duidelijke doelen voor ogen, maar weet deze, in lijn met het citaat van Montaigne, lang niet altijd op welke wijze en in welke mate de *geïnstrueerde* zich verhoudt tot en beïnvloed wordt door die doelen. Bijgevolg heeft de instructor nooit volledige controle over het proces van instrumentalisering. Inmiddels klassiek geworden implementatiestudies van publiek beleid doen een vergelijkbare constatering (e.g. Kaufman, 2006 [1960]; Lipsky, 1980; Pressman & Wildavsky, 1973; Yanow, 1996). Tussen plan en praktijk bevindt zich een diffuse sociale werkelijkheid die invloed uitoefent op de intenties van alle betrokken actoren.

Dat diffuse element van instrumentalisering is tevens een noodzakelijk element; wanneer volledige openheid zou bestaan over elkaars belangen en doelen is het nog maar zeer de vraag of er überhaupt samengewerkt zou worden. Ook al zijn de achterliggende doelen tussen actoren mogelijk niet helder of overeenkomstig, beide partijen kunnen voordeel halen uit hun relatie. Dat is

ook het geval wanneer die relatie niet in evenwicht is. Met andere woorden: publieke en private partijen kunnen de ambiguïteit van hun instrumentele relatie meer als gegeven en mogelijk zelfs als kracht beschouwen. Juist deze ambiguïteit biedt ruimte voor strategisch gebruik van de relatie, eigenzinnig handelen en innovaties in het publieke domein.

Naast ambiguïteit herbergt Montaignes citaat tevens een aspect van sluw of doordacht handelen van actoren. Deze allegorische betekenis komt naar voren in de verwijzing naar de kat. Een kat, zo legt Montaigne in hetzelfde essay uit, wordt door mensen beschouwd als een sluw dier. Sluw spel tussen organisaties bestaat eruit dat actoren met meer of minder inzicht op strategische wijze hun doelen nastreven. Dergelijk tactisch spel kan van tevoren zijn uitgedacht, maar ook in de loop van het samenwerkingsproces tot stand komen. Dat sluwe handelen is een belangrijk gegeven in de cases in dit proefschrift. Instrumentalisering werkt dan ook tegelijkertijd in tegengestelde richting; de geïnstrueerde kan de relatie – of meer specifiek: het sportbeleid – als instrument gebruiken voor eigen doeleinden. Dat betekent dat een proces van instrumentalisering geen eenzijdige invloed kent. Overheden projecteren weliswaar hun gewenste waardes op actoren, zoals sportverenigingen, patiëntenorganisaties, musea of individuele burgers; diezelfde actoren projecteren tegelijkertijd hun eigen waarden op overheden. Instrumentalisering is daarom een dubbelzijdig proces dat vorm krijgt door diffuse intenties. Een instrumentele actie roept reactie op en die reactie roept weer een nieuwe reactie op. Overheden en sportverenigingen doen evenals Montaigne en zijn kat aan dubbelspel.

REFERENTIES

- Abe, I., Kiyohara, Y., & Nakajima, K. (1992). *Fascism, sport and society in Japan*. *International Journal of the History of Sport*, 9(1), 1–28. <http://doi.org/10.1080/09523369208713777>
- Achmea. (2014). *Achmea Jaarverslag 2013*. Zeist: Achmea.
- Adams, A. (2011). Between modernization and mutual aid: the changing perceptions of voluntary sports clubs in England. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 3(1), 23–43. <http://doi.org/10.1080/19406940.2010.544663>
- Agar, M. H. (1996). *The professional stranger: an informal introduction to ethnography*. San Diego, CA: Academic Press.
- Agar, M. H. (2013). *The lively science: remodeling human social research*. Minneapolis: Mill City Press.
- Agergaard, S. (2011). Development and appropriation of an integration policy for sport: how Danish sports clubs have become arenas for ethnic integration. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 3(3), 341–353. <http://doi.org/10.1080/19406940.2011.596158>
- Aggerholm, H. K., Asmuß, B., & Thomsen, C. (2012). The Role of Recontextualization in the Multivocal, Ambiguous Process of Strategizing. *Journal of Management Inquiry*, 21(4), 413–428. <http://doi.org/10.1177/1056492611430852>
- Allen, D. (2014). Lost in translation? “Evidence” and the articulation of institutional logics in integrated care pathways: from positive to negative boundary object? *Sociology of Health & Illness*, 36(6), 807–822. <http://doi.org/10.1111/1467-9566.12111>
- Alvesson, M. (2009). At-home ethnography: Struggling with closeness and closure. In S. Ybema, D. Yanow, H. Wels, & F. H. Kamsteeg (Eds.), *Organizational Ethnography: Studying the Complexity of Everyday Life*. London; Thousand Oaks; New Delhi: SAGE Publications.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing Critical Management Research*. London; Thousand Oaks; New Delhi: SAGE Publications.
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. London: Routledge.
- Anthonissen, A. F. (2006). “The path to success”: Shifting discourses in a football club. In A. Knoppers & A. F. Anthonissen (Eds.), *Making sense of diversity in organizing sport* (pp. 29–43). Oxford: Meyer & Meyer Sport.
- Anthonissen, A. F., & Boessenkool, J. H. (1995). *De sportvereniging tussen traditie en commercie*. Arnhem: NOC*NSF.
- Anthonissen, A. F., & Boessenkool, J. H. (1998). *Betekeningen van besturen: variaties in bestuurlijk handelen in amateursportorganisaties*. Utrecht: ISOR.

-
- Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177–194. <http://doi.org/10.1287/orsc.1.2.177>
- Baade, R. A., & Matheson, V. A. (2004). The Quest for the Cup: Assessing the Economic Impact of the World Cup. *Regional Studies*, 38(4), 343–354. <http://doi.org/10.1080/03434002000213888>
- Bagraim, J. J. (2001). Organisational Psychology and Workplace Control: The Instrumentality of Corporate Culture. *South African Journal of Psychology*, 31(3), 43–49. <http://doi.org/10.1177/008124630103100306>
- Bardoel, J., & Brants, K. (2003). Public broadcasters and social responsibility in the Netherlands. In G. F. Lowe & T. Hujanen (Eds.), *Broadcasting & convergence: New articulations of the public service remit* (pp. 167–186). Göteborg: NORDICOM.
- Barker, D. W. M. (2010). The colonization of civil society. *Kettering Review*, 28(1), 8–18.
- Battilana, J., & D’Aunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. In T. B. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (Eds.), *Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations* (pp. 31–58). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Bekkers, V. J. J. ., & Meijer, A. J. (2010). *Cocreatie in de publieke sector: een verkennend onderzoek naar nieuwe, digitale verbindingen tussen overheid en burger*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
- Belfiore, E. (2002). Art as a means of alleviating social exclusion: Does it really work? A critique of instrumental cultural policies and social impact studies in the UK. *International Journal of Cultural Policy*, 8(1), 91–106. <http://doi.org/10.1080/102866302900324658>
- Bennike, S., Wikman, J. M., & Ottesen, L. S. (2014). Football Fitness - a new version of football? A concept for adult players in Danish football clubs. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 24(S1), 138–146. <http://doi.org/10.1111/sms.12276>
- Benson, R. (2006). News Media as a “Journalistic Field”: What Bourdieu Adds to New Institutionalism, and Vice Versa. *Political Communication*, 23(2), 187–202. <http://doi.org/10.1080/10584600600629802>
- Bergsgard, N. A., Houlihan, B., Mangset, P., Nodland, S. I., & Rommetvedt, H. (2007). *Sport Policy: A Comparative Analysis of Stability and Change*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364–381. <http://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Bevir, M. (2011). Public Administration as Storytelling. *Public Administration*, 89(1), 183–195. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01908.x>
- Bevir, M., & Rhodes, R. A. W. (2010). *The State as Cultural Practice*. Oxford: Oxford University Press.

-
- Boeije, H. R. (2014). *Analysis in qualitative research*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Boessenkool, J. H. (2011). Sportverenigingen: een plaatsbepaling. In J. H. Boessenkool, J. Lucassen, M. Waardenburg, & F. Kemper (Eds.), *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Boessenkool, J. H., Lucassen, J., Waardenburg, M., & Kemper, F. (2011). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Boessenkool, J. H., & Verweel, P. (2004). Stop professionaliseren, red de sportvereniging. *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, 1(2), 28–36.
- Borgers, J., Pilgaard, M., Vanreusel, B., & Scheerder, J. (2016). Can we consider changes in sports participation as institutional change? A conceptual framework. *International Review for the Sociology of Sport*, 1012690216639598. <http://doi.org/10.1177/1012690216639598>
- Boutellier, H. (2014). Active citizenship: From panacea to political program - In search of an appealing narrative. In *Manufacturing Civil Society: Principles, Practices and Effects*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bovens, M. A. ., Hart, P. 't, & Twist, M. van. (2012). *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek*. Deventer: Kluwer.
- Branden, T., Trommel, W., & Verschuere, B. (Eds.). (2014). *Manufacturing Civil Society: Principles, Practices and Effects*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Branden, T., Trommel, W., & Verschuere, B. (2015). The state and the reconstruction of civil society. *International Review of Administrative Sciences*, (Advance online publication). <http://doi.org/10.1177/0020852315592467>
- Breedveld, K., Hover, P., Pulles, I., Romijn, D., Verhagen, S., Smits, F., Dijk, B., van Eekeren, F. (2014). *European Youth Olympic Festival: Olympisch sportfeest onder de Dom. Onderzoek EYOF Utrecht 2013: overall rapportage in opdracht van de Stichting EYOF Utrecht 2013* (p. 36). Utrecht: Mulier Instituut; Hogeschool Utrecht; Universiteit Utrecht.
- Breedveld, K., van der Poel, H., & Elling, A. (2012). *10 jaar sportonderzoek en -beleid: essay ter gelegenheid van het tienjarig bestaan van het Mulier Instituut*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Breuer, C., Hoekman, R., Nagel, S., & van der Werff, H. (Eds.). (2015). *Sport clubs in Europe: a cross-national comparative perspective*. Cham: Springer.
- Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 483–530. <http://doi.org/10.1080/19416520.2012.684462>
- Bronneman-Helmers, R. (2006). Investeren in getalenteerde jeugd. In SCP (Ed.), *Investeren in vermogen: sociaal en cultureel rapport 2006* (pp. 53–89). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Campbell, J. L. (2004). *Institutional change and globalization*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

-
- CBS StatLine. (n.d.). Sportclubs; personeel, exploitatie, ledental, gebruik accommodaties. Retrieved June 16, 2015, from <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=70256NED&D1=8-9&D2=0&D3=l&VW=T>
- Chang, Y. (2010, November 1). *Clustering: professionalisering voor kleine sportbonden?* (Master thesis). Utrecht University, School of Governance, Utrecht. Retrieved from <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/187184>
- Chen, K. K. (2009). *Enabling Creative Chaos: The Organization Behind the Burning Man Event*. Chicago: University of Chicago Press.
- Chen, K. K. (2015). Prosumption: From Parasitic to Prefigurative. *The Sociological Quarterly*, 56(3), 446–459. <http://doi.org/10.1111/tsq.12103>
- Christiansen, L. H. (2013). *Brewing organizational responses to institutional logics* (Doctoral Dissertation). Copenhagen Business School, Copenhagen.
- Christiansen, L. H., & Lounsbury, M. (2013). Strange Brew: Bridging Logics Via Institutional Bricolage and the Reconstitution of Organizational Identity. In *Institutional Logics in Action, Part B* (Vol. 39 Part B, pp. 199–232). Emerald Group Publishing Limited.
- Claringbould, I. (2011). *Sport is geen kinderspel: een onderzoek naar de betrokkenheid van volwassenen bij jeugdsport in sportverenigingen*. Den Bosch; Nieuwegein: W.J.H. Mulier Instituut; Arko Sports Media.
- Coalter, F. (2007). *A Wider Social Role for Sport: Who's Keeping the Score?* London: Routledge.
- Coalter, F. (2008). Sport-in-development: development for and through sport? In M. Nicholson & R. Hoye (Eds.), *Sport and Social Capital* (pp. 39–68). Amsterdam; Boston: Butterworth-Heinemann.
- Cornelissen, S., Bob, U., & Swart, K. (2011). Towards redefining the concept of legacy in relation to sport mega-events: Insights from the 2010 FIFA World Cup. *Development Southern Africa*, 28(3), 307–318. <http://doi.org/10.1080/0376835X.2011.595990>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Crum, B. . (2001). *Over versporting van de samenleving: reflecties over bewegingsculturele ontwikkelingen met het oog op sportbeleid*. Haarlem: De Vrieseborch.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. (2002). *A tale of three cities: or the glocalization of city management*. Oxford: Oxford University Press.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in Social Science Research*. London: SAGE Publications.
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Malmö: Liber.

- Czarniawska, B., & Joerges, B. (1996). Travels of ideas. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating organizational change*. Berlin; New York: Walter de Gruyter.
- Daamen, T., Veerman, H., van Kalmthout, J., & van der Werff, H. (2013). *Sportaanbiedersmonitor 2012: Facts & Figures*. Arnhem: NOC*NSF.
- Davies, S. (2008). Intellectual and political landscape: the instrumentalism debate. *Cultural Trends*, 17(4), 259–265. <http://doi.org/10.1080/09548960802615398>
- de Heer, W. (2000). *Sportbeleidsontwikkeling 1945-2000*. Haarlem: De Vrieseborch.
- de Jong, M., & Wajer, S. (n.d.). *Samenvatting monitor Impuls brede scholen sport en cultuur 2015* (p. 73). Amsterdam: BMC.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. London etc.: Penguin books.
- De Tocqueville, A. (2010). *Over de democratie in Amerika / druk 1*. Brussel: ASP.
- Dekker, P. (2014). Tocqueville Did Not Write About Soccer Clubs: Participation in Voluntary Associations and Political Involvement. In M. Freise & T. Hallmann (Eds.), *Modernizing Democracy* (pp. 45–57). New York: Springer New York.
- Dennis, M., & Grix, J. (2012). *Sport under Communism: behind the East German “miracle.”* New York: Palgrave Macmillan.
- Derks, M. (1988). Sport en spanning. De katholieke voetbalbeweging in het interbellum. *Leidschrift. Historisch Tijdschrift*, 5(1), 81–103.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations: culture and environment* (pp. 3–22). Cambridge, MA: Ballinger Pub. Co.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48(2), 147–160.
- Dobbin, F. (2010). [Review of *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, by T. B. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca]. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 673–676.
- Dobbinson, S. J., Hayman, J. A., & Livingston, P. M. (2006). Prevalence of health promotion policies in sports clubs in Victoria, Australia. *Health Promotion International*, 21(2), 121–129. <http://doi.org/10.1093/heapro/dak001>
- Dobrowolsky, A. (2008). Interrogating “invisibilization” and “instrumentalization”: women and current citizenship trends in Canada. *Citizenship Studies*, 12(5), 465–479. <http://doi.org/10.1080/13621020802337832>
- Does, R. (2008). Aangeleerd ijshockey. Een politieke geschiedenis van sport in Rusland. *Leidschrift. Historisch Tijdschrift*, 23(3), 86–97.

-
- Dudok van Heel, A. E. (n.d.). De vereniging volksweerbaarheid. In Wilhelmina Vooruit (Ed.), *Geïllustreerd Sportgedenkboek* (pp. 140–141). Amsterdam: De Nieuwe Tijd.
- Edwards, M. (2014). *Civil society* (3rd ed.). Cambridge: Polity Press.
- Elchardus, M. (2007). *Sociologie: een inleiding*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Eley, D., & Kirk, D. (2002). Developing Citizenship through Sport: The Impact of a Sport-Based Volunteer Programme on Young Sport Leaders. *Sport, Education and Society*, 7(2), 151–166. <http://doi.org/10.1080/1357332022000018841>
- Eliasoph, N. (2011). *Making Volunteers: Civic Life after Welfare's End*. Princeton: Princeton University Press.
- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What Is Agency? *American Journal of Sociology*, 103(4), 962–1023. <http://doi.org/10.1086/231294>
- Endres, A. M. (1985). Veblen and Commons on Goodwill: A Case of Theoretical Divergence. *History of Political Economy*, 17(4), 637–649. <http://doi.org/10.1215/00182702-17-4-637>
- Engbersen, G. (2009). *Fatale remedies: over onbedoelde gevolgen van beleid en kennis*. Amsterdam: Pallas Publications.
- Enjolras, B., & Waldahl, R. H. (2010). Democratic Governance and Oligarchy in Voluntary Sport Organizations: The Case of the Norwegian Olympic Committee and Confederation of Sports. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 215–239. <http://doi.org/10.1080/16184740903559909>
- EYOF Utrecht 2013. (2012). *Achmea High Five Challenge – Projectplan in opdracht van Achmea en projectorganisatie EYOF 2013 Utrecht*. Utrecht: EYOF Utrecht 2013.
- Faddegon, K. (2011). Een nudge voor een evenwichtig overgewichtbeleid. *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen*, 89(6), 291–292. <http://doi.org/10.1007/s12508-011-0094-1>
- Fahlén, J., & Karp, S. (2010). Access denied : The new “Sports for all” - programme in Sweden and the reinforcement of the “Sports performance” - logic. *Sport & EU Review*, 2(1), 3–22.
- Fischer, F. (2003). *Reframing Public Policy: Discursive Politics and Deliberative Practices*. New York: Oxford University Press.
- Fligstein, N. (2001). Social Skill and the Theory of Fields. *Sociological Theory*, 19(2), 105–125. <http://doi.org/10.1111/0735-2751.00132>
- Fligstein, N., & McAdam, D. (2012). *A theory of fields*. New York: Oxford University Press.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <http://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Foley, M. W., & Edwards, B. (1996). The Paradox of Civil Society. *Journal of Democracy*, 7(3), 38–52. <http://doi.org/10.1353/jod.1996.0048>
- Foucault, M. (1980). *Power/knowledge: selected interviews and other writings 1972 - 1977*. New York: Vintage Books.

-
- Friedland, R., & Alford, R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions. In W. Powell & P. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 232–263). Chicago: University of Chicago Press.
- Froelich, K. A. (1999). Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246–268. <http://doi.org/10.1177/0899764099283002>
- Fyall, R. (2016). The Power of Nonprofits: Mechanisms for Nonprofit Policy Influence. *Public Administration Review*, (Advance online publication). <http://doi.org/10.1111/puar.12550>
- Gammelsæter, H. (2010). Institutional Pluralism and Governance in “Commercialized” Sport Clubs. *European Sport Management Quarterly*, 10(5), 569–594. <http://doi.org/10.1080/16184742.2010.524241>
- García, B. (2004). Urban Regeneration, Arts Programming and Major Events. *International Journal of Cultural Policy*, 10(1), 103–118. <http://doi.org/10.1080/1028663042000212355>
- Garud, R., Hardy, C., & Maguire, S. (2007). Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 28(7), 957–969. <http://doi.org/10.1177/0170840607078958>
- Garud, R., Jain, S., & Kumaraswamy, A. (2002). Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards: The Case of Sun Microsystems and Java. *Academy of Management Journal*, 45(1), 196–214. <http://doi.org/10.2307/3069292>
- Gawer, A., & Phillips, N. (2013). Institutional Work as Logics Shift: The Case of Intel’s Transformation to Platform Leader. *Organization Studies*, 34(8), 1035–1071. <http://doi.org/10.1177/0170840613492071>
- Gay, P. D. (Ed.). (2005). *The values of bureaucracy*. Oxford: Oxford University Press.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: selected essays*. New York: Basic Books.
- Gemeente Rotterdam. (2011). *Burgerschapsbeleid. Participatie: kiezen voor talent, de invulling van het burgerschapsbeleid voor de jaren 2012-2015*. Rotterdam: Gemeente Rotterdam.
- Gemeente Utrecht. (2007). *Veelzijdig talent in een betrokken stad. Meerjarenkader diversiteit en integratie*. Utrecht: Gemeente Utrecht.
- Gemeente Utrecht. (2008). *...’t Bruis aan alle Kant!... Nota evenementen en festivals in Utrecht. Beleid en actieplan 2009-2014*. Utrecht: Gemeente Utrecht.
- Gemeente Utrecht. (2011a). *In Utrecht staat jouw talent centraal! Sportnota 2011-2016*. Utrecht: Gemeente Utrecht.
- Gemeente Utrecht. (2011b). *Talent ontwikkelen en kansen pakken: nota Utrechts jeugdbeleid 2011-2014*. Utrecht: Gemeente Utrecht.
- Gibson, L. (2008). In defence of instrumentality. *Cultural Trends*, 17(4), 247–257. <http://doi.org/10.1080/09548960802615380>

-
- Glynn, M. A., & Lounsbury, M. (2005). From the Critics' Corner: Logic Blending, Discursive Change and Authenticity in a Cultural Production System. *Journal of Management Studies*, 42(5), 1031–1055. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00531.x>
- Gold, J. R., & Gold, M. M. (2008). Olympic Cities: Regeneration, City Rebranding and Changing Urban Agendas. *Geography Compass*, 2(1), 300–318. <http://doi.org/10.1111/j.1749-8198.2007.00080.x>
- Goossens, R., & Kuipers, A. (2015). Economie van de sport. In A. Tiessen-Raaphorst (Ed.), *Rapportage sport 2014* (pp. 143–165). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Gordon, C. W., & Babchuk, N. (1959). A Typology of Voluntary Associations. *American Sociological Review*, 24(1), 22–29. <http://doi.org/10.2307/2089579>
- Graumans, L. (2013). *Projectplan – Atletiek in het Park!* Utrecht: AV Phoenix.
- Gray, C. (2007). Commodification and Instrumentality in Cultural Policy. *International Journal of Cultural Policy*, 13(2), 203–215. <http://doi.org/10.1080/10286630701342899>
- Gray, C. (2008). Instrumental policies: causes, consequences, museums and galleries. *Cultural Trends*, 17(4), 209–222. <http://doi.org/10.1080/09548960802615349>
- Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X., & Lorente, J. C. (2010). The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses. *Organization Science*, 21(2), 521–539. <http://doi.org/10.1287/orsc.1090.0453>
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and New Institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054.
- Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., & Sahlin-Andersson, K. (Eds.). (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Thousand Oaks; London; New Delhi: SAGE Publications.
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58–80. <http://doi.org/10.2307/3069285>
- GSU. (2002). *Game Plan: A strategy for delivering government's sport and physical activity objectives*. London: Government Strategy Unit.
- Guttmann, A. (2003). Sport, Politics and the Engaged Historian. *Journal of Contemporary History*, 38(3), 363–375. <http://doi.org/10.1177/00220094030388003002>
- Handy, C. (1988). *Understanding voluntary organizations*. London: Penguin Books.
- Hardy, C., & Maguire, S. (2008). Institutional Entrepreneurship. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 198–217). Thousand Oaks; London; New Delhi: SAGE Publications.

- Harris, S., Mori, K., & Collins, M. (2009). Great Expectations: Voluntary Sports Clubs and Their Role in Delivering National Policy for English Sport. *Voluntas*, 20(4), 405–423. <http://doi.org/10.1007/s11266-009-9095-y>
- Hartley, D. (2003). The Instrumentalisation of the Expressive in Education. *British Journal of Educational Studies*, 51(1), 6–19. <http://doi.org/10.1111/1467-8527.t01-2-00221>
- Hasselbladh, H., & Kallinikos, J. (2000). The Project of Rationalization: A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism in Organization Studies. *Organization Studies*, 21(4), 697–720. <http://doi.org/10.1177/0170840600214002>
- Head, B. W. (2008). Wicked Problems in Public Policy. *Public Policy*, 3(2), 101–118.
- Hermens, N., & De Kort, I. (2015). Playing for Success: Naschools aanbod in een topsportomgeving. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 24(4), 75–79. <http://doi.org/10.18352/jsi.468>
- Hermens, N., Super, S., Verkooijen, K., & Koelen, M. (2015). Intersectoral Action to Enhance the Social Inclusion of Socially Vulnerable Youth through Sport: An Exploration of the Elements of Successful Partnerships between Youth Work Organisations and Local Sports Clubs. *Social Inclusion*, 3(3), 98. <http://doi.org/10.17645/si.v3i3.139>
- Herrick, C. (2009). Designing the Fit City: Public Health, Active Lives, and the (re) Instrumentalization of Urban Space. *Environment and Planning A*, 41(10), 2437–2454. <http://doi.org/10.1068/a41309>
- Hirsch, P. M., & Lounsbury, M. (1997). Ending the Family Quarrel Toward a Reconciliation of “Old” and “New” Institutionalisms. *American Behavioral Scientist*, 40(4), 406–418. <http://doi.org/10.1177/0002764297040004004>
- Hodgson, L. (2004). Manufactured Civil Society: Counting the Cost. *Critical Social Policy*, 24(2), 139–164. <http://doi.org/10.1177/0261018304041948>
- Hoekman, R., Elling, A., van der Roest, J., & van Rens, F. (2011). *Opbrengsten van Meedoen: eindevaluatie programma Meedoen Alle Jeugd door Sport*. 's-Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Hoekman, R., & van den Dool, R. (2015). *Gemeentelijke uitgaven aan sport: een overzicht van de ontwikkelingen (2010-2015)*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Hoekman, R., Wezenberg-Hoenderkamp, K., & van den Dool, R. (2015). Sport, ruimte en tijd. In A. Tiessen-Raaphorst (Ed.), *Rapportage Sport 2014* (pp. 166–184). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Hood, C. (2007). Intellectual Obsolescence and Intellectual Makeovers: Reflections on the Tools of Government after Two Decades. *Governance*, 20(1), 127–144. <http://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2007.00347.x>
- Hoogerwerf, A., & Herweijer, M. (2008). *Overheidsbeleid: een inleiding in de beleidswetenschap*. Kluwer.

-
- Hoye, R., Nicholson, M., & Houlihan, B. (2010). *Sport and Policy: Issues and Analysis*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hwang, H., & Colyvas, J. A. (2011). Problematizing Actors and Institutions in Institutional Work. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 62–66. <http://doi.org/10.1177/1056492610387705>
- Ibsen, B., & Seippel, Ø. (2010). Voluntary organized sport in Denmark and Norway. *Sport in Society*, 13(4), 593–608. <http://doi.org/10.1080/17430431003616266>
- Ilcan, S., & Basok, T. (2004). Community government: voluntary agencies, social justice, and the responsabilization of citizens. *Citizenship Studies*, 8(2), 129–144. <http://doi.org/10.1080/1362102042000214714>
- Jäger, U. P., & Schröer, A. (2014). Integrated Organizational Identity: A Definition of Hybrid Organizations and a Research Agenda. *Voluntas* 25(5), 1281–1306. <http://doi.org/10.1007/s11266-013-9386-1>
- Jago, L., Chalip, L., Brown, G., Mules, T., & Ali, S. (2003). Building Events Into Destination Branding: Insights From Experts. *Event Management*, 8(1), 3–14. <http://doi.org/10.3727/152599503108751658>
- Janssens, J., & Verweel, P. (2014). The significance of sports clubs within multicultural society. On the accumulation of social capital by migrants in culturally “mixed” and “separate” sports clubs. *European Journal for Sport and Society*, 11(1), 35–58. <http://doi.org/10.1080/16138171.2014.11687932>
- Janssens, J. W. (2011). *De Prijz Van Vrijwilligerswerk: Professionalisering, Innovatie en Veranderingsresistentie in de Sport*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Jarzabkowski, P., Matthiesen, J., & Van de Ven, A. H. (2009). Doing which work? A practice approach to institutional pluralism. In T. B. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (Eds.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* (pp. 284-316). Cambridge: Cambridge University Press.
- Jermier, J. M., Slocum, J. W., Fry, L. W., & Gaines, J. (1991). Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance Behind the Myth and Facade of an Official Culture. *Organization Science*, 2(2), 170–194. <http://doi.org/10.1287/orsc.2.2.170>
- Jessop, B. (2013). The entrepreneurial city: re-imaging localities, re-designing economic governance, or re-structuring capital? In N. Jewson & S. MacGregor (Eds.), *Realising cities: new spatial divisions and social transformation* (pp. 28–41). London: Routledge.
- Karp, S., Fahlén, J., & Löfgren, K. (2014). More of the same instead of qualitative leaps: A study of inertia in the Swedish sports system. *European Journal for Sport and Society*, 11(3), 301–320. <http://doi.org/10.1080/16138171.2014.11687946>
- Kaufman, H. (2006). *The forest ranger: a study in administrative behavior*. Washington, DC: Resources for the Future.

-
- Kavaratzis, M. (2008). *From city marketing to city branding: an interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens* (Doctoral Dissertation). Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Keast, R., Brown, K., & Mandell, M. (2007). Getting The Right Mix: Unpacking Integration Meanings and Strategies. *International Public Management Journal*, 10(1), 9–33. <http://doi.org/10.1080/10967490601185716>
- Khan, R. (2010). Going “mainstream”: evaluating the instrumentalisation of multicultural arts. *International Journal of Cultural Policy*, 16(2), 184–199. <http://doi.org/10.1080/10286630902971561>
- Kimble, C., Grenier, C., & Goglio-Primard, K. (2010). Innovation and knowledge sharing across professional boundaries: Political interplay between boundary objects and brokers. *International Journal of Information Management*, 30(5), 437–444. <http://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.02.002>
- Kitchener, M. (2002). Mobilizing the Logic of Managerialism in Professional Fields: The Case of Academic Health Centre Mergers. *Organization Studies*, 23(3), 391–420. <http://doi.org/10.1177/0170840602233004>
- Klijn, D. (n.d.). *Besturen met een visie. Het handboek voor sportbestuurders*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- KNHB. (2014). *Visie 2020. Succes maken we samen*. Nieuwegein: Koninklijke Nederlandse Hockey Bond.
- Knoke, D., & Prenskey, D. (1984). What Relevance Do Organization Theories Have for Voluntary Associations? *Social Science Quarterly*, 65(1), 3–20.
- Kokko, S., Kannas, L., & Villberg, J. (2006). The health promoting sports club in Finland—a challenge for the settings-based approach. *Health Promotion International*, 21(3), 219–229. <http://doi.org/10.1093/heapro/dal013>
- Kotler, P. J., Asplund, C., Rein, I., & Heider, D. (Eds.). (1999). *Marketing places Europe: how to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational Implications of Institutional Pluralism. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 242–274). Thousand Oaks; London; New Delhi: SAGE Publications.
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple University Press.

-
- Kyratsis, Y., Atun, R., Phillips, N., Tracey, P., & George, G. (2016). Health Systems In Transition: Professional Identity Work In The Context Of Shifting Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, (Advance online publication). <http://doi.org/10.5465/amj.2013.0684>
- Laarakker, K. (2007). *Zicht op... talentontwikkeling en cultuureducatie. Achtergronden, literatuur en websites* (p. 18). Utrecht: Cultuurnetwerk Nederland.
- Lascoumes, P., & Le Gales, P. (2007). Introduction: Understanding Public Policy through Its Instruments—From the Nature of Instruments to the Sociology of Public Policy Instrumentation. *Governance*, 20(1), 1–21. <http://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2007.00342.x>
- Lawrence, T. B., Leca, B., & Zilber, T. B. (2013). Institutional Work: Current Research, New Directions and Overlooked Issues. *Organization Studies*, 34(8), 1023–1033. <http://doi.org/10.1177/0170840613495305>
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work. In *The SAGE Handbook of Organization Studies* (pp. 215–254). London: SAGE Publications.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (Eds.). (2009). *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 52–58. <http://doi.org/10.1177/1056492610387222>
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Lounsbury, M. (2002). Institutional Transformation and Status Mobility: The Professionalization of the Field of Finance. *Academy of Management Journal*, 45(1), 255–266. <http://doi.org/10.2307/3069295>
- Lounsbury, M. (2007). A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds. *Academy of Management Journal*, 50(2), 289–307. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634436>
- Lucassen, J., & van Kalmthout, J. (2015). *Vitale clubs voor sport en samenleving: kennisbron voor de stimulering van vitale en open sportverenigingen*. Deventer: ...daM uitgeverij.
- Lukes, S. (2005). *Power: a radical view*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Mahoney, J., & Thelen, K. (2010). *Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency, and Power*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Mair, J., & Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 419–435. <http://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.006>

-
- Marquis, C., & Lounsbury, M. (2007). Vive La Résistance: Competing Logics and the Consolidation of U.S. Community Banking. *Academy of Management Journal*, 50(4), 799–820. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279172>
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: mapping the terrain*. Thousand Oaks; London; New Delhi: SAGE Publications.
- Martin, S., & Guarneros-Meza, V. (2013). Governing local partnerships: does external steering help local agencies address wicked problems? *Policy & Politics*, 41(4), 585–603. <http://doi.org/10.1332/030557312X655819>
- McDonald, S. (2005). Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research*, 5(4), 455–473. <http://doi.org/10.1177/1468794105056923>
- Meijs, L. C. (1997). *Management van vrijwilligersorganisaties* (Doctoral Dissertation). NOV Publikaties, Utrecht.
- Meijs, L. C. (2010, April). *ECSP webpublicatie: Betrokkenheid als verzekering tegen een zwalkende overheid*. Presented at the Paul Cremerslezing. Retrieved from http://www.irim.nl/ERIM/Research/Centres/Erasmus_Centre_for_Strategic_Philanthropy/Research/Publications/Paul_Cremerslezing_Lucas_Meijs.pdf
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Michels, R. (1915). *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*. New York: The Free Press.
- Miermans, C. G. M. (1955). *Voetbal in Nederland: maatschappelijke en sportieve aspecten*. Assen: Van Gorcum.
- Montaigne, M. de. (2010). *De essays*. (H. van Pinxteren, Trans.). Amsterdam: Athenaeum-Polak & Van Gennep.
- Montfort, C. J. van, Michels, A. M. B., & Dooren, W. V. (Eds.). (2012). *Stille ideologie: onderstromen in beleid en bestuur*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Mumby, D. K. (2005). Theorizing Resistance in Organization Studies A Dialectical Approach. *Management Communication Quarterly*, 19(1), 19–44. <http://doi.org/10.1177/0893318905276558>
- Munir, K. A., & Phillips, N. (2005). The Birth of the “Kodak Moment”: Institutional Entrepreneurship and the Adoption of New Technologies. *Organization Studies*, 26(11), 1665–1687. <http://doi.org/10.1177/0170840605056395>
- Murthy, D. (2008). Digital Ethnography. *Sociology*, 42(5), 837–856.
- Musterd, S., & Ostendorf, W. (2013). *Urban Segregation and the Welfare State: Inequality and Exclusion in Western Cities*. Abingdon, UK: Routledge.

-
- Nagel, S. (2006a). Mitgliederbindung in Sportvereinen – Ein akteurtheoretisches Analysemodell. *Sport und Gesellschaft*, 3(1), 33–56.
- Nagel, S. (2006b). *Sportvereine im Wandel: akteurtheoretische Analysen zur Entwicklung von Sportvereinen*. Schorndorf: Hofmann.
- Najam, A. (2000). The Four C's of Government Third Sector–Government Relations. *Nonprofit Management and Leadership*, 10(4), 375–396. <http://doi.org/10.1002/nml.10403>
- Newman, J., & Clarke, J. (2009). *Publics, Politics and Power: Remaking the Public in Public Services*. London: SAGE Publications.
- Newton, C. (2009). The Reverse Side of the Medal: About the 2010 FIFA World Cup and the Beautification of the N2 in Cape Town. *Urban Forum*, 20(1), 93–108. <http://doi.org/10.1007/s12132-009-9048-y>
- Nisbett, M. (2013). New perspectives on instrumentalism: an empirical study of cultural diplomacy. *International Journal of Cultural Policy*, 19(5), 557–575. <http://doi.org/10.1080/10286632.2012.704628>
- NOC*NSF. (2004). *Nederland Sportland: de sportagenda 2005-2008*. “Een sportieve onderneming.” Arnhem: NOC*NSF.
- NOC*NSF. (2008). *Sport Groeit! Sportagenda 2012*. Arnhem: NOC*NSF.
- NOC*NSF. (2016). *Sportagenda 2017+*. Arnhem: NOC*NSF.
- NOC*NSF, Utrecht Municipality, Province of Utrecht, & Utrecht University. (2011). *Perform and celebrate together. Utrecht, candidate host city EYOF 2013*. Arnhem: NOC*NSF.
- NSF, NKS, NCS, & NCSU. (1970). *Sport 70*. Leiden: Meander.
- O'Brien, D. J., & Slack, T. (2004). Strategic responses to institutional pressures for commercialisation: A case study of an English rugby union club. In T. Slack (Ed.), *The Commercialisation of Sport* (pp. 164–184). London: Routledge.
- OCW, & VWS. (2007). *Bestuurlijke afspraken Impuls brede scholen, sport en cultuur*. Den Haag: Ministerie van OCW.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179. <http://doi.org/10.5465/AMR.1991.4279002>
- Olson, M. (2003). *The logic of collective action: public goods and the theory of groups* (21st ed.). Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press.
- Orr, J. (2008). Instrumental or intrinsic? Cultural policy in Scotland since devolution. *Cultural Trends*, 17(4), 309–316. <http://doi.org/10.1080/09548960802615430>
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <http://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Osborne, S. P., & McLaughlin, K. (2002). Trends and Issues in the Implementation of Local “Voluntary Sector Compacts” in England. *Public Money & Management*, 22(1), 55–64. <http://doi.org/10.1111/1467-9302.00297>

-
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pache, A., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001. <http://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Parker, M. (2000). *Organizational culture and identity: Unity and division at work*. London: SAGE Publications.
- Peeters, R. (2014). “You’re either with us or against us”: Manufacturing civility in the Netherlands. In T. Brandsen, W. Trommel, & B. Verschuere (Eds.), *Manufacturing Civil Society* (pp. 15–33). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (1998). Governance Without Government? Rethinking Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(2), 223–243.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1988). *In search of excellence. Lessons from America’s Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. London: Harper & Row.
- Philippa, M., Debrabandere, F., & Quak, A. (2003). *Etymologisch woordenboek van het Nederlands*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Pot, N., & van Hilvoorde, I. (2013). Participation in sporting clubs located on the school campus. Is it different to playing sport at other sporting clubs? *European Journal for Sport and Society*, 10(4), 365–381.
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1984). *Implementation: how great expectations in Washington are dashed in Oakland* (3rd ed.). Berkeley: University of California Press.
- Preuss, H. (2007). The Conceptualisation and Measurement of Mega Sport Event Legacies. *Journal of Sport & Tourism*, 12(3–4), 207–228. <http://doi.org/10.1080/14775080701736957>
- Purdy, J. M., & Gray, B. (2009). Conflicting Logics, Mechanisms of Diffusion, and Multilevel Dynamics in Emerging Institutional Fields. *Academy of Management Journal*, 52(2), 355–380. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2009.37308255>
- Putnam, R. D. (2001). *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Putnam, R. D. (2015). *Our kids: the American Dream in crisis*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Raviola, E., & Norbäck, M. (2013). Bringing Technology and Meaning into Institutional Work: Making News at an Italian Business Newspaper. *Organization Studies*, 34(8), 1171–1194. <http://doi.org/10.1177/0170840613492077>

-
- Reay, T., Goodrick, E., Waldorff, S., & Casebeer, A. (2016). Getting Leopards to Change their Spots: Co-Creating a New Professional Role Identity. *Academy of Management Journal*, (Advance online publication). <http://doi.org/10.5465/amj.2014.0802>
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30(6), 629–652. <http://doi.org/10.1177/0170840609104803>
- Reay, T., & Hinings, C. R. (Bob). (2005). The Recomposition of an Organizational Field: Health Care in Alberta. *Organization Studies*, 26(3), 351–384. <http://doi.org/10.1177/0170840605050872>
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Philadelphia: Open University Press.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Riordan, J. (1977). *Sport in Soviet society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- RMO. (2009). *De wijk nemen: een subtiel samenspel van burgers, maatschappelijke organisaties en overheid*. Amsterdam: SWP.
- RMO. (2014). *De verleiding weerstaan: grenzen aan beïnvloeding van gedrag door de overheid*. Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Rose, N. (1999). *Powers of Freedom: Reframing Political Thought*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rosentraub, M., & Ijla, A. (2008). Sport facilities as social capital. In M. Nicholson & R. Hoye (Eds.), *Sport and social capital*. Amsterdam; London: Butterworth-Heinemann.
- Rotterdam Sportsupport. (2016, July 1). 22 Rotterdamse clubs zijn “Sportplus.” Retrieved from <http://www.rotterdamsportsupport.nl/actueel/22-rotterdamse-clubs-sportplus/>
- Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Sam, M. P. (2009). The Public Management of Sport. *Public Management Review*, 11(4), 499–514. <http://doi.org/10.1080/14719030902989565>
- Scanlon, K., & Elsinga, M. (2013). Policy changes affecting housing and mortgage markets: how governments in the UK and the Netherlands responded to the GFC. *Journal of Housing and the Built Environment*, 29(2), 335–360. <http://doi.org/10.1007/s10901-013-9390-1>
- Schwartz-Shea, P., & Yanow, D. (2012). *Interpretive research design: concepts and processes*. New York: Routledge.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: ideas and interests* (3. ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Seippel, Ø. (2006). Sport and Social Capital. *Acta Sociologica*, 49(2), 169–183. <http://doi.org/10.1177/0001699306064771>

-
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: a study in the sociology of formal organization*. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism “Old” and “New.” *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270–277. <http://doi.org/10.2307/2393719>
- Sennett, R. (2012). *Together: the rituals, pleasures and politics of cooperation*. New Haven, Connecticut: Yale University Press.
- Sherry, E. (2010). (Re)engaging marginalized groups through sport: The Homeless World Cup. *International Review for the Sociology of Sport*, 45(1), 59–71. <http://doi.org/10.1177/1012690209356988>
- Shilling, C., & Mellor, P. A. (2010). Saved from pain or saved through pain? Modernity, instrumentalization and the religious use of pain as a body technique. *European Journal of Social Theory*, 13(4), 521–537. <http://doi.org/10.1177/1368431010382763>
- Silverman, D. (2007). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about qualitative research*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Skelcher, C., & Smith, S. R. (2015). Theorizing hybridity: institutional logics, complex organizations, and actor identities: the case of nonprofits. *Public Administration*, 93(2), 433–448. <http://doi.org/10.1111/padm.12105>
- Skille, E. Å. (2009). State Sport Policy and Voluntary Sport Clubs: the Case of the Norwegian Sports City Program as Social Policy. *European Sport Management Quarterly*, 9(1), 63–79. <http://doi.org/10.1080/16184740802461736>
- Skille, E. Å. (2010). Competitiveness and health: The work of sport clubs as seen by sport clubs representatives - a Norwegian case study. *International Review for the Sociology of Sport*, 45(1), 73–85. <http://doi.org/10.1177/1012690209352395>
- Skille, E. Å. (2011). The conventions of sport clubs: enabling and constraining the implementation of social goods through sport. *Sport, Education and Society*, 16(2), 241–253. <http://doi.org/10.1080/13573322.2011.540430>
- Skirstad, B., & Chelladurai, P. (2011). For “love” and money: a sports club’s innovative response to multiple logics. *Journal of Sport Management*, 25(4), 339–353.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339. <http://doi.org/10.2307/2392246>
- Smith, A. (2005a). Reimagining the city: the value of sport initiatives. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 217–236. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2004.07.007>
- Smith, A. (2005b). Conceptualizing city image change: the “re-imaging” of Barcelona. *Tourism Geographies*, 7(4), 398–423. <http://doi.org/10.1080/14616680500291188>
- Smith, S. R., & Lipsky, M. (1993). *Nonprofits for hire: the welfare state in the age of contracting*. Cambridge: Harvard University Press.

-
- Spaaij, R. (2013). Cultural diversity in community sport: An ethnographic inquiry of Somali Australians' experiences. *Sport Management Review*, 16(1), 29–40. <http://doi.org/10.1016/j.smr.2012.06.003>
- Star, S. L. (2010). This is Not a Boundary Object: Reflections on the Origin of a Concept. *Science, Technology & Human Values*, 35(5), 601–617. <http://doi.org/10.1177/0162243910377624>
- Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science*, 19(3), 387–420. <http://doi.org/10.1177/030631289019003001>
- Steenbergen, J., & Tamboer, J. (2002). Ethics and the double character of sport: an attempt to systematize discussion of the ethics of sport. In M. J. McNamee & S. J. Parry (Eds.), *Ethics and Sport* (pp. 35–54). London: Routledge.
- Steenveld, L., & Strelitz, L. (1998). The 1995 Rugby World Cup and the politics of nation-building in South Africa. *Media, Culture & Society*, 20(4), 609–629. <http://doi.org/10.1177/016344398020004006>
- Stenling, C. (2014). Sport programme implementation as translation and organizational identity construction: the implementation of Drive-in sport in Swedish sports as an illustration. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(1), 55–69. <http://doi.org/10.1080/19406940.2013.766900>
- Stenling, C., & Fahlén, J. (2009). The order of logics in Swedish sport – feeding the hungry beast of result orientation and commercialization. *European Journal for Sport and Society*, 6(2), 121–134. <http://doi.org/10.1080/16138171.2009.11687833>
- Stenling, C., & Fahlén, J. (2014). Same same, but different? Exploring the organizational identities of Swedish voluntary sports: Possible implications of sports clubs' self-identification for their role as implementers of policy objectives. *International Review for the Sociology of Sport*, online first, 1012690214557103. <http://doi.org/10.1177/1012690214557103>
- Stepan-Norris, J., & Zeitlin, M. (1996). Insurgency, Radicalism, and Democracy in America's Industrial Unions. *Social Forces*, 75(1), 1–32. <http://doi.org/10.1093/sf/75.1.1>
- Stinchcombe, A. L. (1997). On the Virtues of the Old Institutionalism. *Annual Review of Sociology*, 23(1), 1–18. <http://doi.org/10.1146/annurev.soc.23.1.1>
- Stokvis, R. (1979). *Strijd over sport: organisatorische en ideologische ontwikkelingen*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Stokvis, R. (1989). *De sportwereld: een sociologische inleiding*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Stokvis, R. (2014). *Lege kerken, volle stadions: sport en de sociale functies van religie*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Stone, D. A. (2002). *Policy paradox: the art of political decision making*. New York: Norton.

-
- Strang, D. (1997). Cheap talk: Managerial discourse on quality circles as an organizational innovation. *Annual Meeting of American Sociological Association, Toronto*. Retrieved from <http://people.soc.cornell.edu/strang/articles/qcasa.pdf>
- Strang, D., & Meyer, J. W. (1993). Institutional conditions for diffusion. *Theory and Society*, 22(4), 487–511. <http://doi.org/10.1007/BF00993595>
- Stuij, M., & Stokvis, R. (2015). Sport, health and the genesis of a physical activity policy in the Netherlands. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(2), 217–232. <http://doi.org/10.1080/19406940.2014.962073>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <http://doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080331>
- Suddaby, R. (2010). Challenges for Institutional Theory. *Journal of Management Inquiry*, 19(1), 14–20. <http://doi.org/10.1177/1056492609347564>
- Sugden, J., & Tomlinson, A. (2013). *Power Games: A Critical Sociology of Sport*. London and New York: Routledge.
- Svejenova, S., Mazza, C., & Planellas, M. (2007). Cooking up change in haute cuisine: Ferran Adrià as an institutional entrepreneur. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 539–561. <http://doi.org/10.1002/job.461>
- Swijtink, A. (2010). *Een sportman doet niet aan politiek: groei en populariteit van de Nederlandse sportbeoefening in oorlogstijd*. Amsterdam: Meulenhoff.
- Tavory, I., & Timmermans, S. (2014). *Abductive analysis: theorizing qualitative research*. Chicago: University of Chicago Press.
- Taylor, C. (1971). Interpretation and the Sciences of Man. *The Review of Metaphysics*, 25(1), 3–51.
- Ten Dam, J. (2010). Gezond Beleid. *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen*, 88(5), 228–231. <http://doi.org/10.1007/BF03089609>
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Thiel, A. (2003). Barrieren activer Sportentwicklung: zum Steuerungsproblem des organisierten Sports. *Dvs-Informationen*, 18(2), 12–16.
- Thiel, A., & Mayer, J. (2009). Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(1), 81–98. <http://doi.org/10.1080/16184740802461744>
- Thornton, P. (2004). *Markets from culture: institutional logics and organizational decisions in higher education publishing*. Stanford, CA: Stanford Business Books.

-
- Thornton, P. H. (2002). The Rise of the Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 45(1), 81–101. <http://doi.org/10.2307/3069286>
- Thornton, P. H., Jones, C., & Kury, K. (2005). Institutional Logics and Institutional Change in Organizations: Transformation in Accounting, Architecture, and Publishing. In C. Jones & P. H. Thornton (Eds.), *Transformation in cultural industries* (Vol. 23, pp. 125–170). Amsterdam; Boston: Emerald Group Publishing Limited.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801–843. <http://doi.org/10.1086/210361>
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 99–128). SAGE Publications.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. New York: Oxford University Press.
- Tiessen-Raaphorst, A. (2015). *Rapportage sport 2014*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22–39. <http://doi.org/10.2307/2392383>
- Trappenburg, M. J. (2016). *Helpen als ambacht: Arbeidsdeling in de participatiemaatschappij. Oratie*. Utrecht: Universiteit voor Humanistiek.
- Trommel, W. (2009). *Gulzig bestuur*. Den Haag: LEMMA.
- Trompette, P., & Vinck, D. (2009). Revisiting the notion of Boundary Object. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3(1), 3–25. <http://doi.org/10.3917/rac.006.0003>
- Tweede Kamer. (2011, July 26). Ruim baan voor talent. Wet van 8 juli 2011 tot wijziging van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. *Staatsblad*, nr. 369(EK 32.253).
- Tweede Kamer. (2014, June 27). Verslag schriftelijk overleg over voortgang hoofdlijnen akkoord en prestatieafspraken hoger onderwijs. *Staatsblad*, nr. 393(TK 31.288).
- Van Bottenburg, M. (2003). Top- en breedtesport: een Siamese tweeling? In K. Breedveld & R. van der Meulen (Eds.), *Rapportage sport 2003* (pp. 285–312). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Van Bottenburg, M. (2007). Om de sport verenigd: instituties in de sportwereld. In J. W. Duyvendak & M. Otto (Eds.), *Sociale kaart van Nederland: over maatschappelijke instituties*. Amsterdam: Boom onderwijs.

- Van Bottenburg, M. (2013). Om de sport verenigd: instituties en organisaties in de sportwereld. In J. W. Duyvendak, C. Bouw, K. Gërkhani, & O. Velthuis (Eds.), *Sociale kaart van Nederland: over instituties en organisaties*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Van Bottenburg, M., & Waardenburg, M. (2008). *Naar een theorie van de sportvereniging: onderzoeksprogramma naar de ontwikkeling van sportverenigingen en de bedoelde en onbedoelde gevolgen van beleidsinspanningen om sportverenigingen te versterken* (Onderzoeksvoorstel). Utrecht: Utrecht University, School of Governance.
- Van Damme, J., & Pattyn, V. (2015). Overheid in transitie(s)? Beleidsrollen en –instrumenten in een transitiecontext. *Vlaams Tijdschrift Voor Overheidsmanagement*, 8(1), 5–9.
- Van de Bovenkamp, H. M. (2010). *The limits of patient power: Examining active citizenship in Dutch health care* (Doctoral Dissertation). Erasmus University, Rotterdam.
- Van de Bovenkamp, H. M., & Trappenburg, M. J. (2011). Government Influence on Patient Organizations. *Health Care Analysis*, 19(4), 329–351. <http://doi.org/10.1007/s10728-010-0155-7>
- Van der Roest, J. (2015, December 4). *From participation to consumption?: Consumerism in voluntary sport clubs* (Doctoral Dissertation). School of Governance, Utrecht University, Utrecht.
- Van der Roest, J., Vermeulen, J., & van Bottenburg, M. (2015). Creating sport consumers in Dutch sport policy. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(1), 105–121. <http://doi.org/10.1080/19406940.2014.936959>
- Van der Roest, J., Waardenburg, M., & van Bottenburg, M. (2012). De bijdrage van Proeftuinen en proeftuinprojecten aan laagdrempelig sportaanbod. In H. Daanen-Smits, H. van Egdom, C. van Houselt, P. Mercus, & H. Veerman (Eds.), *Vernieuwen. Binden. Inspireren. Deel 2, , de resultaten van proeftuinprojecten nieuwe sportmogelijkheden* (pp. 59–74). Deventer: ...daM uitgeverij.
- Van der Sijs, N. (n.d.). Etymologiebank. Retrieved April 21, 2013, from <http://etymologiebank.nl/trefwoord/instrument>
- Van Hoorik, I. (2011). (Hoe) werkt talentontwikkeling bij “risicojongeren”? *Literatuurstudie* (p. 109). Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Van Kalmthout, J., de Jong, M., & de Groot-Nuijten, S. (2009). *Factsheet Verenigingspanel: Verenigingsmonitor 2008, nieuwsbrief juni 2009* (pp. 1–2). 's-Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Van Kalmthout, J., & Romijn, D. (2013). *Verenigingsmonitor Arnhem 2013: vitaliteitsindex* (p. 54). Utrecht: Mulier Instituut.
- Van Slobbe, M. (2011). Strijd in de bestuurskamer. In P. Verweel & M. Wolterbeek (Eds.), *De alledaagse kracht van de sport* (pp. 89–104). Amsterdam: SWP.

-
- Van 't Verlaat, M. N. (2010, November 5). *Marktgerichte sportbonden : een paradox?* (Doctoral Dissertation). BOXPpress, Oisterwijk. Retrieved from Utrecht University Repository.
- Vandermeersch, H., Vos, S., & Scheerder, J. (2015). Who's joining the club? Participation of socially vulnerable children and adolescents in club-organised sports. *Sport, Education and Society*, 20(8), 941–958. <http://doi.org/10.1080/13573322.2013.856293>
- Vercoulen, R. (2010, November 1). *Samenwerking: maatwerk in alle opzichten. Een onderzoek naar de betekenisverlening van betrokken actoren aan samenwerking op sportieve omgevingen in Venlo* (Master thesis). Utrecht University, School of Governance, Utrecht.
- Verhagen, S. (2014). *Hoe de bal blijft rollen: naar meer vitaliteit van voetbalverenigingen*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Verhoeven, I., & Ham, M. (Eds.). (2010). *Brave burgers gezocht: de grenzen van de activerende overheid*. Amsterdam: Van Gennep.
- Verhoeven, I., & Tonkens, E. (2011). Bewonersinitiatieven: partnerschap tussen burgers en overheid. *Beleid En Maatschappij*, 38(4), 419–437.
- Vermeulen, J. (2011). The bridge as playground: Organizing sport in public space. *Culture and Organization*, 17(3), 231–251. <http://doi.org/10.1080/14759551.2011.569387>
- Vermeulen, J., & Verweel, P. (2009). Participation in sport: bonding and bridging as identity work. *Sport in Society*, 12(9), 1206–1219. <http://doi.org/10.1080/17430430903137886>
- Verstegen, R., Andriessen, J. H. T. H., & Begeer, J. C. M. (1983). *Vele handen maken licht werk: besturen van sportverenigingen samengevat*. Tilburg: IVA.
- Verweel, P., & Anthonissen, A.F. (2006). “I'm beyond the discrimination phase”: constructing ethnic identity in football. In A. Knoppers & A.F. Anthonissen (Eds.), *Making sense of diversity in organizing sport* (Vol. 2, pp. 71–81). Oxford: Meyer & Meyer Sport.
- Verweel, P., Janssens, J. W., & Roques, C. (2005). “Kleurrijke zuilen.” Over de ontwikkeling van sociaal kapitaal door allochtonen in eigen en gemengde sportverenigingen. *Vrijtijdstudies*, 4, 7–21.
- Verweij, M., & Hoven, M. van den. (2012). Nudges in Public Health: Paternalism Is Paramount. *The American Journal of Bioethics*, 12(2), 16–17. <http://doi.org/10.1080/15265161.2011.634489>
- van Heijden, A., van den Dool, R., van Lindert, C., & Breedveld, K. (n.d.). *(On)beperkt Sportief 2013: monitor sport- en beweegdeelname van mensen met een handicap*. Utrecht; Nieuwegein: Mulier Instituut; Arko Sports Media.
- VWS. (1996). *Wat sport beweegt*. Rijswijk: Ministerie van VWS.
- VWS. (2004). *BOS-impuls. Tijdelijke stimuleringsregeling buurt, onderwijs, sport*. Den Haag: Ministerie van VWS.
- VWS. (2005). *Tijd voor sport*. Den Haag: Ministerie van VWS.
- VWS. (2011). *Programma Sport en Beweging in de Buurt*. Den Haag: Ministerie van VWS.

- Waardenburg, M. (2011). Autonome organisaties? Sportverenigingen, nationaal sportbeleid en het Olympisch Plan 2028. In J.H. Boessenkool, J. Lucassen, M. Waardenburg, & F. Kemper (Eds.), *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities* (pp. 151–164). Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Waardenburg, M. (2016). Which wider social roles? An analysis of social roles ascribed to voluntary sports clubs. *European Journal for Sport and Society*, 13(1), 38–54. <http://doi.org/10.1080/16138171.2016.1153883>
- Waardenburg, M., Bergh, M. van den, & Eekeren, F. van. (2015). Local meanings of a sport mega-event's legacies: Stories from a South African urban neighbourhood. *South African Review of Sociology*, 46(1), 87–105. <http://doi.org/10.1080/21528586.2014.989664>
- Waardenburg, M., & van de Bovenkamp, H.M. (2014). Civil Society Organisations as a Government Steering Mechanism: A Comparison between Sport Associations and Patient Organisations in the Netherlands. In T. Brandsen, W. Trommel, & B. Verschuere (Eds.), *Manufacturing Civil Society* (pp. 70–95). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Walseth, K., & Fasting, K. (2004). Sport as a Means of Integrating Minority Women. *Sport in Society*, 7(1), 109–129. <http://doi.org/10.1080/1461098042000220218>
- Walzer, M. (1992). The Civil Society Argument. In C. Mouffe (Ed.), *Dimensions of Radical Democracy: Pluralism, Citizenship, Community*. New York: Verso.
- Weber, M. (1972). *Gezag en bureaucratie*. (A. van Braam, Trans.). Rotterdam: Universitaire Pers Rotterdam.
- Weber, M. (2012). *De protestantse ethiek en de geest van het kapitalisme*. (M. Wildschut, Trans.). Amsterdam: Boom.
- Wedel, J. R., Shore, C., Feldman, G., & Lathrop, S. (2005). Toward an Anthropology of Public Policy. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 600(1), 30–51. <http://doi.org/10.1177/0002716205276734>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.
- Yanow, D. (1996). *How Does a Policy Mean?: Interpreting Policy and Organizational Actions*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Yanow, D. (2007). Interpretation in policy analysis: On methods and practice. *Critical Policy Studies*, 1(1), 110–122. <http://doi.org/10.1080/19460171.2007.9518511>
- Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., & Kamsteeg, F. H. (Eds.). (2009). *Organizational Ethnography: Studying the Complexity of Everyday Life*. London; Thousand Oaks; New Delhi: SAGE Publications.
- Young, D. R. (2000). Alternative Models of Government-Nonprofit Sector Relations: Theoretical and International Perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 149–172. <http://doi.org/10.1177/0899764000291009>

-
- Zegeling, P., Zwaan, T., van Hout, J., & Kox, M. (2011). *Het vuur van VVU: 25 jaar historie en 40 jaar prehistorie van volleybalvereniging Utrecht*. Utrecht: Van Hout Reclame/Click Communicatie.
- Zietsma, C., & Lawrence, T. B. (2010). Institutional Work in the Transformation of an Organizational Field: The Interplay of Boundary Work and Practice Work. *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 189–221. <http://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.2.189>
- Zijlstra, B., & Wever, L. (2014). Decentralisatie jeugdhulp en de kracht van sport. *Jeugdbeleid*, 8(3), 9–13. <http://doi.org/10.1007/s12451-014-0051-5>
- Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an Interplay Between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45(1), 234–254. <http://doi.org/10.2307/3069294>
- Zilber, T. B. (2006). The Work of the Symbolic in Institutional Processes: Translations of Rational Myths in Israeli High Tech. *Academy of Management Journal*, 49(2), 281–303. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786073>
- Zilber, T. B. (2007). Stories and the Discursive Dynamics of Institutional Entrepreneurship: The Case of Israeli High-tech after the Bubble. *Organization Studies*, 28(7), 1035–1054. <http://doi.org/10.1177/0170840607078113>
- Zilber, T. B. (2013). Institutional Logics and Institutional Work: Should They Be Agreed? *Research in the Sociology of Organizations*, 39, 77–96.
- Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726–743. <http://doi.org/10.2307/2094862>

Websites

- achmea.nl. (2012, October 12). Achmea High Five Challenge van start gegaan. Retrieved September 5, 2013, from <http://nieuws.achmea.nl/achmea-high-five-challenge-van-start-gegaan>
- atletiekunie.nl. (2012). Start to Run. Retrieved October 12, 2012, from <http://www.atletiekunie.nl/index.php?page=512>
- atletiekunie.nl. (2015). Maatschappelijk | Atletiekunie.nl. Retrieved October 8, 2015, from <https://www.atletiekunie.nl/voor-clubs/maatschappelijk>
- cda.nl. (1427, May 13). Sport is maatschappelijk goud dat verzilverd moet worden. Retrieved May 29, 2014, from <https://www.cda.nl/actueel/toon/sport-is-maatschappelijk-goud-dat-verzilverd-moet-worden/>
- sportindebuurt.nl. (n.d.). Sportimpuls Kinderen sportief op gewicht | Sport en bewegen in de Buurt. Retrieved September 1, 2014, from <https://www.sportindebuurt.nl/sportimpuls/sportimpuls-kinderen-sportief-op-gewicht/>

REFERENTIES

- Vermeulen, J. (n.d.). Phoenix historie. Retrieved May 18, 2015, from <http://avphoenix.nl/vereniging/phoenix-historie>
- vng.nl. (2015, February 11). Brede impuls combinatiefuncties blijft groot succes. Retrieved August 25, 2015, from <https://vng.nl/onderwerpenindex/onderwijs/combinatiefuncties/nieuws/brede-impuls-combinatiefuncties-blijft-groot-succes>
- wvhedw.nl. (n.d.). Wilhelmina Vooruit (1908 - 1956). Retrieved February 4, 2015, from <http://wvhedw.nl/index.php/declub/geschiedenis/50-wilhelmina-vooruit-1908-1956->
-

BIJLAGEN

Bijlage 1

Geanalyseerde gemeentelijke sportnota's

Gemeente	Titel	Jaar van publicatie	Inwoners (31-03-2015)
Almere	Passie voor Sport, 2009-2012	2009	197.318
Amersfoort	De kracht van sport. Kadernota voor het sportbeleid 2008-2015	2008	152.752
Amsterdam	Sportplan 2009-2012	2009	825.080
Apeldoorn	Sportnota. Op weg naar 2012	2006	158.226
Arnhem	Sportvisie. Arnhemse visie op sport en bewegen	2011	152.506
Breda	Klaar voor de start. Bouwstenen nieuw sportbeleid 2010-2014	2009	181.775
Den Haag	Den Haag naar Olympisch niveau. Sportnota gemeente Den Haag 2011-2014	2011	515.076
Enschede	Enschede beweegt! Sportnota 2008-2015	2008	158.308
Groningen	Meer ruimte voor sport en bewegen. Sportvisie 2010-2020	2009	200.210
Haarlem	Haarlem sport! Agenda voor de Sport 2010-2014	2010	157.058
Haarlemmermeer	Sport in beweeglijk perspectief. Sportnota Haarlemmermeer 2009-2012	2009	144.090
's-Hertogenbosch	Sportvisie 's-Hertogenbosch. De sportieve kracht van de stad	2008	150.954
Nijmegen	Startnotitie Sportnota 2012-2015 'In de startblokken'	2011	170.943
Rotterdam	Sportnota Rotterdam 2016	2009	625.472
Tilburg	Samenspel. Kadernota sport 2011-2016	2011	211.726
Utrecht	Sportnota 2011-2016. In Utrecht staat jouw talent centraal!	2011	335.089
Zaanstad	Zaankanters in beweging. Beleidsnota sport 2008-2014	2008	151.495
Zoetermeer	Kadernota sport en bewegen 2009-2016. 'Mee(r) doen door sport'. Naar Olympisch sportklimaat in Zoetermeer.	2008	124.089
Zwolle	Sport in Zwolle. Samen beleven.	2006	124.032

Bijlage 2

Overzicht respondenten

nr.	Organisatie	Functie	Datum	Gender	Betreft
1	AV Phoenix	bestuurslid wedstrijd	18-10-2012	M	Casestudie Phoenix
2	AV Phoenix	combinatiefunctionaris	22-7-2013	M	Casestudie Phoenix
3	AV Phoenix	secretaris	9-9-2013	V	Casestudie Phoenix
4	AV Phoenix	verenigingsmanager	25-7-2013	V	Casestudie Phoenix
5	AV Phoenix	voorzitter	11-7-2013	M	Casestudie Phoenix
6	AV Phoenix	vrijwilliger / jeugdtrainer	19-7-2013	V	Casestudie Phoenix
7	AV Phoenix	vrijwilliger Side-events*	28-5-2013	M	Casestudie Phoenix
8	CF onder- steuningsorganisatie	regio-ondersteuner Combinatiefuncties	7-5-2012	V	Casestudie VVU
9	Gemeente Utrecht	senior beleidsadviseur	9-5-2012	V	Casestudie VVU
10	Gemeente Utrecht	beleidsadviseur	3-7-2013	V	Casestudie Phoenix
11	Gemeente Utrecht / EYOF	manager Side Events	3-9-2012	M	Casestudie Phoenix
12	Gemeente Utrecht / EYOF	projectmedewerker	3-9-2012	V	Casestudie Phoenix
13	Gemeente Utrecht / EYOF	stagiair EYOF Side-Events	3-9-2012	M	Casestudie Phoenix
14	KNHB	algemeen directeur	29-8-2011	M	Achtergrond
15	Nevobo	beleidsmedewerker*	26-4-2011	M	Achtergrond
16	Nevobo	verenigingsconsulent*	19-5-2011	M	Achtergrond
17	NOC*NSF	hoofd leven lang sporten	8-12-2010	M	Achtergrond
18	SV Saestum	voorzitter	28-5-2012	M	Achtergrond
19	VSU	beleidsmedewerker Breedtesport	1-6-2012	M	Casestudie VVU
20	VVU	bestuurslid vrijwilligers	19-6-2012	V	Casestudie VVU
21	VVU	bestuurslid faciliteiten	9-10-2012	V	Casestudie VVU
22	VVU	combinatiefunctionaris	21-9-2012	V	Casestudie VVU
23	VVU	lid jeugdcommissie	22-9-2012	M	Casestudie VVU
24	VVU	penningmeester	1-11-2012	M	Casestudie VVU
25	VVU	secretaris	18-9-2012	V	Casestudie VVU
26	VVU	technisch directeur	28-9-2012	M	Casestudie VVU
27	VVU	trainer HI	29-11-2012	M	Casestudie VVU
28	VVU	voorzitter 1	21-4-2012	M	Casestudie VVU
29	VVU	voorzitter 2	28-9-2012	M	Casestudie VVU

BIJLAGEN

30	VVU	voorzitter jeugdcommissie	13-10-2012	M	Casestudie VVU
31	VVU	vrijwilliger / oud-voorzitter	9-11-2012	M	Casestudie VVU
32	VWS	senior beleidsmedewerker	15-10-2010	V	Achtergrond
33	VWS	senior beleidsmedewerker	25-8-2011	V	Achtergrond
34	Zelfstandig adviesbureau	eigenaar	28-6-2013	V	Casestudie Phoenix

* interview afgenomen door een door de auteur begeleide student van de masteropleiding Bestuurs- en Organisatiewetenschap.

SUMMARY

Governments ascribe voluntary sport clubs a valuable role for society and increasingly use them as partners for contributing to public issues, like counteracting overweight among youth, improve social integration of immigrants, improving social cohesion in neighbourhoods and activating the elderly. In this dissertation this process is conceptualized as instrumentalization. Social responsibility is becoming an institutional norm to which VSCs have to conform. Instrumentalization then, seems to put the relative autonomous position of voluntary sport clubs (VSCs) under pressure.

The instrumentalization of VSCs is connected to debates on state – civil society relationships. In a time of social liquefaction and a network approach to governance citizens and their organizations are increasingly expected to contribute to the revitalization of society (Brandsen et al., 2015). Civil society organizations are valued and used by governments for contributing to a diverse range of public issues. Sports is one of those domains in which voluntary organizations are expected to contribute to society.

In this dissertation the construction of the instrumental role of voluntary sport clubs in municipal sport policy and the way in which two VSCs in the Dutch municipality of Utrecht enact this instrumental role are studied in depth. The dissertation has three aims. First, it aims to describe and understand the process of instrumentalization of VSCs, showing tensions between instrumentalization by government and the relative autonomous position of VSCs. Second, the dissertation aims to conceptualize instrumentalization as such. The concept is used in a range of academic subdisciplines, but has not yet been extensively conceptualized. Therefore, this dissertation provides a foundational contribution for further use of this concept. Third, the dissertation aims to contribute to the ongoing development of a more on agency oriented institutional approach, by combining two recent streams in this theory. It belongs to a very select number of studies that combine the institutional logics approach and the institutional work approach (i.e. Christiansen, 2013; Gawer & Phillips, 2013; Jarzabkowski, Matthiesen & Van de Ven, 2009). This leads to the follow research question:

How do voluntary sport clubs enact the instrumentalization by governments and what does that mean for the dominant institutional logic(s) in voluntary sport clubs?

This question has been researched through an interpretive research perspective. The design of the study was inspired by studies on sense making in organizations and policy implementation (e.g. Chen, 2009; Fischer, 2003; Stone, 2002; Yanow, 1996). For this research an extensive interpretive policy analysis was conducted on formal sport policy documents of the twenty largest Dutch municipalities. To analyze the way in which voluntary sport clubs enact the instrumentalization by governments three case studies were conducted. Data has been collected by making use of a range of qualitative methods, like observations, shadowing, document analysis, and interviews.

Towards a conceptualization of instrumentalization

In the fragmented literature on instrumentalization, the concept is described as a process that develops from ideological, economic or societal motives. For instance, Khan (2010) describes the economic instrumentalization of the arts, while Gray (2007) argues that museums are increasingly instrumentalized for societal purposes. Instrumentalization puts practices, like sport, education, or culture in the service of an instrumental rational objective. It relates to the content of these practices (the instrumentalization of sport) and to the organization of these practices (the instrumentalization of sport organizations). The former can be distinguished as expressive instrumentalization, the latter as organizational instrumentalization. This dissertation focuses on organizational instrumentalization. Finally, the intensity of instrumentalization can vary across cases by the use of a diverse range of policy instruments. These elements of instrumentalization are used to interpret the case studies in this dissertation.

Theoretical approach

This dissertation adopts and combines an institutional logics (Friedland & Alford, 1991; Thornton & Ocasio, 2008; Thornton et al., 2012) and an institutional work approach (Gawer & Phillips, 2013; Lawrence & Suddaby, 2006; Zilber, 2013). Thornton et al. (2012) argue that the institutional environment regulates behaviour, as well as creates opportunities for agency and change. An institutional logic represents a frame of reference that conditions the sense making, the vocabulary used and the perceptions of identity by individual actors, while these actors simultaneously have the capacity to transform, construct and reconstruct institutional logics (Thornton et al., 2012). When civil society organizations become involved in public service delivery they are confronted with a public logic. The institutional logics approach draws attention to the

embedded agency of individuals and organizations in the way they organize the tensions between multiple logics. To strengthen the analysis of the role of agency an institutional work approach is adopted. This approach adds a micro institutional perspective to the toolkit for institutional analysis. The institutional work approach is primarily focused on understanding the intentional actions of individual actors towards institutional structures and logics. How individuals cope with the uncertainty and complex dynamics of plural institutional logics and how they themselves create, maintain or disrupt such logics are central questions in this body of literature (Lawrence et al., 2011: 55).

Policy analysis

Through a content analysis of the formal sport policy documents of the twenty largest Dutch municipalities four social roles were identified: VSCs as social infrastructure operators, as educational institutes, as service providers, and as project implementers (see also Waardenburg, 2016). Municipalities value VSCs for fulfilling a combination of these roles. Especially the roles of service provider and project implementer are emphasized by municipalities in their sport policy documents. In most of the studied documents the four identified roles are intertwined. For instance, municipalities refer to both the role of owner of a sport facility and of a service provider when they say that a VSC can play a part in the liveability of the neighbourhood. The analytic distinction helps to clarify the plurality of the societal meanings of VSCs.

The four social roles identified are based in a public logic that emphasizes sport for all. A high level of sport participation among all citizens is considered to be a desirable situation. From the perspective of Dutch municipalities, VSCs should contribute to that public goal more actively, as the desired level of sport participation has not yet been reached. According to municipalities, this is partly due to VSCs failing to develop an attractive sport programme for a broad range of target groups. In accordance, municipal sport documents point to the responsibility and opportunities of VSCs to change their activities. Municipalities formulated three organizational challenges for VSCs to fulfil their societal roles in a better way: vitalization, cooperation and flexibilization.

Findings case studies

Through three case studies this dissertation studied the way in which voluntary sport clubs enact this instrumental role. In all three cases members of the clubs initially respond positively to government's call to contribute to society. They see

in sport policy focused on public issues a chance for the development of their own organization. The studied sport clubs recognize the value of organizing after school sport activities to raise the level of sport participation among citizens, to contribute to the social cohesion in neighbourhoods, tackling overweight among children and other such public issues. The findings show that sport clubs are not only focused on mutual support of their own members, sport clubs' members are also willing to organize activities (services) for a broader group of people. They do this without reciprocal expectations. Through such activities members try to secure the legitimacy of the organization.

Yet, in all three cases a degree of separation towards the public objectives can also be observed. The cases show that voluntary sport clubs consider their involvement in policy programmes strategically. In one of the cases the studied club puts a hold to instrumentalization on the moment members perceive the public programme pulling the club too far away from their core activities. The most important reasons to cooperate with government are securing strategic resources and increasing goodwill, primarily with the municipality. While the studied clubs are not financially dependent on the municipality, members perceive subsidies as a possibility to finance the professionalization of their association. In two of the cases government subsidies are an alternative financial model to realize or continue the appointment of an association manager. The professionalization of the association through paid professionals puts voluntary sport clubs for new financial challenges. VSCs no longer only focus on member contributions as their main financial resource. Governments and commercial activities increasingly provide possibilities for financing the professionalization of the association. The case studies show that creating and maintaining goodwill, however, is a more important reason for the involvement of sport clubs in the implementation of public policy. Club members expect to create goodwill with the municipality for instance by contributing to the organization of after school sport activities or side-events at an international sport event. To them such goodwill with the municipality might help them in the near to not-to-distant future.

In light of the theoretical approach adopted in this dissertation it can be argued that the organizational field of voluntary sport clubs consists of several institutional logics. In the studied sport clubs a community and competitive logic are dominant. The desire of governments is that sport clubs will act more from a public logic. Local governments translate that logic in their sport policy document and in sport policy programmes to which sport clubs can contribute.

When the studied clubs contribute to such programmes, they do this primarily from a community and competitive logic. The cases show an assimilation of elements of the public logic into the community and competitive logic. Members of sport clubs only sparsely connect with such objectives as increasing the overall sport participation in a specific neighbourhood or improving the social cohesion in that area. Furthermore, sport clubs do not approach their surrounding environment in terms of public target groups, like immigrants or the elderly. Such differences facilitate the resistance towards a public logic as well as the assimilation into the dominant community and competitive logic (cf. Townsley, 1997). Assimilation also presumes institutional change (Skelcher & Smith, 2015; Thornton et al., 2012); societal activities are assimilated as symbol and as a practice into sport clubs' dominant logics. Societal activities have by now become part of the vocabularies and the activities of sport clubs. From an institutional work approach this can be interpreted as practice work; change occurs in the legitimized practices within the institutional field of sport clubs. Through practice work sport clubs assimilate elements of a public logic, thereby maintaining a community and competitive logic as dominant institutional logics. The findings of this dissertation correspond with the observation that plural logics can co-exist alongside each other (Besharov & Smith, 2014; Pache & Santos, 2013; Kraatz & Block, 2008; Reay & Hinings, 2005; Skelcher & Smith, 2015; Skirstad & Chelladurai, 2011). The different logics create a complex institutional field and at the same time offer sport clubs a possibility to distinguish themselves from one another. Institutional complexity also provides opportunities for institutional heterogeneity (Kraatz & Block, 2008). Public activities form an instrument for sport clubs to position themselves towards external stakeholders.

Conclusion

This dissertation concludes that voluntary sport clubs operate strategically in their relation with government. They certainly are no passive bystander in the process of instrumentalization by government. A new insight that arises out of this dissertation is that voluntary sport clubs instrumentally use sport policy programmes for their own ambitions. The clubs studied experience the call for a more active role in society not as pressure. They use the instrumentalization by government as a chance to fulfil their own organizational ambitions. In this way they contribute to institutional change; sport clubs assimilate a public logic into their organizational actions. At the same time they maintain a community

and a competitive logic as dominant institutional logics. Instrumentalization thus works both ways; when governments use voluntary organizations as instruments for public policy implementation, they expose public policy itself for instrumental use by civil society. In this way instrumentalization can be interpreted as double play.

PUBLICATIONS

Artikelen in wetenschappelijke tijdschriften

- Waardenburg, M. (2016). Which wider social roles? An analysis of social roles ascribed to voluntary sports clubs. *European Journal for Sport and Society*, 13(1), pp. 38-54.
- Waardenburg, M., van den Bergh, M.W. & van Eekeren, F. (2015). Local meanings of a sport mega-event's legacies: Stories from a South African urban neighbourhood. *South African Review of Sociology*, 46(1), pp. 87-105.
- Waardenburg, M. & van den Bergh, M.W. (2015). Narrating the World Cup legacy: Stories about the FIFA Football for Hope programme. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance. March supplement*.
- Waardenburg, M. & Bottenburg, M. van (2013). Sport Policy in the Netherlands - Country Profile. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5(3).

Boek

- Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F. (2011). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media.

Boekhoofdstukken

- Van Bottenburg, M. & Waardenburg, M. (forthcoming in 2016), entry on 'The Netherlands', in: *Berkshire Encyclopedia of World Sport*, Oxford: Oxford University Press.
- Waardenburg, M. & Bovenkamp, H. van de (2014). Civil society as government steering mechanism: a comparison between sport associations and patient organizations in the Netherlands. In: Brandsen, T., Trommel, W. & Verschuere, B. (eds.), *Manufacturing Civil Society*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Van der Roest, J., Waardenburg, M. & van Bottenburg, M. (2012). De bijdrage van Proeftuinen en proeftuinprojecten aan laagdrempelig sportaanbod. In H. Daanen-Smits, H. Van Egdom, C. van Houselt, P. Mercus & H. Veerman (Eds.), *Vernieuwen. Binden. Inspireren. Deel 2* (pp. 27-42) (16 p.). Deventer: daM uitgeverij.
- Waardenburg, M. (2011). Autonome organisaties? Sportverenigingen, nationaal sportbeleid en het Olympisch Plan 2028. In J. Boessenkool et al. (eds.), *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities* (pp. 151-163). Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Boessenkool, J.H. & Waardenburg, M. (2011). Vrijwilligerswerk professionaliseren?. In J. Boessenkool et al. (eds.), *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities* (pp. 135-150). Nieuwegein: Arko sports Media.

CURRICULUM VITAE

Maikel Waardenburg (1980) studeerde Bestuurs- en Organisatiewetenschap aan de Universiteit Utrecht (2001-2007). In 2006 rondde hij het doctoraalprogramma Organisatie, Cultuur en Management af en in 2007 het masterprogramma Sportbeleid en Sportmanagement. In september 2007 startte Maikel als junior universitair docent aan het departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO) van de Universiteit Utrecht. Hij was als docent en coördinator betrokken bij cursussen op bachelor- en masterniveau, begeleidde afstudeerders, en ontwikkelde een nieuwe afstudeerrichting voor het bachelorprogramma naar vraagstukken binnen het *civil society*-domein. In 2008 werd hij verkozen tot docenttalent en in 2016 werd hij door studenten genomineerd voor docent van het jaar bij USBO.

Vanaf september 2010 werkte Maikel parttime aan zijn promotieonderzoek. Hij presenteerde (deel)resultaten van zijn onderzoek op diverse internationale conferenties, waaronder die van *European Group of Public Administration* (2012, 2016), *European Association for the Sociology of Sport* (2013, 2014, 2015) en *International Society for Third Sector Research* (2016). Hij publiceerde artikelen in *International Journal for Sport Policy & Politics*, *South African Review for Sociology* en *European Journal for Sport and Society*. Zijn bevindingen vertaalde hij tijdens diverse nationale en lokale congressen naar de beleids- en organisatiepraktijk.

Hij participeerde daarnaast in onderzoek naar de bijdrage van Krajicek Playgrounds aan de sociale cohesie in probleemwijken en was betrokken bij enkele adviesopdrachten van USBO advies, onder meer in opdracht van VVV-Venlo, het Ministerie van VWS en NOC*NSF. Sinds september 2015 verricht hij onderzoek naar innovatieve vormen van publiek-private samenwerking bij de realisatie van sportaccommodaties. In juni 2016 honoreerde het focusgebied Sport & Society van de Universiteit Utrecht een door Maikel getrokken onderzoeksvoorstel naar de betekenis van sportactiviteiten in azc's voor de inclusie van vluchtelingen.

Maikel is werkzaam als universitair docent aan het departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de Universiteit Utrecht.
