



DE AUTONOME RTC

EEN EX-ANTE PLANEVALUATIEF ONDERZOEK NAAR DE MOGELIJKHEDEN TOT
FINANCIËLE VERZELFSTANDIGING VAN DE REGIONALE TRAININGSCENTRA

MICHIEL ROUSCHOP

STUDENTNUMMER | S4062841
STUDIE | BESTUURSKUNDE

BEGELEIDEND DOCENTEN | DR. J.H.M.M. THOLEN & DR. J.K. HELDERMAN
BEGELEIDER KNWU | T. VENEBERG

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inleidend kader	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Doelstelling	5
1.3 Vraagstelling	6
1.3.1 Hoofdvraag	6
1.3.2 Deelvragen	6
1.4 Wetenschappelijke relevantie	8
1.5 Maatschappelijke relevantie	8
1.6 Leeswijzer	9
Beleidskader	11
2.1 Inleiding	11
2.2 Totstandkoming RTC's	11
2.3 Visie autonomie van RTC's	13
2.4 Conclusie	14
Theoretisch kader	16
3.1 Inleiding	16
3.2 De RTC's als organisatie	16
3.3 Het begrip 'zelfstandig'	17
3.3.1 Organisatorische autonomie	18
3.3.2 Zes dimensies van organisatorische autonomie	19
3.3.3 De dimensie 'financiële autonomie'	21
3.3.4 Mate van de financiële autonomie	23
3.4 Organisatiestructuur	24
3.4.1 Voornaamste coördinatiemechanismen	25
3.4.2 Delen van de organisatie	25
3.4.3 De omgeving	27
3.4.4 Soorten organisatiestructuren	28
3.5 Synthese	33
Methodologisch kader	35
4.1 Inleiding	35
4.2 Typering onderzoek	35
4.2.1 Kwalitatief- of kwantitatief onderzoek	36
4.2.2 Fundamenteel- of toegepast onderzoek	37
4.2.3 Inductie, deductie of abductie..	37
4.3 Databronnen	38

4.3.1 Literatuurstudie	38
4.3.2 Interviews	39
4.3.3 Focus groups	40
4.4 Operationalisatie	43
4.4.1 Financiële autonomie geoperationaliseerd	43
4.4.2 Organisatiestructuur geoperationaliseerd	45
4.5 Methode van analyse	49
4.6 Betrouwbaarheid en validiteit	50
4.6.1 Betrouwbaarheid	50
4.6.2 Validiteit	51
4.7 Samenvatting methoden	52
Resultaten en Analyse	53
5.1 Inleiding	53
5.2 Lessen van andere bonden	53
5.2.1 Financiële autonomie	53
5.2.2 Organisatie talentopleiding	57
5.2.3 Organisatiestructuur per bond	64
5.2.4 De verschillende 'smaken' samengevat	69
5.3 Toepasbaarheid KNWU	71
5.3.1 Bevindingen workshop	71
5.3.2 Analyse workshop	76
Conclusies en aanbevelingen	78
6.1 Inleiding	78
6.2 Beantwoording	78
6.3 Reflectie	81
6.4 Aanbevelingen	84
Lijst met afkortingen	85
Literatuurlijst	86
Bijlagen	90

Voorwoord

Een voorwoord is het leukste deel van een thesis om te schrijven. Het is het deel waar de artistieke vrijheid van de auteur de vrije loop kan krijgen. Het deel waar je de frustraties en successen van het onderzoeksproces aan het licht mag brengen. Het deel waar je onbeschaamt spelfouten mag maken. Het deel waarin de mensen die je hebben geholpen even persoonlijk aan mag spreken. De voornaamste reden; het deel dat je mag schrijven als de rest erop zit.

Mijn onderzoeksproces is vrij soepel verlopen. Ik ben aangenomen bij de eerste organisatie waar ik solliciteerde, kreeg direct een leuke opdracht en kreeg ook bij die opdracht de vrijheid om het zo in te richten, zoals ik zelf wilde. Ik heb dus geen last gehad van het standaardconflict praktisch (opdrachtgever) versus wetenschappelijk (universiteit). Het proces liep verder vlot en voortvarend. Ik kreeg goede begeleiding maar kreeg tevens de vrijheid om het zelf in te richten en de leiding te nemen over mijn eigen onderzoek. Ook het verzamelen van de empirische data ging vrijwel probleemloos. Dit in tegenstelling tot mijn vorige thesisonderzoek of veel van mijn studiegenoten. Slechts de enquête kon niet rekenen op een hoge respons, maar dit verlies was gemakkelijk op te vangen. Dit beschouw ik echter niet als vanzelfsprekend. Ik heb in het verleden moeite gehad met het verzamelen van respondenten en zie ook de frustraties bij andere studenten, wanneer in deze fase problemen ontstaan. Daarom wil ik het grootste deel van mijn voorwoord besteden aan het bedanken van de mensen die mij hebben geholpen.

Zelf is het mij altijd een doorn in het oog geweest dat de kwaliteit van de begeleiding die je ontvangt bij een thesis, zo verschilt per begeleider. Daarnaast heeft iedere begeleider ook een eigen 'stijl', waar jouw stijl maar net bij moet passen. Ik heb hier geen last van gehad. In eerste instantie kreeg ik de heer dr. Berry Tholen toegewezen. Hij heeft me geholpen bij het richting geven aan mijn onderzoek en – gedurende de korte periode waarin ik zijn begeleiding ontving- dat met verve gedaan. Wegens omstandigheden werd hij echter vervangen door de heer dr. Jan-Kees Helderman. Deze overgangsfase zou hectisch geweest kunnen zijn, aangezien verschillende begeleiders, verschillende meningen kunnen hebben. Maar de heer dr. Helderman hield hier al rekening mee, waardoor ook dit soepel verliep. Verder heb ik altijd leuke gesprekken gehad en wist de heer dr. Helderman me goed te sturen. Ik heb van een uitstekende begeleiding genoten, waarvoor ik graag mijn dank uitspreek richting de heren dr. Tholen en dr. Helderman.

Bij de KNWU was de heer T. Veneberg mijn voornaamste contactpersoon. Een prettig persoon om mee samen te werken met kennis van zaken. Zijn deur stond ook altijd open wanneer ik een vraag had. Ik leefde wel op mijn eigen eilandje omdat ik slechts aan mijn eigen onderzoek werkte. Daarom aan de heer T. Veneberg en de collega's van de afdeling Marketing mijn dank voor het draaglijk maken van de dagen!

Ook in mijn persoonlijke kringen heb ik steun ondervonden. Ik heb met verschillende mensen kunnen sparren over mijn onderzoek. Het verzamelen van mensen om mij heen die nét iets slimmer zijn dan ik, is altijd een van mijn betere eigenschappen geweest. Dus ik zou graag Tjisse Bosch, Erik Koopman, Simone Broeder en Annelies Hazebroek willen bedanken voor de hulp die zij boden tijdens mijn onderzoek.

Tot slot zou ik ook mijn respondenten willen bedanken voor de tijd en moeite die ze hebben genomen om me verder te helpen in het onderzoek. Dus Peter Zijerveld, Rob Lelij, Danny Stevens, Piet Kuijs, Britt Jochems, Frank Pennings, Rob van de Wildeberg, Jabik Bastiaans, Gerben de Knecht, Peter Richards, Joshua Shear, Ton Wijers, Martijn Nijhoff, Henk Nijboer, Emiel Kluin, Marloes Pleijte, Erik Noordijk, Joop Alberda, Hessel Evertse, Jos Smets en Rene Wolff; Bedankt!

Inleidend kader

1.1 Aanleiding

De KNWU (Koninklijke Nederlandsche Wielren Unie) heeft in 2012 de ambitie uitgesproken om de beste opleidende wielerbond ter wereld te worden (KNWU, 2012). Een belangrijk onderdeel van deze visie is de ontwikkeling van de Regionale TrainingsCentra (RTC's). Het is de bedoeling dat deze RTC's door hun regionale aanpak, in staat zijn wielrentalenten te scouten en op te leiden. De geformuleerde doelstelling van de RTC's luidt : *"Het RTC moet zorg dragen voor behoud van huidige talenten in de provincie, scouting van talenten in de dop en opleiden van deze talenten aanvullend op het reguliere talentontwikkelingsproces bij de verenigingen. Daarnaast moet het RTC zorgen voor de aansturing van eventuele districtsploegen en de opleiding van de clubtrainers"* (KNWU, 2013a). Dit vergroot de kans dat de talenten doorstromen naar het landelijke talententeam waarmee de RTC's bijdragen in het doorstroomtraject van jonge talenten.

De RTC's leggen hiermee een stabiele basis voor de ontwikkeling van jong talent. Terwijl de RTC's zelf echter geen stabiele fundering kennen. Voor de financiering zijn de RTC's voor een groot deel afhankelijk van subsidies die veelal door slechts één partij worden gegeven. Slechts een klein deel van de inkomsten wordt op de kapitaalmarkt verworven. Dit betekent een groot risico voor het voortbestaan van de RTC's. Indien de enkele subsidiegever wegvalt, valt een groot deel van de inkomsten weg waarmee het voortbestaan van de organisatie in gevaar komt. Zeker gezien de huidige trend waarbij de overheid steeds meer in subsidies snijdt (Wardrop et al., 2015). Daarom is tevens de ambitie uitgesproken de RTC's zo uit te bouwen in de periode 2014 - 2016, dat zij in de toekomst zelfstandig - zonder financiële ondersteuning - kunnen opereren (KNWU, 2014a).

Daarom zal er in dit onderzoek, in opdracht van de KNWU, worden gekeken naar de mogelijkheden om deze verzelfstandiging van de RTC's mogelijk te maken. Maar is dat überhaupt haalbaar? En zo ja, in welke mate? En hoe moet dat dan gebeuren? Dit zijn voorbeelden van enkele vragen die in dit onderzoek centraal staan.

1.2 Doelstelling

Naar aanleiding van de ambitie van de KNWU is een doelstelling opgesteld die leidend zal zijn voor de vormgeving van dit onderzoek. Het doel is om, aan de hand van theorie en empirie, kennis te vergaren van het systeem waar de Regionale TrainingsCentra (RTC's) deel van uit maken, teneinde te onderzoeken hoe de financiële zelfstandigheid van de RTC's het beste waargeborgd kan worden op een duurzame wijze en de mogelijke alternatieven op waarde te beoordelen.

1.3 Vraagstelling

1.3.1 Hoofdvraag

Om het gestelde doel te bereiken is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

"Op welke wijze kan de financiële autonomie van de RTC's duurzaam en zo effectief mogelijk worden geborgd?"

Om te begrijpen hoe deze hoofdvraag bijdraagt in het bereiken van het gestelde doel is het van belang te weten wat er met de begrippen 'financiële autonomie', 'duurzaam', 'effectief' en 'borgen' bedoeld wordt.

'Borgen' wil zeggen dat er zal worden geprobeerd een manier te vinden om de (financiële) verzelfstandiging te waarborgen (Geerts & Heestermans, 1984a). 'Waarborgen' houdt in dat er maatregelen getroffen worden om iets te garanderen (Geerts & Heestermans, 1984b). Dat wat gegarandeerd dient te worden in deze casus is de (financiële) verzelfstandiging van de RTC's. De invalshoek voor het probleem is het vinden van een structurele oplossing. Er is daarom ook gekozen voor het 'borgen' van de financiële verzelfstandiging omdat het 'vergroten' van de financiële autonomie meer duidt op een eenmalige impuls, dan een structurele oplossing voor het probleem. Deze verzelfstandiging moet geborgd of gegarandeerd worden op een duurzame en effectieve manier. Duurzaam betekent in dit geval dat de verzelfstandiging, een verzelfstandiging van blijvende aard is, hetgeen nogmaals benadrukt dat er gezocht wordt naar een structurele oplossing. Waarom er in de hoofdvraag specifiek aandacht wordt besteed aan 'financiële autonomie' zal worden uitgelegd in het Theoretisch kader.

Vervolgens is de meest optimale wijze om de financiële autonomie te borgen, de wijze die ook leidt tot de meest 'effectieve' verzelfstandiging. Afgelopen jaren is veel gesjoemeld met begrippen als 'effectiviteit', waardoor het vaak anders wordt gebruikt (Swanborn, 2007, p. 59). In dit onderzoek zal 'effectiviteit' worden opgevat als de mate van doelbereiking (Swanborn, 2007, p. 59). Oftewel, de wijze of oplossing waarbij de zelfstandigheid van de RTC's het grootst kan zijn, is de meest effectieve.

1.3.2 Deelvragen

Uit de hoofdvraag kan afgeleid worden dat het onderzoek kortweg ambieert het huidige systeem te beoordelen op de mate van verzelfstandiging, waarna verschillende alternatieve oplossingen zullen worden beoordeeld en tot slot geprioriteerd. Door het beoordelen- en vervolgens prioriteren van alternatieven kan het onderzoek bestempeld worden als een ex-ante planevaluatief onderzoek (Swanborn, 2007). Dit zal verder worden uitgewerkt in het Methodologisch kader. Swanborn noemt zes stappen die een onderzoeker dient te doorlopen

bij het uitvoeren van een planevaluatie. Deze stappen zijn achtereenvolgens het inventariseren en analyseren van bestaande oplossingen en de specificatie van hun effecten (stap 1), het geven van een verklaring voor het tekortschieten van gangbare oplossingen (stap 2), het ontwerpen van nieuwe oplossingen (stap 3), een uitvoering van een kosten-batenanalyse per oplossing (stap 4), prioritering van de alternatieve oplossingen als advies aan de opdrachtgever (stap 5) en het geven van een antwoord op een aantal praktische vragen (stap 6) (Swanborn, 2007, p. 135-137). Deze verschillende stappen vormen de leidraad van het onderzoek en zullen, gaandeweg het onderzoek, doorlopen worden.

Om de hoofdvraag adequaat te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld. De deelvragen zijn ontwikkeld op basis van de stappen die uitgevoerd moeten worden bij een planevaluatie.

1. Wat zijn de ambities betreffende de RTC's en welke problemen hinderen deze ambities?
2. Wat is in de theorie bekend over verzelfstandiging en organisatiestructuur?
3. Welke lessen aangaande de verzelfstandiging van RTC's kunnen geleerd worden op basis van vergelijkbare systemen in andere sectoren of landen?
4. Wat zijn de te verwachten effecten van de mogelijke alternatieve oplossingen?
5. Hoe kunnen de verschillende alternatieven geprioriteerd worden?

De eerste deelvraag analyseert in feite het huidige systeem om zo ook de uitdagingen waar de RTC's mee spelen, vast te stellen. Deze deelvraag zal worden beantwoord in het Beleidskader. Gezien de aanleiding van dit onderzoek, zal er worden aangenomen dat er problemen zijn die de ambities hinderen. Wanneer dit duidelijk is, kan begonnen worden met de theorie rondom de belangrijke concepten van dit onderzoek nader toe te lichten. Hier tracht de tweede deelvraag antwoord op te geven. Om de tekortkomingen van het huidige systeem goed te begrijpen, is een uitgebreid theoretisch begrip van het probleem - het gebrek aan zelfstandigheid - en de oplossing nodig. Daarom zal deze deelvraag in het Theoretisch kader worden beantwoord.

De derde deelvraag is gericht op het verwerven van inzicht omtrent vergelijkbare systemen en organisatiestructuren, door te leren uit de empirie. Deze stap is noodzakelijk bij een ex-ante planevaluatie omdat er nog geen concreet plan is om het probleem het hoofd te bieden. Vervolgens zullen in het hoofdstuk Resultaten en Analyse verschillende alternatieve oplossingen worden onderscheiden, hetgeen overeenkomst met stap 3 in een planevaluatie. Met alternatieve oplossingen wordt bedoeld: de verschillend mogelijke wijzen waarop de financiële autonomie van de RTC's duurzaam geborgd kan worden.

Daarna zal de vierde deelvraag de effecten van de alternatieve oplossingen analyseren. Ook dit is te vinden in het hoofdstuk Resultaten en Analyse. Voor het in kaart brengen van de effecten van de verschillende oplossingen zullen *focus groups* (hierover later meer) worden georganiseerd. Dit is nodig om te toetsen in hoeverre de gevonden oplossingen ook daadwerkelijk van toepassing zijn op de KNWU. Hoewel de effecten leidend zijn voor het beantwoorden van de hoofdvraag, zal tevens de haalbaarheid en de wenselijkheid voor de oplossing in kaart worden gebracht. Dit soort informatie is immers essentieel voor een succesvolle implementatie van de oplossing.

Deelvraag vijf zal de verschillende alternatieven prioriteren, waarna de meest duurzame en effectieve wijze om de financiële autonomie te borgen, vastgesteld kan worden. Naast de effectiviteit van de oplossingen, zijn ook de wenselijkheid en haalbaarheid van de alternatieve oplossingen essentieel voor de prioritering van de alternatieven. Deze afsluitende deelvraag zal in het hoofdstuk Resultaten en Analyse worden behandeld, waarna de hoofdvraag in het concluderend kader zal worden beantwoord.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

In het onderzoek worden verschillende theorieën gebruikt om de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden. Er zal worden gekeken of deze theorieën ook bruikbaar zijn in dit onderzoek. Vanuit bestuurskundig perspectief biedt dit onderzoek tevens een aanvulling op de bestaande wetenschappelijke kennis omtrent systeemverandering en verzelfstandiging van maatschappelijke organisaties. Met name het thema 'verzelfstandiging en sport', dat gebaat is bij meer onderzoek, staat wetenschappelijk gezien in de kinderschoenen (Aarsen-Coopmans et al, 2005). Door aandacht te besteden aan unieke empirie - zoals de sportbonden - wordt de kennis van onbekend wetenschappelijk terrein uitgebreid. Daarnaast zijn de sportbonden ook instellingen die een belangrijke maatschappelijke taak vervullen, waardoor het relevant is om te onderzoeken hoe zij hun verschillende taken het beste kunnen organiseren.

1.5 Maatschappelijke relevantie

Als maatschappelijke organisatie draagt de KNWU bij aan de vorming van de maatschappij en de vorming van individuen binnen die maatschappij. De KNWU heeft met de bevordering van zowel topsport als breedtesport immers een tweeledig doel. Door een nieuw licht te werpen op de mogelijkheden tot verzelfstandiging van de RTC's en daarmee een bijdrage te leveren aan de werkzaamheden van de KNWU, draagt dit onderzoek tevens bij aan de kennis over en vorming van de maatschappij. Er wordt gedurende het onderzoek ook kennis

ontwikkeld over de meest geschikte organisatiestructuur van de RTC's, waarmee stappen gezet kunnen worden richting een betere vormgeving van de RTC's.

1.6 Leeswijzer

In paragraaf 1.3 is al kort ingegaan op de opbouw van het onderzoek. In deze leeswijzer zal verder worden ingegaan op de opbouw van het onderzoek. Hoofdstuk 2 begint met een Beleidskader, hierin zal aandacht besteed worden aan de volledige context van de RTC's. Er zal worden ingegaan op de geschiedenis van RTC's, het systeem waarbinnen het bestaat, het beleid dat daarmee samengaat, de uitdagingen waar het voor geplaatst wordt en de wensen en ambities van de KNWU. Zo zal de eerste deelvraag worden beantwoord in dit hoofdstuk.

In hoofdstuk 3 zal worden ingegaan op verschillende theorieën die kunnen bijdragen in het beantwoorden van de hoofdvraag. Hiervoor zal het begrip 'zelfstandigheid' worden verduidelijkt zodat het probleem helder kan worden gemaakt. Daarnaast zal ook een theorie met betrekking tot organisatiestructuren worden gepresenteerd om een beter begrip te krijgen voor de mogelijke oplossingen. Daarnaast zullen verschillende succes- en faalfactoren worden gepresenteerd die verzelfstandigingsprocessen over het algemeen bevorderen of hinderen. Hiermee kan meer inzicht worden verkregen in de geschiktheid van de RTC's als organisatie, om te verzelfstandigen, wat kan bijdragen tot een verklaring voor het slagen of falen van het beoogde verzelfstandigingsproces. De tweede deelvraag zal ook worden beantwoord in dit hoofdstuk.

Hoofdstuk 4 betreft het Methodologisch kader, waar de opzet van het onderzoek toegelicht zal worden. In dit hoofdstuk zal dieper worden ingegaan op de gebruikte technieken en zal verklaard worden waarom voor bepaalde technieken gekozen is. Hier zal tevens de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek ter discussie gesteld worden. Er zal geen deelvraag worden beantwoord in dit hoofdstuk. Wel sluit het hoofdstuk af met een korte samenvatting van het hoofdstuk, om het voor de lezer inzichtelijker te maken hoe tot de beoogde resultaten zal worden gekomen.

Resultaten en Analyse zal hoofdstuk 5 vormen. In dit hoofdstuk zullen de empirische bevindingen worden gepresenteerd en geanalyseerd. Op basis hiervan kunnen lessen worden getrokken aangaande de organisatiestructuren in relatie tot verzelfstandiging in andere sectoren of landen. Daarnaast zal de doorwerking (of: effecten) van de verschillende alternatieve oplossingen worden besproken. Zo kan de derde-, vierde- en vijfde deelvraag hier worden beantwoord.

Tot slot zal de conclusie van het onderzoek worden besproken in hoofdstuk 6. In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de hoofdvraag. Tevens zal het onderzoek - door middel van het beantwoorden van de deelvragen - kort worden samengevat, waarna de aanbevelingen voor de KNUW en vervolgonderzoek worden behandeld. In dit hoofdstuk zal tevens worden gereflecteerd op het onderzoek.

Beleidskader

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de volledige context van de casus worden geschetst. Om de geschiedenis van de RTC's goed te begrijpen zal er worden ingegaan op de chronologische totstandkoming van de RTC's in paragraaf 2.2. Daarna zal de toekomstvisie van de RTC's worden uitgediept in paragraaf 2.3 om zo meer inzicht te krijgen in de ambitie van de KNWU. Tot slot zal in paragraaf 2.4 een conclusie worden getrokken over de probleemstelling als resultaat op de nieuwe inzichten uit het Beleidskader.

2.2 Totstandkoming RTC's

Het begrip 'RTC' werd voor het eerst geïntroduceerd in het projectplan Regionaal Trainings Centrum Wielrennen van de WFL (WielerFederatie Limburg). Dit plan begint met de vaststelling dat in Limburg te weinig talentvolle renners doorbreken door een tekort aan sportstimulering, te weinig goede trainers, een falende talentontwikkelingsstructuur en een gebrek aan accommodaties. Veel Limburgse wielrenners zoeken daarom hun heil in Noord-Brabant of België (WFL, 2009).

Om dit tegen te gaan werd het idee van een Regionaal Trainings Centrum geïntroduceerd. Dit concept had tot doel Limburgse talenten te behouden en verder op te leiden. De doelstelling werd verder uitgewerkt tot: "Het RTC moet zorgdragen voor behoud van huidige talenten in de provincie, scouting van talenten in de dop en opleiden van deze talenten aanvullend op het reguliere talentontwikkelingsproces bij de verenigingen. Daarnaast moet het RTC zorgen voor de aansturing van de districts ploegen en de opleiding van de clubtrainers". Vervolgens werden er ten aanzien van verschillende kwesties keuzes gemaakt:

De 'eerste' RTC ; RTC Limburg

- Een van de taken van de KNWU is 'het opleiden en trainen van talenten'. Daarnaast is de KNWU de enige instantie die bevoegd is tot het opleiden van wielerstrainers. Dit maakt dat de RTC - als opleidingsinstantie - onder de verantwoordelijkheid valt van de KNWU.
- Het dagelijks bestuur van het RTC is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken. Het dagelijks bestuur legt weer verantwoording af aan het 'programma management' dat als algemeen bestuur functioneert.
- Als organisatievorm is gekozen voor een stichting boven een besloten vennootschap. Een stichting zou makkelijker op te richten zijn, maar mocht geen winstoogmerk

hebben. Dat zou nadelig zijn wanneer in een later stadium besloten mocht worden om commerciële activiteiten te ondernemen. Een besloten vennootschap kan wel een winstoogmerk hanteren, maar staat daarentegen weinig overheidsinmenging - zoals subsidiëring - toe (WFL, 2009, p. 6). Uiteindelijk is besloten om als juridische organisatievorm de stichting te kiezen waarbij ook uit de vrije markt inkomsten zullen worden gegenereerd.

Na dit 'eerste' RTC volgde de oprichting van andere RTC's. Inmiddels zijn er op zes locaties in Nederland RTC's opgericht. Dit zijn in volgorde van datum van oprichting achtereenvolgens RTC Limburg (met ondersteuning Topsport Limburg), RTC Brabant, RTC Noord (Assen en Emmen). RTC Noord West (Amsterdam en Alkmaar), RTC Oost (Apeldoorn) en RTC Zuid West (Den Haag). Het plan is dit aantal niet verder uit te breiden (KNWU, 2013a).

Ieder RTC is op lokaal niveau opgericht waardoor de RTC's onderling qua organisatiestructuur en functioneren, verschillen. De meeste RTC's zijn wel ingericht naar bovenstaand model, omdat de KNWU richtlijnen heeft opgesteld voor het oprichten van een RTC. Deze richtlijnen zijn grotendeels gebaseerd op het model dat de WFL heeft in het leven heeft geroepen (Vgl. KNWU, 2013b & KNWU, 2011 & KNWU, 2014b). Mede doordat de meeste RTC's recentelijk zijn opgericht, is er nog geen documentatie beschikbaar die deze organisatorische verschillen duidelijk in kaart brengt.

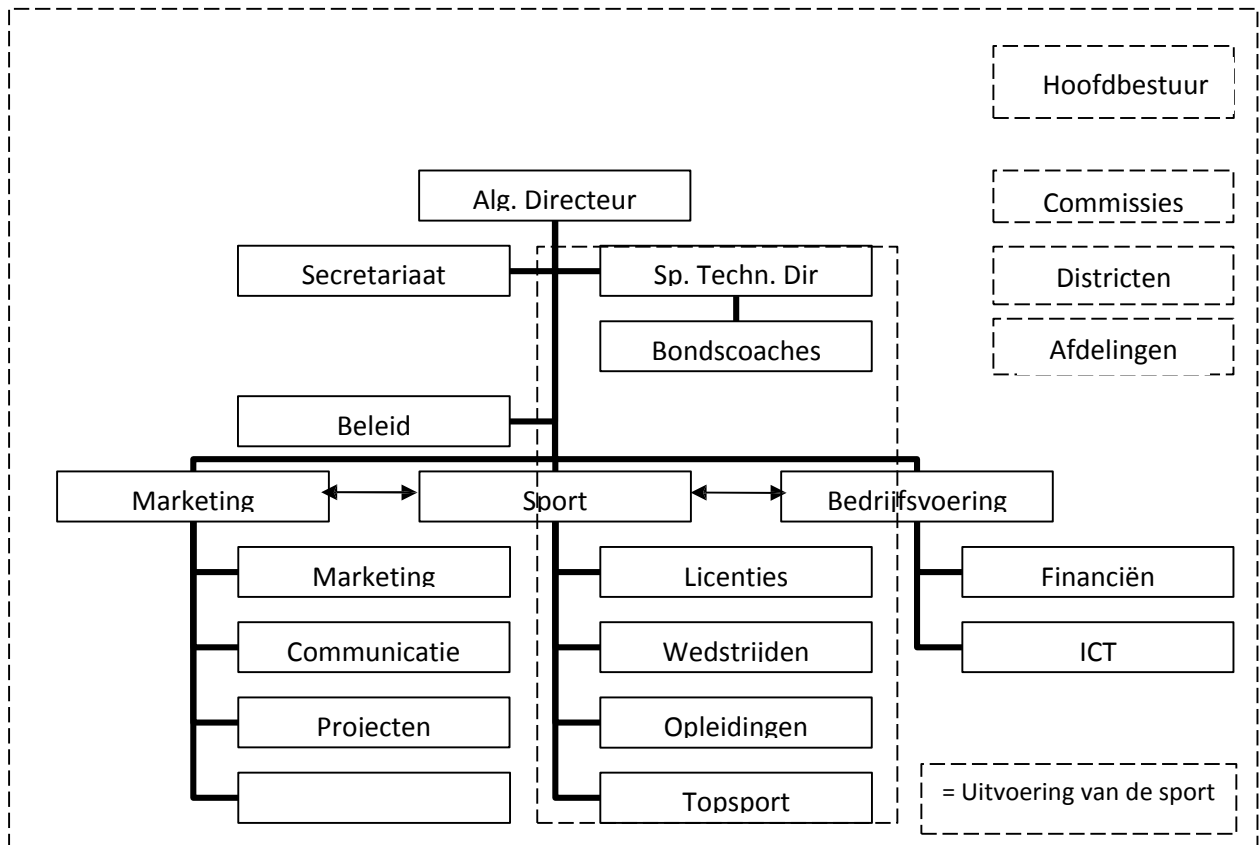
Over het algemeen zijn de RTC's wel aparte organisaties, die onder de regie vallen van de KNWU. Het NOC-NSF heeft enkele algemene voorwaarden opgesteld waaraan voldaan dient te worden, wil het RTC 'gecoördineerd' worden door de sportbond (NOC-NSF, 2015, p. 2). De KNWU voldoet aan al deze voorwaarden.

- De nationale sportbond is aansprakelijk voor de kwaliteit en het resultaat van het volledige wedstrijd- & trainingsprogramma.
- Het volledige wedstrijd- & trainingsprogramma voldoet aan de eisen uit het Meerjaren Opleidingsplan van de sportbond.
- Geografische locaties zijn gebaseerd op een grondige analyse (afgestemd met de technische staf van NOC*NSF) waarin logische verbanden worden gelegd tussen het gewenste in-, door- en uitstroomniveau, en de kwaliteit en kwantiteit van talenten en het programma.
- Per locatie is één sporttechnisch trainer/coach verantwoordelijk voor het volledige wedstrijd- & trainingsprogramma.

- De sporttechnische trainer/coach wordt benoemd door de sportbond en voert het beleid en programma van de bond uit.

Deze relatie tussen de KNWU en de RTC's is gevisualiseerd in het organigram van de KNWU, te vinden in figuur 1. Hierbij vallen de RTC's onder het kopje 'Opleidingen'.

Figuur 1 : Organigram KNWU



2.3 Visie autonomie van RTC's

De financiering van een RTC wordt geregeld door de stuurgroep (het dagelijks bestuur) van de betreffende RTC (KNWU, 2014b). De inkomsten bestaan voor de meeste RTC's voor 50 tot 60 procent uit subsidies van lokale overheden en regionale overheden (Vgl. WFL, 2009 & KNWU, 2014a). Hier blijkt een grote afhankelijkheidsrelatie uit, wat een gevaar voor het voortbestaan van de RTC's zou kunnen vormen.

Om deze afhankelijkheidsrelatie te verkleinen is de ambitie uitgesproken om de autonomie van de RTC's te vergroten, om zo de risico's die met de afhankelijkheidsrelatie samenhangen, te verkleinen. Deze ambitie blijkt onder andere uit de subsidieaanvraag van RTC Oost, waarin de stuurgroep aangaf 'de RTC's zo uit te bouwen in de periode 2014 – 2016, dat zij in de toekomst zelfstandig kunnen opereren' (KNWU, 2014a). De KNWU heeft,

als overkoepelend orgaan, uitgesproken de RTC's tot een zichzelf staande stichting te willen maken die 'kostenneutraal' kan functioneren (KNWU. 2014b). Met kostenneutraal wordt bedoeld dat de RTC's de kosten die zij zelf maken, dekken met de inkomsten die zij genereren, buiten de subsidies om (T. Veneberg, persoonlijke communicatie). Er zijn tot op heden nog geen concrete plannen gevormd omtrent de invulling hiervan. Dit onderzoek zelf is onderdeel van de uitwerking van deze plannen.

De afhankelijkheidsrelatie verkleinen is niet alleen een 'eigen' ambitie van de KNWU, maar is tevens een reactie op het verzoek van de toekomstige subsidiegever. Zo heeft de Provincie Gelderland laten weten alleen subsidie te verschaffen indien in de toekomst de RTC's zelfstandig kunnen opereren (T. Veneberg, persoonlijke communicatie). Het verzoek van de provincie is in lijn met de waar te nemen landelijke trend, waarbij er als onderdeel van bezuinigingen steeds minder subsidies verstrekt worden (Vgl. Ministerie van Economische Zaken, 2011; Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2011). Ook het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport heeft aangegeven gestaag minder subsidies te gaan verstrekken (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2011). Logischerwijs is het verzoek van de provincie een gevolg van dit overheidsbeleid dat in 2011 is ingezet. Dit is tevens een indicatie dat het niet gegarandeerd is, dat er in de toekomst subsidies aan de RTC's zullen worden verstrekt, hetgeen het belang van dit onderzoek onderstreept.

2.4 Conclusie

Wanneer er gekeken wordt naar de ambitie van de KNWU, om de RTC's in de toekomst te verzelfstandigen (KNWU, 2014a), blijkt uit het Beleidskader dat de KNWU niet streeft - ondanks de geformuleerde ambitie - naar 'verzelfstandiging' van de RTC's. Zij streven meer naar een soort 'financiële verzelfstandiging' van de RTC's, getuige de uitspraak de RTC's om te vormen tot een stichting die 'kostenneutraal' kan functioneren. De kosten die gemaakt worden, moeten bekostigd worden uit de inkomsten die het RTC kan genereren, buiten de subsidies om. Aangezien de RTC's bij de KNWU een stichting zijn zonder winstoogmerk, zouden alle inkomsten enkel bedoeld zijn om de kosten te dekken.

Een probleem kan gezien worden als het verschil in de huidige situatie en de gewenste situatie (de Baas, 1995, p. 213). Hierbij kan de ambitie "de RTC's tot een zichzelf staande stichting te willen vormen die 'kostenneutraal' kan functioneren" uit paragraaf 2.3 gezien worden als de gewenste situatie. Het verschil met de huidige situatie - de RTC's zijn afhankelijk van overheidssubsidies en daarom niet 'kostenneutraal' - is daarmee duidelijk. Daarom is er een interventie noodzakelijk om dit verschil te overbruggen. Deze interventie

kan gezien worden als 'de wijze' uit de hoofdvraag, om de financiële autonomie op een duurzame wijze te borgen. Hoewel verschillende interventies dit zouden kunnen bereiken, zal er worden gezocht naar de meest effectieve wijze.

Om deze interventie te vinden is het eerst noodzakelijk meer te weten over die 'financiële verzelfstandiging' waar de KNWU naar streeft. Daarom zal er in het Theoretisch kader aandacht worden besteed aan wat deze vorm van verzelfstandiging precies inhoudt en - in een latere fase - hoe dit gemeten kan worden. De interventie dient van 'duurzame' aard te zijn, wat inhoudt dat de interventie een soort blijvende of structurele oplossing moet zijn. Hierbij is het belangrijk te weten dat 'autonomie' en 'organisatiestructuur' verbonden begrippen zijn; verzelfstandiging/autonomisering leidt immers ook tot verandering van de organisatiestructuur (Van Thiel, 2001), waardoor het aannemelijk is dat andersom de organisatiestructuur ook effect zou kunnen hebben op de verzelfstandiging. Daarom zal er in het Theoretisch kader voor het zoeken naar een effectieve wijze om de financiële autonomie te borgen, ook aandacht worden besteed aan de organisatiestructuur van de RTC's.

Theoretisch kader

3.1 Inleiding

Zoals aangegeven in paragraaf 2.4 is het noodzakelijk om meer kennis te vergaren rondom het probleem en de mogelijke 'oplossing' van het probleem. Deze kennis zal vergaard worden door twee theorieën te presenteren die hierover meer inzicht bieden. Deze theorieën zullen de richtlijnen vormen waarbinnen dit onderzoek wordt uitgevoerd. De gebruikte theorieën vervullen in dit onderzoek drie functies; allereerst zal de theorie gebruikt worden om een beter begrip te krijgen van abstracte begrippen, waardoor deze praktischer in gebruik zullen zijn. Ten tweede biedt het meer inzicht in de problematiek en de mogelijke oplossingen daarvoor. En ten derde zal de theorie gebruikt worden om succesfactoren en faalfactoren af te leiden bij autonomiseringsprocessen om beter inzicht te verkrijgen in de mogelijkheden om te verzelfstandigen.

Hier zal mee worden begonnen in paragraaf 3.2 door de RTC's als organisatie onder de loep te nemen. Wat is nu het onderzoekssubject van dit onderzoek? In deze paragraaf zal bepaald worden wat voor een soort organisatie theoretisch gezien onderzocht wordt. Door deze kennis is er meer inzicht verkregen in de RTC's als organisatie zelf en de toepasbaarheid van de andere gebruikte theorieën.

Vervolgens zal in paragraaf 3.3 het begrip 'zelfstandigheid', dat een centrale rol vervult in dit onderzoek, uiteen worden gezet. Zo kan er een beter begrip ontstaan van de huidige 'onzelfstandige' vorm van de RTC's en de kenmerken van een 'zelfstandig' orgaan. Door dit begrip kan bepaald worden wat er moet gebeuren om als RTC 'zelfstandig' te worden.

Paragraaf 3.4 zal een verdiepingsslag maken aangaande organisatiestructuren. Om een organisatiestructuur te beoordelen, is het immers noodzakelijk om over theoretische kennis die hierop ingaat, te beschikken.

Vervolgens zal met behulp van theorie in paragraaf 3.5 enkele algemene succes- en faalfactoren worden opgesteld. Dit zijn de succes- en faalfactoren waar een organisatie in zijn algemeenheid aan dient te voldoen om te verzelfstandigen.

Vervolgens zal in paragraaf 3.6 door middel van een synthese worden gekomen tot de vorming van een conceptueel model. Dit model geeft visueel weer wat de rol van de theorie is binnen onderzoek en hoe deze theorieën zich tot elkaar verhouden.

3.2 De RTC's als organisatie

De RTC's zijn opgericht als stichting vanuit de KNWU - een vereniging met maatschappelijke taak - en levert een maatschappelijke dienst in een bepaalde regio waarvoor zij subsidie

ontvangt van een of meerdere overheden. Dit maakt de RTC's tot een lastig te definiëren organisatie. Zij passen het meest bij een 'externe verzelfstandiging in de vorm van een stichting' (Van Thiel, 2001). Met externe verzelfstandiging wordt de overdracht van een taak naar een zelfstandig rechtspersoon bedoeld (Kastelein, 1990). Dit zelfstandige rechtspersoon is dan het privaatrechtelijke rechtspersoon 'stichting' dat belast wordt met de uitvoeren van de publieke taak (Van Thiel, 2001, p. 31). 'Stichtingen' streven vaak een ideële doelstelling na, dit komt omdat stichtingen geen winst mogen maken (Van Thiel, 2001). Er wordt vaak voor een dergelijke privaatrechtelijke vorm gekozen bij verzelfstandigingsprocessen, omdat men er - ten onrechte - van uitgaat dat een privaatrechtelijke organisatie het meest geschikt is om financieel zelfstandig te zijn (Van Thiel, 2001). Bij interne verzelfstandiging is dit proces vergelijkbaar, al valt de betreffende organisatie dan onder directe verantwoordelijkheid van het ministerie.

Hoewel de definitie 'de overdracht van een taak naar zelfstandig rechtspersoon' van 'externe verzelfstandiging in de vorm van een stichting' strookt met de kenmerken van RTC's, hebben de RTC's nooit deel uitgemaakt van een overheid, waardoor 'verzelfstandiging' logischerwijs onmogelijk is. De RTC's hebben officieel immers nooit onderdeel uitgemaakt van het publieke domein, maar voeren wel maatschappelijke taken uit. Hier blijkt al uit de RTC's 'een vreemde eend in de bijt' zijn. Dit kan te verklaren zijn doordat het thema 'sportsector en verzelfstandiging' nog een 'jong thema' is, dat gebaat is bij meer onderzoek (Aarsen-Coopmans et al., 2005).

Hier staat tegenover dat er in dit onderzoek aandacht besteed wordt aan de financiële autonomie. En de eenzijdige afhankelijkheidsrelatie van RTC tot overheid wel altijd heeft bestaan waardoor er wel over een 'verzelfstandigingsproces' gesproken kan worden.

3.3 Het begrip 'zelfstandig'

Het begrip 'zelfstandigheid' heeft een centrale rol in dit onderzoek. Maar tegelijkertijd is het een abstract begrip dat meerdere interpretaties kent. Daarom is het belangrijk te weten wat dit begrip inhoudt zodat het eenduidig gebruikt kan worden. In de paragrafen 3.3.1, 3.3.2, 3.3.3 en 3.3.4 zal stapsgewijs worden getracht dit begrip te definiëren. Er zal hierbij vanuit een algemene opvatting van 'zelfstandigheid' steeds specifieker worden geredeneerd.

De Van Dale omschrijft 'zelfstandigheid' als het '*het zelfstandig zijn, het staan op zichzelf*' dat tevens als synoniemen 'onafhankelijkheid' en 'autonomie' kent (Geerts & Heestermans, 1984b, p. 3485 & Geerts & Heestermans, 1984a, p. 221). Al ligt bij het begrip 'autonomie' de nadruk meer op het element zelfregering (Geerts & Heestermans, 1984, p. 221). Afhankelijk van het begrip dat de aangehaalde auteur gebruikt zal er in dit onderzoek

over 'zelfstandigheid', 'onafhankelijkheid' of 'autonomie' worden gesproken. Feitelijk betekenen deze begrippen dus wel hetzelfde.

Een bestuurskundige definitie van 'zelfstandigheid' of 'autonomie' wordt gegeven door Kastelein. Hij verstaat onder 'autonomie': "*een toestand waarin de groep of eenheid haar interne en externe interacties en communicaties op enigerlei wijze zonder tussenkomst van buitenaf stuurt en regelt*" (Kastelein, 1990). Hoewel nog niet specifiek, is dit een geschikte definitie om voorlopig te hanteren. Bij verzelfstandiging of autonomisering spreekt hij van een bottom-up proces waarbij dit tot stand komt.

3.3.1 Organisatorische autonomie

Een belangrijk verschil in zelfstandigheid of autonomie heeft betrekking op het niveau waarop er sprake is van autonomie. In de bestuurskunde wordt er onder andere gesproken over professionele autonomie (de zelfstandigheid van een individu) of organisatorische autonomie (de zelfstandigheid van een organisatie). Professionele autonomie heeft te maken met de autonomie van een individu om zijn/haar eigen besluiten te nemen. In dit gegeven is autonomie slechts een onderdeel van de beroepswaarde 'professionaliteit' (Wilensky, 1964). Professionele autonomie kan tevens gebruikt worden als managementinstrument om professionals te motiveren (McGregor, 1960).

Hier staat de organisatorische autonomie, de zelfstandigheid van een organisatie om haar eigen besluiten te nemen, tegenover. In dit onderzoek vormen de RTC's het onderzoeksobject. Aangezien dit een organisatie betreft en professionele autonomie voor dit onderzoek niet relevant is, zal er slechts naar organisatorische autonomie worden gekeken en wordt professionele autonomie buiten beschouwing gelaten. Dit is ook allerminst een eenduidig begrip. Schillemans toonde aan, door verzameling en vergelijking van verschillende boeken en artikelen over organisatorische autonomie, dat organisatorische autonomie een multidimensionaal begrip is dat dus ook op meerdere manieren geïnterpreteerd kan worden (2012, p. 421).

Schillemans splitst organisatorische autonomie op in verschillende - vaak conflicterende - dimensies. Zo maakt Schillemans een onderscheid tussen actieve- en passieve autonomie. Bij actieve autonomie gaat het om het vermogen van de organisatie zelf beslissingen te nemen, terwijl het bij passieve autonomie gaat om de vaardigheden van de organisatie zich te ontheffen van bepaalde opgelegde beperkingen (2012, p. 422). Een tweede onderscheid dat Schillemans maakt heeft betrekking op de formele autonomie - de passieve- en actieve autonomie die een organisatie heeft op basis van kenmerken van de organisatiestructuur,

zogenaamde 'autonomie op papier'- en de feitelijke autonomie; de mogelijkheden van de organisatie om in de praktijk écht zelf te beslissen (2012, p.422).

Hierbij geeft de auteur tevens aan dat er in de praktijk grote verschillen bestaan tussen actieve- en passieve autonomie en de formele- en feitelijke autonomie. Ander onderzoek heeft aangetoond dat vooral de discrepantie tussen formele- en feitelijke autonomie substantieel is en de feitelijke autonomie continue aan verandering onderhevig is door doorgevoerde veranderingen van de overheid (Verhoest et al., 2004; Busuioc, 2009; Bach, 2010; Laegreid & Verhoest, 2010; Christensen, 1999). De meesten van deze auteurs zoeken naar verklaringen voor veranderingen in de feitelijke autonomie van organisaties. Dit is echter niet relevant voor dit onderzoek omdat dit onderwerp niet gerelateerd is aan de hoofdvraag. Wel kan 'organisatorische autonomie' verder uitgediept worden aan de hand van Verhoest et al.

3.3.2 Zes dimensies van organisatorische autonomie

Verhoest et al. hebben getracht het begrip 'organisatorische autonomie' conceptueel in kaart te brengen (2004). Hiervoor hebben zij de inzichten uit drie verschillende benaderingen van het begrip samengevoegd tot een model met, wederom meerdere dimensies van het begrip 'organisatorische autonomie'. Hoe iedere dimensie wordt afgeleid staat per onderzoek vermeld in tabel 1. Hierbij geeft de 'X' aan dat de dimensie duidelijk te herleiden is uit het onderzoek en de '(X)' geeft aan dat de dimensie indirect of gedeeltelijk uit het onderzoek te herleiden is.

Verhoest et al. onderscheiden achtereenvolgens management autonomie, beleidsautonomie, structurele autonomie, financiële autonomie, wettelijke autonomie en interveniërende autonomie (Verhoest et al, 2004, p. 105-106). Hierbij maken Verhoest et al. - net als Schillemans - het onderscheid tussen actieve autonomie en passieve autonomie. Management autonomie en beleidsautonomie zijn vormen van de actieve autonomie terwijl de overige dimensies een vorm zijn van de passieve autonomie. De theorieën van Verhoest et al. en Schillemans blijken op dit punt dus complementair te zijn.

Tabel 1 : de oorsprong van de zes dimensies (Verhoest et al. 2004)

Onderzoek	Management autonomie	Beleids-autonomie	Structurele autonomie	Financiële autonomie	Wettelijke autonomie	Interveniërende autonomie
Pestieau & Tulkens (1990), Gathon (1991) en De Borger & Kerstens (1994)	(X)				X	
Dunsire, Hartley and Parker (1991)				(X)	X	
Ter Bogl (1998)	(X)				X	
Poillitt, Brichall, and Putman (1998)	X					
Burger (1992) en Treur (1998)	X	(X)				
Verhoest (2002)	X	(X)		(X)		(X)
Neelen (1993)	X	X				
Kunneke(1991)	X	X	(X)			
van Thiel (2000)	X			X		X

- Management autonomie (actieve autonomie)

Deze vorm van autonomie houdt in dat bepaalde bevoegdheden zijn gedelegeerd van de top en de organisatie zelf beslissingen mag nemen. Dit houdt tevens in dat de organisatie zich kan ontheffen ten aanzien van de keuze en het gebruik van input. Dit houdt ook in dat de organisatie zich mag ontheffen van bepaalde input van bovenaf gegeven (Verhoest et al, 2004, p. 105). Een voorbeeld van management autonomie is het aannemen van eigen personeel.

- Beleidsautonomie (actieve autonomie)

Wanneer er tevens beslissingen genomen mogen worden over het primaire productieproces van de organisatie en het eigen beleid gemaakt of beïnvloed kan worden, is er sprake van beleidsautonomie (Verhoest et al, 2004, p. 105). Dit begrip is nauw gelinkt aan het begrip 'beleidsvrijheid' waarbij een beleidsbeslissing genomen mag worden door de betreffende persoon/organisatie tussen verschillende alternatieven (Hoogerwerf & Herwijer, 1978, p. 54).

- Structurele autonomie (passieve autonomie)

De mate waarin de organisatie beschermd is door (overheids)bemoeienis door de structuur van de organisatie wordt de structurele autonomie genoemd. Dit heeft voornamelijk betrekking op de aanwijzing van de directeur van de organisatie, door een raad van toezicht

of door een overheidsinstantie, en hoe deze persoon verantwoording aflegt, aan een raad van toezicht of aan een overheidsinstantie (Verhoest et al, 2004, p. 105).

- Financiële autonomie (passieve autonomie)

De financiële autonomie wordt bepaald door de mate waarin de organisatie afhankelijk is van overheidssubsidies of haar eigen inkomsten genereert als financiële bron. Daarnaast is de mate waarin de organisatie verantwoordelijk is voor haar eigen verlies ook bepalend voor de financiële autonomie (Verhoest et al, 2004, p. 106).

- Wettelijke autonomie (passieve autonomie)

De wettelijke autonomie heeft te maken met de wettelijke status van de organisatie wat het voor een overheidsinstantie bemoeilijkt of verbiedt zich te bemoeien met de beslissingsbevoegdheden van de organisatie. Vaak wordt dit bepaald door de 'afstand' tussen de organisatie en de overheid (Verhoest et al, 2004, p. 106).

- Intervenierende autonomie (passieve autonomie)

Als een organisatie *ex ante* de bevoegdheden heeft om beslissingen te nemen (actieve autonomie) maar daarover *ex post* moet rapporteren aan een overheidsinstantie, kan dat leiden tot sancties of interventies van de overheidsinstantie. De mate waarin de organisatie zich kan ontheffen van deze rapportages en sancties/interventies wordt de intervenierende autonomie genoemd.

De twee theorieën van Schillemans en Verhoest et al. bleken al complementair te zijn op het onderscheid 'passief' en 'actief'. Daarnaast hanteren beide theorieën als onderzoeksobject 'agentschappen'. Een agentschap is een uitvoerende dienst van een ministerie, waardoor het onder de verantwoordelijkheid valt van de minister (www.rijksoverheid.nl). Dit heeft negatieve gevolgen voor de toepasbaarheid van de theorieën op het onderzoek, de RTC's zijn immers geen agentschappen. Wel zijn beide typen organisaties extern verzelfstandigde organisaties waardoor agentschappen en de RTC's ook veel overeenkomsten hebben qua organisatiestructuur. Tevens zijn er vooralsnog geen aanwijzingen duidelijk die er op wijzen dat de theorieën niet goed toepasbaar zijn op de RTC's en zijn er geen theorieën voor handen die een beter alternatief bieden. Daarom zullen beide theorieën 'gewoon' worden toegepast op de casus en zal in de conclusie worden teruggeblikt op de toepasbaarheid van de theorieën van Schillemans en Verhoest et al.

3.3.3 De dimensie 'financiële autonomie'

In deze paragraaf hebben we gezien dat 'zelfstandigheid' een abstract begrip is, dat meerdere dimensies kent. Dit onderzoek is er op gericht om de zelfstandigheid van de RTC's

te vergroten, waarmee een heikel punt wordt geraakt. Wat wordt er dan in deze context met 'zelfstandig' bedoeld?

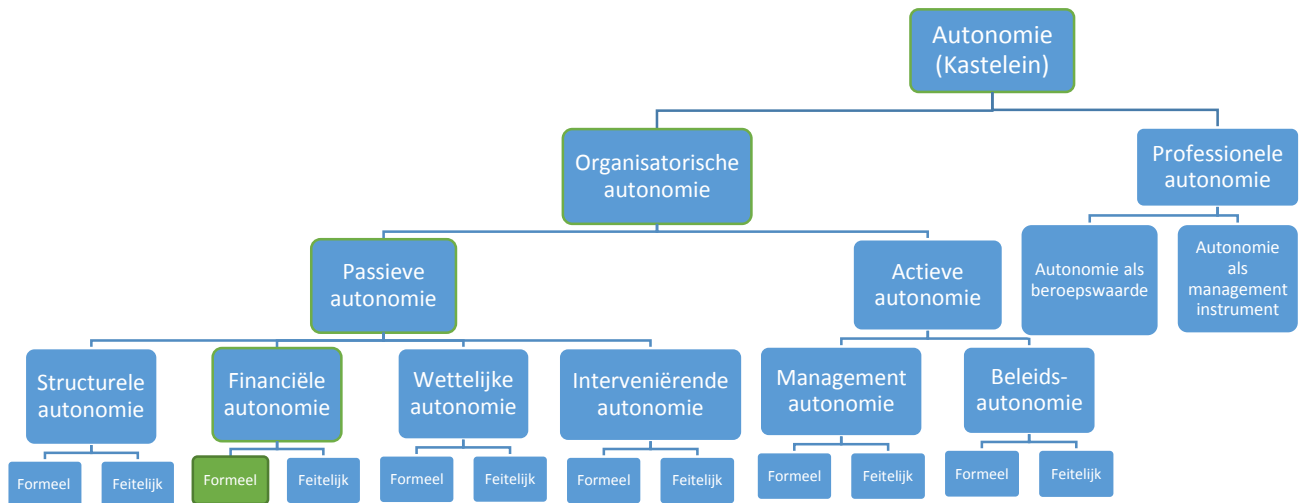
De KNWU sprak uit "*de RTC's tot een zichzelf staande stichting te willen vormen die 'kostenneutraal' kan functioneren*" (KNWU, 2014b). Deze visie kent drie elementen. Dat is (1) dat de RTC's in de toekomst op zichzelf zouden moeten gaan staan, (2) in de juridische vorm van een stichting en (3) dat zij in de toekomst zonder subsidies hun eigen kosten moeten gaan dekken.

Het eerste element blijkt, na het uiteenzetten van het begrip 'zelfstandigheid', inhoudsloos op zichzelf, als het niet verder uitgewerkt wordt. Op 'zichzelf stand' is volgens de Van Dale synoniem aan 'zelfstandigheid'. En dit begrip kent weer verschillende dimensies waardoor 'op zichzelf stand' geen verdere invulling geeft aan wat wordt bedoeld met 'zelfstandig'. Het tweede element geeft slechts aan dat het doel is dat de huidige juridische vorm - de RTC's zijn immers al een stichting - behouden wordt.

Het derde element dat door de KNWU het streven naar 'kostenneutraal' opereren wordt genoemd, is onderdeel van de financiële autonomie van een organisatie. De financiële autonomie is een van de onderscheidde dimensies van Verhoest en wordt bepaald door de mate waarin de organisatie afhankelijk is van overheidssubsidies of haar eigen inkomsten genereert, als financiële bron, en de mate waarin de organisatie verantwoordelijk is voor haar eigen verliezen. Andere vormen van autonomie, waaronder de meer 'bekendere' vormen van actieve autonomie, zullen in het onderzoek buiten beschouwing worden gelaten omdat deze vormen van autonomie voor het beantwoorden van de hoofdvraag niet als relevant kunnen worden beschouwd.

Financiële autonomie is een passieve vorm van autonomie, dit betreft de eerdergenoemde vaardigheden van de organisatie om zich te ontheffen van bepaalde opgelegde beperkingen. Tot slot kan de betekenis van 'zelfstandigheid' verder worden gespecificeerd naar de dimensie formele autonomie versus feitelijke autonomie van Schillemans. In dit onderzoek zal slechts naar de formele autonomie van financiële autonomie worden gekeken. Dit omdat de feitelijke autonomie sterk aan verandering onderhevig is, veel lastiger is om vast te stellen en bovendien niet relevant is voor het beantwoorden van de hoofdvraag. In dit onderzoek wordt immers beleid geanalyseerd in een bureaucratisch systeem en daarvoor is het relevanter hoe 'de autonomie op papier' er uitziet. Figuur 2 vat in een schema kort het antwoord samen op de vraag hoe 'zelfstandigheid' geïnterpreteerd moet worden in dit onderzoek. Het schema is een visualisatie van de combinatie van de theorieën van Kastelein, Wilensky, Schillemans en Verhoest.

Figuur 2 : Wat bedoeld wordt met zelfstandigheid



3.3.4 Mate van de financiële autonomie

De financiële autonomie kan tevens worden gemeten. Dit is noodzakelijk om te weten wanneer de nagestreefde mate van autonomie bereikt is. Verhoest et al. hebben de mate van financiële autonomie verdeeld over vier niveaus. Deze niveaus zijn weergegeven in tabel 2. Hierin kan 'fondsenwerving van organisatie op kapitaalmarkt' voor onduidelijkheid zorgen. Verhoest et al. hebben onderscheiden welke soorten inkomsten hiermee bedoeld worden. Zij scharen de volgende soorten inkomsten onder 'inkomsten uit de kapitaalmarkt' (2004) :

- Inkomsten uit een overkoepelende organisatie.
- Inkomsten uit andere overheidsinstellingen dan de overheden zelf.
- Inkomsten uit eigen belastingen.
- Inkomsten uit de verkoop van producten of diensten.
- Inkomsten uit giften, sponsoring of lidmaatschapsgelden.
- Overige vormen van inkomsten exclusief de subsidies van overheden.

Tabel 2 : Mate van financiële autonomie (Verhoest et al., 2004, p. 107-108)

Niveau van financiële autonomie	Subsidierelatie organisatie-overheid	Verantwoordelijkheid van organisatie voor tekorten	Fondsenwerving van organisatie op kapitaalmarkt
<i>Minimaal</i>	Volledig gesubsidieerd door de overheid.	Niet verantwoordelijk voor het dekken van tekorten.	Geen mogelijkheden tot fondsenwerving op de kapitaalmarkt.
<i>Laag</i>	Voornamelijk gesubsidieerd door de overheid	Verantwoordelijk om maar een klein deel van de tekorten zelf te dekken.	Minderheid van inkomsten wordt verworven op de kapitaalmarkt.
<i>Hoog</i>	Minderheid van inkomsten verworven door subsidiëring door de overheid.	Verantwoordelijk om een groot deel van de tekorten zelf te dekken.	Voornamelijk inkomsten verworven op de kapitaalmarkt
<i>Maximaal</i>	Geen inkomsten verworven door subsidiëring door de overheid.	Verantwoordelijk om alle tekorten zelf te dekken.	Enkel inkomsten verworven op de kapitaalmarkt.

3.4 Organisatiestructuur

In paragraaf 2.4 is aangegeven dat 'organisatiestructuur' en 'autonomie' verbonden begrippen zijn. Hierdoor is het mogelijk dat door het beïnvloeden van de organisatiestructuur, de 'autonomie' ook beïnvloed kan worden. Zo is het theoretisch mogelijk om een 'optimale' organisatiestructuur te vinden, die de financiële autonomie het beste kan borgen. Om aan te kunnen geven welke organisatiestructuur optimaal is om de financiële autonomie van de RTC's te borgen, is het noodzakelijk te weten welke soorten organisatiestructuur er überhaupt zijn.

Volgens Mintzberg zijn er vijf soorten organisatiestructuren. Er is niet één soort ideale organisatiestructuur, maar meerdere organisatiestructuren die ieder ideaal zouden kunnen zijn, afhankelijk van de omstandigheden of context waarin de organisatie zich bevindt (Mintzberg, 1979). Er zou dus een soort ideale organisatiestructuur voor de RTC's kunnen zijn waarbij de financiële autonomie mogelijk het hoogst is. Deze kan echter pas worden gevonden nadat er meer informatie over de omstandigheden, waarin de RTC's zich bevinden, is. Mintzberg onderscheidt (1) de simpele structuur, (2) de machinebureaucratie, (3) de professionele bureaucratie, (4) de divisiestructuur en tot slot (5) de adhocratie.

Volgens Mintzberg worden deze soorten organisatiestructuren gekenmerkt door hun voornaamste coördinatiemechanismen en het sleuteldeel van de organisatie. Dit zal dus respectievelijk in paragraaf 3.4.1 en paragraaf 3.4.2 worden besproken. Aangezien Mintzberg

aangaf dat de omgeving voor een groot deel bepalend is bij de keuze voor het type organisatiestructuur, zal in paragraaf 3.4.3 de 'omgeving' worden besproken. Tot slot zal een synthese worden gepresenteerd van paragraaf 3.4 waarbij er dieper zal worden ingegaan op de relaties tussen al deze kenmerken. Hierbij zal tegelijkertijd ook dieper worden ingegaan op de verschillende organisatiestructuren.

3.4.1 Voornaamste coördinatiemechanismen

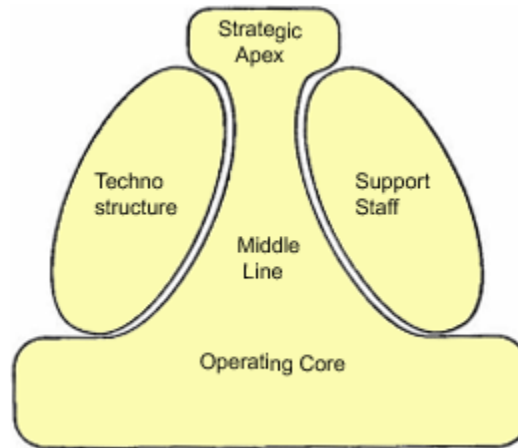
Mintzberg (1983, p. 3-6) onderscheidt vijf mechanismen aan de hand waarvan medewerkers verantwoording kunnen afleggen aan hun leidinggevende. Mintzberg noemt dit 'coördinatiemechanismen'. Deze coördinatiemechanismen zijn :

1. Direct toezicht. Dit is het zogenaamde klassieke leidinggeven waarbij alle macht gecentraliseerd is. Er is sprake van één leidinggevende die verantwoordelijk is voor meerdere werknemers.
2. Het normeren van de werkprocessen. Hierbij wordt precies ingevuld welke werkprocessen de medewerker dient te voltooien. Bij de verantwoording wordt gekeken of de medewerker zich aan deze processen heeft gehouden.
3. Het normeren van de resultaten. De medewerker dient bepaalde resultaten te leveren en wordt dan ook beoordeeld op het halen of niet halen van deze resultaten.
4. Het normeren van de vaardigheden. De medewerker dient een bepaalde kwaliteit te leveren door aan enkele opleidingsvereisten te voldoen en wordt dan ook beoordeeld op zijn vaardigheden. Dus niet het werk, maar de medewerker wordt genormeerd.
5. Op basis van onderlinge afstemming. Tussen medewerker en leidinggevende worden afspraken gemaakt over de te bereiken doelen waar de medewerker vervolgens op beoordeeld wordt.

3.4.2 Delen van de organisatie

Mintzberg geeft tevens aan dat iedere organisatie uit vijf verschillende onderdelen bestaat (1979, p. 20). Deze onderdelen noemt hij de *strategic apex*, de *techno structure*, de *middle-line*, de *support staf* en de *operating core*. Vrij vertaald kunnen we dit achtereenvolgens zien als de strategische top, de technostructuur, het middenmanagement, de ondersteunende staf en de opererende kern. Hoe deze organisatieonderdelen verband houden is gevisualiseerd in figuur 3.

Figuur 3 : Delen van een organisatie (Mintzberg, 1979, p. 20)



De opererende kern doet het 'werk van de organisatie'. Zij produceren het product of leveren de dienst. Dit omvat alle processen van een productstroom (Mintzberg, 1979, p. 24). Ofwel, de opererende kern houdt zich bezig met de input (bijvoorbeeld de inkoop), het verwerkingsproces (bijvoorbeeld de productie in een fabriek) en de output (bijvoorbeeld de verkoop).

Boven de opererende kern bestaan twee soorten managers; het middenmanagement en de strategische top. Het middenmanagement overziet de opererende kern, afhankelijk van de grootte van de organisatie kan dit er één of vele tientallen zijn, terwijl de strategische top verder verwijderd staat van het productieproces. Zij dragen de eindverantwoordelijkheid van de organisatie, houden zich bezig met de strategie en missie van de organisatie en onderhouden het contact met personen of instanties die controle of macht over de organisatie hebben (Mintzberg, 1979, p. 25).

De technostructuur kan ook wel gezien worden als de voorbereidende staf. Zij zijn zelf niet bezig met het productieproces van de organisatie, maar analyseren wel hoe de opererende kern dit effectiever zou kunnen doen. De voorbereidende staf kan ook wel gezien worden als het deel van de organisatie dat de verschillende normen opstelt voor de coördinatiemechanisme (zie paragraaf 3.4.1).

De ondersteunende staf ondersteunt de organisatieleden in hun werk buiten de 'gewone' productieprocessen om. Het houdt zich niet bezig met het productieproces van de organisatie en staat daarmee - net als de technostructuur - los van de opererende kern. De technostructuur houdt zich in haar werk alleen wel bezig met de opererende kern, terwijl de ondersteunende staf andere taken heeft. Hierbij kan gedacht worden aan de *public relations* afdeling of het kantinepersoneel.

3.4.3 De omgeving

Bij de keuze voor een organisatiestructuur dient volgens Mintzberg rekening te worden gehouden met de omgeving. Hierbij onderscheidt Mintzberg de dimensies 'stabiliteit' en 'complexiteit' (1983, p. 144). Stabiliteit kan stabiel zijn, in de zin dat de organisatie altijd weet hoeveel er van haar producten/diensten afgenomen zal worden, of dynamisch zijn. In de zin dat de organisatie nooit weet hoeveel er van haar producten/diensten afgenomen zullen worden. De omgeving kan tevens complex of simpel zijn. Hiermee wordt de benodigde kennis over de materie bedoeld. Zo kan een organisatie zich bezig houden met het produceren van verhuisdozen of het ontwerpen van een strategie om de economische crisis tegen te gaan. Het laatste is veel kennisintensiever en daarmee in deze zin; 'complexer'.

Mintzberg heeft de verschillende coördinatiemechanismen gekoppeld aan deze omgevingsfactoren. Een bepaald coördinatiemechanisme zou idealiter beter geschikt zijn in een bepaalde context, dan een ander coördinatiemechanisme. Zo creëert Mintzberg de volgende matrix (tabel 3).

Tabel 3 : Lege matrix van Mintzberg

Omgeving	<i>Stabiel</i>	<i>Dynamisch</i>
<i>Complex</i>	Normeren van vaardigheden	Onderlinge overeenstemming
<i>Simpel</i>	Normeren van werkprocessen	Direct toezicht

Wanneer de omgeving stabiel is, kan een organisatie normeren. In een dynamische omgeving is meer flexibiliteit nodig, om in te spelen op de veranderende omgeving, hetgeen het normeren niet biedt. Wanneer de omgeving stabiel en complex is, zijn er bepaalde personen nodig die het complexe werk aan kunnen. Daarom zal er in die situatie worden genormeerd naar vaardigheden. Bij een stabiele en simpele omgeving kan men het werk beter aan en daarmee goed te omschrijven. Zo wordt het normeren van werkprocessen het voornaamste coördinatiemechanisme.

In een dynamische omgeving is flexibiliteit noodzakelijker en normering dus minder geschikt. Wanneer de omgeving dan wel simpel is, volstaat direct toezicht als coördinatiemechanisme. Wanneer de omgeving ook nog dynamisch is, moet een top snel kunnen overleggen om te reageren op de veranderende omgeving. Zo blijkt onderlinge overeenstemming een beter coördinatiemechanisme. In paragraaf 3.4.4 zal (er) verder worden ingegaan op de relatie tussen de omgeving en een coördinatiemechanisme.

Mintzberg onderscheidt als een soort derde dimensie ook de 'diversiteit van de markt'. Dit overstijgt als een soort 'superdimensie' de tweedimensionale matrix van tabel 3

(Mintzberg, 1983, p. 145). Hierbij kan diversiteit gezien worden als diversiteit in breed scala in de output aan klanten, producten of diensten of aantal geografische locaties. Er kan dan sprake zijn van een geïntegreerd of een gediversifieerd systeem. Wanneer het laatste het geval is, blijkt de normering van resultaten het voornaamste coördinatiemechanisme te zijn.

3.4.4 Soorten organisatiestructuren

Zoals in het begin van deze paragraaf al was verteld, kenmerkt Mintzberg zijn vijf organisatiestructuren door het sleuteldeel van de organisatie en het voornaamste coördinatiemechanisme. Hiermee wordt bedoeld dat, elk van zijn vijf organisatiestructuren zich meer leent voor een bepaald coördinatiemechanisme (3.4.1) en een groter belang toekent aan een bepaald deel van de organisatie (3.4.2). Daarnaast bepaalt de omgeving waarin een organisatie zich bevindt, wat voor een soort coördinatiemechanisme het best kan worden gehanteerd (3.4.3), wat zich weer verhoudt tot de organisatiestructuur. Zo zijn de verschillende 'kenmerken' van een organisatie met elkaar verbonden. Dit zal in deze paragraaf verder worden toegelicht per organisatiestructuur, waarbij ook aandacht zal worden besteed aan de vraag: 'waarom zou een organisatie voor deze organisatiestructuur kiezen?'

Simpele structuur

De simpele structuur is, zoals de naam doet vermoeden, een niet complexe organisatie. Het wordt gekenmerkt door weinig of geen technestructuur, een kleine ondersteunende staf en weinig middenmanagement. Het gezag is voornamelijk gecentraliseerd en ligt bij een sterke strategische top. Hierbij kan gedacht worden aan een kleine winkel, die een manager kent en verschillende medewerkers die de vakken vullen en kassa's bedienen, een zeer ondernemend bedrijf dat zich focust op innovatie of een organisatie die door een charismatische- of autocratische manager veel macht legt bij de strategische top. De strategische top vormt hiermee het belangrijkste onderdeel van de organisatie en kan door direct toezicht het beste zijn/haar medewerkers aansturen (Mintzberg, 1983, p. 158). Deze afhankelijkheid van de strategische top is zowel een sterk punt, de organisatie is snel en flexibel, als een zwak punt, de organisatie is afhankelijk van één individu.

Een organisatie kiest voor een simpele structuur wanneer de omgeving simpel en dynamisch is. Door de simpliciteit kan één individu de omgeving volledig begrijpen, waardoor de besluitvorming ook bij één persoon kan liggen. Door direct toezicht is de organisatie tevens flexibel genoeg om met dynamiek van de omgeving om te gaan (Mintzberg, 1983, p. 159).

Een andere belangrijke kenmerk voor organisaties met een simpele structuur is de leeftijd van de organisatie. Een nieuwe organisatie neemt vaak een simpele structuur over waardoor de meeste organisaties ooit een simpele structuur hebben gehad. Vaak behouden kleine organisaties deze structuur ook na deze periode (Mintzberg, 1983, p. 159).

Machinebureaucratie.

Het werk van een machinebureaucratie is simpel en bestaat uit veel herhalingen. De medewerkers dienen als een soort 'machine' hun taken uit te voeren. Hierbij kan gedacht worden aan fabriek die auto's in elkaar zet of iedere andere massaproductie-organisatie. De opererende kern moet specifieke, kleine taken uitvoeren. Er is ook een hele grote opererende kern met een gediversifieerd takenpakket. Het zijn vaak ook sterk hiërarchische organisaties met grote aandacht voor regels en controle (Mintzberg, 1983, p. 164-167). Dit type organisatie staat te boek als een efficiënte, maar weinig menselijke organisatie (Mintzberg, 1983, p. 180)

Machinebureaucratieën worden gecoördineerd door de normering van de werkprocessen. De verschillende specifieke, kleine taken moeten immers gecoördineerd worden waarbij het helder is wie wat doet. Omdat er in een machinebureaucratie gebruik wordt gemaakt van normering van werkprocessen, blijkt de technestructuur het belangrijkste organisatieonderdeel. Zij zijn immers verantwoordelijk voor de normering en daarmee samenhangende coördinatie (Mintzberg, 1983, p. 165).

Een organisatie kiest voor een machinebureaucratie wanneer de omgeving stabiel en simpel is. Het werk in een complexere omgeving kan immers niet worden gesplitst in kleinere taken en een dynamische omgeving maakt het niet mogelijk om het werk te normeren. Vaak zijn het grote, volwassen organisaties die een dergelijke structuur hanteren. Deze organisaties hebben een opererende kern die groot genoeg is om op te splitsen en te normeren (Mintzberg, 1983, p. 171).

Een andere belangrijk kenmerk bij machinebureaucratieën is de mate van externe controle. Hoe meer externe controle, hoe meer hiërarchie en regels een organisatie invoert (Mintzberg, 1983, p. 174). Twee typische kenmerken voor een machinebureaucratie.

Professionele bureaucratie

Een professionele bureaucratie is - wederom zoals de naam doet vermoeden - een bureaucratie, wat samengaat met een sterke aandacht voor regels en hiërarchie. Het verschil met een machinebureaucratie is dat het werk van de opererende kern zeer complex is, wat veel training en vaardigheden van de opererende kern vereist. Hierbij kan gedacht worden

aan een ziekenhuis waar de opererende kern uit de medische staf bestaat. In een professionele bureaucratie is er ook sprake van een grote ondersteunende staf die de opererende kern ondersteunt, maar een kleine technostructuur.

Door de stabiele omgeving is normering mogelijk. Het werk op zich zelf is alleen te gecompliceerd om te normeren naar werkprocessen. Daarom wordt er in een professionele bureaucratie genormeerd naar vaardigheden. Hierbij hebben de professionals/de opererende kern door het vereiste specialisme, een grote mate van autonomie. De opererende kern controleert zichzelf en elkaar in haar werk waardoor de opererende kern het sleuteldeel van de professionele bureaucratie is (Mintzberg, 1983, p. 190-191). Feitelijk ontstaat zo een democratische organisatie waarbij de opererende kern het voor het zeggen heeft. Dit heeft wel het nadeel dat voor een manager deze professionals lastig te coördineren zijn (Mintzberg, 1983, p. 205).

Professionele bureaucratieën worden vaak getypeerd door beperkte invloed van het technische systeem of de technische instrumenten (machines). Dit in tegenstelling tot de machinebureaucratie. Professionals in een professionele bureaucratie beschouwen een te grote invloed van het technische systeem als een beperking van hun vaardigheden en van hun autonomie als professional.

Divisiestructuur

De divisiestructuur is een veelgebruikte organisatievorm bij grote, private organisaties. In het middenmanagement wordt de organisatie opgesplitst in meerdere divisies om zo meerdere markten te bedienen. De divisies worden overzien door één hoofdkwartier. De verschillende markten kunnen verschillen producten, klantengroepen of regio's bevatten. De aparte divisies bestaan relatief autonoom van elkaar en hoeven enkel verantwoording af te leggen aan het hoofdkwartier. Het hoofdkwartier geeft de divisies volledige autonomie om hun eigen beslissingen te nemen en monitort vervolgens de resultaten van deze beslissingen. Wanneer de resultaten niet bevallen, kan het hoofdkwartier interveniëren (Mintzberg, 1983, p. 216-218). Er zijn wel zes taken waar het hoofdkwartier de supervisie over heeft en niet de divisies (Mintzberg, 1983, p. 222-224).

- De divisie bepaalt de strategie voor haar markt, maar het hoofdkwartier beheert de strategie van het volledige bedrijf. Dit kan de strategie van de divisie overstijgen.
- De allocatie van financiële bronnen wordt gedaan door het hoofdkwartier.
- Het hoofdkwartier ontwikkelt het controlesysteem.
- Het hoofdkwartier wijst de managers aan.

- Het hoofdkwartier monitort de divisies aanvullend op 'persoonlijke' basis. Zij legt bezoeken af aan de divisies en onderhoudt relaties.
- Het hoofdkwartier ondersteunt de divisies.

De normering van resultaten blijkt het voornaamste coördinatiemechanisme in een divisiestructuur. Vaak gaat dit wel gepaard met enige mate van normering van vaardigheden en direct toezicht. Zo kunnen de divisie managers op basis van vaardigheden worden geselecteerd. De divisies zelf zijn een soort mini-bedrijf met een simpele structuur, die weer het beste functioneren met direct toezicht (Mintzberg, 1983, p. 218).

De voornaamste reden om te kiezen voor een divisiestructuur is de diversiteit van de markt. Bij een geïntegreerde markt is het niet efficiënt om de organisatie op te splitsen in autonome divisies. Maar bij een gediversifieerde markt kan een autonome divisie zich volledig focussen op dat deel van de markt, wat efficiënte bedrijfsvoering mogelijk maakt (Mintzberg, 1983, p. 225). Het kan de mogelijkheden en beperkingen van haar markt analyseren om daar zo goed mogelijk op in te spelen. De divisiestructuur staat dan ook bekend als een organisatiestructuur die veel economische problemen binnen een organisatie oplost (Mintzberg, 1983, p. 40). Dit is ook de reden dat de divisiestructuur in de publieke sector toegepast werd. De divisiestructuur bleek echter, ondanks vele pogingen, constant te falen als efficiënte organisatiestructuur in de publieke sector (Mintzberg, 1983, p. 250).

Adhocratie

Een adhocratie is een soort samenwerkingsorganisatie met een sterke focus op innovatie. Er wordt ad-hoc - vandaar de naam - aan een project gewerkt. De voorgaande structuren hebben een limiet aan innovatie. De simpele structuur stelt de organisatie in staat te innoveren, maar ook slechts tot de hoogte dat het individu de capaciteiten heeft om te innoveren. Innoveren betekent ook patronen doorbreken, daarom zijn de organisatiestructuren waarbij genormeerd wordt ook niet geschikt om te innoveren (Mintzberg, 1983, p. 254).

Door specialisten uit verschillende organisaties samen te brengen ontstaat een organisatie met weinig hiërarchie, regels en management. Dit heeft het nadeel dat er ook onduidelijkheid kan ontstaan over de verantwoordelijkheid. De specialisten dienen samen een probleem op te lossen. Hiervoor stemmen zij samen hun doelen onderling af, wat dan ook het voornaamste coördinatiemechanisme is. De opererende kern voert de 'oplossing' uit. De besluitvorming ligt bij de managers, maar waar precies is afhankelijk van de aard van de samenwerking (Mintzberg, 1983, p. 256-257). Omdat de opererende kern en de managers

volledig afhankelijk zijn van het advies van de specialisten, vormen zij, als ondersteunende staf, het sleuteldeel van de organisatie.

Er zijn drie redenen voor een organisatie om te kiezen voor de adhocratie. Dit zijn de eerdergenoemde behoefte aan innovatie (waar de adhocratie zich het best voor leent), de omgeving en de frequentie van het wisselen van product. Een adhocratie komt het best tot zijn recht in een dynamische en complexe omgeving. Door de dynamiek is een hoge mate van flexibiliteit nodig. Hierdoor is normering bij voorbaat niet geschikt. Direct toezicht is echter niet mogelijk omdat verschillende organisaties verantwoordelijkheid dragen. Onderlinge afstemming biedt deze mogelijkheid wel en stelt de organisatie in staat om met de complexiteit van de omgeving om te gaan. Een organisatie waarvan regelmatig het product wisselt, kan gebaat zijn bij de structuur van een adhocratie. Hierbij valt te denken aan een bedrijf dat cruiseschepen bouwt. Er zijn dan verschillende specialisten nodig afhankelijk van de vraag. Tegenover deze redenen staat de inefficiëntie van een adhocratie. Een adhocratie is bedoeld voor uitzonderlijke situaties en kan door de communicatielijnen slecht 'gewone' zaken oplossen (Mintzberg, 1983, p. 267-268).

Wanneer al het voorgaande wordt samengevoegd, ontstaat tabel 4. Deze tabel vat de theorie van Mintzberg over organisatiestructuur kort samen waarmee dus wordt aangegeven wanneer een organisatie het beste kan kiezen voor een bepaalde organisatiestructuur. Hierin zijn ook de belangrijkste 'waarden' meegenomen in de laatste kolom. Deze 'waarden' illustreren de belangrijkste waarde die een organisatie tracht na te streven en bij welk type organisatiestructuur dit het beste zou passen. Op basis van de gesprekken met Thorwald Veneberg kan vastgesteld worden dat het efficiënt organiseren van de organisatie en de autonomie van de professional de belangrijkste waarden zijn.

Een belangrijke opmerking bij tabel 4 is dat dit ideaaltypen betreft. Idealiter passen deze kenmerken het best bij de betreffende organisatiestructuur. In de praktijk zijn organisaties veel complexer en combineren organisaties deze kenmerken, de zogenaamde hybride organisatiestructuren (Mintzberg, 1979, p. 468). Deze hybride organisatiestructuren functioneren echter vaak niet goed (Mintzberg, 1983, p. 289). Logischerwijs trekken bepaalde kenmerken van een organisatiestructuur de organisatie een kant op, waarbij kenmerken van een andere organisatiestructuur de organisatie weer een andere kant optrekken. Zo ontstaat een organisatie die niet goed weet wat ze wil en eindigt de organisatie met het slechtste van beide werelden. Er zijn echter ook hybride organisatiestructuren die wel goed functioneren. Een vaste formule om te weten welke hybride wel of niet functioneert, bestaat echter nog niet.

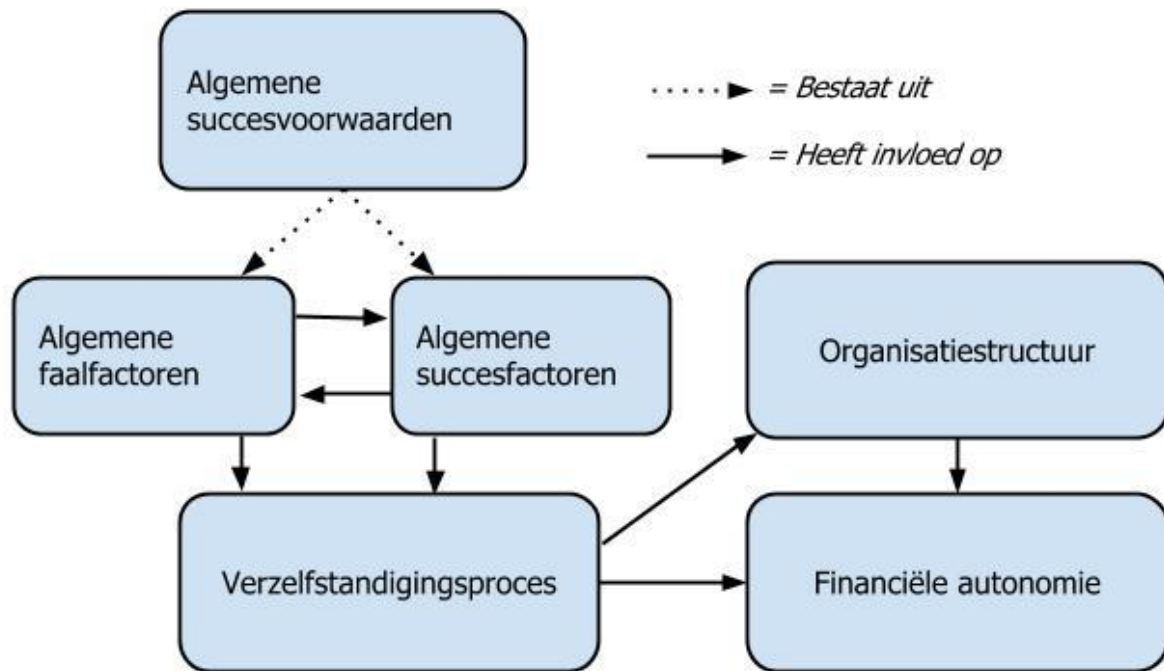
Tabel 4 : Overzicht theorie Mintzberg

	<i>Voornaamste coördinatie-mechanisme</i>	<i>Sleuteldeel van de organisatie</i>	<i>Omgeving</i>	<i>Belangrijkste waarde</i>
<i>Simpele structuur</i>	Direct toezicht	Strategische top	Simpel en dynamisch	Snel en flexibel handelen
<i>Machinebureaucratie</i>	Normering van werkprocessen	Technostructuur	Stabiel en simpel	Naleven van de regels
<i>Professionele bureaucratie</i>	Normering van vaardigheden	Opererende kern	Stabiel en complex	Autonomie van de professional
<i>Divisiestructuur</i>	Normering van resultaten	Middenmanagement	Gediversifieerd	Efficiënt inspelen op verschillende markten
<i>Adhocratie</i>	Onderlinge afstemming	Ondersteunende staf	Dynamisch en complex	Behoeftte aan innovatie

3.5 Synthese

Dit hoofdstuk heeft tot doel een wetenschappelijk fundament te creëren voor dit onderzoek, door gebruik te maken van wetenschappelijke theorieën. Deze theorieën zijn geselecteerd en beschreven in de voorgaande paragrafen. Hoe deze theorieën zich verhouden tot elkaar, kan worden gevisualiseerd in een conceptueel model. Een conceptueel model is een visuele weergave van de theorie. Het geeft aan hoe de theorie zich tot elkaar verhoudt. Hiermee geeft een conceptueel model inzicht in de richting van het empirisch onderzoek en geeft het een theoretisch antwoord op de hoofdvraag. Dit conceptuele model is weergegeven in figuur 4.

Figuur 4 : conceptueel model



In paragraaf 3.2 is begonnen met het inventariseren wat onderzocht wordt in dit onderzoek. Zo is theoretisch vastgesteld wat voor een soort organisatie de RTC's zijn. Vervolgens is het begrip 'zelfstandigheid' of 'autonomie' volledig toe gelicht. In paragraaf 3.3.1 tot paragraaf 3.3.3 is stapsgewijs uiteengezet dat de onderzochte autonomie feitelijk de financiële autonomie is. Dit heeft er toe geleid dat in paragraaf 3.3.4 verschillende maten van financiële autonomie onderscheiden konden worden. Deze maten van autonomie geven een norm bij het meten van de financiële autonomie en kunnen daarmee helpen bij het vaststellen van de huidige financiële autonomie en de te bereiken financiële autonomie.

Daarna is in paragraaf 3.4 een start gemaakt met het uiteenzetten van theorie over organisatiestructuur. Hier is geconcludeerd dat er vijf soorten organisatiestructuren zijn, met een bijpassend typerend coördinatiemechanisme en sleuteldeel van de organisatie, en iedere soort het meest 'geschikt' kan zijn, afhankelijk van de organisatie en de omgeving waar de organisatie zich in bevindt.

Aan het eind van dit hoofdstuk kan geconcludeerd worden dat er twee theoretische concepten - uitgewerkt in paragraaf 3.3 en paragraaf 3.4 - van belang zijn voor dit onderzoek.

Methodologisch kader

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de methoden worden verantwoord die gebruikt zijn om de onderzoeksresultaten te genereren. In paragraaf 4.2 zal hiermee mee worden begonnen door het onderzoek te typeren, om zo het begin dat gemaakt is in hoofdstuk 1 een vervolg te geven. Door te weten wat voor een soort onderzoek wordt uitgevoerd, kan er vervolgens gekozen worden voor aansluitende onderzoeksmethoden.

In paragraaf 4.3 zullen de databronnen worden besproken. Dit zijn de bronnen die de noodzakelijke informatie verschaffen om de hoofd- en deelvragen te beantwoorden. In deze paragraaf zal worden toegelicht waar deze informatie vandaan kwam en hoe deze informatie werd 'bemachtigd'.

Vervolgens zal in paragraaf 4.4 de operationalisatie worden gepresenteerd. Een operationalisatie kan gezien worden als een vertaling van de theoretische concepten uit hoofdstuk 3 naar meer bruikbare - meer praktische - concepten (Vennix, 2010, p.171). Op deze manier kunnen de theoretische concepten 'gemeten' worden waardoor de theorie in dit onderzoek gebruikt kan worden en zo kan bijdragen aan het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen. De operationalisatie speelt dus een grote rol bij het bemachtigen van de gewenste informatie uit de databronnen van paragraaf 4.3.

Paragraaf 4.5 zal daarna de gebruikte analysemethoden uitleggen. Daarmee verkrijgt de lezer inzicht in hoe de onderzoeker tot zijn bevindingen is gekomen wat de repliceerbaarheid, en daarmee de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot.

Hierna zal er gereflecteerd worden op de gebruikte methoden van het onderzoek. In paragraaf 4.6 zal de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek ter discussie worden gesteld. Zo kan de kwaliteit van het onderzoek getoetst worden.

Tot slot zal in paragraaf 4.7 dit hoofdstuk worden samengevat. De verschillende aparte paragrafen worden dan gebundeld waarmee het voor de lezer inzichtelijker is gemaakt hoe iedere onderzoeksmethode in dit onderzoek bijdraagt aan het beantwoorden van de hoofdvraag.

4.2 Typering onderzoek

In hoofdstuk 1 is al vermeld dat dit onderzoek een ex-ante planevaluatief onderzoek betreft. Een planevaluatief onderzoek is, naast procesevaluatief- en productevaluatief onderzoek, een vorm van evaluatieonderzoek. Evaluatieonderzoek is weer een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek waarbij de effecten van een oplossing (ook wel 'interventie' genoemd) geëvalueerd worden (Swanborn, 2007). In een planevaluatie wordt de oplossing

op het probleem beoordeeld en eventuele alternatieve interventies geprioriteerd. Volgens Swanborn wordt een dergelijk onderzoek gekenmerkt door bureauonderzoek en gesystematiseerde groepsgesprekken (Swanborn, 2007). Er worden tevens zes stappen ondernomen bij een planevaluatie die ook gedurende dit onderzoek aan bod komen.

Het onderzoek is tevens een ex-ante vorm van evaluatie. 'Ex-ante' wil zeggen dat de evaluatie vooraf plaats vindt, waarbij de crux is dat toekomstige factoren nog moeten worden ingeschat. Het onderzoek betreft een ex-ante onderzoek, omdat er nog geen duidelijk 'plan' is om de financiële verzelfstandiging mogelijk te maken. Zodoende heeft dit onderzoek zich gericht op het ontwikkelen van het plan door te kijken hoe het bij vergelijkbare sectoren is georganiseerd. Bij ex-ante onderzoek is het noodzakelijk de gevonden bevindingen te toetsen en derhalve is dit 'toetsingselement' ook verwerkt in het onderzoek.

Een ex-ante planevaluatie wordt dus gekenmerkt door het evalueren van de oplossing of interventie, terwijl een mogelijke oplossing/interventie/plan niet eens hoeft te bestaan. Daarom zou de term 'evaluatie' ook misleidend over kunnen komen. Proceसेvaluatie evalueert interventies gedurende de implementatie van de interventies en productevaluatie evalueert de interventie na de implementatie van de interventie (Swanborn, 2007). Doordat dit onderzoek uit twee delen bestaat, waarbij het eerste deel de oplossingen heeft onderscheiden en het tweede deel de oplossing heeft beoordeeld, kan vastgesteld worden dat het onderzoek een ex-ante planevaluatie betreft. Er kunnen echter meerdere dimensies worden onderscheiden waarop een onderzoek getypeerd kan worden. In de volgende subparagrafen zullen deze dimensies worden behandeld.

4.2.1 Kwalitatief- of kwantitatief onderzoek

Dit is het meest gangbare onderscheid in onderzoeken. Het onderscheid tussen 'de koffie tellen' en 'nagaan hoe de koffie smaakt' (Swanborn, 2007). Bij kwantitatief onderzoek worden via veelal gestandaardiseerde meetinstrumenten waarnemingen gedaan bij een groot aantal onderzoekseenheden, waarna conclusies worden getrokken uit deze waarnemingen (Boeije, 2008, p. 17). Kwalitatief onderzoek omvat daarentegen de onderzoeksmethoden die zich richten op een enkele of een klein aantal onderzoekseenheden, waardoor het de onderzoeker in staat stelt om de onderzoekseenheden grondiger te analyseren. Kwalitatief onderzoek onderzoekt hoe mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en zich op basis daarvan gedragen om dit vervolgens te beschrijven, te interpreteren en te verklaren (Boeije, 2008, p. 27). Afhankelijk

van de gebruikte onderzoeksmethoden kan men spreken over een kwalitatief of een kwantitatief onderzoek.

In de wetenschappelijke wereld heeft veel discussie plaatsgevonden over de rol van evaluatieonderzoek binnen dit onderscheid. Swanborn stelt echter vast dat het niet de keuze tussen de methoden is, dat een onderzoek succesvol maakt, maar juist de combinatie van methoden doordat één benadering vaak niet afdoende is (Swanborn, 2007, p. 30). Dit proces van het verzamelen van data uit verschillende informatiebronnen en vervolgens deze data vergelijken, wordt ook wel triangulatie genoemd (Vennix, 2008, p. 267). Om de kwaliteit van de bevindingen te versterken, is er in dit onderzoek tevens gebruik gemaakt van triangulatie; er heeft een literatuurstudie plaatsgevonden, er zijn interviews afgenomen en er hebben groepsgesprekken plaatsgevonden (hierover meer in paragraaf 4.3). Kijkend naar deze opsomming, is een meerderheid van de dataverzamelingsactiviteiten kwalitatief van aard. Daarom kan vastgesteld worden dat dit ex-ante planevaluatieve onderzoek een kwalitatief onderzoek is met ondersteunende kwantitatieve methoden.

4.2.2 Fundamenteel- of toegepast onderzoek

Een derde onderscheid dat gemaakt kan worden is het onderscheid tussen de dimensies fundamenteel (puur wetenschappelijk) of toegepast onderzoek. Bij fundamenteel onderzoek wil de onderzoeker kennis genereren, omwille van de kennis. De onderzoeker is erop gericht de grenzen van de kennis te verleggen (Vennix, 2008, p. 58). Bij toegepast onderzoek gaat het om het vinden van praktische toepassingen op basis van al bestaande theoretische kennis (Vennix, 2008, p. 59). Op basis van de doelstelling van dit onderzoek is het laatstgenoemde duidelijk het geval in dit onderzoek. Dit sluit aan bij de beschrijving van een planevaluatief onderzoek uit paragraaf 4.2 dat direct stelt dat een planevaluatief onderzoek een 'praktijkgericht onderzoek' is.

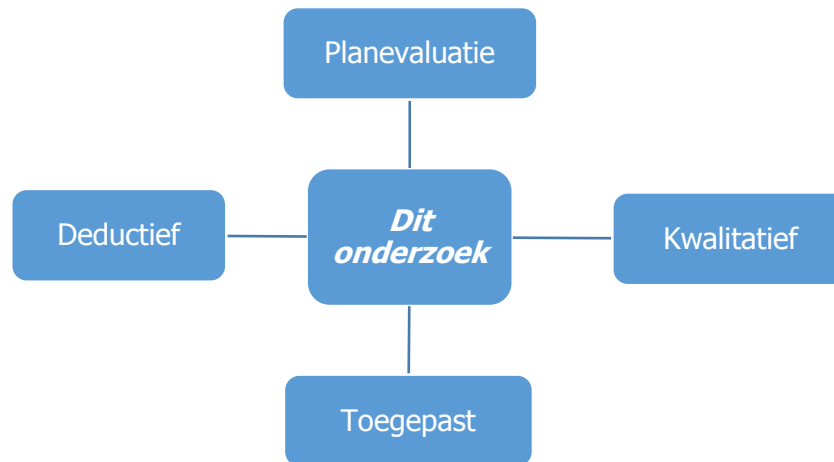
4.2.3 Inductie, deductie of abductie..

.. zijn drie strategieën voor het verwerven van kennis en kunnen daarmee ook een onderscheid aanbrengen in de typering van het onderzoek. Bij inductie leidt de onderzoeker vanuit een aantal specifieke bevindingen een algemene regel af, bij deductie leidt de onderzoeker juist van een aantal algemene regels een meer specifieke regel af en bij abductie wordt een hypothese opgesteld waarna gecontroleerd wordt of deze hypothese verworpen dient te worden of niet (Vennix, 2008).

Dit onderzoek is vertrokken vanuit een aantal theorieën waarna getracht werd met behulp van deze theorieën, kennis af te leiden uit de empirie om vervolgens iets te zeggen over de casus. Er werd van het algemene naar het specifieke, ofwel deductief, geredeneerd.

Samenvattend is per dimensie aangegeven hoe dit onderzoek getypeerd kan worden. In figuur 5 is visueel weergegeven wat voor een soort onderzoek, dit onderzoek is.

Figuur 5 : de vier dimensies van onderzoek



4.3 Databronnen

Om de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek te kunnen beantwoorden is het noodzakelijk informatie te verkrijgen die hierin kan bijdragen. Aanvankelijk was er voor gekozen om een literatuurstudie uit te voeren, interviews (zowel verkennend als semigestructureerd) te houden en een enquête te verspreiden om dit onderzoek van de benodigde data te voorzien. Door de combinatie van verschillende methoden en de resultaten hieruit te vergelijken en te combineren zijn de resultaten bij gevolg 'sterker' (Vennix, 2008). Er is immers meer bewijs. Deze verschillende vormen van dataverzameling zullen in de volgende sub-paragrafen worden besproken.

De enquête heeft echter geen doorgang gevonden. Het idee was om het onderzoek van Yvonne Burger over succes- en faalfactoren bij autonomiseringsprocessen te gebruiken, om de bevindingen uit de interviews te toetsen. De enquête is na verspreiding door slechts 6 personen volledig ingevuld en door 1 persoon gedeeltelijk ingevuld. Er was dus sprake van veel non-respons. Hierdoor was de enquête geen goede afspiegeling van de werkelijkheid en is daarom besloten om de enquêteresultaten niet mee te nemen in de analyse van het onderzoek. Om het wegvallen van de enquête op te vangen is besloten groepsgesprekken te organiseren om zo de bevindingen uit de interviews alsnog te toetsen.

4.3.1 Literatuurstudie

Volgens Boeije (2007, p. 47) is een literatuurstudie van belang omdat het een onderzoek in een multidisciplinair kader plaatst, het onderzoek afbakent, voor aansluiting zorgt met actuele ideeën en discussies, facetten belicht waaraan de onderzoeker in eerste instantie niet had gedacht, begrippen aanreikt, vooroordelen van de onderzoeker zichtbaar maakt en laat zien welke vragen al beantwoord zijn. Er zijn dus genoeg redenen om een literatuurstudie uit te voeren voorafgaand en tijdens het onderzoek.

De literatuurstudie is voor een groot deel al besproken in het Contextueel kader en het Theoretisch kader. Er zijn verschillende documenten doorgenomen gerelateerd aan de RTC's. Zo kon met name het probleem afgebakend worden en de onderzoeker '*streetwise*' worden met het onderwerp. Daarnaast heeft de literatuurstudie theorieën aangereikt waarmee het probleem – nog - beter afgebakend kon worden en de latere oplossingen meer inzichtelijk gemaakt. Daarnaast liet de theorie ook zien wat al bekend was over het onderwerp.

4.3.2 Interviews

Een interview is een gespreksvorm waarbij de interviewer of onderzoeker zich beperkt tot het stellen van vragen en de geïnterviewde/participant/respondent het antwoord geeft op die vragen (Boeije, 2007, p. 57). Het voordeel van een interview ten opzichte van een vragenlijst, is dat de onderzoeker in staat is om direct te reageren op antwoorden. Gedurende dit onderzoek zijn er twee soorten interviews afgenomen; verkennende interviews en semigestructureerde interviews. De eerste soort interviews had voornamelijk een oriënterende functie en is bedoeld om de onderzoeker wegwijs te maken in het onderzoeksveld wanneer een literatuurstudie dit niet voldoende kan. Aangezien er betrekkelijk weinig gedocumenteerd is door de KNWU (zie Beleidskader) hebben er enkele verkennende interviews plaatsgevonden met Thorwald Veneberg (KNWU) en Peter Richards (CA, de Australische wielerbond).

Naast de verkennende interviews hebben ook semigestructureerde interviews plaatsgevonden met verschillende vertegenwoordigers van vergelijkbare bonden uit diverse sectoren. Wanneer de onderzoeker zijn interview meer structureert, bepaalt de onderzoeker meer de richting die hij het interview mee wilt geven. Maar daarmee legt de interviewer zich tegelijkertijd ook beperkingen op. Hoe gestructureerder het interview is, hoe minder de onderzoeker met de geïnterviewde de diepte in kan. Terwijl bij een niet-gestructureerd interview dit wel kan. Een onderzoeker kan zijn interview structureren op basis van de

inhoud van de vragen, de formulering van de vragen, de volgorde van de vragen en de antwoordkeuze. Wanneer deze vier zaken niet helemaal open worden gelaten, kan er gesproken worden over een semigestructureerd interview. Hoe het interview in dit onderzoek 'gestructureerd' werd, wordt uitgelegd in de interviewgids die te vinden is in bijlage 1.

In de interviews is getracht een duidelijk beeld te krijgen van het alternatief van de regionale talentopleiding dat de betreffende bond hanteert. In Nederland worden deze alternatieven RTC's genoemd, maar in het buitenland heet dit anders. Met behulp van de operationalisatie van 'financiële autonomie' en 'organisatiestructuur' (zie paragraaf 4.4) is na afloop van het interview vastgesteld hoe financieel autonoom het alternatief van de RTC's van de respondent is en wat voor een soort organisatiestructuur dit alternatief heeft. In alle fasen van het interview is er ook gelet op de vraag 'waarom werkt dit voor jullie'. Ofwel, waarom doet Bond X het op deze manier en werkt dit voor Bond X?

De interviewgids was, voor semigestructureerde interviews, behoorlijk gestructureerd met veel gesloten vragen. Slechts aan het begin van elk interview werden enkele open vragen gesteld, om zo de nadelen van een gestructureerd interview tegen te gaan en inzicht te krijgen in hoe iedere sportbond zijn talentopleiding organiseert. Dit heeft er toe geleid dat ieder interview grotendeels hetzelfde is en op vergelijkbare vragen, antwoorden zijn verkregen, die de empirische bevindingen zeer geschikt maken om in een vergelijkend perspectief te plaatsen. Er zijn interviews gehouden met Thorwald Veneberg (Koninklijke Nederlandsche Wielren Unie, KNWU), Peter Richards (Cycling Australia, CA), Joshua Shear (Cycling Australia, CA), Ton Wijers (Nederlandse Badminton Bond, NBB), Martijn Nijhoff (Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond, KNBSB), Henk Nijboer (Nederlands Handbal Verbond, NHV), Emiel Kluin (Koninklijke Nederlandse Schaats Bond, KNSB), Marloes Pleijte (Nederlandse Triathlon Bond, NTB), Erik Noordijk (Nederlandse Volleybal Bond, NeVoBo), Joop Alberda (Koninklijke Nederlandse Zwembond, KNZB), Hessel Evertse (Koninklijke Nederlandse Roei Bond, KNRB), Jos Smets (Koninklijke Belgische Wielrijders Bond, KBWB) en Rene Wolff (Bund Deutsche Radfahrer, BDR). Het is niet gelukt om een interview te houden met een vertegenwoordiger van de Engelse, Franse en Deense wielerbond.

4.3.3 Focus groups

Nadat de verschillende alternatieve oplossingen waren onderscheiden, moesten zowel de primaire- als de neveneffecten van de mogelijke oplossingen in kaart worden gebracht.

Hiermee is stap 4 doorlopen van de verschillende de te nemen stappen bij het maken van een planevaluatie. Op basis van de theorie kon een deel van de beoogde effecten al worden beredeneerd. Het was echter mogelijk dat dit in de praktijk en in deze specifieke casus, kon verschillen van de theorie. Zodoende dienden de alternatieve oplossingen te worden getoetst om te zien of deze oplossingen ook zouden werken voor de KNWU. Swanborn kent daarom een grote rol toe aan 'deskundigen' bij de toepassing van theoretische kennis in de praktijk (2007, p. 153). 'Deskundigen' heeft een veelvoud aan betekenissen maar werd in deze context opgevat als 'vertegenwoordigers van actorgroepen'.

Er zijn verschillende methoden om de kennis van deskundigen in dienst te stellen van de onderzoeker (Swanborn, 2007, p. 154). Vaak wordt groepsgewijs deze kennis vergaart, omdat de groepsgewijze benadering efficiënter is en ervoor zorgt dat de verschillende deskundigen op elkaar kunnen reageren, waardoor, dankzij de discussie, meer kennis vergaard kan worden. Deze groepsgewijze benadering wordt ook wel het inzetten van *focus groups* genoemd. Hierbij worden vijf tot twaalf personen als informatieverschaffers ingezet om door middel van groepsgesprekken diepgaand een onderwerp te bespreken. Uiteraard zijn hierbij het gespreksonderwerp, de groepskeuze en de rol van de onderzoeker in dit proces punten waar aandacht aan besteed moet worden. Dit is dan ook achtereenvolgens uitgewerkt in bijlage 2.

Op deze groepsgewijze benadering zijn er ook weer verschillende varianten waarbij iedere variant zijn eigen voor- en nadelen heeft. De keuze van de benadering is voor de onderzoeker van essentieel belang, omdat deze keuze bepaalt welke informatie de onderzoeker krijgt. Er is voor dit onderzoek gekozen voor 'workshops'. Dit sloot het meest aan op wat er getracht wordt te bereiken met de groepsgesprekken, doordat er bij *workshops* gereageerd kan worden op een model of idee dat de onderzoeker voorlegt aan de groep (Swanborn, 2007, p. 166). In dit geval zou dit idee of model de verschillende oplossingen zijn, die de onderzoeker voorlegt aan de groep. Zo kan de theoretische analyse van de onderzoeker getoetst worden met informatie en kritiek vanuit het veld. Dit verschilt van andere *focus groups* varianten doordat er bij andere *focus groups* varianten vaak meer 'vrij' van gedachten wordt gewisseld over een bepaald onderwerp, terwijl er bij *workshops* dus een specifiek doel wordt nagestreefd.

Workshops zijn de minst gestructureerde vorm van *focus groups*. Het panel - zo worden de deelnemers genoemd - komt bij elkaar en is dus niet anoniem. Hiervoor is gekozen omdat binnen de KNWU en de RTC's de lijntjes heel kort zijn en de betrokken mensen elkaar allemaal kennen. Anonimiteit is daarom geen noodzaak. Dit brengt wel nadelen met zich

mee; het panel kan zich middels groepsdruk conformeren aan de groep, het gesprek kan geleid worden door dominante deelnemers en de tijd ontbreekt om doordacht te reageren op elkaar. Hier staat tegenover dat er discussie mogelijk is (met de bijkomende voordelen) en de snelheid waarmee de kennis vergaard wordt veel hoger ligt (Swanborn, 2007, p. 167). Het is echter wel belangrijker deze nadelen van een groepsgesprek in het achterhoofd te houden en hiermee rekening te houden bij het bepalen van de rol van de onderzoeker en het opstellen van de *workshopguide* (bijlage 2).

De deelnemers zijn geselecteerd op basis van hun veronderstelde expertise en rol in relatie tot het onderwerp. Dit betekent dat er een relatief heterogene groep is ontstaan. Het panel werd vormgegeven door de technisch directeur van de KNWU (Thorwald Veneberg), de coördinator RTC's (Peter Zijerveld), de manager bedrijfsvoering van de KNWU (Rob Lelij) en de verschillende talentcoaches van de RTC's (Danny Stevens, Piet Kuijs, Britt Jochems, Frank Pennings, Rob van de Wildeberg, Jabik Bastiaans en Gerben de Knecht). Er is voor deze personen gekozen omdat hiermee de belangrijkste organisatieonderdelen van de RTC's vertegenwoordigd zijn. De technisch directeur, coördinator RTC's en talentcoaches vormen immers respectievelijk de strategische top, de technestructuur en de opererende kern van de RTC's. Deze organisatie-onderdelen bleken tijdens de interviews de grootste rol te vervullen in het functioneren van de RTC's.

De bestuurders van de RTC's zijn als het middenmanagement dan het ontbrekende organisatieonderdeel. Deze zijn om twee redenen niet meegenomen. Het is (1) onpraktisch om én de bestuurders én de talentcoaches in een panel te plaatsen, zo wordt het panel groter dan de beoogde 12 personen. Ten tweede heeft het middenmanagement bij de RTC's van de KNWU een vrij beperkte rol. Zij houden zich voornamelijk bezig met het financiële aspect van de RTC's. Daarom is ook de manager bedrijfsvoering van de KNWU aan dit panel toegevoegd, omdat hij met zijn financiële kennis in staat is de bestuurders te vervangen in de *workshop*.

Bij een *workshop* dienen de deelnemers het probleem vanuit hun eigen kennisveld of positie binnen de organisatie te bezien. De onderzoeker stelt zich vooral luisterend op en draagt er zorg voor dat het onderwerp duidelijk is. Bij een *workshop* krijgt het panel eerst de kans om individueel zijn/haar visie op het probleem te geven. Vervolgens kan men op elkaar reageren waarna meningen bijgesteld kunnen worden om zo overeenstemming te bereiken over wat het probleem is en wat de bepalende variabelen zijn. Normaliter worden in deze fase ook al oplossingsmogelijkheden besproken, omdat echter in de vervolgronden het onderwerp gericht is op het bepalen van deze oplossingsmogelijkheden, is dit in deze fase nog niet gedaan (Swanborn, 2007).

Vervolgens vonden er verschillende rondes plaats waarbij de onderzoeker iedere keer een alternatief aandroeg, waarna het panel zich over het alternatief kon uitlaten. Zodoende kon de onderzoeker 'zijn' oplossingen toetsen door de verwachte primaire- en neveneffecten in kaart brengen (Swanborn, 2007). De 'alternatieven' die zijn voorgelegd aan het panel, werden gevormd door de mogelijke antwoorden op de hoofdvraag "Op welke wijze kan de financiële autonomie van de RTC's duurzaam en zo effectief mogelijk worden geborgd?". Deze verschillende 'wijzen' werden geselecteerd op basis van de analyse van de interviews. Met het vaststellen van de primaire effecten wordt bedoeld in welke mate het panel verwacht dat de oplossing bijdraagt aan het borgen van de financiële autonomie. Neveneffecten zijn de eventuele onbedoelde gevolgen die het alternatief met zich meebrengt. Naast de primaire en neveneffecten kon tevens een beeld verkregen worden van de haalbaarheid en de wenselijkheid (draagvlak) van het alternatief. Dit is van belang, omdat wanneer de financiële autonomie verbeterd is, maar men het alternatief niet ziet zitten, de gevonden oplossing alsnog weinig waarde heeft.

De workshop is niet op identieke wijze verlopen als de beschreven methode in de workshopguide. Omwille van de tijd is de laatst beschreven alternatieve oplossing niet besproken. Deze oplossing had betrekking op de organisatiestructuur. Er is ook bewust rekening gehouden met het plaatsen van deze oplossing aan het einde van de *workshop*, omdat de inbreng van het panel bij deze oplossing vermoedelijk minder groot zou zijn dan bij de andere oplossingen. Dit komt door de sterke theoretische basis van deze oplossing en het feit dat deze oplossing empirisch niet waar te nemen was. Hierdoor zou het minder erg zijn de inbreng van het panel te missen, wanneer de workshop dreigde uit te lopen, dan bij de andere oplossingen.

4.4 Operationalisatie

In het licht van het onderzoek is het belangrijk de centrale begrippen in dit onderzoek te operationaliseren, zodat het voor de lezer duidelijk is wat wel en wat niet tot het onderzoeksdomein behoort. Bij het 'operationaliseren' worden theoretische begrippen meetbaar gemaakt. De term "operationele definitie" wil dus zeggen dat het gaat om een definitie die praktischer in gebruik en eenduidiger is (Vennix, 2010, p. 171). Doordat deze begrippen 'meetbaar' en 'bruikbaar' zijn, kan er met deze begrippen gewerkt worden. Aan de hand van de geoperationaliseerde begrippen kunnen de vragen in de interviewguide en *focus groups* opgesteld worden. Bij het operationaliseren wordt het centrale begrip opgedeeld in meerdere dimensies, dit helpt het verder afbakenen van het centrale begrip. Vervolgens kunnen per dimensie enkele indicatoren worden opgesteld. Dit proces van 'indiceren' is het

omzetten van de theoretische taal in empirische taal, waardoor het begrip 'gemeten' kan worden (Vennix, 2010, p. 179). In paragraaf 4.4.1 wordt het begrip 'financiële autonomie' geoperationaliseerd en in paragraaf 4.4.2 zal de organisatiestructuur worden geoperationaliseerd.

4.4.1 Financiële autonomie geoperationaliseerd

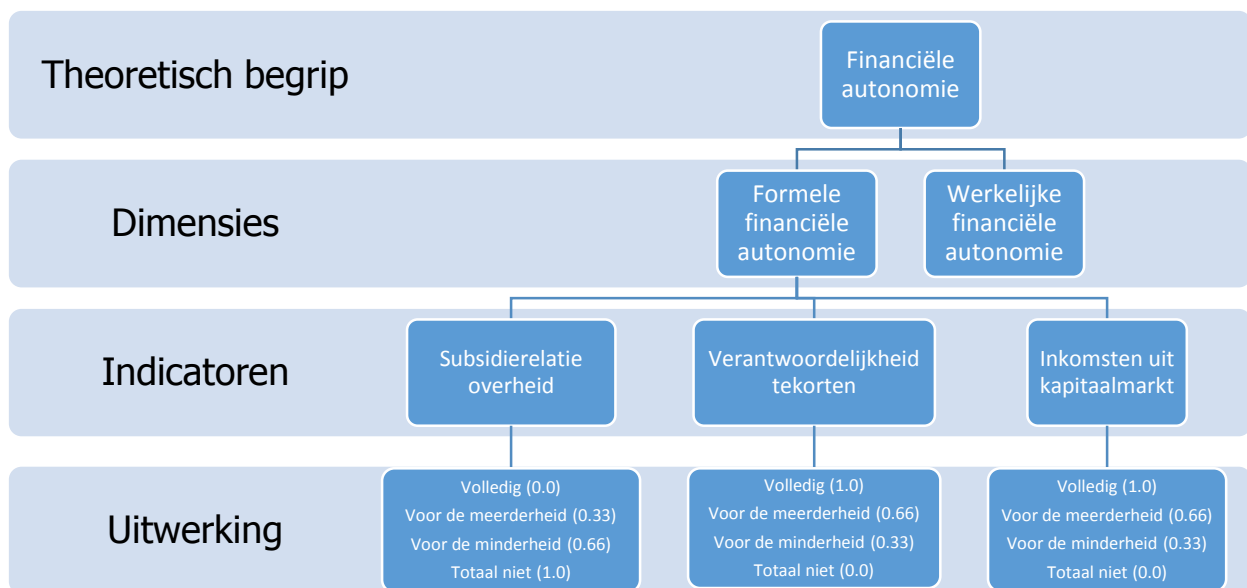
In paragraaf 3.3 is al veel gedaan om het theoretische begrip 'zelfstandigheid' of 'autonomie' te specificeren. Uiteindelijk bleek het in concretere termen om 'financiële autonomie' te gaan. In de betreffende paragraaf is tevens uitgewerkt dat 'financiële autonomie' slechts een van de vele dimensies is van het overkoepelende begrip 'autonomie' en dat uit 'financiële autonomie' weer de dimensies 'formele financiële autonomie' en 'werkelijke financiële autonomie' onderscheiden kunnen worden. Er is toen vastgesteld dat voor dit onderzoek enkel de 'formele financiële autonomie' relevant is. Daarom is slechts deze vorm van 'financiële autonomie' verder onderzocht. 'Formele financiële autonomie' kan dus al gezien worden als een dimensie van het overkoepelende begrip 'financiële autonomie'. Daarmee is al een eerste stap genomen in het operationaliseren van dit begrip; het opdelen in dimensies.

De tweede stap is het indiceren van de 'formele financiële autonomie' zodat dit begrip empirisch meetbaar wordt. Verhoest et al. hebben hier ook al het nodige voorwerk voor gedaan (2004). In tabel 2 uit paragraaf 3.3.4 zijn de verschillende 'maten' van formele financiële autonomie uitgewerkt. Hierbij zijn drie soorten indicatoren vastgesteld; namelijk 'subsidie-relatie met de overheid', 'verantwoordelijkheid voor de eigen tekorten' en 'verwerven van inkomsten uit de kapitaalmarkt'. Ten aanzien van deze drie indicatoren kan telkens gesteld worden dat de indicator voor de organisatie of 'volledig', of 'voor de meerderheid', of 'voor de minderheid' of 'totaal niet' op gaat. Hier kan dan respectievelijk 1.0, 0.66, 0.33 of 0.0 punten door de organisatie voor gescoord worden, waarbij er omgekeerd geteld wordt bij de indicator 'subsidie-relatie met de overheid'. Hoe hoger de organisatie in puntenaantal scoort, hoe meer financieel autonoom de organisatie is. Bij een score van 3.0 is de organisatie maximaal financieel autonoom en bij een score van 0.0 is de organisatie minimaal financieel autonoom. Dit is verder uitgewerkt en gevisualiseerd in figuur 6. Dit figuur vertrekt vanuit het begrip 'formele financiële autonomie' en bouwt feitelijk voort op figuur 2 uit paragraaf 3.3.3.

In het Theoretisch kader is tevens duidelijk gemaakt welke inkomsten onder de inkomsten uit de 'kapitaalmarkt' vallen. Verhoest et al. hebben de volgende soorten inkomsten onderscheiden (2004) :

- Inkomsten uit een overkoepelende organisatie.
- Inkomsten uit andere overheidsinstellingen dan de overheden zelf.
- Inkomsten uit eigen belastingen.
- Inkomsten uit de verkoop van producten of diensten.
- Inkomsten uit giften, sponsoring of lidmaatschapsgelden.
- Overige vormen van inkomsten exclusief de subsidies van overheden.

Figuur 6 : Operationalisatie financiële autonomie



4.4.2 Organisatiestructuur geoperationaliseerd

Net als 'financiële autonomie' is het centrale theoretische begrip 'organisatiestructuur' ook al voor een groot deel uitgewerkt in het Theoretisch kader. Daarom kan ook dit begrip nu worden geoperationaliseerd. Met behulp van paragraaf 4.4.1. kon tijdens de interviews de financiële autonomie van de RTC's in het betreffende systeem gemeten worden. Door 'organisatiestructuur' ook te operationaliseren, kan dit systeem ook gekoppeld worden aan een organisatiestructuur. Zo kan een organisatiestructuur worden geselecteerd waarbij de financiële autonomie het hoogst is. Op basis van tabel 4 in paragraaf 3.4 kan 'organisatiestructuur' opgedeeld worden in de dimensies 'coördinatiemechanisme', 'sleuteldeel van de organisatie', 'omgeving' en 'kenmerken van de organisatie'. De dimensie 'kenmerken van de organisatie' zal echter niet worden meegenomen in de operationalisatie. Dit zijn namelijk kenmerken van een organisatie die feitelijk een gevolg zijn van de andere

drie dimensies. Het is daarmee geen bepalende factor voor de organisatiestructuur, maar wel bruikbare informatie om mee te wegen.

Per dimensie kan de organisatie aan een kenmerk van een organisatiestructuur voldoen, zo duidt het coördinatiemechanisme 'direct toezicht' op een simpele organisatiestructuur. Aan het einde kunnen deze kenmerken geteld worden, waarna vastgesteld kan worden welke organisatiestructuur (alle drie de kenmerken sluiten aan op één type organisatiestructuur) of welke hybride organisatiestructuur (de organisatie combineert kenmerken) de organisatie hanteert. De indicering van deze dimensies zal in deze paragraaf worden behandeld.

Voornaamste coördinatiemechanisme

Er zijn vijf mogelijke coördinatiemechanismen volgens Mintzberg. De dimensie 'coördinatiemechanisme' kan bestaan uit de coördinatiemechanismen 'direct toezicht', 'het normeren van de werk processen', 'het normeren van de resultaten', 'het normeren van de vaardigheden' en 'op basis van onderlinge afstemming'. Er zijn combinaties mogelijk maar er kan maar één voornaamste coördinatiemechanisme zijn. Voor de indicering van deze dimensie kan een eenvoudige omschakeling gemaakt worden. Deze indicering is te vinden in tabel 5.

Tabel 5 : Indicering verantwoording

Dimensie	Soort Coördinatiemechanisme	Indicator
Coördinatiemechanisme	Direct toezicht	De medewerker moet verantwoording afleggen aan zijn leidinggevende.
	Normeren van werkprocessen	De medewerker moet verantwoording afleggen op basis van gedocumenteerde werkprocessen.
	Normeren van resultaten	De medewerker moet verantwoording afleggen op basis van behaalde resultaten.
	Normeren van vaardigheden	De medewerker dient een bepaalde opleiding of training te hebben gehad.
	Onderlinge afstemming	De medewerker moet verantwoording afleggen op basis van doelen die de medewerker samen met de leidinggevende heeft opgesteld.

Sleuteldeel van de organisatie

Het sleuteldeel van de organisatie betreft het meest essentiële onderdeel van de organisatie. Het is lastig vast te stellen wat het meest essentiële onderdeel betreft, omdat uit paragraaf 3.4 bleek dat een organisatieonderdeel het meest essentieel kan zijn, om verschillende redenen. Zo kan een organisatieonderdeel essentieel zijn door de onmisbaarheid, door de focus die de organisatie er zelf oplegt of door de invloed van het organisatieonderdeel op de organisatie.

Bovenstaande zaken zijn allemaal gevoelszaken en kunnen daarom het beste gemeten worden op gevoel. Dit kan dan gedaan worden door simpelweg te vragen welk organisatieonderdeel de respondent het meest essentieel acht. Deze methode is dan alleen niet geheel objectief en kent een grote waarde toe aan de persoonlijke mening/interpretatie van de respondent. Door het ontbreken van een betere- of objectievere methode om het meest essentiële organisatieonderdeel te meten, zal er moeten worden volstaan met deze *second-best solution*. De indicering is te vinden in tabel 6.

Het is alleen belangrijk om te weten of de respondent dezelfde organisatieonderdelen bedoelt, zoals de organisatieonderdelen in dit onderzoek worden onderscheiden. Het is zeer onwaarschijnlijk dat de respondent bekend is met de theorie van Mintzberg en hiermee in zijn beantwoording rekening houdt. Daarom is het - net als bij 'kapitaalmarkt' in paragraaf 4.4.1 - van belang te specificeren wat met ieder begrip bedoeld wordt. Ter illustratie zal dit met behulp van het Beleidskader worden uitgewerkt voor het – Nederlandse - model van de RTC's. Bij ieder organisatieonderdeel zal worden toegelicht wie dit exact betreft in dit systeem. Omdat de opererende kern de 'basisdienst' levert van de organisatie, zal er met de opererende kern worden begonnen.

- De opererende kern. De opererende kern levert de dienst. Aangezien de RTC's een opleidingsinstituut zijn, vormen de trainers, coaches en hoofdtrainers de opererende kern.
- Strategische top. Dit organisatieonderdeel is de eindverantwoordelijke van de organisatie en bepaalt de strategie. Omdat de technisch directeur en de RTC-coördinator van de KNWU de regie hebben over de RTC's en het management van de RTC's aanstelt, vormen zij in dit systeem de strategische top.
- Het middenmanagement. Het middenmanagement overziet de opererende kern. In het Nederlandse systeem kan het management (het dagelijks bestuur) van het RTC gezien worden als het middenmanagement.

- De technostructuur. Zij analyseren het werk van de opererende kern en kijken hoe dit werk verbeterd kan worden. Gekeken naar het Nederlandse RTC-systeem in het wielrennen, blijkt de RTC-coördinator de technostructuur te vormen.
- De ondersteunende staf. Dit organisatieonderdeel ondersteunt de opererende kern in haar werk, maar het werk van de ondersteunende staf staat los van de dienstlevering. Bij de RTC's kan gedacht worden aan de mecaniciens, medische specialisten en externe experts (lifestylecoach, voedingsdeskundige, onderwijscoördinatoren) die de trainers ondersteunen.

Tabel 6 : Indicering sleuteldeel van de organisatie

Dimensie	Soort organisatieonderdelen	Indicator
Sleuteldeel van de organisatie	Strategische top	De respondent geeft aan dat de strategische top (eindverantwoordelijke / bepaler van strategie) het meest essentiële onderdeel van de organisatie is.
	Middenmanagement	De respondent geeft aan dat het middenmanagement (overziet opererende kern) het meest essentiële onderdeel van de organisatie is.
	Technostructuur	De respondent geeft aan dat de technostructuur (analyseert werk van de opererende kern) het meest essentiële onderdeel van de organisatie is.
	Ondersteunende staf	De respondent geeft aan dat de ondersteunende staf het meest essentiële onderdeel van de organisatie is.
	Opererende kern	De respondent geeft aan dat de opererende kern (leveren de dienst) het meest essentiële onderdeel van de organisatie is.

Omgeving

Bij het vaststellen van de omgeving van de organisatie zijn drie verschillende keuzemogelijkheden. In het Theoretisch kader is vastgesteld dat de omgeving (1) dynamisch of stabiel kan zijn, (2) complex of simpel en (3) geïntegreerd of gediversifieerd. Hierbij zijn er verschillende combinaties tussen 1, 2 en 3 mogelijk. Behalve wanneer de omgeving (3) gediversifieerd is, dan is er slechts sprake van een gediversifieerde markt. Op basis van de beschrijvingen van deze mogelijke omgevingen, is deze dimensie geïndiceerd (tabel 7).

Tabel 7 : Indicering dimensie omgeving

Dimensie	Soort omgeving	Indicator
Omgeving	1. Stabiel 2. Dynamisch	1. Het is makkelijk te voorspellen hoeveel wielrenners zullen deelnemen in het RTC. 2. Het is moeilijk te voorspellen hoeveel wielrenners zullen deelnemen in het RTC.
	1. Simpel 2. Complex	1. Het is relatief simpel (kost weinig tijd/moeite) om te leren hoe het werk van de opererende kern uitgevoerd moet worden. 2. Het is relatief moeilijk (kost veel tijd/moeite) om te leren hoe het werk van de opererende kern uitgevoerd moet worden.
	1. Geïntegreerd 2. Gediversifieerd	1. Sprake van indien aan alle van de volgende voorwaarden is voldaan : - Geen diversiteit in klanten. - Geen diversiteit in geleverde diensten. - Geen diversiteit in de locaties waar de dienst geleverd wordt. 2. Sprake van indien minimaal aan één van de volgende voorwaarden is voldaan : - Diversiteit in klanten. - Diversiteit in geleverde diensten. - Diversiteit in de locaties waar de dienst geleverd wordt.

4.5 Methode van analyse

Voor de dataverwerking van het onderzoek staat de analyse van deze data centraal. Analyseren is een proces dat het best omschreven kan worden als de verwerking van onderzoeksgegevens door ze te sorteren, samen te vatten en in verband te brengen (Boeije, 2007, p. 62). Analyseren kan dus uit een hele reeks aan activiteiten bestaan. In deze paragraaf worden deze verschillende activiteiten uiteen gezet.

Er is in de eerste plaats gebruik gemaakt van 'open coderen' of 'uiteenrafelen'. Dit proces houdt in dat alle verzamelde data zorgvuldig is gelezen en verdeeld in fragmenten. Deze fragmenten werden vervolgens vergeleken (Boeije, 2007). Hierbij is een sterk onderscheid tussen denken en doen. De onderzoeker moest veel doen zoals lezen, typen, opzoeken, invoeren, literatuur combineren, visualiseren etc. Tegelijkertijd moest de onderzoeker ook veel denken, zoals het bedenken welke literatuur in het onderzoek past, reflecteren op zijn beslissingen, de wensen van de opdrachtgever in de gaten houden etc.

Het onderzoek is tevens gekenmerkt door een sterke afwisseling in dataverzameling en data-analyse. Dit is typerend voor kwalitatief onderzoek. Bij kwantitatief onderzoek bestaat er een sterke scheiding tussen deze twee processen, waarbij eerst de data wordt verzameld en daarna de data wordt geanalyseerd (Boeije, 2007). In dit onderzoek werd in verschillende stappen data verzameld, vervolgens geanalyseerd waarna dit proces zich opnieuw herhaalde. Er zit een stapsgewijze opbouw in de kennis omtrent het onderwerp.

In het eerste deel van het onderzoek is voornamelijk gebruik gemaakt van open coderen. Open coderen of uiteenrafelen betekent dat alle gegevens die tot dat moment zijn verzameld zorgvuldig worden gelezen en in fragmenten ingedeeld. De relevante fragmenten worden gelabeld en onderling vergeleken (Boeije, 2005, p. 85). In het begin van het onderzoek is voornamelijk deze analysemethode gebruikt, omdat het toen nog niet duidelijk was welk onderzoeksmateriaal belangrijk zou zijn. De data is onderzocht, vergeleken en gecategoriseerd. Deze methode is voornamelijk belangrijk bij het analyseren van de resultaten uit de interviews.

Selectief coderen is het zoeken naar relaties tussen de verschillende categorieën en die relaties controleren op hun mogelijke juistheid (Boeije, 2005, p. 105). In deze fase staat het zoeken naar verklaringen centraal. Dit heeft voornamelijk plaatsgevonden aan het einde van het onderzoek toen er een antwoord op de hoofd- en deelvragen gevonden is. Na het uiteenrafelen zijn de gegevens bij elkaar gevoegd en is er structuur in aan gebracht.

4.6 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de waarde en beperkingen van het onderzoek in te schatten is het belangrijk om kritisch naar de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te kijken. Daarnaast zal er uitgebreid worden gereflecteerd in hoofdstuk 7 waardoor deze waarde en beperkingen van het onderzoek nogmaals op scherp worden gezet.

4.6.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek geeft aan dat wanneer een onderzoek op een ander moment op dezelfde wijze zou worden uitgevoerd, dezelfde resultaten gevonden zouden worden. Of dezelfde resultaten gevonden worden is afhankelijk van het aantal toevallige meetfouten in het onderzoek (Vennix, 2010, p. 186). Het betreft toevallige meetfouten wanneer er dus geen systematiek zit in de wijze waarop de resultaten worden gemeten.

Een methode voor het tegengaan van toevallige meetfouten, is het vergroten van het aantal waarnemingen (Boeije, 2005, p. 145). Hoe hoger het aantal waarnemingen, hoe

kleiner de kans dat toevallige meetfouten een rol spelen. Voor dit onderzoek zijn er 13 interviews gehouden, waarbij 12 verschillende sportbonden vertegenwoordigd zijn. Hoewel dit niet een groot aantal interviews is, bevredigt dit wel het beoogde kennisniveau. Er waren namelijk slechts 15 sportbonden waarmee interviews gehouden konden worden, waardoor slechts drie – buitenlandse - bonden niet zijn opgenomen in het onderzoek. Hierdoor kan gesteld worden dat het aantal interviews niet hoog genoeg is om toevallige meetfouten tegen te gaan, maar dat het tegelijkertijd ook niet mogelijk was een veel hoger aantal respondenten te vinden.

Een tweede methode om toevallige meetfouten tegen te gaan, is het standaardiseren van de onderzoeksmethoden. Een standaardisering van methoden zou zorgen voor een hogere kwaliteit, minder onzekerheid en een grotere onderlinge vergelijkbaarheid (Boeije, 2005, p. 145). De interviewgide was semi-gestructureerd met duidelijke te nemen stappen voor de onderzoeker. Dit is ook gebleken tijdens het uitvoeren van de interviews. Ook de grote mate van vergelijkbaarheid van de onderzoeksresultaten (zie hoofdstuk 5) laat zien dat de interviewgide erg gestructureerd was. Hierdoor kan er gesteld worden dat, ondanks dat de kwalitatieve interviews door één open vraag getypeerd kunnen worden als semigestructureerde interviews, de interviews erg gestructureerd waren waardoor de betrouwbaarheid van het onderzoek is vergroot.

4.6.2 Validiteit

Waar betrouwbaarheid beïnvloed wordt door toevallige of onsystematische meetfouten, wordt validiteit beïnvloed door systematische meetfouten. De vraag bij validiteit is of de onderzoeker ook daadwerkelijk meet of verklaart wat de onderzoeker wil meten of verklaren (Boeije, 2005, p. 145). Hierbij wordt er een onderscheid gemaakt tussen interne validiteit en externe validiteit. Interne validiteit houdt zich bezig met de vraag of de onderzoeksopzet, de toegepaste methoden en technieken passen bij de onderzoeksvragen (Boeije, 2005, p. 145). Terwijl externe validiteit zich bezighoudt met de geldigheid van de analyse in de algemene zin (Boeije, 2005, p. 146).

Wanneer gekeken wordt naar de externe validiteit, kan alvast gesteld worden dat door het bereiken van 12 van de 15 mogelijke respondenten, bijna het gehele onderzoeksveld heeft geparticipeerd aan het onderzoek. Aangezien het criterium helder was - de beschikking over een organisatie die talenten in een regionaal verband opleidt - konden ook buitenlandse bonden participeren aan het onderzoek. Dus door een hoog respons en duidelijke vergelijkende criteria kan er veilig vastgesteld worden dat het onderzoek extern valide is.

Er is wel een kanttekening te plaatsen bij de interne validiteit. De interviewvragen - die een bijdrage leveren aan de beantwoording van de onderzoeksvragen - komen voort uit een operationalisatie van de theorie. Maar door een gebrek aan theorieën over de sportsector, moest er in een bredere context naar theorieën worden gezocht, daarom bleken sommige theorieën niet zonder kanttekeningen toegepast te kunnen worden. Zo hebben de theorieën van Schillemans en Verhoest betrekking op agentschappen. Er is in paragraaf 3.3.2 betoogd waarom deze theorieën toch bruikbaar zijn, maar het heeft vermoedelijk wel een negatieve invloed op de interne validiteit. Hier zal nog op gereflecteerd worden in hoofdstuk 7 nadat de onderzoeksresultaten bekend zijn. Verder sluiten de onderzoeksopzet, -methoden en -technieken aan bij de onderzoeksvragen en meet het onderzoek wat er beoogd wordt te meten.

4.7 Samenvatting methoden

Nu het Methodologisch kader doorlopen is, zou het inzichtelijk moeten zijn hoe dit onderzoek tot zijn inzichten is gekomen. Om eventuele onduidelijkheden op te helderen, zal in deze paragraaf het hoofdstuk kort worden samengevat. Dit onderzoek is door middel van triangulatie - het combineren van verschillende onderzoeksmethoden - aan haar inzichten gekomen. Een groot deel verkennend onderzoek is door middel van een literatuurstudie gedaan. Daarna is er data verzameld om de meest effectieve oplossing te onderscheiden.

Hiervoor zijn er interviews gehouden. In de interviews is informatie verzameld over de regionale opleidingssystemen die de respondenten hanteren. Door het operationaliseren van de begrippen 'financiële autonomie' en 'organisatiestructuur' is het duidelijk waarop gelet moet worden tijdens de interviews. Dan kan na het interview bepaald worden of de organisatiestructuur in dat systeem, een hogere mate van financiële autonomie borgt dan bij de RTC's nu het geval is.

Na analyse van de interviews is er een beeld ontstaan van de alternatieve oplossingen die in verband kunnen worden gebracht met een hogere financiële autonomie. Het is echter maar de vraag of deze oplossingen ook van toepassing zijn op de KNWU. Daarom is het van belang geweest de primaire en neveneffecten, de wenselijkheid en de haalbaarheid van deze mogelijk geschikte oplossingen te toetsen. Omdat de onderzoeker hier onvoldoende vakkennis voor heeft en de theorie hierin niet genoeg specifiek inzicht bood, is een *workshop* met deskundigen georganiseerd om deze informatie te vergaren. Vervolgens kon na analyse van de *workshop* de meest effectieve oplossing worden geselecteerd. Naast de meest effectieve oplossing, konden ook met behulp van de verkregen inzichten andere aanbevelingen worden meegegeven aan de opdrachtgever.

Resultaten en Analyse

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de verzamelde data worden gepresenteerd en geanalyseerd. Voor een heldere presentatie zal dit stapsgewijs gebeuren. De data zal dus niet in zijn geheel worden gepresenteerd, waarna een analyse van dat geheel volgt. Centraal in dit hoofdstuk staat de hoofdvraag : *“Op welke wijze kan de financiële autonomie van de RTC's duurzaam en zo effectief mogelijk worden geborgd?”*. Het hoofdstuk is opgebouwd uit twee stukken die tevens de twee paragrafen vormen. Het eerste stuk (paragraaf 5.2) tracht verschillende oplossingen te vinden die het antwoord kunnen geven op de hoofdvraag. Het tweede stuk (paragraaf 5.3) toetst deze oplossingen voor de KNWU om zo de 'beste' oplossing te selecteren.

5.2 Lessen van andere bonden

In paragraaf 5.2.1 zal eerst het financiële aspect worden behandeld. Met behulp van de operationalisatie kan de financiële autonomie worden berekend en vergeleken. Deze resultaten zullen vervolgens aan een analyse onderworpen worden. Daarna zal in paragraaf 5.2.2 worden toegelicht hoe de bonden van de respondenten de talentontwikkeling in de betreffende bond organiseren. Hoe de bonden hun talentopleiding organiseren, zal telkens in een vergelijkend perspectief worden geplaatst. Aansluitend hierop zal - na de presentatie van alle bevindingen in dit thema - direct een analyse volgen. Tot slot zal in paragraaf 5.2.3 de organisatiestructuur van de verschillende organisaties worden gepresenteerd. Ook dit zal in een vergelijkend perspectief worden geplaatst en geanalyseerd.

5.2.1 Financiële autonomie

Met behulp van de operationalisatie van 'financiële autonomie' kan de financiële autonomie per bond gemakkelijk worden gemeten. De onderscheiden indicatoren waren: 'subsidierelatie overheid', 'verantwoordelijkheid tekorten' en 'inkomsten uit kapitaalmarkt'. De financiële huishouding per RTC binnen dezelfde bond verschilt vaak sterk. Om toch een uitspraak te kunnen doen over de financiële autonomie is tijdens de interviews continue gevraagd aan de respondent naar een algehele inschatting van de indicator van financiële autonomie, de algemene indruk over alle RTC's voor de betreffende dimensie. Dit heeft niet geleid tot onheldere uitspraken waardoor het naar alle waarschijnlijkheid goed mogelijk was om uitspraken in zijn algemeenheid per indicator te doen.

In figuur 6 in paragraaf 4.4.1 staat aangegeven hoeveel punten een bond per indicator krijgt. Hoe hoger het totaal aantal punten, hoe financieel autonomer de organisatie

is. Ter illustratie; Thorwald Veneberg (KNWU) heeft aangegeven dat een meerderheid van de inkomsten verkregen wordt door overheidssubsidies. Uit figuur 6 blijkt dan dat de KNWU voor 'subsidiërelatie overheid' 0.33 punten ontvangt. In tabel 8 is de puntentoekening voor financiële autonomie per bond weergegeven.

Tabel 8 : Financiële autonomie

	Subsidiërelatie Overheid	Verantwoordelijkheid tekorten	Inkomsten uit kapitaalmarkt	Totaal
KNWU	0,33	0,66	0,33	1,32
NTB	0,33	0	0,33	0,66
NeVoBo	0,66	0	0,66	1,32
KNSB	0,66	0,66	0,66	1,98
NHV	1,0	1,0	1,0	3
NBB	0,66	1,0	0,66	2,32
KNBSB	0,66	1,0	0,66	2,32
KNZB	0,33	0	0,33	0,66
KNRB	0,66	1	0,66	2,32
CA	0,33	0,66	0,33	1,32
KBWB	1,0	1,0	1,0	3
BDR	0,33	1,0	0,33	1,66

Er kan vastgesteld worden dat er sportbonden zijn, waarbij de RTC's onderdeel zijn van de sportbond. Hierdoor is het noodzakelijk de interpretatie van 'inkomsten uit een overkoepelende organisatie' nader toe te lichten. De 'inkomsten uit een overkoepelende organisatie', dat een van de indicatoren van 'inkomsten uit kapitaalmarkt' vormt, kan problematisch zijn bij het toekennen van punten. Wanneer een RTC geld ontvangt vanuit de overkoepelende sportbond, ontvangt het RTC dus 'inkomsten uit een overkoepelende organisatie' en dus 'inkomsten uit kapitaalmarkt'. Er zijn echter enkele sportbonden waarbij de RTC's geen eigen organisatie vormen, maar 'gewoon' onderdeel zijn van de sportbond. Bij deze cases ontvangen de RTC's dus alle inkomsten vanuit de sportbond, omdat ze officieel bij de sportbond horen. Uit de interviews is echter gebleken dat het gemakkelijk vast te stellen is wanneer de sportbond geld ontvangt, dat bewust bedoeld is voor de RTC's. Daarom is in deze gevallen bij het toekennen van de punten, gelet op waar dit geld vandaan kwam. Ter illustratie; de NeVoBo -en dus niet het RTC- ontvangt gelden uit een provincie voor één RTC omdat de RTC's onderdeel zijn van de NeVoBo (Erik Noordijk, persoonlijke communicatie, 05-06-2015). De NeVoBo investeert dit geld direct in de desbetreffende RTC,

waardoor het gemakkelijk vast te stellen is dat dit specifieke RTC subsidies ontvangt vanuit een overheid en niet slechts 'inkomsten uit een overkoepelende organisatie' ontvangt.

Een vergelijkbaar scenario ontstaat bij de 'verantwoordelijkheid tekorten'. Als een RTC onderdeel is van een sportbond en de sportbond verantwoording draagt voor de tekorten, is het concept 'RTC' - organisatie of niet - volledig vrijgesteld van enige van enige verantwoording ten aanzien van de tekorten. Daarom is in deze gevallen, 0 punten (de organisatie is niet verantwoordelijkheid voor de tekorten) toegekend.

Wanneer er naar de financiële autonomie van de RTC's van de verschillende bonden gekeken wordt, kan vastgesteld worden dat de financiële autonomie van een RTC kan variëren van 0,66 tot 3,0 punten. De organisaties van de RTC's van de KNSB, de KNRB, het NHV, het NBB, de KNBSB, de KBWB en de BDR borgen een hogere mate van financiële autonomie dan de RTC's van de KNWU. Enkel de KNZB en NTB borgen een financiële autonomie die lager is dan van de KNWU. Hier staat wel tegenover dat deze bonden veel inkomsten in natura werven, hetgeen veel minder gebeurt bij de KNWU. Zo heeft de KNZB bijvoorbeeld wel slechts fulltime trainers in dienst.

Wat direct opvalt aan de resultaten is het sterke verband tussen de indicator 'subsidierelatie overheid' en de indicator 'inkomsten uit kapitaalmarkt'. Bij alle bonden is de puntenscore op beide indicatoren hetzelfde. Dit is ook logisch, omdat de puntentoekening gebaseerd is op de mate van aanwezigheid van de indicator en de twee indicatoren elkaar uitsluiten. Bij 'subsidierelatie overheid' wordt 0,66 gescoord wanneer een minderheid van de totale inkomsten uit subsidies voortkomt en bij 'inkomsten uit kapitaalmarkt' wordt 0,66 gescoord wanneer een meerderheid van de totale inkomsten uit de kapitaalmarkt geworven wordt. Laatstgenoemde indicator is zo geoperationaliseerd, dat hier alle inkomsten - op subsidies na - onder vallen. Hierdoor is het voor een RTC onmogelijk, dat zowel de subsidies als de inkomsten uit de kapitaalmarkt ieder een meerderheidsdeel van de totale inkomsten vormen.

De KNWU streeft - ondanks het geformuleerde verzoek - niet naar 'verzelfstandiging' van de RTC's, maar naar de 'financiële autonomisering' van de RTC's. Nu de financiële autonomie nader is uitgewerkt, is het interessant het probleem van de KNWU nader uit te werken. Een probleem kan gezien worden als het verschil in de huidige situatie en de gewenste situatie (de Baas, 1995, p. 213). Hierbij kan de ambitie "de RTC's tot een op zichzelf staande stichting te willen vormen, die 'kostenneutraal' kunnen functioneren", uit paragraaf 2.3 gezien worden als de gewenste situatie. De kosten die gemaakt werden, moesten betaald worden uit de inkomsten die het RTC kan genereren, buiten de subsidies

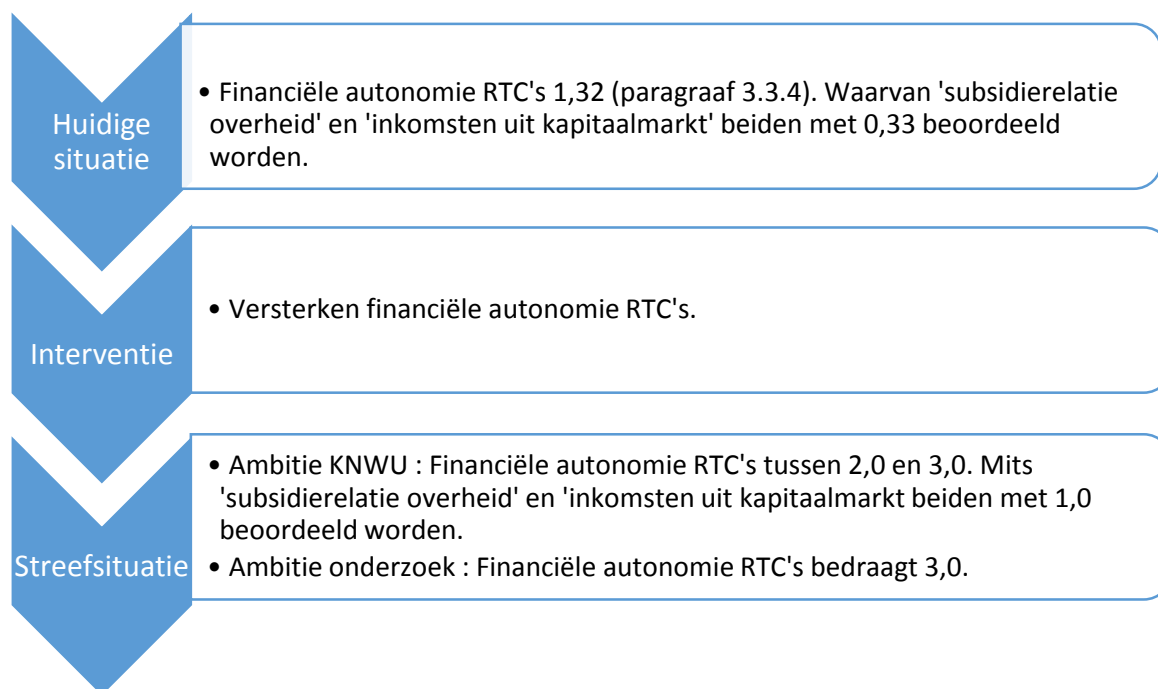
om. Aangezien de RTC's bij de KNWU een stichting zijn zonder winstoogmerk, zouden alle inkomsten enkel bedoeld zijn om de kosten te dekken. De huidige situatie of huidige financiële autonomie is vastgesteld in het hoofdstuk Resultaten en Analyse en kan volgens tabel 8 gezet worden op 1,32 van de 3,0 punten.

Wanneer men dan kijkt naar de operationalisatie van 'financiële autonomie' blijkt dat de ambitie van de KNWU (de streefsituatie) impliceert dat er maximaal ofwel een '1,0' gescoord moet worden op 'subsidierelatie overheid', maximaal ofwel een '1,0' gescoord moet worden op 'inkomsten uit kapitaalmarkt' en de indicator 'verantwoordelijkheid tekorten' mag variëren tussen minimaal en maximaal (0,0 en 1,0). De ambitie van de KNWU impliceert een financiële autonomie van minimaal 2,0 van de 3,0 punten, waarbij op de indicatoren 'subsidierelatie overheid' en 'inkomsten uit kapitaalmarkt' beide minimaal een 1,0 gescoord moet worden. Met andere woorden; om aan de ambitie te moeten voldoen, moet er op de indicatoren 'subsidierelatie overheid' en 'inkomsten uit kapitaalmarkt' sowieso een 1,0 gescoord worden.

Daarnaast spitst dit onderzoek zich toe op de vraag hoe de financiële autonomie zo duurzaam en effectief mogelijk kan worden geborgd. In paragraaf 1.3 werd vastgesteld dat met 'effectief' wordt bedoeld dat er gezocht wordt naar een organisatiestructuur waarbij de financiële autonomie zo groot mogelijk kan zijn. Het is dan onduidelijk hoe hoog de financiële autonomie in de streefsituatie zou moeten worden, omdat het – toen - niet helder was welke mate van financiële autonomie haalbaar was. Inmiddels kan uit tabel 8 worden vastgesteld dat het maximaal haalbare niveau van financiële autonomie 3,0 punten bedraagt, wat tevens het maximale niveau van financiële autonomie uit tabel 2 is. Terugkomend op de definitie van een probleem, kan vastgesteld worden dat het probleem het verschil is tussen de huidige financiële autonomie en de gewenste financiële autonomie. In figuur 7 is het verschil tussen de huidige situatie en de twee streefsituaties uitgewerkt.

Slecht het NHV en de KBWB voldoen aan de normen van beide streefsituaties. Om de ambitie van de KNWU en dit onderzoek te vervullen, zal daarom gekeken moeten worden naar het NHV en de KBWB. Het NBB, de KNRB en de KNBSB voldoen wel aan de 2,0 punteneis van de streefsituatie die de KNWU had opgesteld, maar voldoen niet aan de eis dat zowel op 'subsidierelatie overheid' als 'inkomsten uit kapitaalmarkt' een 1,0 gescoord word. Alle bonden scoren op beide indicatoren een 0,66.

Figuur 7 : Conclusie na beantwoording deelvraag 2



5.2.2 Organisatie talentopleiding

In deze paragraaf zal worden gepresenteerd hoe de bonden de talentopleiding hebben georganiseerd, (-)niet te verwarren met de organisatiestructuur uit paragraaf 5.2.3. Het is gebleken dat het 'open deel' van elk interview gekenmerkt werd door verschillende keuzes die de betreffende sportbond had gemaakt aangaande bepaalde thema's. Deze keuzes per thema bepalen hoe een RTC vorm krijgt en wat het doet, en is van belang om mee te nemen. Dergelijke informatie kan immers waardevol zijn voor de *workshop*, waarbij (er) bijvoorbeeld over de wenselijkheid van bepaalde systemen zal worden gesproken. In lijn met de eerder gemaakte keuze om - ter bevordering van de overzichtelijkheid - de bevindingen apart te presenteren zullen ook nu de bevindingen apart - per thema - worden gepresenteerd. Tijdens de interviews zijn de volgende thema's besproken: het gebruik van RTC's, de organisatie rondom de RTC's, de coördinatie van de RTC's en de daarmee samenhangende diversiteit tussen de RTC's en de samenwerking met andere partijen.

Gebruik van RTC's

Het concept 'RTC's' is een Nederlands initiatief en daarom enkel binnen Nederland bekend. Wel bestaan er in het buitenland verschillende initiatieven waarbij talenten worden opgeleid in regionaal verband. In Duitsland wordt gebruik gemaakt van 'regionale selecties' (persoonlijke communicatie, Rene Wolff, 09-06-2015), in Australië noemt men dit de '*institutions*' (persoonlijke communicatie, Peter Richards, 15-04-2015) en in België heeft

men 'provinciale wielercentra' (persoonlijke communicatie, Jos Smets, 02-06-2015). In Nederland noemt men dit echter ook niet altijd RTC's. Zo worden bij de KNBSB de RTC's 'baseballacademies' genoemd (persoonlijke communicatie, Martijn Nijhoff, 09-06-2015) en heten de RTC's van het NBB 'badmintonacademies' (persoonlijke communicatie, Ton Wijers, 17-06-2015).

Organisatie rondom de RTC's.

De organisatie rondom de RTC's verschilt sterk tussen de verschillende bonden. Bij de NTB, de NeVoBo, de KNZB en Duitse trainingsgroepen vormt het 'RTC' bijvoorbeeld geen eigen organisatie. Hiervoor bestaan verschillende redenen. "De RTC's zijn eigenlijk gewoon activiteiten binnen de bond" (Persoonlijke communicatie, Joop Alberda, 15-06-2015). Of "omdat we maar twee RTC's hebben is dit makkelijk door de technisch directeur te overzien" (Persoonlijke communicatie, Marloes Pleijte, 03-06-2015). Wanneer de RTC's geen eigen organisatie vormen, betekent dit dat de RTC's geen eigen bestuur hebben en direct onder het toezicht van de bond vallen. Bij deze bonden liggen de macht en verantwoordelijkheid dus centraler dan de bonden waarbij de RTC's door het lokale bestuur worden geleid. Naast het feit dat een 'eigen organisatie' als overbodig beschouwd kan worden, brengt het ook voordelen met zich mee. Zo kan de NeVoBo de financiële middelen door schuiven naar het RTC waar ze het hardst nodig zijn. Dit stelt de NeVoBo in staat om "het gat in de begroting bij het RTC op te vullen" (Persoonlijke communicatie, Erik Noordijk, 05-06-2015). Wanneer de RTC's een eigen organisatie hadden gevormd, was het schuiven met de financiële middelen lastiger geweest.

Iedere bond heeft verder RTC's met andere taken, die door andere mensen worden uitgevoerd. Wanneer vergelijkbare taken worden uitgevoerd, kan de functie van degene die de taken uitvoert, weer een andere naam dragen. Om hier overzicht in aan te brengen is tabel 9 aangemaakt. Deze tabel illustreert of een RTC een eigen bestuur heeft, welke taken een RTC per bond uitvoert en door wie dit in het RTC wordt uitgevoerd. Op basis van de interviews zijn de volgende taken onderscheiden: het trainen van de talenten op fulltime of parttime basis (trainen), het aansturen van de trainers op dagelijkse basis (Aansturen trainers), het contact onderhouden met de sportverenigingen in de regio (Coördinatie in de regio), het uitvoeren van administratieve of logistieke zaken (Administratieve taken) en het voeren van acquisitie bij private partijen om financiën binnen te halen (Acquisitie). Een '✓' geeft aan dat de betreffende taak wordt uitgevoerd in de RTC's. Niet opgenomen in tabel 9, maar wel de moeite waard om te vermelden, is dat de Belgische en Australische talenten

niet via het 'RTC' automatisch toegang krijgen tot medici en paramedici, terwijl de Nederlandse sportbonden deze diensten wel aanbieden.

Tabel 9 : Overzicht taken RTC's

	<i>Eigen bestuur</i>	<i>Trainen</i>	<i>Aansturen trainers</i>	<i>Coördinatie in de regio</i>	<i>Administratieve taken</i>	<i>Acquisitie</i>
KNWU	✓	- ✓ - Niet in elk RTC. - Parttime en fulltime. - Trainers en talentcoach	- ✓ - Niet in elk RTC. - Talentcoach	- ✓ - Talentcoach	- ✓ - Talentcoach	- ✓ - Erg weinig - Technisch directeur
NTB	X	- ✓ - Parttime en fulltime. - Trainers	- ✓ - Coach	- ✓ - Coördinator	- ✓ - Coördinator	X
NeVoB o	X	- ✓ - Parttime. - Trainers	X	- ✓ - Trainers	- ✓ - Medewerker bond.	- ✓ - Regiobestuur
KNSB	✓	- ✓ - Fulltime. - Trainers	- ✓ - Coördinator	X	- ✓ - Wisselend manager / trainer	- ✓ - Bestuur
NHV	✓	- ✓ - Parttime. - Trainers	- ✓ - Technisch manager	- ✓ - Bestuur	- ✓ - Coördinator opleiding vanuit de bond	- ✓ - Bestuur
NBB	✓	- ✓ - Parttime. - Trainers	- ✓ - Hoofdtrainer	X	- ✓ - Manager	X
KNBSB	✓	- ✓ - Parttime. - Trainers	- ✓ - Coördinator	- ✓ - Bestuur	- ✓ - Bestuur	- ✓ - Niet in elk RTC. - Bestuur
KNZB	X	- ✓ - Fulltime. - Trainers.	X	- ✓ - Trainers	- ✓ - CTO	X
KNRB	✓	- ✓ - Parttime en fulltime. - Trainers en talentcoach	- ✓ - Talentcoach	X	- ✓ - Bestuur	- ✓ - Bestuur
CA	✓	- ✓ - Parttime. - Trainers	- ✓ - Hoofdcoach	- ✓ - Administrator	- ✓ - Administrator	- ✓ - Administrator
KBWB	✓	- ✓ - Parttime - Trainers	- ✓ - Coördinator	X	- ✓ - Bestuur	- ✓ - Bestuur
BDR	X	- ✓ - Fulltime - Trainers	X	- ✓ - Trainers	- ✓ - Bonds bureau	X

Diversiteit

Tabel 9 laat zien dat er verschillen bestaan tussen de RTC's van de bonden. Er bestaan echter bij sommige bonden ook verschillen tussen de RTC's onderling. Dit kan zowel diversiteit in het sporttechnische beleid- als diversiteit in de financiële huishouding zijn. Over de diversiteit in organisatiestructuur zal in paragraaf 5.2.3 dieper worden ingegaan. De meeste bonden proberen deze diversiteit binnen de RTC's tegen te gaan door meer coördinatie vanuit de bond aan te brengen. Zo besteden de KNWU, het NBB en de NeVoBo momenteel aandacht aan hoe er meer coördinatie tussen de verschillende RTC's kan komen. Deze diversiteit hoeft echter niet altijd een nadeel te zijn. Zo beschrijft Erik Noordijk van de NeVoBo de diversiteit ook als "een gevolg van lokale mogelijkheden" (persoonlijke communicatie, 05-06-2015). En Emiel Kluin van de KNSB geeft aan dat de "regiomanagers heel goed in kunnen spelen op de lokale belangen" (persoonlijke communicatie, 03-06-2015). De handbalbond vindt de diversiteit binnen de organisaties helemaal geen probleem, zolang "er maar een duidelijke lijn in het (sport)technische aspect van de RTC's zit" (persoonlijke communicatie, Henny Nijboer, 12-06-2015).

Uit de interviews blijken er drie mogelijkheden te zijn om meer coördinatie binnen de RTC's aan te brengen en de diversiteit tussen de RTC's te verkleinen. Men kan (1) iemand aanstellen vanuit de bond die de RTC's coördineert, (2) criteria opstellen waaraan de RTC's dienen te voldoen of (3) een combinatie van deze twee methoden toepassen. De KNWU en het NHV hebben iemand parttime aangesteld om de RTC's te coördineren. De KBWB heeft een organisatie aangesteld om de RTC's te coördineren. En de KNSB, de KNRB en de KNZB hebben fulltime iemand in dienst voor de coördinatie van de RTC's. Bij de andere bonden is er of geen sprake van nationale coördinatie, of valt deze coördinatie in het takenpakket van de technisch directeur. Het NHV, de KNZB, de KNRB, het NBB en de NeVoBo hebben ook bepaalde criteria opgesteld waaraan een RTC moet voldoen, om RTC te zijn. Zo trachten zij meer eenheid te brengen in het functioneren van de RTC's. Bij de NeVoBo is dit momenteel nog in ontwikkeling. Bij het NHV, de KNRB en de NeVoBo betreft dit criteria over de sporttechnische inhoud van de RTC's. Bij de KNZB en wederom de KNRB zijn de criteria gefocust op het garanderen van de geleverde diensten - hiervoor moeten onder andere de financiën op orde zijn - en bij het NBB om een combinatie van deze twee.

Volgens de respondenten heeft het aanbrengen van coördinatie via één of meerdere van de bovenstaande methoden een positieve invloed op het functioneren van de RTC's. Zo geeft Emiel Kluin (KNSB) aan "als er iemand is die veel tijd in de RTC's kan steken, is het logisch dat de RTC's beter kunnen functioneren" (persoonlijke communicatie, 03-06-2015). Een coördinator kan ook de besturen van de RTC's ondersteunen, bij bijvoorbeeld de

acquisitie. Ook de criteria voor RTC's kunnen het functioneren van de RTC's over het algemeen bevorderen. Zo dwingen de criteria van de KNRB de RTC's tot het opstellen van een jaarplan, waardoor de financiële zekerheid beter gewaarborgd is (Hessel Evertse, persoonlijke communicatie, 30-06-2015).

In tabel 10 is getracht uiteen te zetten of er binnen de verschillende sportbonden sprake is van diversiteit en wat de bond doet om dat tegen te gaan. Wederom geeft een '✓' aan of er sprake is van hetgeen dat in de bovenste rij staat aangegeven.

Tabel 10 : Diversiteit en coördinatie in de RTC's

	Diversiteit in het sporttechnisch beleid	Diversiteit in de financiële huishouding	Coördinator aangesteld vanuit de bond	Criteria opgesteld voor de RTC's.
KNWU	✓	✓	✓ (parttime)	X
NTB	✓	✓	X	X
NeVoBo	✓ (in ontwikkeling)	✓	X	✓
KNSB	✓	✓	✓ (fulltime)	X
NHV	X	✓	✓ (parttime)	✓
NBB	✓	X	X	✓
KNBSB	✓	✓	X	X
KNZB	✓	X	✓ (fulltime)	✓
KNRB	X	✓	✓ (fulltime)	✓
CA	X	✓	X	X
KBWB	X	✓	✓ (organisatie)	X
BDR*	X	X	X	X

* Het Duitse systeem kent door federaties maar één 'RTC' per regio, waardoor diversiteit niet mogelijk is.

Samenwerking

Een ander belangrijk thema waar in de interviewgide geen aandacht aan was besteed, was dat er vooral op financieel vlak vaak over 'samenwerking' werd gesproken. Nederland is veel instanties rijk en met verschillende instanties hebben de sportbonden samenwerking gerealiseerd. Er blijkt een grote diversiteit tussen de samenwerkingsverbanden te zitten omdat het per regio verschilt wat voor een soort organisatie zich daar bevindt. De samenwerkingen zijn er vooral op gericht om kosten te besparen, door het vinden van accommodaties (KNRB, NHV, KNZB, NTB en NeVoBo), het verkrijgen van de beschikking over medici en paramedici (KNRB, KNZB, NeVoBo) en het combineren van topsport en

onderwijs (NeVoBo, KNRB, NBB, KNBSB, KNZB en KBWB). De Duitse en Australische wielerbond gaan hierin een stap verder. In het Duitse systeem is een sterke koppeling tussen onderwijs en topsport gemaakt. Het Australische systeem kent feitelijk geen aparte talentontwikkeling per sport, omdat in de *institutions* alle sporten worden gecombineerd.

Uit de interviews is gebleken dat bepaalde antwoorden gekoppeld konden worden aan antwoorden van de andere respondenten. De antwoorden waren niet hetzelfde, maar er bleken bij de bonden keuzes te zijn gemaakt aangaande de thema's 'takenpakket RTC's', 'diversiteit' en 'samenwerking'. Het thema 'gebruik van RTC's' wordt niet in deze analyse meegenomen, omdat dit inhoudelijk geen diepgaande keuzes zijn geweest - het betrof voornamelijk naamgeving - en dit geen effect heeft op de bedrijfsvoering. De overige keuzes hebben verregaande invloed gehad op het functioneren van de RTC's binnen het systeem van de bond, en daarmee ook invloed gehad op de onderzochte variabelen 'organisatiestructuur' en 'financiële autonomie', waarover later meer.

Het aanbrenge van coördinatie - via zowel een coördinator als criteria waaraan de RTC's dienen te voldoen - heeft volgens de respondenten een positieve invloed op het functioneren van de RTC's. Criteria dwingen het bestuur van een RTC bijvoorbeeld om een financieel jaarplan uit te werken, waardoor er met strakkere doelen gewerkt kan worden. Dit bevordert de acquisitie. Een coördinator kan naast het aanbrenge van coördinatie, ook de RTC's begeleiden en ondersteunen in hun processen. Ook hierbij kan gedacht worden aan het ondersteunen in de acquisitie van een bestuur. Zo kunnen criteria en een coördinator op een directe manier de financiële autonomie van een RTC beïnvloeden, door het bevorderen van de inkomsten. Uit de resultaten is op te merken dat er een sterk verband bestaat tussen het aanstellen van een coördinator en de financiële autonomie (zie tabel 8). Van de zes organisaties die een coördinator hebben aangesteld (KNWU, KNSB, NHV, KNZB, KNRB en KBWB), worden er twee bonden gekenmerkt door een hoge financiële autonomie en worden er twee bonden gekenmerkt worden door de maximale mate van financiële autonomie. Tevens is interessant, dat de bonden die een fulltime coördinator hebben aangesteld, ook allemaal fulltime trainers in dienst hebben.

De bonden die criteria hebben opgesteld (NeVoBo, NBB, NHV, KNZB en KNRB) houden met twee hoge maten van financiële autonomie, een maximale mate van financiële autonomie en twee mindere maten van financiële autonomie, een iets minder sterk dan het aanstellen van een coördinator- maar nog steeds opmerkelijk - verband met de financiële autonomie.

Maar ook de thema's 'samenwerking' en 'takenpakket RTC's' blijken invloed uit te oefenen op de - interpretatie van de - variabele 'financiële autonomie'. In het hoofdstuk Resultaten en Analyse bleek dat het 'takenpakket RTC's' nogal kon verschillen tussen de RTC's onderling per bond. Om de financiële autonomie op een eerlijke manier te vergelijken, zouden de RTC's echter dezelfde diensten moeten aanbieden. Wat een RTC immers niet doet, kost ook geen geld. Met name het verschil dat sommige RTC's met fulltime trainers werken en andere RTC's met parttime, kan leiden tot grote verschillen in de benodigde financiën. Zo kan dus wel de financiële autonomie van de RTC's vergeleken worden, maar vormt dit tegelijkertijd een relatief inhoudsloos gegeven als het op zichzelf staat. De financiële autonomie zegt niets over de kwaliteit van het RTC, zonder dat andere variabelen als 'takenpakket RTC's' worden meegenomen.

Door samenwerkingen aan te gaan krijgen de RTC's toegang tot diensten of producten, waar zij anders voor hadden moeten betalen. Zo geeft het NHV aan dat zij "geen inkomsten hebben gegenereerd, maar waarde hebben toegevoegd aan het RTC" (Henny Nijboer, persoonlijke communicatie, 12-06-2015). Door bijvoorbeeld een RTC te verzekeren van een zaal om in te trainen, is er een x aantal euro's per jaar bespaard, dat anders sowieso was uitgegeven om die zaal te bekostigen. Sommige van deze samenwerkingen kunnen daarom gezien worden als bronnen van inkomsten in natura. Hoewel Verhoest dit type inkomsten niet heeft opgenomen in zijn theorie, kan het wel degelijk relevant zijn. De KNZB wordt bijvoorbeeld gekenmerkt door een lage mate van financiële autonomie, maar krijgt door veel samen te werken zowel de beschikking over accommodaties, medici en paramedici en een organisatie die de administratieve taken op zich neemt. Door op deze manier kosten te besparen heeft het betreffende RTC minder geld nodig, waardoor er minder geld geacquireerd hoeft te worden, maar kan het wel alles bieden dat een 'financieel autonoom' RTC ook zou kunnen bieden. Zo kan dit zowel een bron van inkomsten genoemd worden - waarmee de financiële autonomie vergroot wordt - als een manier van kostenbesparing, waardoor een organisatie ervoor kan kiezen subsidies te weigeren en zo de financiële autonomie vergroot wordt.

Net als met het 'takenpakket RTC's', bemoeilijkt dit eerlijke vergelijkingen tussen de RTC's. Het is ook opvallend dat de organisaties die criteria hebben opgesteld (NeVoBo, NBB, NHV, KNZB en KNRB), weliswaar een wisselende mate van financiële autonomie hebben, maar wel allemaal door samenwerkingen 'inkomsten in natura' verwerven.

Concluderend kan gesteld worden dat de besproken thema's betrekking hebben op keuzes die bonden gemaakt hebben, voor de vormgeving van de RTC's. De thema's

'samenwerking' en 'takenpakket RTC's' blijken van belang te zijn voor de financiële autonomie uit de theorie van Verhoest. Niet omdat deze thema's de financiële autonomie direct beïnvloeden, maar omdat zij de financiële autonomie van een organisatie in een relativerend kader plaatsen. De financiële autonomie van de RTC's kan vergeleken worden, maar de vraag rijst wel hoeveel dat waard is, wanneer een RTC daar meer voor aanbiedt dan een ander RTC. Daarnaast maakt samenwerking het mogelijk om inkomsten in natura te verwerven, waardoor beargumenteerd kan worden dat dit de 'financiële autonomie' van Verhoest beïnvloedt. Hierdoor kan men zich ook afvragen, hoe eerlijk het is om de financiële autonomie te vergelijken, wanneer een RTC haar inkomsten in geld ontvangt en een ander RTC haar inkomsten in natura ontvangt.

5.2.3 Organisatiestructuur per bond

Om tot een goede meting van de organisatiestructuur te komen zal de meting in drie stappen plaatsvinden. Eerst zijn in tabel 11 de antwoorden van de respondenten worden ingevuld. Vervolgens zal dit in tabel 12 met behulp van de indicering uit paragraaf 4.4.2 worden vertaald naar de theoretische begrippen van Mintzberg. Tot slot worden deze theoretische begrippen overzichtelijk gekoppeld aan de bijpassende organisatiestructuur in tabel 13 om zo de organisatiestructuur van de RTC's te vinden. Dit zijn geen gecompliceerde stappen, maar voor de helderheid van het eindresultaat - in tabel 13 - wordt het wel wenselijk geacht dit proces te visualiseren door middel van deze tussenstappen.

Een lastig punt is de indicator 'voornaamste coördinatiemechanisme'. Dit is namelijk opgevat als de methode om de opererende kern te sturen, iets dat veel gelijkenissen vertoont met de pogingen van de bonden om coördinatie aan te brengen in de RTC's en zo de diversiteit te verminderen (paragraaf 5.2.2). Er zijn echter kleine nuanceverschillen. Zo heeft de KNSB een coördinator aangesteld die het middenmanagement van de RTC's aanstuurt om de diversiteit van de RTC's te verminderen - wat gezien kan worden als 'direct toezicht' -, maar is hun coördinatiemechanisme, waarover de opererende kern verantwoording aflegt, de samenwerkingsovereenkomst. De 'coördinatie' van paragraaf 5.2.2 heeft betrekking op het coördineren van het middenmanagement en het coördinatiemechanisme uit paragraaf 5.2.3 heeft betrekking op de coördinatie van de opererende kern. Er blijkt dus sprake te zijn van meerdere gebruikte coördinatiemechanismen, een gegeven dat Mintzberg in zijn theorie ook aangeeft en dat vaak in de praktijk voorkomt. Het voornaamste coördinatiemechanisme is echter geoperationaliseerd naar de methode waarover de opererende kern verantwoording aflegt. Aangezien dit de grootste deelpopulatie vormt, is het ook waarschijnlijk dat deze methode

van coördinatie het meest voorkomend zal zijn. Daarom zal er bij het vaststellen van het 'voornaamste coördinatiemechanisme' gekeken worden naar de aansturing van de opererende kern.

Tabel 11 : Antwoorden respondent

	Voornaamste coördinatiemechanisme	Sleuteldeel van de organisatie	Omgeving
KNWU	Behaalde doelstellingen.	Talentcoach.	Stabiel, complex en gediversifieerd.
NTB	In hiërarchische lijn.	Coach.	Stabiel, simpel en gediversifieerd.
NeVoBo	Opgestelde contracten waarin werkzaamheden staan beschreven.	Trainers.	Dynamisch, complex en gediversifieerd.
KNSB	Samenwerkingsovereenkomst dat door beide partijen is opgesteld.	Stichtingsbestuur.	Stabiel, complex en gediversifieerd.
NHV	Het programma dat het RTC in overeenstemming met de bond opstelt.	Trainers.	Dynamisch, simpel en gediversifieerd.
NBB	Functiebeschrijving, maar gebeurt in de praktijk nauwelijks.	Trainers.	Stabiel, simpel en gediversifieerd.
KNBSB	Onduidelijk. In dienst bij de stichting.	Coördinator.	Stabiel, simpel en gediversifieerd.
KNZB	De criteria waaraan zij dienen te voldoen en ook in bepaalde mate de productieresultaten.	Coach.	Stabiel, complex en gediversifieerd.
KNRB	Functieprofielen.	Bondscoach talentontwikkeling.	Dynamisch, simpel en gediversifieerd.
CA	Geselecteerd op hun vaardigheden.	Administrator.	Stabiel, simpel en gediversifieerd.
KBWB	Het technisch programma.	Professioneel coördinator.	Dynamisch, simpel en gediversifieerd.
BDR	Jaarplanning.	Trainers.	Stabiel, complex en geïntegreerd.

Nu kunnen de antwoorden van de respondenten simpel vertaald worden naar de theoretische begrippen van Mintzberg. Bij de KNWU wordt bijvoorbeeld op basis van doelstellingen gecoördineerd. Dit komt overeen met Mintzberg's 'normeren van resultaten'. Op vergelijkbare wijze ontstaat tabel 12. Verder is de 'diversiteit van de markt' in de kolom 'Omgeving' losgekoppeld van de andere omgevingsfactoren. Mintzberg gaf immers aan dat 'de diversiteit van de markt' een soort vierde 'superdimensie' vormt.

Tabel 12 : Antwoorden vertaald naar Mintzberg.

	Voornaamste coördinatie- mechanisme	Sleuteldeel van de organisatie	Omgeving	Diversiteit van de markt
KNWU	Normeren van resultaten.	Opererende kern.	Stabiel en complex.	Gediversifieerd.
NTB	Direct toezicht.	Opererende kern.	Stabiel en simpel.	Gediversifieerd.
NeVoBo	Normeren van werkprocessen.	Opererende kern.	Dynamisch en complex.	Gediversifieerd.
KNSB	Onderlinge afstemming.	Middenmanagement.	Stabiel en complex.	Gediversifieerd.
NHV	Onderlinge afstemming.	Opererende kern.	Dynamisch en simpel.	Gediversifieerd.
NBB	Normeren van werkprocessen.	Opererende kern.	Stabiel en simpel.	Gediversifieerd.
KNBSB	Direct toezicht.	Opererende kern.	Stabiel en simpel.	Gediversifieerd.
KNZB	Normeren van vaardigheden.	Opererende kern.	Stabiel en complex.	Gediversifieerd.
KNRB	Normeren van vaardigheden	Technostructuur.	Dynamisch en simpel.	Gediversifieerd.
CA	Normeren van vaardigheden.	Middenmanagement.	Stabiel en simpel.	Gediversifieerd.
KBWB	Normeren van werkprocessen.	Opererende kern.	Dynamisch en simpel.	Gediversifieerd.
BDR	Normeren van werkprocessen.	Opererende kern.	Stabiel en complex.	Geïntegreerd.

Tabel 4 in paragraaf 3.4.4 liet zien dat idealiter bepaalde kenmerken horen bij bepaalde typen organisatiestructuren. Mintzberg gaf echter ook aan dat in de praktijk deze ideaaltypische modellen amper voorkomen. Veel vaker blijkt het om hybride modellen te gaan, waarbij bepaalde kenmerken worden gecombineerd. In tabel 13 worden de kenmerken uit tabel 12 vertaald naar de bijpassende organisatiestructuur. Ter illustratie; het normeren van vaardigheden dat de CA, de KNRB en de KNZB doen, past idealiter bij een professionele bureaucratie.

Tabel 13 : *Bijpassende organisatiestructuur.*

	Voornaamste coördinatiemechanisme	Sleuteldeel van de organisatie	Omgeving	Diversiteit van de markt
KNWU	Divisiestructuur.	Professionele bureaucratie.	Professionele bureaucratie.	Divisiestructuur
NTB	Simpele structuur.	Professionele bureaucratie.	Machine- bureaucratie.	Divisiestructuur.
NeVoBo	Machinebureaucratie.	Professionele bureaucratie.	Adhocratie.	Divisiestructuur.
KNSB	Adhocratie.	Divisiestructuur.	Professionele bureaucratie.	Divisiestructuur.
NHV	Adhocratie.	Professionele bureaucratie.	Simpele structuur.	Divisiestructuur.
NBB	Machinebureaucratie.	Professionele bureaucratie.	Machine- bureaucratie.	Divisiestructuur.
KNBSB	Simpele structuur.	Professionele bureaucratie.	Machine- bureaucratie.	Divisiestructuur.
KNZB	Professionele bureaucratie.	Professionele bureaucratie.	Professionele bureaucratie.	Divisiestructuur.
KNRB	Professionele bureaucratie.	Machinebureaucratie.	Simpele structuur.	Divisiestructuur.
CA	Professionele bureaucratie.	Divisiestructuur.	Machine- bureaucratie.	Divisiestructuur.
KBWB	Machinebureaucratie.	Professionele bureaucratie.	Simpele structuur.	Divisiestructuur.
BDR	Machinebureaucratie.	Professionele bureaucratie.	Professionele bureaucratie.	-

In paragraaf 3.4 is al kort vermeld dat de KNWU heeft bepaald dat de belangrijkste waarden bij de inrichting van de RTC's de efficiënte organisatie van de RTC's en de autonomie van de professional zijn. Dit wordt bevestigd in het interview waaruit weinig behoefte aan innovatie blijkt, het naleven van de regels niet als een doel wordt beschouwd en waar ook geen melding wordt gemaakt over een behoefte aan snel en flexibel handelen. Daarentegen worden de autonomie van de professional en het efficiënt inrichten van de RTC's wel genoemd. Deze laatste waarden passen respectievelijk bij een professionele bureaucratie en divisiestructuur. Uit tabel 13 blijkt dat de KNWU een hybride organisatie betreft die kenmerken vertoont van zowel een professionele bureaucratie als een divisiestructuur. Daarom kan gesteld worden dat de organisatie van de RTC's van de KNWU overeenkomt met de gewenste inrichting van de RTC's van de KNWU.

Wanneer naar de organisatiestructuren in tabel 13 gekeken wordt, is het direct duidelijk dat er slechts sprake is van hybride organisatiestructuren. Dit is in lijn met de uitspraken van Mintzberg, die aangeeft dat in de praktijk de ideaaltypische modellen zelden

voorkomen. De enige dimensie in tabel 13 die niet noodzakelijkerwijze hetzelfde hoeft te zijn als de andere dimensies om nog steeds een ideaaltypisch model te kunnen vormen is de 'diversiteit van de markt'. Zoals al vaker aangegeven ligt deze dimensie als een soort 'superdimensie' boven de andere dimensies en duidt de aanwezigheid hiervan op de geschiktheid van een divisiestructuur. Binnen een dergelijke divisiestructuur, zijn echter ook weer andere organisatiestructuren mogelijk. Zo kunnen er twee typen organisatiestructuren in een systeem bestaan en kan het systeem bijvoorbeeld nog steeds een ideaaltypische simpele structuur hebben. De divisiestructuur blijkt ook bij alle respondenten - op de BDR na - overal aanwezig te zijn. Dit komt doordat de geografische spreiding één van de kenmerken van 'diversiteit van de markt' is en geografische spreiding tevens aan de RTC's een inherent kenmerk is.

Wanneer de bevindingen uit paragraaf 5.2.1 en paragraaf 5.2.2 worden meegenomen, valt het op dat de onderlinge diversiteit van de RTC's en de pogingen van de bonden om deze diversiteit tegen te gaan, geleid hebben tot het aanbrengen van coördinatie. Hierdoor is een verband waar te nemen tussen de keuzes die bonden gemaakt hebben om deze diversiteit te verminderen en de indicator 'voornaamste coördinatiemechanisme'. Zo houdt het opstellen van criteria waaraan de RTC's dienen te voldoen, sterk verband met het coördinatiemechanisme 'normeren van werkprocessen'. Tegelijkertijd is dit verband ook niet altijd aanwezig, omdat sommige coördinatiemechanismen elkaar aanvullen en het 'voornaamste coördinatiemechanisme' is geoperationaliseerd naar de aansturing van de opererende kern. Dit is in lijn met de theorie van Mintzberg, die aangeeft dat in de praktijk vaak meerdere coördinatiemechanismen zijn waar te nemen bij een organisatie. Zo zijn er bij bijvoorbeeld de KNSB verschillende coördinatiemechanismen waar te nemen.

De 'omgeving' verschilt sterk per bond tussen 'professionele bureaucratie', 'machinebureaucratie', 'adhocratie' en 'simpele structuur'. Dit is ook logisch, omdat iedere bond te maken heeft met een andere omgeving waarin het moet functioneren. Zo kan het voor een bond heel inzichtelijk zijn hoeveel talent er in een regio is - door bijvoorbeeld goede contacten met verenigingen- terwijl het voor een andere bond volledig onduidelijk is hoeveel talent er zich in een regio bevindt. Ondanks deze sterke schommelingen is het wel duidelijk dat de meeste bonden een omgeving hebben die zich schikt voor een 'professionele bureaucratie' of 'machinebureaucratie'. Een kenmerk van zowel de 'professionele bureaucratie' als de 'machinebureaucratie' is dat de omgeving stabiel is, waaruit kan worden geconcludeerd dat de meeste bonden een omgeving hebben die stabiel is. En een stabiele

omgeving leent zich volgens Mintzberg uitstekend voor normering als coördinatiemechanisme.

Zes op de negen bonden die een stabiele omgeving kennen, maken dan ook gebruik van een vorm van normering als 'voornaamste coördinatiemechanisme' zoals te zien is in tabel 12. Een sterk verband tussen 'omgeving' en 'voornaamste coördinatiemechanisme' is er echter niet, aangezien slechts het NBB en de KNZB als voornaamste coördinatiemechanisme een coördinatiemechanisme hanteren dat aansluit bij de omgeving (tabel 13). Al kan ook gesteld worden dat de KNWU een coördinatiemechanisme hanteert, dat past bij de omgeving wanneer de 'diversiteit van de markt' wordt meegerekend tot de 'omgeving'. Ook uit deze voorbeelden blijkt de eerdergenoemde hybriditeit van de organisatiestructuren. Verder blijkt het voornaamste coördinatiemechanisme van de bonden erg te verschillen en kan er niet één dominant coördinatiemechanisme onderscheiden worden. Wel dicht het grootste deel van de respondenten de trainers het grootste belang toe. Hieruit kan opgemaakt worden dat de trainers het sleuteldeel van de organisatie vormen, hetgeen zich goed leent voor een professionele bureaucratie.

Maar wanneer de vier dimensies samen onder de loep worden genomen en er wordt gezocht naar verbanden tussen deze dimensies, blijken er weinig logische verbanden te vinden te zijn. Het enige verband dat opvallend genoemd kan worden, is dat het NHV en de KBWB - wiens organisatiestructuren de maximale score aan financiële autonomie borgen - beiden getypeerd worden door een omgeving die zich leent voor een 'simpele structuur'. Het is echter tevens opvallend dat de organisatiestructuur van beide bonden - ondanks een maximaal niveau van financiële autonomie - niet aangepast is aan deze omgevingsinvloed en op de andere punten getypeerd wordt door andere organisatiestructuren. Dit gebrek aan logische verbanden kan betekenen dat een hybride organisatiestructuur - in de vorm van de organisatiestructuur van het NHV of de KBWB - zich het beste leent om een hoog niveau van financiële autonomie (tabel 2) te borgen. Dit is echter niet geheel in lijn met de logica van Mintzberg. Volgens Mintzberg trekken bepaalde kenmerken van een organisatiestructuur de organisatie een kant op, waarbij kenmerken van een andere organisatiestructuur de organisatie weer een andere kant optrekken. Wanneer deze kenmerken gecombineerd worden ontstaat een organisatie die niet goed weet wat ze wil. Een andere en meer waarschijnlijke verklaring voor het gebrek aan logische verbanden, kan zijn dat de organisatiestructuren van de RTC's niet logisch zijn vormgegeven. De modellen van Mintzberg zijn ideaaltypische modellen, waarbij de organisatiestructuur in het meest gunstige geval er zo uitziet zoals Mintzberg het beschrijft. Het is daarom ook mogelijk dat de RTC's theoretisch gezien simpelweg niet 'ideaal' zijn gestructureerd. Dit zou betekenen dat de

RTC's hun volledig potentieel niet benutten volgens Mintzberg, hetgeen tevens zou verklaren waarom er ook geen logisch verband is tussen de score op 'financiële autonomie' en 'organisatiestructuur'. Als er een logisch verband tussen deze twee variabelen zou zijn, zou dat immers pas empirisch gevonden kunnen worden wanneer de onderzoekseenheden ook logisch geconstrueerd zijn.

Er is een theoretisch vastgesteld verband tussen de organisatiestructuur en de financiële autonomie. Dit impliceert dat het veranderen van de organisatiestructuur ook tot een verandering in de financiële autonomie kan leiden, waarmee er een optimale organisatiestructuur kan zijn, om zo de hoogste mate van financiële autonomie te borgen. Deze optimale organisatiestructuur kan alleen niet op basis van dit onderzoek vastgesteld worden. Dit betekent echter niet dat hiermee ook de aanname verworpen dient te worden dat een optimale organisatiestructuur een hogere mate van financiële autonomie kan borgen.

5.2.4 De verschillende 'smaken' samengevat

Op basis van de analyse van de interviews zijn verschillende alternatieve oplossingen onderscheiden, doordat deze op hun eigen manier invloed uitoefenen op de financiële autonomie. Voor de RTC's van de andere bonden bleken deze alternatieven om verschillende redenen te leiden tot een hogere financiële autonomie.

1. *Het takenpakket van de RTC's versmallen.*

Door het takenpakket te versmallen zouden de RTC's minder geld nodig hebben. Dit heeft geen directe invloed op de financiële autonomie, maar kan wel indirect invloed hebben. Wanneer een organisatie minder geld nodig heeft, kan zij ervoor kiezen om subsidies te weigeren en de overige kosten te betalen uit de inkomsten uit de kapitaalmarkt.

2. *Samenwerkingen aangaan om zo inkomsten in natura te vergaren.*

Zoals betoogd in paragraaf 6.3.1 kunnen inkomsten in natura gezien worden als een manier van inkomstenverwerving, waar de theorie van Verhoest geen rekening mee houdt. De organisatie haalt faciliteiten binnen, die anders bekostigd moesten worden met geld. Zo kan dit zowel een bron van inkomsten genoemd worden - waarmee de financiële autonomie vergroot wordt - als een manier van kostenbesparing, waardoor een organisatie ervoor kan kiezen subsidies te weigeren en zo de financiële autonomie vergroot wordt.

3. *Het aanstellen van een coördinator om de RTC's te begeleiden, te adviseren en te ondersteunen.*

Een coördinator kan - naast het maken van een kwalitatieve verbetering bij de RTC's - de RTC's helpen bij de acquisitie. Zo kunnen de inkomsten uit de kapitaalmarkt worden vergroot waarmee tevens de financiële autonomie wordt vergroot.

4. *Het opstellen van criteria waar een RTC aan dient te voldoen.*

Door criteria op te stellen worden eisen aan de RTC's gesteld. Deze kunnen niet alleen betrekking hebben op de kwaliteit van het RTC, maar ook op de garantiestelling van bepaalde diensten of op meer financiële zekerheid. Doordat deze criteria invloed hebben op het verhogen van de inkomsten van de RTC's, kan de financiële autonomie vergroot worden.

5. *Het ontwikkelen van een optimale organisatiestructuur.*

Er is een theoretisch vastgesteld verband tussen de organisatiestructuur en de financiële autonomie. Dit impliceert dat het veranderen van de organisatiestructuur ook tot een verandering in de financiële autonomie kan leiden, waarmee er een optimale organisatiestructuur kan zijn om de hoogste mate van financiële autonomie te borgen. Deze optimale organisatiestructuur kan alleen niet op basis van dit onderzoek vastgesteld worden. Dit betekent echter niet dat hiermee ook de aanname verworpen dient te worden dat een optimale organisatiestructuur een hogere mate van financiële autonomie kan borgen. Daarom is deze oplossing niet uitgesloten als geschikte interventie.

Deze interventies zijn getoetst als 'oplossingen' door tijdens de *workshop* de primaire effecten, de neveneffecten, de haalbaarheid en de wenselijkheid van de interventies vast te stellen.

5.3 Toepasbaarheid KNWU

In deze paragraaf zullen de verkregen inzichten uit de interviews worden aangevuld met de inzichten uit de workshop. Zo kan getoetst worden of de oplossingen - afgeleid uit andere systemen - ook van toepassing zijn op de RTC's van de KNWU. Hiervoor zullen eerst enkele algemene bevindingen uit de workshop worden gepresenteerd. Daarna zullen de bevindingen uit de *workshop* ten aanzien van de besproken verschillende 'wijzen' om de financiële autonomie op een duurzame manier te borgen - welke zijn afgeleid uit paragraaf 5.2 - worden gepresenteerd en geanalyseerd.

5.3.1 Bevindingen workshop

Het panel bestond uit individuen met ieder een sterke eigen visie, kritische blik en niet-conservatieve instelling. De deelnemers waren tevens niet te verlegen hun mening te uiten, noch zijn er individuen gedomineerd door andere deelnemers. Wanneer een individu langere

tijd niet had gereageerd, werd ook aan deze persoon gevraagd naar zijn/haar mening. Hierdoor kon achteraf worden vastgesteld dat de eventuele valkuilen van de workshopmethode niet van toepassing waren op de *workshop* of het panel.

Alle deelnemers aan het panel erkenden het probleem van het onderzoek (de lage mate van financiële autonomie) en waren zich ervan bewust dat verandering noodzakelijk was om de financiële autonomie van de RTC's beter te borgen. Wanneer gekeken werd naar tabel 9, vond het panel het opvallend dat bij de RTC's van de KNWU, de talentcoaches zo een prominente taak vervullen. Bijna alle taken werden immers uitgevoerd door de talentcoaches. Bij de RTC's van andere bonden werden deze taken meer verdeeld met andere actoren binnen het RTC. Slechts de acquisitie – die tevens maar zeer zelden plaatsvindt - werd niet gedaan door de talentcoaches, maar door de technisch directeur van de KNWU. Het panel vond het zeer verbazingwekkend dat het RTC-bestuur bij zo veel andere sportbonden acquisitie voerde. Zij konden zich op basis van hun eigen ervaringen niet voorstellen dat er een bestuurder van een RTC bereid zou zijn om te acquireren. "Waar vinden wij bestuurders die dit zouden willen doen?" (Danny Stevens, workshop, 13-07-2015).

Dit gebrek aan *commitment* bij het bestuur van een RTC bleek een veelvuldig terugkerend thema te zijn. Het panel was eensgezind in de overtuiging dat er niemand gevonden zou kunnen worden in het RTC om te acquireren zoals bij andere sportbonden gebeurt. Daarbij werd het verschuiven van deze verantwoordelijkheid naar de bestuurders als een te groot risico gezien. "Wanneer ik (*de technisch directeur*) het niet doe, dan gebeurt het niet" (Thorwald Veneberg, workshop, 13-07-2015). Het werd van groter belang geacht dat het RTC 'overleeft', dan dat er risicovolle pogingen zouden worden ondernomen iemand verantwoordelijk te stellen, waarbij het verleden heeft bewezen dat deze verantwoordelijkheid niet wordt genomen.

Een verklaring waarom deze *commitment* er bij de RTC-bestuurders niet is en bij andere bonden wel, was niet duidelijk te vinden. "Zo is het proces nou eenmaal gelopen" (Peter Zijerveld, workshop, 13-07-2015) waarmee bedoeld werd op hoe de RTC's zijn ontstaan zonder grote rol voor de bestuurders. Dat er bij andere sportbonden ook op een moment geïntervenieerd is in de 'ontstaansprocessen' (de pogingen om coördinatie aan te brengen), was tevens geen reden voor het panel om aan te nemen dat een dergelijk decentraal systeem kan functioneren. "Het heeft ook met de aard (cultuur) van de sport te maken" (Gerben de Knecht, workshop, 13-07-2015). Hiermee werd bedoeld dat wielrenners nooit veel 'nodig hebben gehad' (zoals faciliteiten), waardoor het wellicht onnatuurlijk is voor een dergelijk bestuurder om te acquireren.

1. Het takenpakket versmallen.

Primair effect

De initiële reactie op het voorstel was sterk negatief. Een kentering in het denken kwam met de opmerking "We moeten ons de vraag stellen: wat hebben we nou echt nodig" (Jabik Bastiaans, workshop, 13-07-2015). Hierop volgde het antwoord: "trainers en sporters hebben we nodig. Dat is het enige wat we nodig hebben. (...) Al die medici en leerlijnen zijn extra's maar hebben we niet nodig" (Peter Zijerveld, workshop, 13-07-2015). De overeenstemming binnen het panel was groot dat een dergelijke versmalling van het takenpakket effectief zou leiden tot minder kosten.

Neveneffecten

Het grootste neveneffect zou het – geringe - verlies aan kwaliteit van de diensten van het RTC zijn. Aan de reacties van het panel was echter wel af te leiden dat een dergelijk neveneffect van ondergeschikt belang is.

Wenselijkheid

De wenselijkheid van een dergelijke oplossing was erg groot.

Haalbaarheid

Deze oplossing werd echter niet als haalbaar beschouwd doordat de subsidies die de RTC's ontvangen vaak gelabelde budgetten zijn. In Nederland zijn leerlijnen opgesteld waaraan voldaan dient te worden. Deze schrijven onder andere de beschikking over medici en paramedici voor, waardoor de gelabelde budgetten daar direct aan besteed worden. "Als je niet het geld goed besteedt (aan de gelabelde variabele) krijg je de subsidie niet" (Britt Jochems, workshop, 13-07-2015). Aangezien de RTC's bij de KNWU niet acquireren, zijn ze sterk afhankelijk van deze budgetten waardoor versmalling van de taken niet mogelijk is.

2. Samenwerkingen aangaan om inkomsten in natura te verwerven.

Primair effect

Het aangaan van samenwerkingen om zo inkomsten in natura te verwerven werd als een effectieve manier gezien om de financiële autonomie te vergroten. Er viel echter weinig winst te behalen. Zo illustreerden de reacties "wij zijn voor de baan al uitgeweken naar Zolder (in plaats van Geleen) omdat deze goedkoper was" (Danny Stevens, Workshop, 13-07-2015), "het wielrennen heeft hier minder voordeel bij omdat het grootste deel van de sport niet in een zaal of zo plaatsvindt" (Frank Pennings, workshop, 13-07-2015) en "ik ben er van

overtuigd dat de RTC's al heel ondernemend functioneren" (Thorwald Veneberg, workshop, 13-07-2015). Het primaire effect van de beperkte winstmarge valt dus tegen in vergelijking met andere sporten.

Neveneffect

Het verwachte neveneffect van het aangaan van samenwerkingen, was dat het RTC nog steeds sterk afhankelijk is van andere partijen - de samenwerkingspartner - waardoor de duurzaamheid van deze oplossing in twijfel werd getrokken.

Wenselijkheid

Hoewel het wenselijk zou zijn dat de RTC's winst zouden behalen via samenwerkingsverbanden, was de oplossing feitelijk niet wenselijk door de beperkte winstverwachtingen.

Haalbaarheid

De verwachte haalbaarheid was ook beperkt. Zo rees de vraag wie dergelijke samenwerkingsverbanden zou moeten sluiten, aangezien het panel niet geloofde dat het RTC-bestuur dit zou doen.

3. Het aanstellen van een coördinator om de RTC's te begeleiden, te adviseren en te ondersteunen.

Primair effect

De reacties van het panel op het primaire effect van deze oplossing waren gemengd. Nadat gewezen was op het feit dat de drie bonden, die als enige fulltime trainers hebben, ook als enigen een fulltime coördinator hebben die deze RTC's ondersteunen, werd bij de andere bonden aanvankelijk niet erkend: "alles staat en valt met geld, wanneer je een fulltime coördinator aanstelt kost dat alleen maar geld" (Piet Kuijs, workshop, 13-07-2015). Dit werd ondersteund door "het zou beter zijn om met fulltime trainers te werken en een parttime coördinator" (Peter Zijerveld, workshop, 13-07-2015). Deze uitspraken waren echter gebaseerd op de veronderstelling dat de functie van de huidige RTC-coördinator - als coördinator op sporttechnisch vlak - zou worden uitgebreid.

Waar meer animo voor was, was het aanstellen van een coördinator die de acquisitievoering van de RTC's overneemt en beleidstechnische taken op zich neemt. Hieruit bleek wederom hoe verschillend de term 'coördinator' werd gebruikt zoals tevens is op te maken uit tabel 9. "Wat nu wordt voorgesteld is dat we iemand zoeken die de financiële

middelen gaat zoeken, uit gaat leggen wat de RTC's zijn en uitwerkt wat ze gaan betekenen. Dat vind ik wel een goed idee" (Danny Stevens, workshop, 13-07-2015).

Neveneffecten

Het neveneffect van deze rol voor de coördinator, is dat de macht centraler komt te liggen. Eén persoon zou alle financiën beheren waardoor de huidige rol van de bestuurders van de RTC's - het beheren van de financiën – zou komen te vervallen. Het zou in deze context ook makkelijker zijn als de RTC's als stichtingen werden opgeheven, wat ook lijn was met de wensen van het panel. "Ik ben sowieso tegen die besturen! We moeten van al die lagen af!" (Peter Zijerveld, workshop, 13-07-2015).

Wenselijkheid

De wenselijkheid van een fulltime coördinator volgens de beschreven omschrijving was zeer groot. Op technisch vlak hoeft de coördinatie echter niet uitgebreid te worden.

Haalbaarheid

Wanneer er een geschikt persoon gevonden zou kunnen worden voor deze functie, achtte men de haalbaarheid van de oplossing ook groot.

4. Het opstellen van criteria waar een RTC aan dient te voldoen.

Primair effect

Over dit voorstel waren de reacties sterk gemengd. Het opstellen van criteria betekent derhalve dat er een strenger beleid gevoerd dient te worden richting de RTC's. Wederom bleek het gebrek aan geloof dat op decentraal niveau zaken geregeld moesten worden, de doorslaggevende factor. Aan de ene kant waren er deelnemers in het panel die geloofden dat de criteria een negatief effect zouden hebben: "Het komt er dus op neer dat zij (de andere bonden) hoge criteria stellen aan het feit dat je een RTC mag zijn. Maar dan hebben wij geen RTC.." (Gerben de Knecht, workshop, 13-07-2015) waarmee bedoeld werd op het feit dat de criteria niet nageleefd kunnen worden. Aan de andere kant waren er deelnemers in het panel die aangaven dat zij op zich wel wat strenger mochten zijn richting de RTC's. Zo zou een criterium voor het opstellen van een financieel plan verschillende voordelen kunnen hebben. "Ik zie nergens dat plaatje. Wat hebben we nu eigenlijk nodig? Maar laten we ons sturen door Brabant en laten we ons sturen door Limburg? En natuurlijk is het bak een geld, maar we houden geen rekening met wat goed is voor het wielrennen. (..) Ik weet niet hoeveel het nou kost om zo'n jongen drie keer te laten trainen" (Rob Lelij, workshop, 13-07-

2015). Ondanks een discrepantie van meningen werd het primaire effect aangaande het opstellen van een financieel plan wel erkend.

Neveneffecten

Wanneer de criteria niet gehaald zouden worden, zou dit leiden tot de opheffing van de RTC's.

Wenselijkheid

Onder de deelnemers van het panel was de mening over de wenselijkheid verdeeld gezien het mogelijke risico dat verbonden is aan het opstellen van criteria voor de RTC's.

Haalbaarheid

De haalbaarheid werd sterk in twijfel getrokken. De vraag wie er voor moet zorgen dat er aan de criteria voldaan wordt, lijkt de haalbaarheid sterk negatief te beïnvloeden.

5.3.2 Analyse workshop

Er is gedurende de *workshop* een duidelijk beeld ontstaan van wat het panel vond van de verschillende oplossingen. Doordat het panel niet geloofde dat de bestuurders van de RTC's - of andere actoren in de RTC's - gemobiliseerd kunnen worden om daadwerkelijk iets te doen, werd de haalbaarheid van de oplossingen 'het aangaan van samenwerkingen om inkomsten in natura te werven' en 'het opstellen van criteria waar een RTC aan dient te voldoen' laag ingeschat. Het 'versmallen van het takenpakket' heeft echter een lagere haalbaarheid door wettelijke beperkingen. Hierdoor neigde het panel naar een meer centrale oplossing – die zij wel als haalbaar beschouwden – die in lijn ligt met het 'aanstellen van een coördinator'.

Hoewel het primaire effect van het 'versmallen van het takenpakket' groter werd ingeschat dan het primaire effect van 'het aanstellen van een coördinator', werd deze oplossing toch als minder wenselijk beschouwd. Dit kwam door het negatieve neveneffect, het kwaliteitsverlies, die deze oplossing met zich meebrengt. Desalniettemin sloot het complete gebrek aan vertrouwen in de haalbaarheid de oplossing als een geschikte interventie uit. Het aanstellen van een coördinator - niet op sporttechnisch vlak zoals nu aanwezig – werd als de meest ideale oplossing gezien door de combinatie van een hoog primair effect, een hoge mate van wenselijkheid en een hoge mate van haalbaarheid. Hierdoor bleek deze oplossing ook daadwerkelijk een (realistische) oplossing te zijn en dat het implementeren van deze oplossing kan rekenen op draagvlak binnen de organisatie.

Er kan echter ook een kanttekening geplaatst worden bij de prioritering van het primaire effect, de wenselijkheid en de haalbaarheid van de oplossingen. Het panel sprak zich voor een groot deel uit over de oplossingen vanuit hun eigen ervaringen. Deze ervaringen moeten natuurlijk op waarde geschat worden, maar tegelijkertijd blijken hun ervaringen ook een sterke bias te bezitten. Zo werd er zonder aantoonbare reden vanuit gegaan dat een decentraal systeem niet zou werken – hetgeen een negatieve invloed heeft op de haalbaarheid -, terwijl een dergelijk systeem bij veel andere bonden wel blijkt te werken. Een verklaring waarom dit bij andere bonden wel werkt en bij de KNWU niet, kon door het panel niet worden gegeven.

Deze instelling problematiseert echter wel de haalbaarheid en wenselijk van bijvoorbeeld 'het opstellen van criteria' als oplossing, waarmee een wellicht effectieve en duurzame wijze om de financiële autonomie te borgen, onterecht van de hand wordt gewezen. Er werd immers wel vastgesteld door het panel dat een strenger optreden richting de RTC's door middel van criteria, zou kunnen leiden tot een verhoging van de financiële autonomie. Ondanks deze constatering zou er draagvlak nodig zijn voor de implementatie van een dergelijke oplossing en zou er voor een decentrale uitvoering van deze oplossing, geen draagvlak gevonden kunnen worden binnen het panel. Het zou echter wel mogelijk zijn om deze criteria in te voeren wanneer door middel van de coördinator gecentraliseerd zou worden, aangezien de uitvoering van de oplossingen dan niet meer op decentraal niveau zouden gebeuren.

Conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de conclusie van het onderzoek centraal. In paragraaf 6.2 zal de hoofdvraag “*Op welke wijze kan de financiële autonomie van de RTC’s duurzaam en zo effectief mogelijk worden geborgd?*” worden beantwoord. Hiervoor zal eerst aandacht worden besteed aan het beantwoorden van de verschillende deelvragen. Vervolgens wordt in paragraaf 6.3 gereflecteerd op het onderzoek. Hierin zal onder andere worden gereflecteerd op de geschiktheid van de theorieën, de te nemen stappen van een planevaluatie en de rol van de onderzoeker. Tot slot zullen in paragraaf 6.4 enkele aanbevelingen worden gepresenteerd voor de KNWU en vervolgonderzoek.

6.2 Beantwoording

Om de hoofdvraag adequaat te beantwoorden zijn in paragraaf 1.3 enkele deelvragen opgesteld. Deze deelvragen zijn achtereenvolgens behandeld in de verschillende hoofdstukken. Nu zullen er concrete antwoorden worden geformuleerd op de volgende deelvragen.

1. Wat zijn de ambities betreffende de RTC’s en welke problemen hinderen deze ambities?
2. Wat is in de theorie bekend over verzelfstandiging en organisatiestructuur?
3. Welke lessen aangaande de verzelfstandiging van RTC’s kunnen geleerd worden op basis van vergelijkbare systemen in andere sectoren of landen?
4. Wat zijn de te verwachten effecten van de mogelijke alternatieve oplossingen?
5. Hoe kunnen de verschillende alternatieven geprioriteerd worden?

De eerste deelvraag is beantwoord in het Beleidskader en is later nader uitgewerkt in het hoofdstuk Resultaten en Analyse. De ambitie van de KNWU is de RTC’s tot een op zichzelf staande stichting te maken die ‘kostenneutraal’ kan functioneren. Met kostenneutraal wordt bedoeld dat de RTC’s de kosten die zij zelf maken, dekken met de inkomsten die zij genereren, buiten de subsidies om. In het Beleidskader is tevens vastgesteld dat deze ambitie gehinderd wordt door het gebrek aan alternatieve inkomsten en dat de RTC’s daarmee toch sterk afhankelijk zijn van subsidies.

Om deze afhankelijkheid te verminderen zullen de RTC’s moeten verzelfstandigen. Er was al vroeg vastgesteld dat ‘verzelfstandiging’ en ‘organisatiestructuur’ verbonden begrippen zijn, hetgeen impliceerde dat er een optimale organisatiestructuur zou kunnen zijn die de verzelfstandiging van de RTC’s het beste zou kunnen borgen. Daarom was de tweede

deelvraag erop gericht te onderzoeken wat er geleerd kon worden uit de bestuurskundige literatuur over deze begrippen. Verzelfstandiging bleek een breed begrip te zijn dat verschillende dimensies kent. Eén van deze dimensies is de financiële autonomie, die illustreert hoe afhankelijk een organisatie is van subsidies. De financiële autonomie is bepaald door de mate waarin de organisatie inkomsten ontvangt van overheden, de mate waarin de organisatie zelf inkomsten genereert (de zogenaamde inkomsten uit kapitaalmarkt) en de verantwoordelijkheid die de organisatie draagt voor haar eigen financiën. Met behulp van de bekende organisatiestructuurtheorie van Mintzberg kon een verdiepingsslag worden gemaakt in de kennis over organisatiestructuren. Mintzberg illustreerde dat er vijf soorten organisatiestructuren zijn, met ieder haar eigen kenmerken. Deze theorie maakte het mogelijk om aparte organisatiestructuren te herkennen en deze structuur te verklaren.

De derde deelvraag is behandeld in het hoofdstuk Resultaten en Analyse en probeerde te leren van vergelijkbare systemen. Door interviews af te nemen met vertegenwoordigers van de andere Nederlandse sportbonden met RTC's en enkele buitenlandse wielerbonden die aan talentontwikkeling in regionaal verband doen, is kennis verworven over hoe de talentontwikkeling in regionaal verband, bij vergelijkbare systemen, werd georganiseerd. In de analyse van deze interviews is ook de financiële autonomie en organisatiestructuur van de RTC's van de betreffende bond vastgesteld, waardoor lessen konden worden getrokken over wat wel en wat niet werkte. Op basis daarvan zijn - naast de theoretische oplossing van de optimale organisatiestructuur - enkele alternatieve oplossingen geformuleerd, waardoor de financiële autonomie op een duurzame wijze geborgd zou kunnen worden. Deze getrokken lessen zijn het versmallen van het takenpakket van de RTC's, het aangaan van samenwerkingen om inkomsten in natura te verwerven, het aanstellen van een coördinator die de RTC's begeleidt, ondersteunt en adviseert en het opstellen van criteria waar een RTC aan dient te voldoen.

De vierde deelvraag focust op de te verwachten effecten van de alternatieve oplossingen. Op basis van de analyse van de interviews zijn verschillende alternatieve, duurzame oplossingen geformuleerd. Om de hoofdvraag te beantwoorden moeten deze oplossingen echter ook nog op effectiviteit worden geprioriteerd. Er zijn geen verbanden gevonden tussen de organisatiestructuur van de organisatie en de financiële autonomie, waardoor het niet mogelijk is uitspraken te doen over een mogelijke optimale organisatiestructuur om de financiële autonomie te borgen. De prioritering van de effecten heeft tijdens een *workshop* plaatsgevonden waarbij geconstateerd werd dat de te verwachten effecten van de oplossingen niet allemaal succesvol zouden zijn. Zo werden het

takenpakket versmallen en het instellen van een (fulltime) coördinator als geschikte oplossingen gezien om de financiële autonomie te vergroten. De reacties ten aanzien van het opstellen van criteria waren gemengd en het panel zag geen mogelijkheden om de financiële autonomie te vergroten door middel van het aangaan van samenwerkingen. Deze laatste oplossing was volgens het panel tevens geen duurzame manier om de financiële autonomie te vergroten, omdat je dan nog steeds afhankelijk bent van een andere partij.

De laatste deelvraag is erop gericht de alternatieve oplossingen te prioriteren. Hierbij wordt naast het primaire effect en de neveneffecten ook aandacht besteed aan de haalbaarheid en de wenselijkheid van de oplossingen. Dit soort informatie is immers essentieel voor een succesvolle implementatie van de oplossing. Zo bleek de meest effectieve oplossing (het versmallen van het takenpakket), niet de meest wenselijke of haalbare oplossing te zijn. De prioritering van de oplossingen is in tabel 14 geïllustreerd. Met name de decentrale uitvoering van het beleid leidt tot vraagtekens bij de haalbaarheid van de oplossingen.

Met het beantwoorden van de deelvragen kan dan nu de hoofdvraag worden beantwoord. Van de vijf verschillende duurzame wijzen om de financiële autonomie te borgen, werden door het panel vraagtekens gezet bij de duurzaamheid van het 'aangaan van samenwerkingen om zo inkomsten in natura' te verwerven. Hierdoor kan deze oplossing niet het antwoord zijn op de hoofdvraag, aangezien de oplossing duurzaam dient te zijn. Het vinden van 'een optimale organisatiestructuur' kan nog steeds een oplossing zijn, al is het aan de hand van dit onderzoek niet mogelijk vast te stellen wat deze optimale organisatiestructuur zou moeten zijn. Wat wel vastgesteld kan worden, is dat de inrichting van de RTC's van de KNWU nauw aansluit bij de waarden die zij hoog in het vaandel hebben staan. Aangezien het dus niet mogelijk is met de theorie van Mintzberg een organisatiestructuur te vinden waarbij de hoogste mate van financiële autonomie geborgd kan worden en daarmee een 'norm' te leggen aan de organisatiestructuur, maar het wel mogelijk is vast te stellen dat de organisatiestructuur van de RTC's nauw aansluit bij de waarden die de KNWU belangrijk acht, kan er geconcludeerd worden dat de organisatiestructuur van de RTC's van de KNWU niet verandert hoeft te worden. Dit biedt echter nog geen oplossing op de hoofdvraag.

Zo resteren de oplossingen: 'het versmallen van het takenpakket', 'het aanstellen van een coördinator' en 'het opstellen van criteria'. Deze oplossingen worden in deze volgorde qua effectiviteit, allemaal beschouwd als duurzame oplossingen om de financiële autonomie van de RTC's te borgen. De meest effectieve oplossing - en daarmee het antwoord op de

hoofdvraag - is volgens het panel 'het versmallen van het takenpakket', al wordt dit door wettelijke beperkingen niet als een haalbare oplossing gezien. Wanneer de meest effectieve oplossing dus echter niet als haalbaar wordt beschouwd, zou dit nooit kunnen bijdragen in het borgen van de financiële autonomie. Daarom valt ook deze oplossing af als een effectieve wijze om de financiële autonomie te borgen.

De op-een-na-meest effectieve oplossing is het aanstellen van een (fulltime) coördinator. Deze coördinator dient de RTC's niet op sporttechnisch vlak te begeleiden, maar zich vooral te bekommeren om de acquisitie. Hierbij stond het panel ook open voor de mogelijkheid dat deze coördinator de RTC's beleidstechnisch aanstuurt. Wanneer de financiën, het beleid en de administratie centraal worden geregeld, vervallen ook de redenen waarom de RTC's eigen stichtingen zouden moeten zijn. De KNWU sprak uit "*de RTC's tot een zichzelf staande stichting te willen vormen die 'kostenneutraal' kan functioneren*" (KNWU, 2014b). Van deze geformuleerde doelstelling zal op het punt 'zichzelf staande stichting' dan afgeweken moeten worden.

Hiermee is het antwoord op de hoofdvraag echter nog niet rond. Er waren gemengde reacties op de oplossing "het opstellen van criteria waar een RTC aan dient te voldoen", al werd gedurende de *workshop* steeds meer erkend dat een strenger optreden goed zou zijn voor de financiële autonomie. Dit bleek ook uit het verband tussen de RTC's van de bonden met een hoge mate van financiële autonomie en de RTC's van de bonden met criteria. Het grootste commentaar op deze oplossing, was dat wanneer er strenger werd opgetreden richting de RTC's, de RTC's niet aan deze criteria zouden voldoen en hun bestaansrecht zouden verliezen. De reden dat de RTC's niet aan de criteria zouden voldoen, kwam door het gebrek aan *commitment* bij de bestuurders van de RTC's. Hoewel er vraagtekens geplaatst kunnen worden bij de vraag hoe onoverkomelijk dit probleem is - aangezien dit bij andere sportbonden wel mogelijk is -, zou dit probleem geen probleem zijn, wanneer de RTC's geen stichtingen zouden zijn en centraal zouden worden aangestuurd door de KNWU. Er is dan immers geen decentraal bestuur meer dat verantwoordelijk is voor het naleven van de criteria. De combinatie van de oplossingen 'het aanstellen van een coördinator' en 'het opstellen van criteria' blijkt dan mogelijk. Een coördinator die de RTC's aanstuurt, de financiën beheert en scherpe criteria hanteert.

Het antwoord op de hoofdvraag : "*Op welke wijze kan de financiële autonomie van de RTC's duurzaam en zo effectief mogelijk worden geborgd?*" is daarmee duidelijk. Aangezien de oplossing 'het opstellen van criteria' een effectieve oplossing zou vormen, wanneer dit gecombineerd wordt met de oplossing 'het aanstellen van een coördinator', is het zeer waarschijnlijk dat deze combinatie cumulatief een hogere mate van financiële

autonomie zou borgen, dan wanneer slechts de meest 'effectieve' oplossing (het aanstellen van een coördinator) gehanteerd zou worden.

6.3 Reflectie

In deze paragraaf zal er kritisch gereflecteerd worden op het onderzoek. Door de zwakke punten van het onderzoek bloot te leggen, kunnen (er) voor zowel de onderzoeker als de wetenschap lessen worden getrokken uit dit onderzoek.

Allereerst kan er positief gereflecteerd worden op de onderzoeksresultaten, in de zin dat het onderzoek een duidelijk antwoord heeft kunnen geven op de onderzoeksvraag. Er is tot dat antwoord gekomen door het volgen van de stappen van een planevaluatie die vermeld werden in paragraaf 1.3.2. Ook deze stappen zijn doorlopen. De eerste stap was het analyseren van bestaande oplossingen en de specificatie van hun effecten. Er was al vroeg vastgesteld wat het exacte probleem van de KNWU is, waarna in de analyse dit probleem nader is uitgewerkt. De verklaring waarom dit niet werkt, waarmee de tweede stap werd doorlopen, is gegeven tijdens het interview met Thorwald Veneberg van de KNWU. De derde stap was het ontwerpen van nieuwe oplossingen. Deze stap is doorlopen in de analyse, toen de verschillende wijzen om de financiële autonomie te borgen werden gepresenteerd. Een kosten-batenanalyse per oplossing (stap 4) heeft niet plaatsgevonden in de zin dat er een financiële analyse per oplossing is uitgevoerd. Maar er is tijdens de *workshop* wel aandacht besteed aan de eventuele na- en voordelen van iedere oplossing. Deze zijn vervolgens ook in de analyse geprioriteerd. Enkel de laatste stap is nog niet doorlopen. Deze omvat het beantwoorden van enkele praktische vragen hetgeen zal gebeuren in paragraaf 6.4.

In dit onderzoek hebben de organisatiestructuurtheorie van Mintzberg, de autonomietheorie van Verhoest en de theorie over succes- en faalfactoren bij autonomiseringsprocessen van Burger een centrale rol gespeeld. Het is dan ook zaak te reflecteren op de bruikbaarheid van deze theorieën voor het onderzoek. Hiermee kan begonnen worden door te stellen dat er niet gereflecteerd kan worden op de theorie over succes-en faalfactoren bij autonomiseringsprocessen van Burger, omdat de enquête - waarin gebruikt wordt gemaakt van deze theorie - vanwege een te hoge non-respons uiteindelijk niet is meegenomen in het onderzoek.

De organisatiestructuurtheorie van Mintzberg bleek een zeer geschikte theorie om de elementen van een organisatiestructuur te kunnen onderscheiden. Daarnaast kan deze theorie de verschillende elementen op een logische manier aan elkaar koppelen, wat het mogelijk maakte om logische verbanden te vinden in de organisatiestructuur van

verschillende organisaties. Deze logische verbanden waren echter niet te vinden na analyse van de organisatiestructuur van de RTC's en andere variabelen. Gezien de ontstaansgeschiedenis van de RTC's, is het aannemelijker dat de RTC's niet 'logisch' zijn vormgegeven, waardoor deze logische verbanden niet te vinden zijn, dan dat de theorie van Mintzberg ongeschikt is.

De theorie van Verhoest past goed bij het onderzoeksthema van het onderzoek. De theorie was echter ontwikkeld voor agentschappen, wat de RTC's niet zijn, waardoor de theorie wellicht onjuist is toegepast in het onderzoek. Na de operationalisatie van de theorie en het meten van de financiële autonomie bij de RTC's, geven de onderzoeksresultaten geen aanleiding om aan te nemen dat de theorie niet toepasbaar zou zijn op de RTC's.

Een ander probleem bij de theorie van Verhoest, is hoe het in dit onderzoek als normering is gebruikt. De RTC's zijn beoordeeld op hun financiële autonomie, waarbij een hogere score de schijn wekt dat dit standaard 'beter' is. Zoals al eerder is vermeld, is de financiële autonomie op zichzelf echter inhoudsloos. Wanneer een RTC bepaalde diensten niet aanbiedt, heeft het RTC ook geen geld nodig, waardoor de financiële middelen sneller uit de kapitaalmarkt kunnen worden vergaard en de financiële autonomie dus hoger is, terwijl dit weinig over de organisatie zegt. Achteraf gezien zou het beter zijn geweest een normerend kader op te stellen, waarmee de 'kwaliteit' van een RTC kon worden vastgesteld en de financiële autonomie slechts één van de dimensies van het normerend kader zou zijn geweest.

Er zijn veel zaken die de onderzoeker beïnvloeden, die vervolgens het onderzoek kunnen beïnvloeden (Boeije, 2008, p. 151). Als onderzoeker wordt er van je verwacht onafhankelijk onderzoek uit te voeren. De onafhankelijkheid van de onderzoeker zou bedreigd kunnen worden doordat de onderzoekseenheden (de RTC's van de KNWU) onderdeel zijn van de organisatie van de opdrachtgever. Daarnaast was, ten tijde van het onderzoek, de onderzoeker enkele dagen in de week actief op het kantoor van de KNWU, wat tevens de onafhankelijkheid van de onderzoeker zou kunnen bedreigen. Reflecterend op deze zaken, kan er voorzichtig worden vastgesteld dat deze zaken het onderzoek niet hebben beïnvloed. De onderzoeker heeft een kritische houding richting de KNWU behouden en verschilt op enkele belangrijke punten sterk van mening met vertegenwoordigers van de KNWU.

Er dient tevens gereflecteerd te worden op de rol van de onderzoeker tijdens de dataverzameling. De dataverzameling bij de interviews is volledig volgens de - sterk gestructureerde - interviewgids verlopen. Hier is nauwelijks vanaf geweken waardoor er positief gereflecteerd kan worden op de rol van de onderzoeker tijdens de interviews. Er zijn

kritischere punten te melden ten aanzien van de rol van de onderzoeker tijdens de *workshop*. Waar het doel van de *workshop* was om de bevindingen van de onderzoeker te verrijken met kennis uit het veld, door de opinie van de deelnemers van het panel te peilen, is in plaats daarvan de onderzoeker op momenten in discussie gegaan met deelnemers van het panel.

6.4 Aanbevelingen

De aanbevelingen voor vervolgonderzoek kunnen voor een groot deel gegeven worden door het beantwoorden van enkele praktische vragen, hetgeen stap 6 zal zijn in een planevaluatie (Swanborn, 2007, p. 137). Deze vragen worden nu achtereenvolgens beantwoord.

Is een proces en/of productevaluatie nodig?

Het is naar de mening van de onderzoeker raadzaam om een productevaluatie uit te voeren indien de conclusie van het onderzoek zal worden geïmplementeerd door de KNWU. Een procesevaluatie lijkt overbodig omdat dit geen lang proces betreft. Maar omdat het 'succes' van de conclusie getoetst is door middel van een *workshop*, waarmee overigens geen garanties voor de toekomst worden gegeven, lijkt een productevaluatie wel raadzaam.

Zo ja, op welke termijn?

Ongeveer een jaar nadat de veranderingen zoals beoogd zijn ingevoerd zou het al mogelijk moeten zijn de resultaten te meten en te beoordelen.

Welke steekproef wordt getrokken voor de procesevaluatie?

Niet van toepassing.

Hoe krijgt de productevaluatie qua ontwerp vorm?

Deze keuze kan het best gemaakt worden door de onderzoeker die dan de productevaluatie uitvoert. Het is in elk geval raadzaam wederom de financiële autonomie te meten op dezelfde wijze zoals het in dit onderzoek gemeten. Zo kan een vergelijking gemaakt worden waardoor eventuele verbetering zichtbaar zal zijn.

Voor de KNWU en het vervolgonderzoek zijn tevens een aantal zaken opgevallen die wellicht in de toekomst een interessant onderzoek kunnen vormen. Zo viel het op tijdens de *workshop* dat men ervan overtuigd was dat het onmogelijk was om de bestuurders van de RTC's tot actie te laten komen. Dit was des te meer opvallend omdat dit bij andere sportbonden wel mogelijk bleek te zijn. Een onderzoek naar hoe men bestuurders kan laten participeren zou daarom zowel een interessant als een relevant onderzoek kunnen.

Lijst met afkortingen

KNWU	Koninklijke Nederlandsche WielrenUnie
RTC	Regionaal TrainingsCentrum
NTC	Nationaal TrainingsCentrum
WFL	WielersFederatie Limburg
NOC*NSF	Nederlands Olympisch Comité (NOC) & de Nederlandse Sport Federatie (NSF)
NBB	Nederlandse Badminton Bond
KNBSB	Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond
NHV	Nederlands Handbal Verbond
KNSB	Koninklijke Nederlandse Schaats Bond
NTB	Nederlandse Triathlon Bond
NeVoBo	Nederlandse Volleybal Bond
KNZB	Koninklijke Nederlandse Zwem Bond
KNRB	Koninklijke Nederlandse Roei Bond
KBWB	Koninklijke Belgische Wielrijders Bond
BDR	Bund Deutscher Radfahrer
CA	Cycling Australia

Literatuurlijst

Aarsen-Coopmans, B., Ambaum, M. & Huijser, R. (2005), *Katern Verzelfstandiging*
Vereniging Sport en Gemeenten, Dordrecht

De Baas, J.H. (1995). *Bestuurskunde in hoofdlijnen*.
Wolters-Noordhoff, Groningen

Bach, T. (2010). *Policy and management autonomy of federal agencies in Germany*.
In : Laegreid, P. & Verhoest, K., Governance of public sector organizations: Proliferation,
autonomy and performance. 89 - 110
Palgrave Macmillan, Basingstoke

Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*.
Boom Onderwijs, Amsterdam

Busuoiu, M. (2009). *Accountability, control and independence: The case of European agencies*.
In : European Law Journal, 15(5), 599 - 615

Burger, Y.D. (1992). *Tussen realiteit en retoriek: Decentralisatie en autonomisering in de praktijk*.
Eburon, Delft

Christensen, J.G. (1999). *Bureaucratic autonomy as a political asset*.
In : European Consortium for Political Research (ECPR) Workshop, Mannheim

Geerts, G. & Heestermans, H. (1984a). *Van Dale. Groot woordenboek der Nederlandse taal. Eerste deel A/I*.
Van Dale Lexicografie, Utrecht

Geerts, G. & Heestermans, H. (1984b). *Van Dale. Groot woordenboek der Nederlandse taal. Derde deel S/Z*.
Van Dale Lexicografie, Utrecht

Hoogerwerf, A. & Herwijer, M. (1978). *Overheidsbeleid*.

Samsom Uitgeverij, Alphen aan den Rijn

Hornstra, L. (1961). *De organisatiestructuur van het bedrijf.*

G. J. A. Ruys Uitgeversmaatschappij N.V., Bussum

In 't Veld, J. (1993). *Organisatiestructuur en arbeidsplaats.*

Stenferd Kroese, Amsterdam

Koninklijke Nederlandsche WielrenUnie (2011). *RTC Richtlijnen Oost.*

KNWU, Nieuwegein

Koninklijke Nederlandsche WielrenUnie (2012). *Project document Fast Forward.*

Talentontwikkeling wielrennen 2012-2016.

KNWU, Nieuwegein

Koninklijke Nederlandsche WielrenUnie (2013a). *RTC's de basis van olympisch succes.*

KNWU, Nieuwegein

Koninklijke Nederlandsche WielrenUnie (2013b). *Omschrijving RTC.*

KNWU, Nieuwegein

Koninklijke Nederlandsche WielrenUnie (2014a). *Subsidieaanvraag Regionaal Trainings*

Centrum Oost

KNWU, Nieuwegein

Koninklijke Nederlandsche WielrenUnie (2014b). *TV – Richtlijn inrichten RTC*

KNWU, Nieuwegein

Kastelein, J.J.P. (1990). *Modulair organiseren.*

Wolters-Noordhoff, Groningen

Laegreid P. & K. Verhoest. (2010). *Governance of public sector organizations: Proliferation, autonomy and performance.*

Palgrave Macmillan, Basingstoke

Schillemans, T. (2012). *Double-Edged Swords: Expert-Stakeholders as (Slightly). Unreliable Instruments for Control and Autonomy of Executive Agencies*
Utrecht University, Utrecht School of Governance, Utrecht

Swanborn, P. C. (2007). *Evalueren*
Boom Onderwijs, Amsterdam

McGregor, D. (1960). *The human side of everything.*
McGraw Hill Book Company, New York

Ministerie van Economische Zaken. (2011). *Naar de top. De hoofdlijnen van het nieuwe bedrijfslevenbeleid.*
Directie Algemene Economische Politiek, Den Haag

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2011). *Concept van de Subsidieregeling culturele basisinfrastructuur 2013-2016*
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Den Haag

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2011). *Landelijke nota gezondheidsbeleid 'Gezondheid Dichtbij'.*
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Den Haag

Mintzberg, H. (1983). *Structure in five. Designing effective organizations.*
Prentice Hall, Englewood Cliffs

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations.*
Prentice Hall, Englewood Cliffs

Mueller, D.C. (1989). *Public Choice II. A revised edition of Public choice.*
Cambridge University Press, Cambridge

NOC-NSF. (2015). *Informatiemap programma's.*
Unit Topsport, Arnhem

Rijksoverheid. (Z.J.). *Agentschappen Rijksoverheid*

Geraadpleegd 31-03-2015, op
<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rijksoverheid/agentschappen>

Van Thiel, S. (2001). *Lokale verzelfstandiging*.
Erasmus Universiteit, Rotterdam

Verhoest, K., Peters, B.G., Bouckaert, G. & Verschuere, B. (2004). *The study of organizational autonomy: A conceptual review*.

In : Public Administration and Development, Vol. 24, No. 2, 101 - 118.

Vennix, J.A.M. (2010). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek*.
Pearson Educated Limited, Harlow

Wielers Federatie Limburg (2009). *Project Regionaal Trainings Centrum Wielrennen (RTC)*

Wilemsky, H. L. (1964). *The professionalization of everyone?*

In : American Journal of Sociology, Vol. 70, No. 2, 137 – 158

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewguide

Selectie respondenten

Er is gekozen om onder 15 sportbonden semigestructureerde interviews te houden. Het interview wordt meer gestructureerd naar mate het interview vordert. Dit aantal zou voldoende inzicht moeten bieden om een duidelijk beeld te krijgen van de diverse talentopleidingssystemen die gehanteerd worden. Het enige criterium is dat deze sportbonden over een regionaal talentopleidingssysteem (hierna te noemen : 'regionale opleidingsorganisatie') beschikken dat onder de regie valt van de sportbond (er zijn ook vergelijkbare private initiatieven die los van een sportbond worden georganiseerd) om zo een goede vergelijking te kunnen maken met de RTC's van de KNWU. In Nederland worden deze organisaties overal ook RTC's genoemd, in het buitenland hanteert men andere benamingen.

Voor de selectie van deze sportbonden is contact gelegd met een contactpersoon binnen het NOC-NSF. De geselecteerde sportbonden zijn diverse sportbonden uit Nederland en wielerbonden uit andere landen. Via mailcontact is vervolgens contact gelegd en gevraagd of deze bonden hun systeem zouden willen toelichten in een interview.

De volgende sportbonden voldoen aan het genoemde criterium :

1. Koninklijke Nederlandsche WielrenUnie. Wielrennen à 6 RTC's onder regie van de sportbond.
2. Sportbond Badminton Nederland. Badminton à 3 Badminton Academies onder regie van de sportbond en 6 Badminton Academies niet onder regie van de sportbond.
3. Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond. Baseball à 6 Baseball Academies (RTC's) onder regie van de sportbond.
4. Nederlandse Volleybal Bond. Beachvolleybal à 1 RTC onder regie van de sportbond en 8 RTC's niet onder regie van de sportbond.
5. Nederlands Handbal Verbond. Handbal à 13 Handbalscholen (RTC's).
6. Koninklijke Nederlandse Roeibond. Roeien à 4 RTC's.
7. Koninklijke Nederlandse Schaats Bond. Schaatsen à 4 RTC's onder regie van de sportbond.
8. Nederlandse Triathlon Bond. Triathlon à 4 RTC's onder regie van de sportbond en 10 opleidingsverenigingen.
9. Nederlandse Volleybal Bond. Volleybal à 10 RTC's onder regie van de sportbond

10. Koninklijke Nederlandse Zwembond. Zwemmen à 4 RTC's onder regie van de sportbond en 13 TC-verenigingen.

De exacte aantallen RTC's per bond bleken na de interviews echter niet helemaal correct te zijn. Zo heeft de Nederlandse Triathlon Bond slechts 2 RTC's in plaats van de aangegeven 4. Aan de hand van bovenstaande lijst is besloten beachvolleybal niet mee te nemen in het onderzoek. Deze sport heeft immers maar 1 RTC en een regiserende bond die ook verantwoordelijk is voor een andere sport (volleybal). Zo zou twee keer dezelfde informatie worden verkregen. Het 'gewone' volleybal heeft wel 10 RTC's waardoor deze bond interessanter lijkt om op te nemen in het onderzoek.

Buiten de Nederlandse grenzen wordt in weinig landen gebruik gemaakt van een talentopleidingssysteem dat zich niet op nationaal niveau manifesteert. Na een verkennend gesprek met Thorwald Veneberg en Peter van Zijerveld zijn de volgende buitenlandse wielerbonden geselecteerd :

- Australië
- België
- Groot-Brittannië
- Duitsland
- Frankrijk
- Denemarken

Benaderingsmail Nederlandse sportbonden

Geachte *...naam respondent...*

In opdracht van de KNWU ben ik momenteel bezig de mogelijkheden te verkennen om de RTC's financieel te verzelfstandigen, d.w.z. onafhankelijk van subsidies te maken. De reden dat ik u benader, is omdat ik graag meer inzicht zou willen verkrijgen in hoe de RTC's georganiseerd zijn bij andere sportbonden. Ik heb begrepen dat ik daarvoor het beste contact kon zoeken met u.

Zou u zich bereid kunnen vinden om in een interview mij meer te kunnen vertellen over de organisatie van de RTC's in uw bond? Zowel van goede als minder goede eigenschappen van het systeem zou ik kunnen leren, dus alle informatie die u mij kan geven is welkom. Het interview zal ongeveer tussen 30 en 45 minuten kunnen duren.

Bij voorbaat mijn dank voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,
Michiel Rouschop
Stagiair RTC's, KNWU

Benaderingsmail buitenlandse Wielerbonden

Dear sir/madam *..naam..*,

Currently I'm investigating how to improve the youth academies for the Dutch Cycling Union (KNWU). To be more specific; how to organize these academies so they're less dependent of government subsidy's. Therefore I would like to gain more insight in how the development of youth riders is organized by your union. With the information the website *..website bond noemen..* provides, I thought you would be the best person to contact.

Would you be willing to answer a few questions in a skype conversation? I can learn from both good facets of your system, as less good facets. So all information is a welcome addition to my research. The conversation shouldn't take longer than 30 or 40 minutes.

I'm looking forward to your response.

With kind regards,

Michiel Rouschop
KNWU

Vragen

De vragen zijn erop gericht een beeld te krijgen van het regionale talentopleidingsstelsel dat de sportbond van de respondent hanteert. Na het interview moet er voldoende informatie verzameld zijn om de financiële autonomie van de regionale opleidingsorganisatie te meten en te weten hoe dit stelsel is opgebouwd. Hiervoor is de operationalisatie, uitgevoerd in paragraaf 4.4, leidend. Het kan zijn dat bepaalde vragen tijdens het interview worden overgeslagen omdat deze vraag in een ander stadium al door de respondent is beantwoord.

KENNISMAKING

1. Zou u uzelf, ... (*de betreffende sportbond*) en uw rol binnen ... (*de betreffende sportbond*) kunnen voorstellen?

"Open antwoord".

2. Heeft ... (*de betreffende sportbond*) een organisatie dat belast is met het opleiden van talenten in regionaal verband?

- *"Ja"* -> door naar vraag 4.

- *"Nee"* -> door naar vraag 3.

3. Houdt de ... (*de betreffende sportbond*) zich dan op een andere manier bezig met het opleiden van talenten?

- *"Ja"* -> door naar vraag 4.

- *"Nee"* -> door naar vraag 29.

INZICHT VERWERVEN IN HET SYSTEEM

4. Hoe gaat dat systeem dan in zijn werk?

"Open antwoord" -> Doorvragen tot een bevredigende kennis over het systeem ontstaat.

→ Wat zijn concreet de activiteiten binnen de RTC's? (Aandachtspunten : is dit binnen ieder RTC hetzelfde? Full-time / part-time?)

5. Op een schaal van 1 tot 10, hoe zou u dit systeem beoordelen?

"Antwoord varieert van 1 tot 10"

6. Kan u dit cijfer toelichten? Wat zijn de mogelijke voor- en nadelen van dit systeem?

"Open antwoord"

FINANCIËLE AUTONOMIE

7. Hoe wordt dit systeem gefinancierd?

"Open antwoord" -> Doorvragen tot eventuele onduidelijkheden verhelderd zijn.

Aankondigen dat vanaf dit moment de vragen geslotener zullen worden en dat de respondent kortere antwoorden mag geven.

8. Wordt de regionale opleidingsorganisatie gefinancierd vanuit een overheid? Hier vallen overheden op alle niveaus onder.

- "Ja" -> Door naar vraag 9.
- "Nee" -> Door naar vraag 10.

9. Wordt de regionale opleidingsorganisatie volledig, voor de meerderheid of voor de minderheid vanuit de overheid gefinancierd?

"Antwoord varieert tussen volledig, voor de meerderheid of voor de minderheid".

10. Draagt de regionale opleidingsorganisatie verantwoordelijkheid voor eventuele tekorten?

- "Ja" -> Door naar vraag 11.
- "Nee" -> Door naar vraag 12.

11. Draagt de regionale opleidingsorganisatie volledige-, voor een meerderheidsdeel of voor een minderheidsdeel verantwoordelijkheid voor de eigen tekorten?

"Antwoord varieert tussen volledig, voor de meerderheid of voor de minderheid". -> Door naar vraag 13.

12. Wie draagt dan deze verantwoordelijkheid?

"Open antwoord".

13. Gelieve met 'ja' of 'nee' te antwoorden. Ontvangt de regionale opleidingsorganisatie inkomsten via een van de volgende mogelijkheden?

- Inkomsten uit een overkoepelende organisatie. *"Antwoord varieert tussen ja of nee".*
- Inkomsten uit andere overheidsinstellingen dan de overheden zelf. *"Antwoord varieert tussen ja of nee".*
- Inkomsten uit eigen belastingen. *"Antwoord varieert tussen ja of nee".*
- Inkomsten uit de verkoop van producten of diensten. *"Antwoord varieert tussen ja of nee".*
- Inkomsten uit giften, sponsoring of lidmaatschapsgelden. *"Antwoord varieert tussen ja of nee".*
- Overige vormen van inkomsten exclusief de subsidies van overheden. *"Antwoord varieert tussen ja of nee".*

Indien alles met 'nee' beantwoord -> door naar vraag 15.

14. Zijn de gezamenlijke inkomsten uit deze bronnen de volledige, voor een meerderheid of voor een minderheid verantwoordelijk voor de financiering van de regionale opleidingsorganisatie?

“Antwoord varieert tussen volledig, voor de meerderheid of voor de minderheid”.

ORGANISATIESTRUCTUUR

15. Aan wie en op basis waarvan dienen de medewerkers verantwoording af te leggen over hun werkzaamheden?

“Open antwoord” -> Indien nog niet duidelijk genoeg om een verantwoordingsmechanisme te selecteren, doorvragen.

16. Wie is in de organisatie het meest essentieel?

“Open antwoord” -> Zelf verbinding leggen met organisatieonderdelen m.b.v. operationalisatie.

17. U krijgt nu steeds twee keuzemogelijkheden. Zou u willen aangeven welk van de twee voor het RTC meer opgaat?

1. Stabiel 2. Dynamisch	1. Het is makkelijk te voorspellen hoeveel wielrenners zullen deelnemen in het RTC. 2. Het is moeilijk te voorspellen hoeveel wielrenners zullen deelnemen in het RTC.
1. Simpel 2. Complex	1. Het is relatief simpel (kost weinig tijd/moeite) om te leren hoe het werk van de opererende kern uitgevoerd moet worden. 2. Het is relatief moeilijk (kost veel tijd/moeite) om te leren hoe het werk van de opererende kern uitgevoerd moet worden.
1. Geïntegreerd 2. Gediversifieerd	1. Sprake van indien aan alle van de volgende voorwaarden is voldaan : - Geen diversiteit in klanten. - Geen diversiteit in geleverde diensten. - Geen diversiteit in de locaties waar de dienst geleverd wordt. 2. Sprake van indien minimaal aan één van de volgende voorwaarden is voldaan : - Diversiteit in klanten. - Diversiteit in geleverde diensten. - Diversiteit in de locaties waar de dienst geleverd wordt.

18. Respondent bedanken voor de medewerking. Vragen of de respondent nog vragen heeft.

Bijlage 2: Workshopguide

De empirische dataverzameling wordt in verschillende stappen doorlopen. Dit heeft tot gevolg gehad dat deze workshopguide pas is geschreven, nadat de empirische bevindingen uit de enquête en interviews al waren verzameld (zie : paragraaf 5.2 en paragraaf 5.3) De *workshop* dient immers ter verdieping van de bevindingen uit de enquête en interviews, wat impliceert dat de bevindingen uit de enquête en interviews al verzameld moeten zijn. Nadat besloten is de enquêteresultaten niet mee te nemen in de analyse van het onderzoek (zie: paragraaf 5.3), geeft deze workshopguide dus slechts een gevolg aan de interviews.

In paragraaf 4.3.4 staat beschreven welke keuzes gemaakt dienen te worden bij het schrijven van een workshopguide. Deze hebben onder andere betrekking op hetgeen dat besproken dient te worden, de personen die participeren in het panel en de rol van de onderzoeker zelf. In de volgende passage uit paragraaf 4.3.4 staat vermeld wat er chronologisch tijdens de workshop behandeld moet worden.

Passage 4.3.4

Bij een *workshop* krijgt het panel eerst de kans om individueel zijn/haar visie op het probleem te geven. Vervolgens kan men op elkaar reageren waarna meningen bijgesteld kunnen worden om zo overeenstemming te bereiken over wat het probleem is en wat de bepalende variabelen zijn. Normaliter worden in deze fase ook al oplossingsmogelijkheden besproken; omdat echter in de vervolgrondes het onderwerp gericht is op het bepalen van deze oplossingsmogelijkheden zal dit in deze fase nog niet worden besproken (Swanborn, 2007).

Vervolgens vinden er verschillende rondes plaats waarbij iedere keer een alternatief wordt voorgelegd door de onderzoeker. Hierna kan het panel zich over het alternatief (kan) uitlaten. Zodoende kan de onderzoeker de verwachte primaire- en neveneffecten in kaart brengen (Swanborn, 2007). Met het vaststellen van de primaire effecten wordt bedoeld in welke mate het panel verwacht dat de organisatiestructuur bijdraagt aan het verzelfstandigen van de financiële autonomie. Neveneffecten zijn de eventuele onbedoelde gevolgen die het alternatief met zich meebrengt. Naast de primaire- en neveneffecten kan tevens een beeld verkregen worden over de haalbaarheid en de wenselijkheid (draagvlak) van het alternatief.

Het doel van de *workshop* is enerzijds om de primaire- en neveneffecten van de verschillende organisatiestructuren in kaart te brengen - waarmee tevens antwoord wordt gegeven op de vierde deelvraag – en anderzijds om de theoretische analyse van de

onderzoeker aan te vullen met informatie en kritiek van deskundigen. Deze informatie bevat onder andere de haalbaarheid en wenselijkheid van de alternatieve oplossingen. De alternatieve wijzen om de financiële autonomie op een duurzame manier te borgen zijn:

- Het ontwikkelen van een optimale organisatiestructuur.
- Het takenpakket van de RTC's versmallen.
- Samenwerkingen aangaan om zo inkomsten in natura te vergaren.
- Het aanstellen van een coördinator om de RTC's te begeleiden, te adviseren en te ondersteunen.
- Het opstellen van criteria waar een RTC aan dient te voldoen.

Binnen elke alternatieve wijze om de financiële autonomie te borgen - ook wel de 'interventies' genoemd - kunnen verdiepende keuzes worden gemaakt. Het panel zal daarom een verdiepende discussie voeren over de invulling van de interventie, om vervolgens de interventie te beoordelen op de primaire effecten, de neveneffecten, de haalbaarheid en de wenselijkheid.

Om de *workshop* gestructureerd te laten verlopen is er een schema gemaakt, waarin vermeld staat voor de onderzoeker wat wanneer dient te gebeuren. Dit schema is gebaseerd op de ideale vorming van een *workshop*, zoals beschreven in paragraaf 4.3.4. In de *workshop* zal er achtereenvolgens aandacht besteed worden aan:

1. Het individueel vaststellen van het probleem.
2. Het verkrijgen van overeenstemming omtrent het probleem.
3. Het vaststellen van variabelen die hierop van invloed zouden zijn.
4. Een verkennend gesprek naar de mogelijke oplossingen van het probleem.
5. Het presenteren van het onderzoek en toelichten hoe dit onderzoek tracht het probleem op te lossen. Presenteren van de verschillende mogelijke oplossingen en hoe de verschillende bonden keuzes hebben gemaakt aangaande taken, coördinatie en samenwerking.
6. Per alternatieve oplossing een discussie laten plaatsvinden. Waarna de primaire effecten, de neveneffecten, de haalbaarheid en de wenselijkheid wordt besproken.
7. Op zoek gaan naar een prioritering van de mogelijke oplossingen.

Aandachtspunten.

Het is zaak voor de onderzoeker de *workshop* goed voor te bereiden, zodat er geen onduidelijkheden bestaan voor het panel. Daarom zullen nu enkele aandachtspunten per punt behandeld worden.

1. Om er voor te zorgen dat men niet afdwaalt van het 'probleem', zal de onderzoeker aftrappen met het introduceren van 'zijn' probleem. Dit 'probleem' zal worden afgeleid van de hoofdvraag. Het panel kan hier dan op reageren door het probleem te verbreden of te versmallen.
2. Het is zaak dat het panel hetzelfde probleem erkent. Wanneer dat in deze fase niet goed gebeurt, kan dit in latere discussies een probleem vormen. Daarom zal dit punt worden besloten met het formuleren van het probleem, waarna het panel haar instemming zal moeten geven.
3. Dit punt wordt voornamelijk gebruikt om in het onderwerp te komen en het panel vrij te laten brainstormen. Zo worden hopelijk de laatste barrières weggenomen.
4. Dit punt wordt gebruikt om eventueel nieuwe inzichten op te doen. De onderzoeker heeft dan de kans om hierop dieper in te gaan.
5. Het is bij dit punt belangrijk dat de onderzoeker deze presentatie goed voorbereidt. Hierbij zullen voornamelijk de empirische bevindingen worden gepresenteerd. Het panel dient individueel een kopie van de presentatie te ontvangen. Het moet voor het panel duidelijk zijn wat de onderzoeker tracht te bereiken. Het panel kan vragen stellen over de gebruikte methoden en eventueel kritiek leveren.
6. De onderzoeker presenteert de organisatiestructuren die een hogere financiële autonomie borgen en de verschillende keuzes die de bonden hebben gemaakt voor het construeren van de RTC's. Vervolgens zullen deze oplossingen worden gepresenteerd, waaraan de betreffende keuzes worden toegevoegd. Daarna wordt het panel gevraagd naar de primaire effecten, neveneffecten, wenselijkheid en haalbaarheid van de verschillende oplossingen.
7. Deze laatste stap zal worden genomen om te kijken of het panel op één lijn zit ten aanzien van hetgeen besproken is. Daarnaast is het tevens verhelderend welke alternatieven de voorkeur genieten.

Panel

In het panel participeren tien personen. Het panel wordt vormgegeven door de technisch directeur van de KNWU, de coördinator RTC's, de manager bedrijfsvoering van de KNWU en de verschillende talentcoaches van de RTC's. Er is voor deze personen gekozen omdat hiermee de belangrijkste organisatieonderdelen van de RTC's vertegenwoordigd zijn. De technisch directeur, coördinator RTC's en talentcoaches vormen immers respectievelijk de strategische top, de technostructuur en de opererende kern van de RTC's.

De bestuurders van de RTC's zijn als het middenmanagement dan het ontbrekende organisatieonderdeel. Deze zijn om twee redenen niet meegenomen. Het is (1) onpraktisch om én de bestuurders én de talentcoaches in een panel te plaatsen, zo wordt het panel groter dan de beoogde 12 personen. Ten tweede heeft het middenmanagement bij de RTC's van de KNWU een vrij beperkte rol. Zij houden zich voornamelijk bezig met het financiële aspect van de RTC's. Daarom is ook de manager bedrijfsvoering van de KNWU aan dit panel toegevoegd, omdat hij met zijn financiële kennis in staat de bestuurders te vervangen in de *workshop*.

Rol onderzoeker

In paragraaf 4.3.4 is al uitgewerkt dat de onderzoeker zich vooral luisterend op moet stellen en er zorg voor moet dragen dat het onderwerp duidelijk is. Dit zijn dan ook de voornaamste aandachtspunten van de onderzoeker gedurende de *workshop*. Door de presentatie van het onderzoek (stap 5) moet de onderzoeker ervoor zorgen dat het onderwerp duidelijk is. Het is van belang voor de onderzoeker om te beseffen dat het panel niet bekend is met de bestuurskundige theorieën en hier in de presentatie rekening mee houdt. Het is dan ook zaak stil te staan bij deze stap en er zeker van te zijn dat er geen onduidelijke zaken zijn.

Een risico van *workshops* kan zijn dat het panel zich door middel van groepsdruk conformeert aan de groep, het gesprek kan dan geleid worden door dominante deelnemers waardoor de tijd ontbreekt om doordacht te reageren op elkaar. Dit risico is vermoedelijk minder aanwezig gedurende de *workshop* voor dit onderzoek, omdat het panel al vaker met elkaar vergaderd heeft. Hierdoor is het aannemelijk dat barrières om je uit te spreken, al grotendeels zijn weggenomen. Desalniettemin zal de onderzoeker zich waakzaam op moeten stellen, om de minder dominante deelnemers ook aan het woord te laten.