



Middelgrote loopsportevenementen: kleine organisaties worden groot

Een kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar de organisatorische kenmerken van middelgrote loopsportevenementen en de consequenties hiervan op een mogelijke samenwerking met de Atletiekunie

Atletiekunie



Universiteit Utrecht

Mark Koolhaas

Middelgrote loopsportevenementen: kleine organisaties worden groot

Een kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar de organisatorische kenmerken van middelgrote loopsportevenementen en de consequenties hiervan op een mogelijke samenwerking met de Atletiekunie

Mark Koolhaas

Hilversum, juni 2012

Mark Koolhaas

3652483

Mark.Koolhaas@gmail.com

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht

Master Sportbeleid en Sportmanagement

Scriptiebegeleiders USBO:

Prof. dr. M. van Bottenburg

Drs. M.G. van Slobbe

Stagebegeleiders Atletiekunie:

Patrick Aris

Gerard Nijboer

VOORWOORD

Voor u ligt mijn scriptie: *Middelgrote loopsporevenementen: kleine organisaties worden groot*. Deze scriptie is geschreven in het kader van de afronding van de master Sportbeleid en Sportmanagement aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) van de Universiteit van Utrecht.

De totstandkoming van deze scriptie toont grote gelijkenis met het lopen van een hardloopwedstrijd. Om een goede wedstrijd te lopen moet je flink wat trainingskilometers in de benen hebben. Na een basisconditie te hebben opgebouwd bij de studie Bewegingswetenschappen aan de Vrije Universiteit te Amsterdam heb ik tweeënhalfjaar geleden gekozen om te focussen op een andere discipline. Tijdens de minor Bestuurs- en Organisationswetenschap en aansluitend de master Sportbeleid en Sportmanagement aan de USBO heb ik de laatste specifieke trainingskilometers kunnen maken. Deze periode is in razend tempo voorbij gegaan. Met name de kleinschaligheid van de opleiding maakte het een leuke en leerzame tijd. Daarnaast is de combinatie tussen studie en een tweejarige stage bij de Atletiekunie een waardevolle toevoeging gebleken.

Voorliggende scriptie vormt het ultieme doel en tevens de afsluiting van bovengenoemde voorbereiding. Net als bij een zware wedstrijd zag ik er als een berg tegenop, maar nadat het startschot eenmaal had geklonken liep het eigenlijk best wel lekker. Natuurlijk waren er moeilijke punten onderweg en was er aan het einde een flinke eindsprint nodig, maar eenmaal bijgekomen na de finish overheerst een gevoel van tevredenheid. Ik ben trots op het eindresultaat.

Natuurlijk had ik nooit zo goed gepresteerd als ik het allemaal alleen had moeten doen. Een groot aantal personen heeft mij geholpen de moeilijke punten tijdens zowel voorbereiding als afsluiting te overwinnen. Graag zou ik van de gelegenheid gebruik willen maken hen te bedanken. Allereerst dank aan mijn scriptiebegeleider: Maarten van Bottenburg. Zijn kritische houding heeft gezorgd voor een hogere kwaliteit van het eindresultaat en door zijn onuitputtelijke enthousiasme heb ik er altijd met veel plezier aan kunnen werken. Dank daarvoor!

Daarnaast wil ik mijn collega's bij de Atletiekunie bedanken, in het bijzonder Patrick Aris en Gerard Nijboer. Zij hebben mij tijdens mijn tweejarige stage begeleid en gezorgd voor een leuke en leerzame stageperiode, ik ben blij dat ik twee jaar heb mogen meedraaien in dit werkveld. Verder wil ik alle respondenten bedanken. Hun enthousiasme en gedrevenheid heeft mij enorm gestimuleerd.

Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken. Zij hebben mij onvoorwaardelijk gesteund tijdens de totstandkoming van dit eindresultaat. In het bijzonder mijn vriendin Floortje. Zij heeft mij tot het einde toe gemotiveerd ondanks alle ingeleverde tijd die wij samen door hadden kunnen brengen.

Met al deze hulp ben ik gekomen tot voorliggend eindresultaat. In een hardloopwedstrijd had dit ongetwijfeld geleid tot een persoonlijk record waar ik meer dan trots op zou zijn. Ik wens u veel leesplezier en zie reacties en opmerkingen graag tegemoet.

Mark Koolhaas
Hilversum, juni 2012

SAMENVATTING

De loopsport heeft de afgelopen decennia flink aan populariteit gewonnen. Loopsporevenementen weten hier als geen ander van te profiteren. Met name sinds het eind van de jaren negentig zijn er veel evenementen bij gekomen en zien organisatoren de deelnemersaantallen stijgen. Ook de Atletiekunie profiteert van de toenemende populariteit van het hardlopen, maar wel in mindere mate. Zeventig procent van de deelnemers aan loopsporevenementen zijn niet aangesloten bij de Atletiekunie. Voor de Atletiekunie ligt hier een grote kans. De Atletiekunie wil daarom een samenwerking aangaan met organisatoren van loopsporevenementen. Om deze organisatoren te verleiden tot samenwerking zal zij een meerwaarde moeten vormen voor die organisatoren. Onderzoek van Harmens (2007) heeft aangetoond dat dit bij de vijf grootste loopsporevenementen van Nederland moeilijk zal zijn. De organisaties van deze evenementen zijn dusdanig professioneel dat de Atletiekunie weinig voor hen kan betekenen. Over de middelgrote loopsporevenementen bestaat hierover nog geen kennis. Voorliggend onderzoek springt hier op in en poogt meer kennis te verschaffen over de organisaties van middelgrote loopsporevenementen en de betekenisgeving van de betreffende organisatoren aan diverse opgaven waarvoor zij zich gesteld zien en de rol van de Atletiekunie bij hun evenement.

Betekenisgeving is afhankelijk van context, resultaten kunnen hierdoor niet zomaar worden gegeneraliseerd. Om meer inzicht te krijgen in deze generaliseerbaarheid en een zo compleet mogelijk beeld te kunnen krijgen van het gehele probleemveld is gekozen om kwalitatief onderzoek te combineren met kwantitatief onderzoek. Er is een tiental (semi) gestructureerde diepte-interviews gehouden bij tien verschillende organisaties van middelgrote loopsporevenementen. Daarnaast is een enquête uitgezet onder de organisaties van alle (negentig) middelgrote loopsporevenementen, 52 enquêtes zijn volledig ingevuld retour gekomen.

Het blijkt dat organisaties van middelgrote loopsporevenementen zich op een omslagpunt in hun ontwikkeling bevinden. Zij kunnen niet meer getypeerd worden als vrijwillige vereniging, maar zijn in de meeste gevallen ook (nog) geen professionele dienstverlening. Deze specifieke situatie brengt hen in een lastig parket. Door groei en ontwikkelingen in de maatschappij krijgen zij te maken met diverse moeilijker wordende opgaven, maar zij zijn nog niet zover doorgroeid dat ze gebruik kunnen maken van de voordelen van een groot evenement. Een uitstekend voorbeeld hierbij is de kwestie professionalisering. De evenementen worden te groot om door vrijwilligers te worden georganiseerd, maar ze zijn te klein om voldoende inkomsten te genereren om ook daadwerkelijk professionals in te kunnen huren. Ook op diverse andere fronten speelt dit probleem.

Dit geeft de Atletiekunie een uitgelezen kans om op in te spelen. Toch vinden de organisatoren van middelgrote loopsporevenementen de diensten van de Atletiekunie op dit moment (te) beperkt. Zij zien dan ook diverse mogelijkheden om het dienstenpakket uit te breiden. Overigens geldt dit met name voor de kleinere evenementen. Naarmate een evenement groter wordt en de organisatie meer is ontwikkeld hechten organisatoren minder belang aan de Atletiekunie. De Atletiekunie zal zich dan ook met name op de organisaties van kleinere evenementen moeten richten en hen een zetje in de rug moeten geven om voorbij het omslagpunt te komen.

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	1
1.1 Doelstelling.....	2
1.2 Maatschappelijke relevantie	2
1.3 Wetenschappelijke relevantie.....	3
1.4 Probleemstelling.....	4
1.5 Leeswijzer	4
2. METHODOLOGIE.....	5
2.1 Onderzoeksperspectief	5
2.2 Mixed method design.....	6
2.3 De kwalitatieve benadering.....	7
2.3.1 Semigestructureerde diepte-interviews.....	7
2.4 De kwantitatieve benadering	8
2.5 Data analyse	10
3. CONTEXT.....	13
3.1 De ontwikkeling van de loopsport.....	13
3.1.1 De opkomst van de loopsport	13
3.1.2 Loopgolven	14
3.1.3 De huidige loopsportmarkt	14
3.2 Ontwikkeling loopsporevenementen.....	15
3.2.1 Van wegwedstrijd tot loopsporevenement	15
3.2.2 Loopsporevenementen in Nederland	16
3.2.3 Organisatorische ontwikkeling van loopsporevenementen	17
3.3 De Atletiekunie	18
4. THEORETISCH KADER.....	19
4.1 Typologie van organisaties	19
4.1.1 Hoofdkenmerken.....	20
4.1.2 Naar een typering.....	21
4.2 Inter-organisatorische processen.....	22
4.2.1 Onderlinge afhankelijkheid van organisaties	23
4.2.2 Afhankelijkheidsrelaties in dit onderzoek	24
5 RESULTATEN	25
5.1 Popularisering.....	25
5.1.1 Deelnemersaantallen	26
5.1.2 Succesfactoren	27
5.1.3 Focus.....	28
5.2 Professionalisering	29
5.2.1 Organisatievorm	29
5.2.2 Omvang organisatie.....	29
5.2.3 Structuur.....	30

5.2.4	Tijdinvestering	31
5.2.5	Professionals.....	31
5.3	Probleemoplossing.....	33
5.3.1	Vrijwilligers	33
5.3.2	Topatleten	34
5.3.3	Sponsoring.....	35
5.3.4	Vergunningen	36
5.3.5	Leveranciers.....	37
5.4	Samenwerking	39
5.4.1	Collectief inkopen.....	39
5.4.2	Promotie	40
5.4.3	Kennisdeling	41
5.5	Rol van de Atletiekunie	42
5.5.1	De huidige rol is beperkt	42
5.5.2	Een grotere rol?.....	43
5.5.3	Het toekomstige dienstenpakket	44
5.5.4	De rol van organisatoren	47
6	ANALYSE	49
6.1	Popularisering nader geanalyseerd.....	49
6.1.1	Geografische ligging	50
6.1.2	Vraaggericht	50
6.2	Professionalisering nader geanalyseerd.....	51
6.2.1	Professionaliteit.....	52
6.3	Organisatietype nader geanalyseerd	53
6.3.1	De legitimiteit van de organisatie	53
6.3.2	Het primaire proces.....	53
6.3.3	Structuur en aansturing.....	54
6.3.4	De organisaties getypeerd.....	55
6.4	Probleemoplossing nader geanalyseerd	57
6.4.1	Samenwerking.....	59
6.5	De rol van de Atletiekunie nader geanalyseerd	60
6.5.1	Uitbreiding van het dienstenpakket.....	61
6.5.2	Mogelijke wederdiensten.....	62
7.	CONCLUSIE	63
7.1	Beantwoording deelvragen	63
7.2	Beantwoording hoofdvraag.....	65
8.	AANBEVELINGEN	67
8.1	Organisatorische aanbevelingen	67
8.2	Aanbevelingen voor verder onderzoek	68
	LITERATUURLIJST.....	71
	BIJLAGEN	75

1. INLEIDING

Kleine organisaties worden groot. Naarmate een evenement groeit neemt de druk op organisatoren toe. Het organiseren kost meer tijd en er gaat meer geld in om. De organisaties zullen daarom met hun evenement mee moeten groeien. Ook organisaties van loopsportevenementen krijgen hiermee te maken. Loopsportevenementen profiteren van een explosief ontwikkelende loopsport. De loopsport heeft de afgelopen decennia enorm aan populariteit gewonnen. In de jaren zeventig veranderde de loopsport van een activiteit voor wedstrijdatleten in een activiteit voor iedereen. Nadat de explosieve groei van het hardlopen in de jaren negentig stagneerde is sinds 1999 een 'tweede loopgolf' waar te nemen. Opnieuw is er sprake van een explosieve groei van het aantal hardlopers, welke momenteel nog steeds aanhoudt. Loopsportevenementen zijn met deze ontwikkeling meegegroeid en zien een verdubbeling van de deelnamecijfers gedurende de eerste vijf jaar van de 21^{ste} eeuw (Van Bottenburg, 2006; Van Bottenburg & Hover, 2009; Hover & Romijn, 2011). De organisaties van de vijf grootste loopsportevenementen van Nederland zijn hierdoor inmiddels allemaal uitgegroeid tot grote professionele organisaties (Harmens, 2005).

Ook de Atletiekunie profiteert van deze ontwikkelingen. Uit onderzoek van Van Bottenburg (2006) blijkt dat de Atletiekunie harder groeit dan het gemiddelde van alle andere bonden tezamen. Toch is er nog een groot potentieel voor de Atletiekunie. Het overgrote merendeel van de hardlopers loopt individueel of in een informeel loopgroepje. Slechts drie procent van alle hardlopers is aangesloten bij de Atletiekunie. Bovendien lijkt de loopsport harder te groeien dan de Atletiekunie, wat zou betekenen dat het marktaandeel van de Atletiekunie nog verder zal dalen (Van Bottenburg, 2006). De loopsportevenementen zijn om deze reden van groot belang voor de Atletiekunie. Uit onderzoek blijkt dat zeventig procent van alle evenementenlopers niet is aangesloten bij de Atletiekunie, maar dat ruim de helft daarvan wel interesse heeft in één van de lidmaatschapsvormen (Van Bottenburg & Hover, 2009; Hover & Romijn, 2011). Gezien de deelnemersaantallen van de evenementen betekent dit een enorm potentieel voor de Atletiekunie. Evenementen bieden de Atletiekunie dus een prachtig platform voor ledenwerving, maar hoe kan de Atletiekunie deze potentiële leden bereiken?

De oplossing wordt gezocht in een samenwerkingsverband tussen loopsportevenementen en de Atletiekunie. In navolging op advies uit onderzoek van Van Bottenburg (2006) wil de Atletiekunie zich richting loopsportevenementen ontwikkelen als service verlenende partner met win-win-effecten voor allebei. Dit klinkt makkelijker dan dat het is. Uit onderzoek van Harmens (2007) blijkt dat het beeld dat de Atletiekunie hierbij heeft nogal verschilt ten opzichte van organisatoren. De Atletiekunie wordt overbodig gevonden door de organisatoren van de vijf grootste evenementen van Nederland. De diensten die de Atletiekunie biedt kunnen die organisaties veel beter zelf, samenwerking is voor hen dus niet nodig. Om organisatoren te verleiden tot samenwerking zal de Atletiekunie met diensten moeten komen die voor de betreffende organisaties van waarde zijn. Maar zijn die er wel? En welke zijn dat dan? In 2007 is een eerste stap gezet om deze vragen te beantwoorden (Harmens, 2007). De focus lag in het betreffende onderzoek op de organisaties van de vijf grootste loopsportevenementen van Nederland. Voorliggend onderzoek is een vervolg hierop, maar zal focussen op de organisaties achter middelgrote loopsportevenementen.

In de komende paragrafen zal de doelstelling (§1.1), de relevantie (§1.2 en §1.3) en de probleemstelling (§1.4) van voorliggend onderzoek nader worden toegelicht.

1.1 Doelstelling

Organisaties van de grootste loopsportevenementen van Nederland hebben zich door groei van het evenement en door diverse ontwikkelingen in de maatschappij moeten ontwikkelen tot grote professionele organisaties (Harmens, 2005). Aangenomen wordt dat de organisaties van middelgrote loopsportevenementen minder ver zijn in deze ontwikkeling. Dit zou als gevolg kunnen hebben dat zij minder goed met de diverse opgaven waarvoor organisatoren zich gesteld zien om weten te gaan. Mogelijk biedt dit de Atletiekunie kansen om op in te spelen. Door diensten te ontwikkelen die de betreffende organisatoren moeilijk zelf kunnen realiseren wordt de Atletiekunie een interessante samenwerkingspartner. Om deze diensten te ontwikkelen is echter meer kennis nodig. Er is tot op heden nauwelijks wetenschappelijk onderzoek verricht naar de organisaties achter de middelgrote loopsportevenementen. Meer inzicht is nodig in de mate waarin deze organisaties zijn ontwikkeld, hoe de betreffende organisatoren omgaan met de diverse opgaven waar zij zich voor gesteld zien en wat de Atletiekunie voor hen kan betekenen. Daarnaast is het interessant om te onderzoeken welke invloed de ontwikkeling van de organisatie op dit alles heeft. Dit onderzoek kan daarover meer duidelijkheid verschaffen. De doelstelling van voorliggend onderzoek luidt dan ook:

Het verschaffen van kennis omtrent organisatorische kenmerken van de organisaties achter middelgrote loopsportevenementen. En het inzicht verschaffen in de probleemoplossingen, wensen en behoeften van de organisatoren van deze evenementen.

1.2 Maatschappelijke relevantie

Voorliggend onderzoek is van belang voor de organisaties van middelgrote loopsportevenementen en de Atletiekunie. De Atletiekunie kan door nieuwe inzichten mogelijk beter helpen bij de diverse opgaven waar organisatoren zich voor gesteld zien. Op die manier kan de Atletiekunie druk bij de organisatoren wegnemen. De Atletiekunie heeft hier ook zelf veel baat bij. Bij de al maar populairder wordende loopsportevenementen ligt voor de Atletiekunie een grote kans. Veel evenementenlopers zijn niet aangesloten bij de bond. Door zich op te stellen als service verlenende partner richting de organisaties van die loopsportevenementen kan zij mogelijk een samenwerking aangaan. Uiteraard leidt dit niet direct tot meer leden. Dit is echter wel een noodzakelijke eerste stap om toegang te krijgen tot die grote groep ongebonden evenementenlopers.

Ook voor andere sportbonden kunnen de resultaten van dit onderzoek bruikbaar zijn. Zo hebben bijvoorbeeld de Koninklijke Nederlandse Wielrenunie (KNWU) en de Koninklijke Nederlandse Wandelbond (KNBLO) ook te maken met door alternatieve sportaanbieders georganiseerde sportevenementen waar veel ongebonden sporters aan deelnemen. Ook voor deze bonden is het interessant om te zien hoe een sportbond met deze alternatieve sportaanbieders samen zou kunnen werken. De resultaten uit dit onderzoek zijn dan wel loopsport specifiek, maar mogelijk is de werking van een samenwerkingsverband tussen de traditioneel en alternatief georganiseerde loopsport ook toepasbaar op andere takken van sport.

Maar ook voor andere partijen in de maatschappij is voorliggend onderzoek van belang. Loopsport is een grote sport in Nederland en levert daardoor een belangrijke bijdrage aan de volksgezondheid. De loopsportevenementen vormen een belangrijke promotor voor de loopsport. Het is voor overheden daarom van belang dat de organisaties van deze evenementen ondersteund worden waar nodig.

Daarnaast kan de Atletiekunie mogelijk een verbinding vormen tussen overheden en de loopsporevenementen. Overheden hebben dan ook belang bij een goede relatie tussen organisatoren en de Atletiekunie.

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Voorliggend onderzoek poogt meer inzicht te geven in middelgrote loopsporevenementen en daarmee bij te dragen aan de wetenschappelijke kennis omtrent de loopsporevenementen in het algemeen. Door de stormachtige ontwikkeling die de loopsporevenementen, en daarmee ook de loopsporevenementen, de laatste jaren doormaakt is er sprake van een toenemende interesse hier onderzoek naar te doen. Veel onderzoeken zijn de laatste jaren uitgevoerd naar de loopsporevenementenmarkt. Toonaangevend zijn drie onderzoeken in opdracht van de Atletiekunie, die in samenwerking met het W.J.H. Mulier Instituut zijn gepubliceerd. De eerste is het in 2006 gepubliceerde onderzoek van Van Bottenburg getiteld: *'De tweede loopgolf'*, waarin de ontwikkeling, de omvang, het potentieel en de kenmerken van de loopsporevenementenmarkt centraal staan. Twee latere onderzoeken focussen op het schijnbaar onbegrensde succes van loopsporevenementen. Zo is er het in 2009 gepubliceerde onderzoek van Van Bottenburg & Hover naar de succesfactoren van grote loopsporevenementen, getiteld: *'Evenementenlopers in beeld'*. En is er het onlangs gepubliceerde onderzoek *'Evenementenlopers winnen terrein'* van Hover & Romijn (2011), naar de succesfactoren van middelgrote loopsporevenementen.

Toch ligt in al deze onderzoeken de focus op de loopsporevenementen zelf. De ontwikkeling van de loopsporevenementen en de intrede van commerciële sportaanbieders worden genoemd, maar tot op heden is hier nog weinig wetenschappelijk onderzoek naar verricht. Harmens (2007) heeft hier een eerste aanzet toe gedaan. Met zijn onderzoek *'De Atletiekunie: een meerwaarde?'* heeft Harmens (2007) de organisaties van de vijf grootste loopsporevenementen van Nederland in beeld gebracht en onderzocht wat de kenmerken van deze organisaties zijn. Voorliggend onderzoek borduurt hier op voort, maar focust op de middelgrote loopsporevenementen. Interessant is om te zien wat de kenmerken zijn van de organisaties van middelgrote loopsporevenementen, welke probleemoplossingen zij hanteren en welke typen organisaties op basis van deze kenmerken te onderscheiden zijn. Door de organisaties te typeren kan in beeld gebracht worden op welk punt in hun ontwikkeling zij zich bevinden. Een mogelijk verband tussen bereidheid tot samenwerking en ontwikkeling van de organisatie kan hier mogelijk mee worden aangetoond.

Het onderzoek is daarnaast relevant vanuit een breder wetenschappelijk perspectief. Vraagstukken als professionalisering, organisatorische vernieuwing en samenwerking komen uitgebreid aan bod. Deze thema's sluiten aan bij bredere theorievorming in de wetenschappelijke literatuur. Met name de *resource dependence theory* van Pfeffer en Slancik (2003) en de door Gastelaars (2005) opgestelde typologie van dienstverlenende organisaties zijn daarbij relevant. In het theoretisch kader van voorliggend onderzoek (hoofdstuk 4) zijn deze en andere relevante theorieën verder uitgewerkt. Door de resultaten uit voorliggend onderzoek hieraan te koppelen kan ook op meer algemeen vlak worden bijgedragen aan sociaal wetenschappelijk onderzoek.

1.4 Probleemstelling

De doelstelling en de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie zijn samengevoegd tot één probleemstelling, welke centraal staat binnen dit onderzoek. De probleemstelling die in dit onderzoeksrapport zal worden beantwoord luidt:

Wat zijn de organisatorische kenmerken van middelgrote loopsporevenementen? En welke betekenis geven organisatoren van deze evenementen aan de diverse opgaven waarvoor zij zich gesteld zien tijdens het organisatieproces en aan de rol van de Atletiekunie bij dit proces?

Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn onderstaande deelvragen opgesteld:

- *Wat zijn de kenmerken van middelgrote loopsporevenementen en welke ontwikkeling maken zij door?*
- *Wat zijn de organisatorische kenmerken van de organisaties achter de middelgrote loopsporevenementen en welke ontwikkeling maken zij door?*
- *Voor welke opgaven komen organisatoren van middelgrote loopsporevenementen te staan door de ontwikkeling die hun evenement doormaakt?*
- *Hoe gaan organisatoren van middelgrote loopsporevenementen om met de diverse opgaven waarvoor zij komen te staan tijdens het organisatieproces?*
- *Wat zijn de wensen en behoeften van organisatoren van middelgrote loopsporevenementen ten aanzien van de Atletiekunie?*

In de probleemstelling en deelvragen komen een aantal begrippen voor die mogelijk om verduidelijking vragen. Voor een toelichting en afbakening van deze begrippen zie: bijlage A.

1.5 Leeswijzer

Na te zijn ingeleid in de probleemstelling en bijbehorende doelstellingen van voorliggend onderzoek, wordt in hoofdstuk 2 de methodologie gepresenteerd. Het onderzoek kan niet los worden gezien van de context. Deze context wordt in hoofdstuk 3 toegelicht. Naast het kennen van de context is om de gevonden resultaten beter te kunnen begrijpen ook literatuur nodig. De relevante theorieën voor voorliggend onderzoek worden in hoofdstuk 4 besproken. In hoofdstuk 5 worden vervolgens de resultaten weergegeven. Deze resultaten worden in hoofdstuk 6 aan een nadere analyse onderworpen. Op basis van de analyse zullen in hoofdstuk 7 de conclusies van voorliggend onderzoek worden opgesteld. Tot slot zullen in hoofdstuk 8 enkele aanbevelingen worden gedaan.

2. METHODOLOGIE

In dit tweede hoofdstuk van voorliggend onderzoeksrapport wordt de gehanteerde methodologie gepresenteerd. Bepaalde voorstelling over de werkelijkheid en werking van mensen en samenlevingen zijn bepalend voor de gebruikte onderzoeksmethoden, om deze reden zal in paragraaf 2.1 het onderzoeksperspectief van de onderzoeker worden besproken. Om een zo compleet mogelijk beeld van het probleemveld te verkrijgen is gekozen om twee perspectieven te combineren, in paragraaf 2.2 wordt uitgelegd op welke manier dit is gedaan. Vervolgens komen achtereenvolgens de gebruikte kwalitatieve (§2.3) en kwantitatieve onderzoeksmethoden (§2.4) aan bod. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk (§2.5) staat in het teken van de analyse van beide benaderingen.

2.1 Onderzoeksperspectief

Voorliggend onderzoek probeert diepgaande informatie te verschaffen over achterliggende motivaties, meningen, wensen en behoeften van organisatoren van middelgrote loopsportevenementen. Om deze reden is gekozen om gebruik te maken van een kwalitatieve onderzoeksbenadering en een interpretatief perspectief. Volgens dit perspectief kennen mensen op basis van sociale achtergrond verschillende betekenissen toe aan hun leven. De waarheid ligt in deze ervaringen en betekenissen en is dus voor iedere individu verschillend. Interactie is de plaats waarop betekenissen worden onderhandeld en ge(her)structureerd en verschillen in betekenisgeving aan het licht komen. Als onderzoeker is interactie dan ook de manier om de werkelijkheid te achterhalen (Deetz, 2000; Rubin & Rubin, 2005). Een veelgebruikte methode hiervoor is het houden van semi-structureerde diepte-interviews. Ook in voorliggend onderzoek is voor deze methode gekozen. De motivaties, meningen, wensen en behoeften worden door de respondenten zelf aangedragen, dit komt overeen met de local/emergent benadering van Deetz (2000).

Centraal ontologisch uitgangspunt bij een interpretatief perspectief is dat 'de werkelijkheid' niet bestaat. Er is volgens dit perspectief geen sprake van één objectieve werkelijkheid, deze is voor ieder individu verschillend (Deetz, 2000; Rubin & Rubin, 2005). Zeker voor betekenisgeving wordt ook in voorliggend onderzoek hiervan uitgegaan. Deze is afhankelijk van context en dus niet zomaar te generaliseren. Er kan daarom alleen uitspraak gedaan worden over de loopsportevenementen waar ook daadwerkelijk onderzoek heeft plaatsgevonden. Omdat de Atletiekunie haar beleid wil aanpassen aan de resultaten van voorliggend onderzoek heeft zij echter belang bij een zo compleet mogelijk beeld over zo veel mogelijk loopsportevenementen. Om deze reden is gekozen naast het interpretatieve perspectief ook een functionalistisch perspectief te hanteren. Het kwalitatieve deel van voorliggend onderzoek is daarom gecombineerd met een kwantitatief deel. Volgens Baarda e.a. (2005) zijn er geen geldige redenen aan te voeren waarom een kwalitatieve benadering niet gecombineerd zou kunnen worden met een kwantitatieve benadering. In veel gevallen kan een combinatie tussen deze twee zelfs leiden tot meer inzicht in het gekozen probleemveld (Baarda e.a., 2005). Ook in voorliggend onderzoek wordt hier van uitgegaan.

Voornamelijk kenmerken zoals omvang, structuur en werkwijze van organisaties kunnen achterhaald worden met kwantitatief onderzoek. Maar ook bepaalde motivaties, meningen, wensen en behoeften kunnen worden getoetst. Het verschil met bovengenoemde kwalitatieve benadering is dat

bij kwantitatief onderzoek deze variabelen vooraf zijn bepaald (Schultz en Hatch, 1996). Door middel van een enquête is onderzocht hoeveel organisatoren zich kunnen vinden in deze vooraf bepaalde mening. Zoals gezegd kan volgens het interpretatieve perspectief vooraf niet worden uitgegaan van één werkelijkheid of voor iedereen geldende mening, deze is afhankelijk van context en kan daardoor voor iedereen anders zijn. Kwantitatief onderzoek schept hier meer duidelijkheid over en laat zien voor wie die bepaalde werkelijkheid geldt. Dit wordt getoetst onder een voor de gehele onderzoekspopulatie representatieve groep, hierdoor is het mogelijk meer algemene uitspraken te doen. Achterliggende motieven en/of context is met deze methode echter niet te achterhalen. Juist een combinatie van de twee genoemde perspectieven zorgt dan ook voor een compleet beeld. In de volgende paragraaf wordt besproken hoe deze perspectieven zijn gecombineerd.

2.2 Mixed method design

Zoals gezegd zijn in voorliggend onderzoek twee paradigma's gehanteerd. Zowel het interpretivisme als het functionalisme zijn toegepast om een zo compleet mogelijk beeld van het probleemveld te verkrijgen. Schultz en Hatch (1996) onderscheiden drie metatheoretische visies wat betreft multi-paradigma onderzoek. *Paradigma incommensurabiliteit* legt de nadruk op verschillen tussen paradigma's, paradigma's kunnen volgens deze visie niet effectief met elkaar communiceren. *Paradigma integratie* staat daar lijnrecht tegenover. Deze visie combineert de paradigma's en vergeet daardoor de specifieke assumpties van de afzonderlijke paradigma's. *Paradigma crossing* zit tussen beide in. In deze visie is aandacht voor de specifieke assumpties van iedere paradigma, maar confronteert ze ook met elkaar. Deze laatste visie wordt in voorliggend onderzoek gehanteerd, er wordt gebruik gemaakt van beide bijbehorende onderzoeksbenaderingen.

Combineren van onderzoeksbenaderingen kan op verschillende manieren. Zo kan gestart worden met een kwalitatief deel, om op basis daarvan vragen te ontwikkelen voor kwantitatief onderzoek. Andersom kan ook. Kwalitatief onderzoek kan ook kwantitatief onderzoek opvolgen, om meer inzicht proberen te krijgen in wat er werkelijk speelt. De methoden worden in dat geval na elkaar toegepast. Het is ook mogelijk de methoden tegelijkertijd toe te passen. Zo kunnen ze parallel van elkaar uitgevoerd worden of kan er zelfs een overbruggende strategie worden gekozen. Met name bij deze laatste strategie worden grenzen van paradigma's vager, dit doordat met name oog is voor overeenkomsten tussen paradigma's. (Schultz & Hatch, 1996; Baarda e.a., 2005; Boeije, 2005). Schultz en Hatch (1996) voegen hier nog een laatste strategie aan toe, namelijk: *interplay*. Deze strategie lijkt sterk op de overbruggende strategie, maar focust naast overeenkomsten ook op verschillen tussen paradigma's. Dit laatste is van toepassing op voorliggend onderzoek. De twee benaderingen lopen naast elkaar, maar zijn niet onafhankelijk van elkaar zoals bij een parallelle strategie. De benaderingen kunnen elkaar voortdurend beïnvloeden. Daarbij is wel oog gehouden voor de verschillen tussen de benaderingen, er wordt als het ware heen en weer gewisseld tussen de benaderingen. Figuur 2.1 toont een schematische weergave van dit onderzoeksontwerp.

Omdat de twee benaderingen naast elkaar lopen is het niet meteen helder hoe zij gecombineerd kunnen worden om te komen tot een beter inzicht in het gekozen probleemveld. Erzberger en Kelle (2003) geven drie mogelijkheden. Zo kunnen de resultaten *convergent* zijn, de kwalitatieve en kwantitatieve resultaten wijzen in dat geval beide in dezelfde richting. Maar de resultaten kunnen ook *divergent* zijn, beide benaderingen geven dan een ander beeld. Tot slot kunnen de resultaten

nog *complementair* zijn, in dat geval vullen beide benaderingen elkaar aan (Erzberger & Kelle, 2003). De benaderingen in voorliggend onderzoek zijn met name complementair. De kwalitatieve benadering verschaft meer inzicht in de mening van organisatoren en in achterliggende processen die kunnen verklaren waarom organisatoren deze mening zijn toegedaan. De kwantitatieve benadering kan aantonen of andere organisatoren deze mening delen. Blijkt dit niet het geval te zijn, dan kan kwalitatief onderzoek verklaren waarom dit niet het geval is.

2.3 De kwalitatieve benadering

Voor het kwalitatieve deel van voorliggend onderzoek is gekozen om een documentenanalyse en semigestructureerde diepte-interviews te combineren. Met behulp van een documentenanalyse is gezocht naar data omtrent de probleemstelling. Er is al een aantal onderzoeken uitgevoerd naar een vergelijkbaar onderwerp. Deze zijn bij voorliggend onderzoek betrokken. Daarnaast is met dit verkennende onderzoek een inventarisatie gemaakt van de middelgrote loopsportevenementen. Met deze inventarisatie is in beeld gebracht welke evenementen getypeerd kunnen worden als middelgroot loopsportevenement en door wie deze worden georganiseerd. De informatie uit het verkennende onderzoek dient met name als input voor de diepte-interviews en de enquêtes. Naast het verkennende onderzoek is ook gelijktijdig met de andere dataverzamelmethode een documentenanalyse uitgevoerd. Beleidsdocumenten van de organisaties van middelgrote loopsportevenementen zijn geanalyseerd. Helaas waren beleidsdocumenten bij het merendeel van de onderzochte organisaties niet aanwezig, of niet up to date. De documentenanalyse is daardoor niet representatief. Er is dan ook voor gekozen om dit deel van de documentenanalyse niet mee te nemen in de resultaten.

Kwalitatief onderzoek heeft niet als doel om reproduceerbaar te zijn. Dit omdat de context mede bepalend is voor de uitkomsten van het onderzoek. Toch geldt ook voor kwalitatief onderzoek dat duidelijk moet zijn waar de conclusies op gebaseerd zijn. Om deze reden moeten ze controleerbaar en inzichtelijk zijn (Baarda e.a., 2005). De keuze van de situatie, locatie en informanten moet dus worden verantwoord en onderbouwd. In de volgende paragraaf zal dit worden besproken voor de semigestructureerde diepte-interviews.

2.3.1 Semigestructureerde diepte-interviews

De verzameling van de kwalitatieve data van voorliggend onderzoek is met name verkregen door middel van diepte-interviews met organisatoren van middelgrote loopsportevenementen. Deze interviews vonden plaats na afloop van het verkennende onderzoek, maar gelijktijdig met de enquêtes uit het kwantitatieve deel van het onderzoek. Op deze manier konden resultaten van het verkennende onderzoek meegenomen worden in de interviews. Later konden ook resultaten uit reeds afgenomen interviews en enquêtes worden meegenomen in de nog af te nemen interviews.

De interviews zijn gehouden bij tien organisaties van middelgrote loopsportevenementen in Nederland. Van elke organisatie is één sleutelinformant geïnterviewd. Deze sleutelinformant is niet zozeer over zichzelf bevraagd, maar over de situatie en organisatie waar hij of zij deel van uitmaakt. Kenmerkend voor kwalitatief onderzoek is dat vrijwel altijd gebruik wordt gemaakt van een gerichte of beredeneerde steekproef (Baarda e.a., 2005). Op basis van de verkennende documentenanalyse is daarom bepaald welke organisaties zijn bevraagd. Hierbij is geprobeerd de gehele range van

mogelijkheden te dekken. Er is dus gekozen voor gevallen met een maximum aan variatie (Baarda e.a., 2005). Dit omdat doel van voorliggend onderzoek is om meer inzicht te verkrijgen in de gehele markt. Het onderzoek is gedaan onder organisaties van middelgrote loopsporevenementen, wat betekent dat evenementen met duizend finishers, maar ook met tienduizend finishers onder de onderzoekspopulatie vallen. Respondenten zijn geselecteerd op basis van deze aantallen, maar ook op basis van organisatietype en aantal professionals in het organisatie-team. Daarnaast is geprobeerd om een zo groot mogelijke spreiding over Nederland te realiseren. Dit alles om de variatie te maximaliseren. Voor een overzicht van de geïnterviewde respondenten: zie bijlage C.

De interviews waren semigestructureerd van aard. Dit betekent dat onderwerpen, belangrijke vragen en ook de volgorde van de vragen in principe vaststonden. De 'doorvragen' stonden niet vast, deze waren afhankelijk van de inbreng van de respondent. Ook kon onder invloed van de inbreng van de respondent afgeweken worden van de vooraf vastgestelde volgorde. Topics die later in het interview gepland stonden konden bijvoorbeeld naar voren worden gehaald als de respondent daar spontaan over begon. De structurering in de interviews heeft ervoor gezorgd dat alle topics die van belang zijn voor het onderzoek ook zeker aan bod zijn gekomen en dat de analyse makkelijker is verlopen. De topics zijn op voorhand bepaald door het bestuderen van de literatuur. Ook zijn resultaten uit de andere onderzoeksmethoden en uit eerder afgenomen interviews meegenomen in deze topiclijst. De topiclijst is om deze reden tijdens het onderzoek dan ook diverse keren bijgewerkt. Voor de laatste versie van de topiclijst: zie bijlage D. Ondanks deze topiclijst was er voldoende ruimte voor respondenten om de voor hen belangrijke onderwerpen aan bod te laten komen.

De interviews duurden ongeveer één uur met uitschieters naar ruim anderhalf uur. De respondenten zijn benaderd via de email, met alle respondenten is ook via de email een afspraak tot stand gekomen. De respondenten konden zelf een geschikte tijd en plaats aangeven, de interviews zijn daardoor afgenomen in een voor de respondent vertrouwde omgeving. Aan het begin van de interviews werd gevraagd of het gesprek mocht worden opgenomen. Daarnaast kreeg de respondent aan het begin een uitgebreide inleiding in het onderwerp, zodat hij of zij hiervan voldoende op de hoogte was en duidelijk voor ogen had wat van hem of haar werd verwacht.

Dataverzameling in kwalitatief onderzoek is een cyclisch proces (Boeije, 2005). Dit betekent dat dataverzameling en data-analyse elkaar voortdurend afwisselen. Direct nadat de eerste gegevens zijn verzameld is daarom gestart met de analyse. Dit heeft geleid tot nieuwe inzichten en of vragen, welke zijn meegenomen in de volgende ronde van dataverzameling. Om deze reden zijn de interviews na afloop zo spoedig mogelijk woord voor woord uitgewerkt. De citaten die ook daadwerkelijk zijn opgenomen in voorliggend rapport zijn naar de respondenten gestuurd ter controle. Op dat moment is de respondenten gevraagd of zij anoniem wensen te blijven, één organisator heeft hier voor gekozen.

2.4 De kwantitatieve benadering

Om een meer algemene uitspraak over het gehele probleemveld te kunnen doen is het kwalitatieve deel van voorliggend onderzoek aangevuld met een kwantitatief deel. De kwantitatieve data is verkregen middels een enquête, in de komende paragraaf wordt dit nader toegelicht.

De enquête is in samenwerking met de Atletiekunie uitgezet onder alle organisatoren van de middelgrote loopsporevenementen in Nederland. Allereerst zijn al deze organisatoren benaderd via de email met de vraag of zij bereid zijn deel te nemen aan een onderzoek van de Atletiekunie. Middels deze email hebben zij achtergrondinformatie ontvangen over het onderwerp en de gang van zaken omtrent het onderzoek. De organisatoren die aangeven bereid te zijn deel te nemen aan dit onderzoek ontvingen in de week na hun evenement nog een email met daarin een link naar een online vragenlijst. Voor dit moment van benaderen is bewust gekozen omdat organisatoren het dan doorgaans minder druk hebben, en het proces van organiseren op dat moment nog wel vers in het geheugen zit. Organisatoren die verantwoordelijk zijn voor meerdere evenementen hebben de vragenlijst voor ieder evenement afzonderlijk ontvangen. Dit omdat het goed mogelijk is dat bij het ene evenement meer hulp van buitenaf nodig is dan bij het andere.

De vragenlijst bestond uit drie delen. In het eerste deel werd algemene informatie over het evenement gevraagd. Uit dit deel kan de ontwikkeling die de organisatie doormaakt worden achterhaald. Ook werd uitgebreid stilgestaan bij de doelen die een organisatie heeft met het evenement. Vervolgens werd in het tweede deel geïnventariseerd of organisaties van loopsporevenementen op dit moment samenwerken met andere organisaties en of ze deze samenwerking in de toekomst zouden willen uitbreiden. Tot slot ging de vragenlijst in op de rol van de Atletiekunie. Welke rol zou de Atletiekunie moeten spelen? En wat moet er aan haar huidige dienstverlening veranderen?

De betrouwbaarheid is voor deze vragenlijst van groot belang. De metingen moeten onafhankelijk zijn van toeval (Baarda e.a., 2005). Ze mogen niet toevallig hoger of lager uitvallen dan de 'ware score'. De meting fluctueert rond deze score, maar het is zaak deze fluctuaties zo klein mogelijk te houden (Bakker, 1987). De betrouwbaarheid is op een aantal manieren te waarborgen. Ten eerste moeten de metingen gestandaardiseerd worden, ze moeten onder dezelfde omstandigheden en op dezelfde manier worden uitgevoerd (Bakker, 1987). De vragenlijst is gedurende het onderzoek dan ook niet meer veranderd. Daarnaast is het van belang dat de vragenlijst voor iedereen helder en duidelijk is. Heldere instructies helpen de invloed van toevalligheden terug te dringen (Bakker, 1987). De vragen in de vragenlijst zijn om deze reden zo duidelijk mogelijk omschreven, waar nodig werden ze ingeleid met een korte uitleg.

Naast deze betrouwbaarheid is het belangrijk dat de vragenlijst valide is. Validiteit gaat om de vraag of onderzoeksbevindingen een goede weergave vormen van datgene wat zich feitelijk in de praktijk afspeelt (Baarda e.a., 2005). Meet de test wat hij bedoelt te meten? Deze vraag is uitsluitend empirisch te beantwoorden (Bakker, 1987). Om deze validiteit op voorhand zo veel mogelijk te waarborgen zijn de vragen zo neutraal en duidelijk mogelijk opgesteld. Daarnaast is gezorgd voor een overzichtelijke structuur en een logische volgorde van vragen. Dit alles om te zorgen dat respondenten een juist begrip bij de vragenlijst kregen. Daarbij is gestreefd naar een zo groot mogelijke respons zodat de resultaten representatief zijn voor de gehele onderzoekspopulatie.

In totaal hebben de organisatoren van negentig middelgrote loopsporevenementen na afloop van hun evenement een email ontvangen met een link naar de online vragenlijst. Om een zo groot mogelijke respons te bewerkstelligen hebben de organisatoren die niet op die email hebben gereageerd twee weken later nog een email ontvangen ter herinnering aan dit onderzoek.

Uiteindelijk hebben de organisatoren van 52 evenementen de vragenlijst volledig ingevuld, dit betekent een responsratio van 58%.

Er zijn twee variabelen bekend over alle middelgrote loopsprotevenementen, namelijk: deelnemersaantal en provincie. Op basis van deze variabelen kan worden gesproken over een representatieve steekproef. De geënquêteerde evenementen hebben een gemiddeld deelnemersaantal van 2553, dit is niet significant verschillend van het gemiddelde aantal van alle middelgrote loopsprotevenementen (2670). Ook de spreiding over het land is grotendeels representatief. Alleen uit Noord-Brabant is de respons laag ten opzichte van het totaal aantal evenementen. Twee procent van de respons komt uit Noord-Brabant, dit terwijl negen procent van de evenementen in Noord-Brabant wordt georganiseerd. De respons uit Zeeland en Noord-Holland is hoger dan verwacht mag worden op basis van het totaal aantal georganiseerde evenementen in die provincies, namelijk: vier procent. De respons uit de andere provincies komt nagenoeg overeen met de vooraf verwachte percentages.

De vragenlijst is online opgesteld met behulp van de online enquêtetool op www.ThesisTools.nl. Via dit programma zijn de resultaten verkregen en geordend. Achteraf is de data met behulp van SPSS geanalyseerd, dit wordt in de volgende paragraaf nader toegelicht.

2.5 Data analyse

Kwalitatieve en kwantitatieve data vragen om andere analysemethoden. In deze paragraaf komen achtereenvolgens de gebruikte methoden voor de kwalitatieve en kwantitatieve data aan bod. Tot slot zal in worden gegaan op de manier waarop beide analyses met elkaar in verband zijn gebracht.

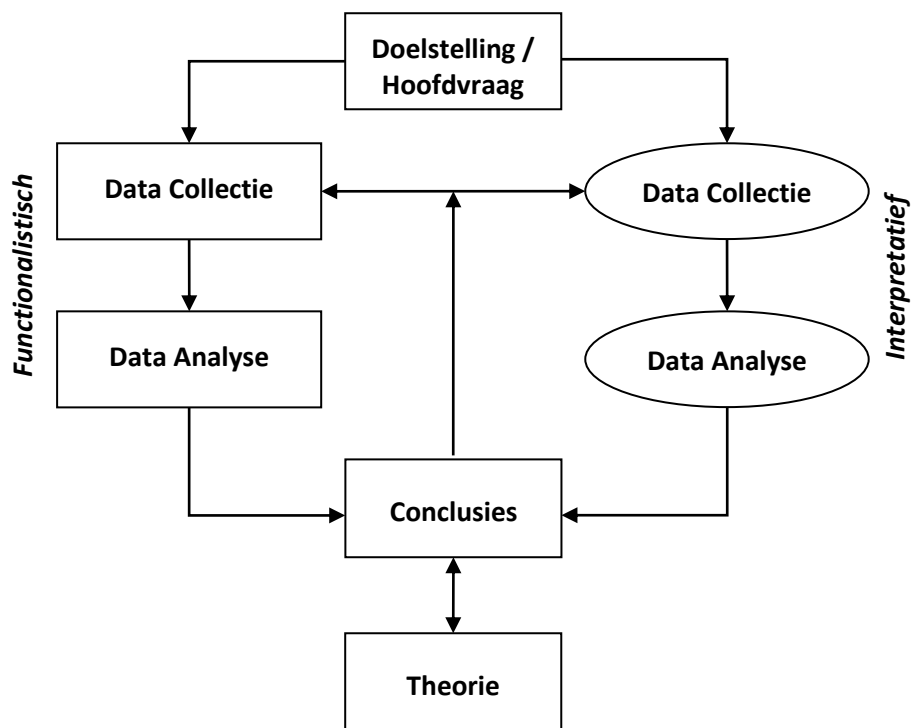
De semigestructureerde interviews zijn direct na afloop woord voor woord uitgewerkt. De uitgewerkte interviews zijn vervolgens op een gestructureerde manier geordend om de resultaten te kunnen presenteren. Dit is gedaan door de resultaten te coderen aan de hand van de door Boeije (2005) opgestelde fasen van coderen. Allereerst zijn de uitgewerkte interviews in fragmenten opgedeeld. Aan de relevante fragmenten is vervolgens een label gehangen, dit proces wordt *open coderen* genoemd. Na het open coderen volgde *axiaal coderen*. In deze fase is bepaald wat de belangrijke elementen zijn en is de omvang gereduceerd door fragmenten te ordenen en te clusteren. Ten slotte volgde *selectief coderen*: verbanden werden gelegd en er werd bepaald welke data er echt toe doet. Bovenstaand proces van coderen is gedaan met behulp van de analyse software MAXQDA (versie 10).

De uit bovenstaand proces voortvloeiende resultaten en verbanden zijn vergeleken met de resultaten uit de verkennende documentenanalyse. Samen vormen zij de kwalitatieve onderzoeksresultaten van voorliggend onderzoek. Om ook uitspraak te kunnen doen over organisaties die niet mee zijn genomen in het kwalitatieve onderzoek zijn de resultaten vergeleken met de bevindingen uit het kwantitatieve deel van het onderzoek.

De resultaten uit het kwantitatieve deel van voorliggend onderzoek zijn geanalyseerd met behulp van SPSS (versie 19). Er is gekeken of er verschillen bestaan tussen evenementen en waardoor deze te verklaren zijn. Met name variabelen als 'deelnemersaantal', 'organisatievorm', 'omvang organisatie'

en 'bereidheid tot samenwerking' zijn voorbeelden van variabelen die op voorhand aangemerkt werden als interessant voor nadere analyse. Daarnaast is de aandacht uitgegaan naar de doelen van organisaties en de wensen en behoeften die organisaties hebben ten aanzien van de Atletiekunie.

Verbanden, overeenkomsten en verschillen gevonden bij beide analyses zijn met elkaar vergeleken om een meer algemene uitspraak te kunnen doen. Daarnaast konden opvallende resultaten uit de ene analyse verklaard worden door resultaten uit de andere analyse. Dit proces werkt in beide richtingen. Samen vormen zij de belangrijkste bevindingen van voorliggend onderzoek. Deze bevindingen zijn tot slot in verband gebracht met relevante theorieën uit de literatuur om ze beter te kunnen begrijpen en eventueel een bijdrage te leveren aan deze theorieën. Aan figuur 2.1 zal daarom deze theorie nog moeten worden toegevoegd om een compleet beeld te geven van het van voorliggend onderzoek. Het onderzoeksontwerp ziet er dan als volgt uit:



Figuur 2.1: Schematische weergave van het onderzoeksontwerp

3. CONTEXT

Context is bepalend voor betekenisgeving (zie ook §2.1). De loopsportmarkt vormt de context voor voorliggend onderzoek en is om deze reden belangrijk om te kennen. Dit hoofdstuk verschaft meer inzicht in de ontwikkelingen die de loopsportmarkt de afgelopen decennia heeft doorgemaakt. Allereerst is in paragraaf 3.1 aandacht voor de ontwikkelingen van de loopsport, vervolgens is in paragraaf 3.2 aandacht voor de ontwikkeling van loopsporevenementen. Tot slot wordt in paragraaf 3.3 de Atletiekunie en haar beleid richting loopsporevenementen besproken.

3.1 De ontwikkeling van de loopsport

De populariteit die het hardlopen vandaag de dag geniet is zeker niet van alle tijden te noemen. Slechts een halve eeuw geleden schaamden mensen zich nog om zich hardlopend in de publieke ruimte te begeven. Er zijn verhalen bekend van hardlopers in de jaren zestig die werden uitgelachen en waar naar werd getoeterd als zij zich op de straat begaven. Uit schaamte liepen zij daarom alleen in hun eigen achtertuin. Hardlopen deed je in die tijd hooguit als atleet bij een club, maar zeker niet zomaar op straat (Van Bottenburg, 2009).

Nu, slechts een halve eeuw later, is dit beeld totaal anders. De loopsport heeft een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Hardlopen in de publieke ruimte is tegenwoordig volkomen geaccepteerd en heeft gedurende de afgelopen decennia flink aan populariteit gewonnen. Het percentage van de Nederlandse bevolking dat jaarlijks aan hardlopen, trimmen of joggen doet is gestegen van acht procent in 1979 tot achttien procent in 2007. En hoewel hier geen cijfers over bekend zijn lijkt deze trend zich ook vandaag de dag nog voort te zetten (Van Bottenburg, 2009). De komende paragrafen beschrijven deze ontwikkeling stap voor stap.

3.1.1 De opkomst van de loopsport

De popularisering van de loopsport vindt haar oorsprong in de Verenigde Staten. Vanaf de jaren zestig begon de populariteit van het hardlopen daar toe te nemen (Delnoij, 2004). In de jaren zeventig nam deze groei een spurt. Tussen 1977 en 1980 groeide het aantal hardlopers in de Verenigde Staten van zes naar twintig miljoen (Lammers, 1984). Deze toenemende populariteit van het hardlopen is toe te schrijven aan een aantal samenvallende ontwikkelingen in de samenleving. Met name de groeiende welvaart en toenemende nadruk op een gezond en perfect lichaam hebben hier een belangrijke bijdrage aan geleverd.

In Nederland was eind jaren zestig sprake van soortgelijke maatschappelijke ontwikkelingen als dat zich voordeden in de Verenigde Staten. Ook in Nederland ontstond hierdoor een gezondheidsrage (Delnoij, 2004). De Nederlandse overheid speelde hierop in door het organiseren van de Trimaktie, met als doel de Nederlandse bevolking in beweging te brengen (Lammers, 1984). In samenwerking met de Nederlandse Hartstichting en de Nederlandse Sportfederatie werden er door de overheid in heel Nederland trimbanen aangelegd. Op deze trimbanen kon hardlopen worden afgewisseld met oefeningen op houten toestellen voor met name borst en romp (Lammers, 1984).

Door de Trimaktie zijn mensen in contact gebracht met het hardlopen en werd sportbeoefening buiten de sportvereniging gestimuleerd. Daarnaast waaide in die tijd de bovengenoemde

hardlooprage uit de Verenigde Staten over naar Nederland. Hierdoor werd het tijdens de jaren zeventig steeds meer geaccepteerd dat mensen zich hardlopend in de publieke ruimte begaven. Dit gaf de loopsport een enorme boost. Veel mensen vonden traditionele sportverenigingen te competitief ingesteld (Manders e.a., 1982). Doordat sporten buiten de sportvereniging steeds meer werd geaccepteerd en door de Trimactie zelfs werd gestimuleerd hadden deze mensen nu een goed alternatief: hardlopen in de openbare ruimte. Hardlopen begon hierdoor ook in Nederland mateloos populair te worden (Delnoij, 2004).

3.1.2 Loopgolven

De hierboven beschreven opkomst van het hardlopen wordt door Van Bottenburg (2006) omschreven als *de eerste loopgolf*. Volgens Van Bottenburg (2006) zijn er twee van deze loopgolven te onderscheiden. De eerste in de vorige paragraaf besproken loopgolf stagneerde in de jaren negentig. Waar de loopsport in 1991 nog de vierde plaats haalde van de meest beoefende sportieve activiteiten met 10.5% van de bevolking, viel zij in 1999 met een percentage van 8.1% terug naar een achtste plaats (Stokvis, 2005). Volgens Stokvis (2005) is deze terugval mede te verklaren door de opkomst van het skeeleren/skaten, ook dit is immers een duursport welke op de openbare weg kan worden beoefend.

Sinds het begin van de nieuwe eeuw is er opnieuw sprake van een explosieve toename van het aantal hardlopers in Nederland. Deze nieuwe ontwikkeling van de loopsport wordt door Van Bottenburg (2006) *de tweede loopgolf* genoemd. Deze loopgolf kenmerkt zich niet alleen door een toename van het aantal hardlopers, maar ook door een hogere frequentie; bestaande loopSPORTERS trekken er steeds vaker op uit om een rondje te gaan hardlopen.

Een viertal samenhangende ontwikkelingen is volgens Van Bottenburg (2006) dragend voor de tweede loopgolf. Deze ontwikkelingen vinden plaats aan zowel de vraag als de aanbod zijde van de loopsport. Aan de ene kant neemt de vraag naar loopsport toe. De nog steeds toenemende nadruk op een gezond en fit lichaam zorgt voor een maatschappelijke drang om meer te gaan bewegen. Daarnaast is er de daarmee samenhangende sterke groei van het aantal vrouwelijke hardlopers. Tegenover de ontwikkelingen in de vraag naar loopsport staan de ontwikkelingen aan de aanbodzijde van de loopsport. Deze ontwikkelingen kunnen met name worden gezocht bij de loopsportevenementen. Het aantal loopsportevenementen is door de toenemende populariteit in de laatste tien jaar verdubbeld. Daarnaast is er sprake van een toenemende professionalisering en commercialisering van deze loopsportevenementen.

3.1.3 De huidige loopsportmarkt

De tweede loopgolf heeft zich het afgelopen decennia flink ontwikkeld. De loopsportmarkt in Nederland werd door Van Bottenburg (2006) in 2005 geschat op 3,9 miljoen mensen die eenmaal per jaar aan loopsport hebben gedaan. Volgens het Aanvullend Voorzieningengebruik Onderzoek (AVO) doet in 2007 zelfs achttien procent van de totale Nederlandse bevolking jaarlijks aan hardlopen, trimmen of joggen (Hover en Romijn, 2011). Sinds 2007 is hier geen meting meer naar gedaan, het is daarom moeilijk om te zeggen of de tweede loopgolf nog steeds voortduurt.

Kenmerkend aan de huidige loopsportmarkt is de geringe aansluiting bij een Atletiekvereniging, slechts drie procent van alle loopSPORTERS. Het overgrote merendeel loopt individueel of in een

informele loopgroep (Van Bottenburg, 2006). Opvallend is dat loopsporevenementen de loopporters wel massaal aan zich weten te binden. Evenementen zijn vandaag de dag ongekend populair. Het marktaandeel van de loopsporevenementen op de loopspportmarkt overstijgt die van de Atletiekunie (Van Bottenburg, 2006). De tweede loopgolf wordt door Van Bottenburg (2006) dan ook wel een *loopsporevenementengolf* genoemd.

3.2 Ontwikkeling loopsporevenementen

Zoals in paragraaf 3.1 is te lezen heeft de loopspport een stormachtige ontwikkeling doorgemaakt. Loopsporevenementen hebben hier als geen ander van weten te profiteren. Maar dat niet alleen, zij hebben ook deels bijgedragen aan de ontwikkeling van de loopspport. In de komende paragrafen wordt de ontwikkeling van loopsporevenementen nader toegelicht.

3.2.1 Van wegwedstrijd tot loopsporevenement

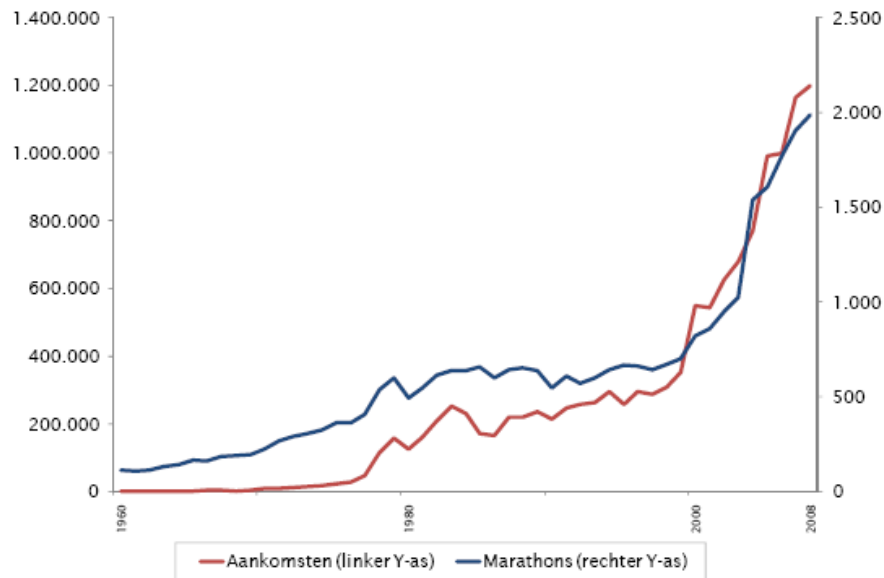
Over de ontwikkeling van loopsporevenementen zijn weinig cijfers bekend, met name gegevens over de ontwikkeling van loopsporevenementen tijdens de opkomst van de loopspport zijn zeldzaam. Een uitzondering hierop vormt de marathon (Stokvis, 2005; Scheerder & Van Bottenburg, 2009). Doordat een marathon sterk gestandaardiseerd is kan eenvoudig een vergelijking worden gemaakt, voor andere evenementen is dit vaak een stuk moeilijker.

De eerste marathon vond al plaats tijdens de Olympische Spelen van 1896 in Athene. Toch werden er tot 1970 vrijwel geen andere grootschalige marathons georganiseerd. Alleen de marathon van Boston liet zich door de Olympische Spelen inspireren. Deze geldt dan ook als oudste marathon en wordt al sinds 1897 jaarlijks georganiseerd (Stokvis, 2005). Toch is het niet de marathon van Boston die heeft gezorgd voor een belangrijke ontwikkeling in de loopspport. Deze ontwikkeling kan namelijk worden toegeschreven aan de marathon van New York (Stokvis, 2005).

Tijdens de eerste jaren van de New York marathon, tot en met 1975, bleef het een kleinschalig evenement. In 1976 kwam hier een verandering in. Het parcours werd veranderd en meer deelnemers werden toegelaten. Ook hardlopers die niet mee konden strijden om de hoogste plaatsen mochten deelnemen aan het evenement. Door deze verandering groeide het aantal deelnemers naar tweeduizend in 1976. De jaren daarop zou dit aantal alleen nog maar toenemen, in 1981 telde de New York marathon zelfs dertienduizend deelnemers (Cooper, 1992). Deze vernieuwing stond niet op zichzelf. Cooper (1992) geeft hier een belangrijke verklaring voor. Zij benadrukt het belang van een organisatorische verandering die de New York marathon doormaakte. De organisatie achter de marathon veranderde in die tijd namelijk van een vrijwillige organisatie in een professionele organisatie met betaalde krachten.

De New York marathon vormde hiermee een voorbeeld voor andere grote stadsmarathons. Met de opkomst van de eerste loopgolf (zie §3.1) ontstonden wereldwijd steeds meer marathons. Maar pas nadat zij door een reorganisatie net als de New York marathon toegankelijk werden voor een veel bredere doelgroep konden ook zij uitgroeien tot grote evenementen (Stokvis, 2005).

Vanaf 1977 is in de internationale ontwikkeling van de marathon voor het eerst een flinke toename te zien, zowel in aantal deelnemers als in het aantal marathons. Sindsdien heeft de ontwikkeling van de marathon net als de loopsport een tweetal golven doorgemaakt (zie figuur 3.2).



Figuur 3.2: Evolutie van het aantal marathons (1939-2008) en aantal marathonaankomsten (1960-2008) wereldwijd (Scheerder & Van Bottenburg, 2009).

Na een sterke toename van het aantal marathons en het aantal marathonaankomsten in de jaren zeventig en beginjaren tachtig, stagneert deze groei tijdelijk tijdens de jaren tachtig en negentig. Vanaf 1999 nemen zowel het aantal deelnemers als het aantal marathons weer sterk toe en kan worden gesproken over een tweede marathongolf. Deze tweede golf is zowel qua duur als qua omvang een stuk groter dan de eerste golf (Scheerder & Van Bottenburg, 2009). De marathongolven lopen hiermee precies gelijk aan de in paragraaf 3.1.2 besproken loopgolven.

Waar de eerste marathongolf zich voornamelijk kenmerkte door het ontstaan van de grote jaarlijkse stadsmarathons, is de tweede marathongolf toe te schrijven aan de continuering van deze marathons en het ontstaan van nieuwe marathons over de hele wereld. Opvallend is dat het marathonlopen in het begin iets typisch Amerikaans was, maar tegenwoordig het merendeel van de marathons in Europa georganiseerd wordt (Scheerder & Van Bottenburg, 2009).

3.2.2 Loopsportevenementen in Nederland

De ontwikkeling van loopsportevenementen in Nederland toont grote gelijkenis met de hierboven beschreven internationale ontwikkeling. In Nederland is het de in 1947 voor het eerst georganiseerde Enschede marathon die kan worden gezien als oudste marathon. Andere marathons en loopsportevenementen over kortere afstanden volgden in de jaren zeventig (Van Bottenburg, 2009). Begin jaren tachtig deden grote evenementen hun intrede. Zij begonnen her en der ontstane kleinschalige prestatie-loopjes te vervangen. Nadruk in deze evenementen werd gelegd op 'meedoen' in plaats van op de prestatie. Hiermee speelden deze evenementen perfect in op de grote groep fitlopers die in die tijd ontstond (zie §3.1).

In Nederland hebben loopsporevenementen zich voornamelijk tijdens de tweede loopgolf enorm ontwikkeld. Tijdens de eerste vijf jaar van de huidige eeuw groeide het deelnemersaantal van de vijftieng grootste loopsporevenementen met maar liefst zestig procent (Van Bottenburg, 2006). Het is niet bekend of de groei in deelnemersaantal ook vandaag de dag nog doorzet. Al zijn daar wel aanwijzingen voor. Van Bottenburg (2009) laat zien dat het aantal inschrijvers van zeven van de tien loopsporevenementen uit het Platform Loopevenementen van de Atletiekunie tussen 2005 en 2008 is gestegen met bijna dertig procent. Daar moet bij worden opgemerkt dat het aantal inschrijvingen bij deze evenementen gelimiteerd is, mogelijk zou deze groei dus nog hoger uit kunnen vallen.

3.2.3 Organisatorische ontwikkeling van loopsporevenementen

Zoals in paragraaf 3.2.1 gezegd ziet Cooper (1992) de professionalisering van het organisatieteam van de New York Marathon als bepalend voor de ontwikkeling die het evenement toentertijd doormaakte. Door de meer bedrijfsmatige benadering werd het beleid op een dusdanige manier veranderd dat de deelnemersaantallen in korte tijd explosief toenamen. Dit doordat ze veel beter in staat waren in te spelen op ontwikkelingen in de maatschappij.

Dit gebeurt niet alleen binnen de loopsport. Ook in ander takken van sport hebben diverse commerciële organisaties hun intrede gedaan. Door hun bedrijfsmatige benadering zijn diverse management- en marketingtechnieken geïntroduceerd. Met deze werkwijze zorgen zij voor de meeste innovaties in de sportwereld (Lucassen & Van Bottenburg, 2004). Een mooi voorbeeld uit de loopsport is de introductie van de bedrijvenloop bij de Dam tot Damloop in 1988, welke heeft gezorgd voor een enorme groei in deelnemersaantallen (Van Bottenburg, 2009). Le Champion is de professionele organisatie achter de Dam tot Damloop die heeft gezorgd voor deze vernieuwing.

Voordat de commerciële organisaties hun intreden deden werd de atletieksport in Nederland uitsluitend georganiseerd door de Atletiekunie. Veel evenementen vinden dan ook hun oorsprong bij een vereniging. Doordat deze evenementen de laatste jaren zijn uitgegroeid tot de massale evenementen die zij vandaag de dag zijn is een meer professionele organisatie nodig. Volgens Van Bottenburg (2009) kan het organiseren van een groot evenement inmiddels niet meer worden uitgevoerd zonder professioneel apparaat. Delnoij (2004) geeft hiervan een mooi voorbeeld door te kijken naar de opkomst en ondergang van De Strandloop. De Strandloop was een prestatieloop van atletiekvereniging AAC. Tussen 1975 en 1982 groeide deze loop uit tot een evenement met ruim achtduizend deelnemers. Dit werd voor het bestuur, de trainers en vrijwilligers een te grote belasting waarop zij besloten in 1982 een einde te maken aan het voortbestaan van De Strandloop.

Opvallend aan bovenstaande bevindingen is dat organisaties achter loopsporevenementen twee redenen kunnen hebben om te professionaliseren. Ten eerste kunnen ze in navolging van de New York marathon kiezen om te professionaliseren met als doel de ontwikkeling van het evenement een impuls te geven. Een tweede reden om te professionaliseren ligt in de noodzaak tot professionalisering. Er zijn evenementen die groeien zo hard dat de organisatie het nog nauwelijks kan bijbenen. Een meer professioneel team lijkt dan noodzakelijk.

Organisaties van grote loopsporevenementen hebben vandaag de dag allemaal het voorbeeld van de New York marathon opgevolgd, en zijn uitgegroeid tot professionele instellingen met beroepskrachten (Van Bottenburg, 2009). Ook Harmens (2007) bevestigt dit beeld. Hij deed

onderzoek naar de vijf grootste loopsportevenementen van Nederland, alle vijf bleken in handen van geprofessionaliseerde organisaties. Over de middelgrote en kleine loopsportevenementen van Nederland bestaat hieromtrent nog geen kennis. Wel heeft onderzoek uitgewezen dat middelgrote loopsportevenementen door deelnemers minstens zo goed worden beoordeeld op kwaliteit als de grootste evenementen (Hover & Romijn, 2011). Dit zou betekenen dat zij qua organisatie niet onderdoen ten opzichte van de professionele organisaties achter de grote evenementen. Voorliggend onderzoek verschaft meer inzicht in de organisatorische kenmerken van middelgrote loopsportevenementen, dit wordt verderop in dit rapport besproken.

3.3 De Atletiekunie

Ook de Atletiekunie profiteert van de hierboven beschreven ontwikkelingen op de loopsportmarkt. In de afgelopen zes jaar is haar ledenaantal toegenomen met ruim 26.000. Deze toename komt met name door de ontwikkeling van de loopsport. Door de introductie van een licht lidmaatschap onder de naam Dutch Runners weten steeds meer hardlopers hun weg naar de Atletiekunie te vinden. Toch blijft de groei van de Atletiekunie achter bij de groei van het aantal hardlopende Nederlanders. Om dit tij te keren wil de Atletiekunie zich graag aansluiten bij het succes van loopsportevenementen.

Van oudsher is de Atletiekunie verantwoordelijk voor alle atletiekwedstrijden in Nederland. Met de eerste loopgolf in de jaren zeventig ontstond nieuw sportaanbod, waardoor de Atletiekunie haar monopoliepositie op de georganiseerde wegatletiek langzaam verloor. De Atletiekunie heeft immers geen zeggenschap over de openbare weg. Toch heeft de Atletiekunie er veel belang bij om een zekere invloed over deze wedstrijden uit te kunnen oefenen. Op dit moment gebeurt dat door het leveren van parcoursmeters, wedstrijdleiders en jury. Zonder aanwezigheid van deze personen worden uitslagen niet erkend en kunnen er dus geen records worden gelopen. Voor veel organisatoren wordt dit minder belangrijk door eerder genoemde verandering van focus. De Atletiekunie is daarom zoekende naar manieren om ook bij die evenementen van betekenis te kunnen zijn. In het meerjarenbeleidsplan is dit dan ook als één van de prioriteiten opgenomen. Subdoelen van deze prioriteit zijn onder andere: “Versterken van de samenwerking met de leden van het Platform Loopevenementen” en: “Ontwikkelen van een volwaardig ondersteuningspakket voor organisatoren van wegwedstrijden” (Atletiekunie, 2008: 23).

Een eerste stap in de ontwikkeling van een volwaardig ondersteuningspakket is gezet met het aanschaffen van AED's die evenementen tegen een gereduceerd tarief kunnen huren van de Atletiekunie. De Atletiekunie wil haar pakket met dit type diensten uitbreiden om zo de loopsportevenementen te verleiden tot samenwerking. Hierbij kan worden gedacht aan het aanbieden van collectief afgenomen goederen, advies over veiligheid en verzekeringen, hulp bij het werven van vrijwilligers en het uitbreiden van bestaande diensten als de kalendercoördinator. Het is echter niet verstandig om een dienstenpakket op te stellen met de beperkte kennis die de Atletiekunie op dit moment heeft. Ook de Atletiekunie is niet ongeschonden uit de economische crisis gekomen. Na jaren van onbegrensde mogelijkheden zijn er de laatste jaren minder middelen beschikbaar. Er zal dus een weloverwogen keuze gemaakt moeten worden in welke diensten de Atletiekunie gaat leveren. Zij moet er zeker van zijn dat de diensten gewenst en nuttig zijn. Het voorliggende onderzoek kan een aanzet zijn om tot deze keuze te komen.

4. THEORETISCH KADER

Het in hoofdstuk 2 besproken onderzoeksperspectief heeft gevolgen voor het gebruik van de literatuur. Omdat gekozen is voor de local/emergent benadering van Deetz (2000), wordt de literatuur pas in een laat stadium van het onderzoek gebruikt. De literatuur is met name bedoeld om de gevonden resultaten te kunnen begrijpen. In dit hoofdstuk wordt de relevante theorie besproken die hiervoor nodig is. Voorliggend onderzoek heeft tot doel de kenmerken van organisaties achter middelgrote loopsporevenementen in beeld te brengen en te achterhalen welke invloed dit heeft op diverse probleemoplossingen zoals samenwerking. Door de organisaties te typeren kunnen verschillen duidelijk gemaakt worden. De typering van organisaties staat centraal in paragraaf 4.1. De samenwerking tussen deze verschillende typen organisaties staat centraal in paragraaf 4.2.

4.1 Typologie van organisaties

“Organisaties zijn samenlevingsverbanden met een min of meer hiërarchisch karakter die functioneren op basis van een formeel-rationeel ontwerp met betrekking tot functionalisatie-, coördinatie- en finalisatieprocessen” (Lammers e.a., 1997).

Bovenstaande definitie van organisaties wordt gegeven door Lammers e.a. (1997) op basis van een vergelijking van definities uit het sociologisch denken over organisaties. Op basis van deze definitie kan worden geconcludeerd dat de groep mensen dat is belast met het organiseren van een loopsporevenement ook te typeren is als een organisatie. Ook hier gaat het immers om een bewust opgezette sociale eenheid die taken heeft gevormd en functies heeft samengevoegd gericht op een bepaald doel, namelijk het organiseren van een evenement.

Bovenstaande definitie omvat een groot aantal uiteenlopende sociale verbanden. Dit maakt het moeilijk om onderzoek naar te verrichten. Om deze reden wordt in dit rapport uitsluitend naar één type organisatie gekeken, namelijk: de dienstverlenende organisatie. Gastelaars (2005) definieert deze als volgt:

“Wij duiden die verzameling organisaties als dienstverlenende organisaties aan:

- *wier kerntaak bestaat uit een gerichte transactie tussen uitvoerenden en klanten;*
- *met het oogmerk, een specifiek effect teweeg te brengen in de toestand van de klant;*
- *onder regie van de centrale waarden (de bottom line) van de organisatie; en*
- *rekening houdend met de inbreng en de verwachtingen van de klant.”*

Ook binnen deze categorie is onderscheid te maken. Gastelaars (2005) onderscheidt zes typen dienstverlenende organisaties: *De selectiebureaucratie, de massadienstverlening, de professionele dienstverlening, de vrijwillige vereniging, het zorgarrangement en de individuele dienstverlening* (zie figuur 4.1). Het nut van deze typologie is volgens Gastelaars (2005) dat ze een leidraad biedt bij het noemen van verschillen tussen organisaties. Ook voor het vergelijken van loopsporevenementen kan het daarom nuttig zijn om deze typologie toe te passen.

Gastelaars (2005) biedt met haar boek *“Human Service in veelvoud”* een uitstekend hulpmiddel om dienstverlenende organisaties van elkaar te onderscheiden. Om deze reden zal in voorliggend

onderzoek de typering van de organisaties achter loopsportevenementen gebeuren aan de hand van de door Gastelaars (2005) opgestelde typering en hoofdkenmerken. In de komende paragrafen zal deze methode nader worden toegelicht.

TYPEN	I	II	III	IV	V	VI
HOOFKENMERKEN	SELECTIE- BUREAURATIE	MASSA- DIENSTVERLENING	PROFESSIELE DIENSTVERLENING	VRIJWILLIGE VERENIGING	ZORGARRANGEMENT	INDIVIDUELE DIENSTVERLENING
REFERENTIEKADER	verstatelijking en juridificering	rationalisering en commercialisering	professionalisering	scheiding van werk en vrije tijd	de scheiding van arbeid en zorg	individualisering
CENTRALE WAARDEN	rechtsgelijkheid en rechtszekerheid	doelmatigheid en rendement	professionele kwaliteit	vrijwillige betrokkenheid	continuïteit van zorg	zelfbeschikkingsrecht van de klant
CENTRALE TECHNOLOGIE	selecteren	leveren	gericht veranderen	mobiliseren	zorg verlenen	onderhandelen
DE UITVOERENDEN	eerstelijns bureaucraat / gebonden	radertje/ingelijfd	professional/ autonoom	amateur of onbezoldigd professional/ betrokken	verzorgende/ discretionair	deskundig onderhandelaar/discretionair in samenspraak met klant
DE KLANTEN	belanghebbende	anonieme afnemer	geval	lid of vrijwillige deelnemer	bewoner of afhankelijke cliënt	partner
COÖRDINATIE	procedures	protocollen/omzet	onderling overleg en standaard vaardigheden	spelregels en sociale controle	direct toezicht	omzet en tevredenheid
STRUCTUUR	hiërarchie	machine	eilandenstructuur	egalitaire gemeenschap	patriarchaal verband	relatie-netwerk
MANAGEMENT	eerst verantwoordelijke/liaison	ondernemer/ resource allocator	beschermer/ negotiator	charismatisch leider/figurehead	gezaghebbende/ disturbance handler	primus inter pares/ spokesperson

Figuur 4.1: Schema type dienstverlenende organisaties met bijbehorende hoofdkenmerken (Gastelaars, 2005).

4.1.1 Hoofdkenmerken

Gastelaars (2005) onderscheidt drie thema's met acht bijbehorende hoofdkenmerken op basis waarvan de verschillende typen dienstverlenende organisaties van elkaar kunnen worden onderscheiden. Het eerste thema betreft de legitimiteit van de organisatie. Het gaat bij dit thema om de positionering van de organisatie in het maatschappelijk veld. Bij dit thema horen twee hoofdkenmerken die de positionering kunnen vaststellen, namelijk: het *referentiekader* en de daarbij behorende *centrale waarden*. Het referentiekader zijn de maatschappelijk verwachtingen van de organisatie en verwijst vaak naar de historische achtergrond. Het gaat daarbij om vragen als: Wie of wat zijn we? En waarvoor zijn we in het leven geroepen? De centrale waarden van een organisatie zijn hiervan afgeleid, deze geven richtlijnen voor het handelen en vormen de maatstaven aan de hand waarvan een organisatie kan worden afgerekend (Gastelaars, 2005).

Het tweede door Gastelaars (2005) genoemde thema is het primaire proces. Hier gaat het om alles wat nodig is om de kerntaak van de organisatie tot uitvoering te brengen. Onder dit thema vallen drie hoofdkenmerken, te weten: *de centrale technologie*, *de uitvoerenden* en *de klant*. De centrale technologie omvat de kerntaak van de organisatie. Het geeft antwoord op de vraag: Waartoe zijn wij op aard? Waarmee het de basis voor de legitimiteit van de organisatie vormt. De andere twee hoofdkenmerken geven aandacht aan beide partijen die zijn betrokken bij het primaire proces. Bij de uitvoerenden wordt met name gekeken naar de inbreng die zij hebben in het primaire proces. Bij de klant op haar beurt, wordt gekeken naar 'de gang van de klant door de organisatie'. Het gaat hierbij om vragen als: Hoe komt de klant binnen? En komt de klant vrijwillig binnen? Daarnaast is de machts-afhankelijkheidsverhouding tussen de klant en de organisatie van belang. (Gastelaars, 2005).

De laatste drie hoofdkenmerken vallen onder de structuur en aansturing van dienstverlenende organisaties. Het gaat hier om de hoofdkenmerken: *coördinatie*, *structuur* en *management*. Bij coördinatie gaat het om de vraag hoe organisaties worden aangestuurd. Hoe wordt er voor gezorgd dat de transactie naar de klant verloopt volgens de centrale waarden van de organisatie. Met andere woorden: hoe wordt gezorgd dat de dingen die moeten gebeuren ook daadwerkelijk gebeuren? Waar het bij coördinatie voornamelijk gaat om de manier waarop richting wordt gegeven aan het handelen van de organisatie, gaat het bij structuur met name om hoe de organisatie bijeen wordt gehouden. Er wordt gekeken naar verticale, horizontale en informele bindingen. Allen zeggen iets over de verhoudingen tussen personen binnen de organisatie. Bij het laatste hoofdkenmerk wordt gekeken naar het management. Het gaat hierbij vooral over de verwachtingen die in de organisatie bestaan ten aanzien van de rol van het management (Gastelaars, 2005).

4.1.2 Naar een typering

Op basis van de in de vorige paragraaf benoemde hoofdkenmerken zijn zes typen dienstverlenende organisaties te onderscheiden (zie figuur 4.1). Vooraf mag echter verwacht worden dat slechts drie van deze typologieën ook daadwerkelijk van toepassing kunnen zijn op organisaties van middelgrote loopsporevenementen. Een loopsporevenement is geen overheidsdienst en kan daarom niet worden getypeerd als *selectiebureaucratie*. Daarbij is de dienstverlening gericht op de massa en is er geen langdurig intensief contact met de klant. Het *zorgarrangement* en de *individuele dienstverlening* vallen daarom ook af. De *selectiebureaucratie*, de *professionele dienstverlening* en de *vrijwillige vereniging* blijven over. In deze paragraaf zullen deze typen kort worden toegelicht.

Zoals de naam al doet vermoeden nemen zowel klanten als uitvoerenden bij een *vrijwillige vereniging* vrijwillig deel aan het primaire proces van de organisatie. Vaak wordt deelgenomen ten behoeve van een hoger doel, zoals bij Greenpeace of politieke partijen, maar ook 'gezelligheid' bij een sportvereniging is hier een goed voorbeeld van. Het gaat deze organisaties dan ook om het mobiliseren ten behoeve van dit gemeenschappelijke doel. Er is weinig sprake van een formele structuur, de binding binnen deze organisatie is in hoge mate informeel (Gastelaars, 2005). Veel loopsporevenementen vinden hun oorsprong binnen een atletiekvereniging, vrijwilligers zijn bij deze evenementen verantwoordelijk voor het organiseren van het evenement. Deze organisaties lijken daarom te kunnen worden getypeerd als *vrijwillige vereniging*. Toch is dit niet altijd het geval. Door ontwikkelingen in de maatschappij en een toenemend deelnemersaantal is de druk op organisatoren toegenomen. Zij moeten zich steeds meer gaan gedragen als professionals.

Bij de *professionele dienstverlening* draait het met name om de inzet van hoogopgeleide professionals. Deze organisaties zijn gericht op het aanbrengen van een verandering bij de klant, de klant op haar beurt ervaart de transactie dan ook als ingrijpend. De uitvoerenden zijn van groot belang in dit soort organisaties, ze hebben een belangrijke rol in de uitvoering, maar ook in de algemene gang van zaken. Hierdoor ontstaat er dikwijls een concurrentiestrijd tussen de professionals en is er vaak sprake van een eilandenstructuur. Een voorbeeld van dit type organisatie is het ziekenhuis (Gastelaars, 2005). Zeker de organisaties van de grootste loopsporevenementen van Nederland zouden hier ook een goed voorbeeld van kunnen zijn. Al zal een hardloper de dienstverlening niet snel als ingrijpend ervaren. Mogelijk neigen deze organisaties dan ook meer naar een *massadienstverlening*.

Bij een *massadienstverleningsorganisatie* is het primaire proces gericht op een groot aantal klanten. Het gaat hierbij om het leveren van goederen en diensten, dit zijn in de meeste gevallen kortstondige en sterk gestandaardiseerde transacties. Deze transacties zijn gericht op de massa, klanten zijn anoniem en kunnen weinig verandering in het proces brengen. Het gaat bij deze organisaties om de omzet, om de maximalisatie van het rendement. Er is daarom sprake van een strakke aansturing, de organisatie functioneert als een machine. Voorbeelden van dit type organisatie zijn fastfoodketens, supermarkten en de vuilophaal (Gastelaars, 2005). Organisaties van kleine evenementen zullen niet als dusdanig getypeerd kunnen worden. Maar sterk ontwikkelde organisaties met grote evenementen wellicht wel. Zeker de organisaties die sterk gecommmercialiseerd zijn.

4.2 Inter-organisatorische processen

Om meer te kunnen zeggen over een mogelijke samenwerking tussen de verschillende typen dienstverlenende organisaties uit de vorige paragraaf, zal eerst in deze paragraaf aandacht worden geschonken aan inter-organisatorische processen in het algemeen. Er zijn volgens Lammers e.a. (1997) drie verschillende perspectieven van waaruit deze processen benaderd kunnen worden, er kan gekeken worden vanuit:

1. één of meer afzonderlijke organisaties;
2. de processen en relaties tussen organisaties;
3. het inter-organisatorische veld als geheel.

Het verschil tussen de drie bovengenoemde perspectieven zit met name in een verschil van verklaring van de waargenomen verschijnselen. Bij alle drie staat de relatie tussen organisaties centraal, maar waar in perspectief één deze relatie vooral wordt verklaard door de eigenschappen van een organisatie, wordt in perspectief twee ook gekeken naar onderlinge verhoudingen tussen organisaties. Perspectief drie op haar beurt schenkt daarnaast ook nog aandacht aan de invloed van het inter-organisatorische veld als geheel (Lammers, e.a., 1997). Per perspectief komt er dus als het ware een laag bij, Lammers e.a. (1997) spreken daarom ook wel van drie verschillende niveaus om naar inter-organisatorische processen te kijken.

In voorliggend onderzoek worden met name de eerste twee perspectieven gehanteerd en bevindt zich daarom op niveau twee. Er wordt gekeken naar de eigenschappen van organisaties achter loopsportevenementen en naar de relaties en processen tussen deze organisaties en de Atletiekunie. Omdat in deze studie alleen naar de genoemde organisaties wordt gekeken is het moeilijk om een uitspraak te doen over het inter-organisatorische veld als geheel. Om deze reden wordt in deze studie niet gekozen voor niveau drie.

Een belangrijk auteur wie zich met zijn onderzoek ook begeeft op niveau twee is de Amerikaan Pfeffer. Volgens hem zijn organisaties altijd afhankelijk van elkaar voor het verkrijgen van hulpbronnen. Deze afhankelijkheid kan op twee manieren vorm krijgen: Allereerst is er de *symbiotische afhankelijkheid*, waar organisaties in serie geschakeld staan ten opzichte van elkaar en de output van de ene organisatie de input voor de andere is. Daarnaast is er de *concurrentie afhankelijkheid*, in dat geval zijn organisaties tegelijkertijd afhankelijk van dezelfde hulpbronnen (Lammers, e.a., 1997). De afhankelijkheid van organisaties zal ook in het vervolg van voorliggend onderzoek als vertrek punt worden genomen bij het kijken naar inter-organisatorische processen.

Allereerst zal in de komende paragraaf nader in worden gegaan op deze onderlinge afhankelijkheid van organisaties.

4.2.1 Onderlinge afhankelijkheid van organisaties

Zoals hierboven is beschreven zijn twee vormen van afhankelijkheid te onderscheiden. De organisaties in voorliggend onderzoek bedienen dezelfde markt, namelijk de loopsportmarkt. Zij kunnen daarom gezien worden als concurrenten van elkaar. Dit geldt niet alleen voor de organisaties van middelgrote loopsporevenementen onderling, maar ook voor de Atletiekunie en deze organisaties. Om deze reden zal in voorliggend onderzoek de nadruk liggen op de *concurrentie afhankelijkheid*.

Pioniers op dit gebied zijn Levine en White met hun *exchange-model* (Lammers, e.a., 1997). Volgens Levine en White (1961) zijn organisaties afhankelijk van elkaar voor verschillende schaarse elementen. Organisaties gaan daarom relaties met elkaar aan om zich daarin te voorzien. Via ruil proberen ze de schaarse elementen in de wacht te slepen. Het gaat hierbij om: doorverwijzing van cliënten en patiënten, wederzijdse dienstverlening en elkaar helpen aan middelen. Een organisatie is hiervan minder afhankelijk naarmate ze meer toegang hebben tot de aanvoer van deze schaarse middelen of voor hun functioneren minder van deze middelen nodig hebben (Levine & White, 1961). Ondanks deze kleinere afhankelijkheid blijken rijk voorziene organisaties echter vaker te komen tot uitwisseling van diensten met andere organisaties. Daarnaast blijken met name professionelere organisaties frequent te participeren in dit soort gezamenlijke projecten (Lammers, e.a., 1997).

Ook Litwak en Hylton kunnen gezien worden als pioniers op dit gebied, zij gaan nog iets dieper in op het werk van Levine en White (Lammers, e.a., 1997). Volgens Litwak en Hylton (1962) gaan organisaties relaties met elkaar aan, maar proberen zij toch zoveel mogelijk hun eigen waarden te verwezenlijken. Betrokken organisaties proberen altijd zoveel mogelijk de eigen zelfstandigheid te handhaven. De kans op een samenwerking is volgens de auteurs het grootst als de organisaties gedeeltelijk afhankelijk zijn van elkaar, zich daarvan ook bewust zijn, de taken enigszins gestandaardiseerd zijn en er een flink aantal organisaties in het spel is (Litwak & Hylton, 1962).

Ook de *resource dependence theory* van Pfeffer en Salancik (2003) gaat ervan uit dat organisaties afhankelijk van elkaar zijn voor het verkrijgen van diverse belangrijke, schaarse elementen. Verschil met Levine en White is dat in de resource dependence theory veel meer de nadruk wordt gelegd op machtsverhoudingen. Uitwisselingsrelaties vormen volgens deze theorie een uitstekend speelveld om elkaar te beïnvloeden (Lammers, e.a., 1997). Volgens Pfeffer en Salancik (2003) werken organisaties samen omdat ze goederen die ze zelf niet kunnen produceren nodig hebben van andere organisaties. Hierdoor ontstaat een afhankelijkheidsrelatie, welke wordt bepaald door de aanwezigheid van de goederen in de omgeving van de organisatie en de waarde van deze goederen voor die organisatie. Organisaties beschikken dus over macht als zij beschikken over goederen die andere organisaties niet hebben en als die andere organisaties daar niet op een andere manier aan kunnen komen (Pfeffer & Salancik, 2003).

Volgens Poppelaars (2009) ligt een aantal assumpties te grondslag aan deze theorie. Ten eerste wordt met de resource dependence theory verondersteld dat uitwisseling van goederen tussen organisaties niet deterministisch is bepaald. Organisaties hebben volgens Pfeffer en Salancik (2003)

de ruimte om zelf de juiste strategische keuze te maken met wie ze samenwerken. Daarnaast is de waarde van goederen volgens deze theorie subjectief van aard. Tot slot veronderstelt deze theorie volgens Poppelaars dat de strategische keuze gemaakt wordt op basis van afhankelijkheidsrelaties die zijn ontstaan. Organisaties streven altijd naar zoveel mogelijk autonomie en proberen daarom keuzes te maken zodat ze zo min mogelijk afhankelijk zijn van andere organisaties (Poppelaars, 2009). Uitzondering op deze regel vormen langdurige relaties. Volgens Poppelaars (2009) zal een verzameling actoren dat al lange tijd met elkaar samenwerkt meestal deze samenwerking continueren. Toch kan ook dit gezien worden als strategische keuze. Misschien is het op dit moment niet de meest optimale keuze, maar de langdurige samenwerking zorgt wel voor zekerheid en vertrouwen (Poppelaars, 2009).

4.2.2 Afhankelijkheidsrelaties in dit onderzoek

Bovenstaande theorieën zijn van groot belang voor dit onderzoek. Ze kunnen helpen om de bestaande relaties te analyseren, daarnaast zijn ze een handig hulpmiddel voor de Atletiekunie om de relatie met en tussen organisaties achter middelgrote loopsporevenementen te stimuleren.

Op basis van het onderzoek van Levine en White (1961) zou de verwachting kunnen ontstaan dat de grotere loopsporevenementen van Nederland eerder bereid zullen zijn tot samenwerking. Dit omdat verwacht mag worden dat grotere evenementen complexere en professionelere organisaties achter zich hebben. Litwak en Hylton (1962) geven daarnaast een aantal voorwaarden op basis waarvan verwacht mag worden dat organisaties overgaan tot samenwerking. Gezien deze voorwaarden zou samenwerking tussen organisaties van middelgrote loopsporevenementen mogelijk moeten zijn. Taak voor de Atletiekunie is om organisatoren bewust te maken van de onderlinge afhankelijkheid, als dit het geval is lijkt niets een samenwerking nog in de weg te staan. Wel wordt door Mijs (1987) benadrukt dat gezorgd moet worden voor voldoende draagvlak. Het heeft geen zin organisaties te dwingen tot samenwerking als er geen bewustzijn ten opzichte van de onderlinge afhankelijkheid en vertrouwen aanwezig is.

Pfeffer en Salancik (2003) geven ten slotte een prachtig hulpmiddel om bestaande relaties in kaart te brengen en te analyseren. Door de afhankelijkheidsrelaties van de betrokken organisaties in beeld te brengen en de beschikbaarheid en waarden van goederen te inventariseren kunnen mogelijke relaties worden onderzocht. Daarnaast wijst Poppelaars (2009) op het belang voor de Atletiekunie om deze relaties tot stand te brengen. Als organisaties eenmaal de relatie met elkaar zijn aangegaan blijven ze deze in meeste gevallen immers langdurig continueren.

5 RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd. Organisatoren van middelgrote loopsporevenementen zien zich door verschillende ontwikkelingen voor diverse opgaven gesteld. In dit hoofdstuk wordt achtereenvolgens gekeken naar de oorzaak, het gevolg en de oplossingen voor deze opgaven. De belangrijkste thema's die door de respondenten zijn aangedragen staan daarbij centraal.

Allereerst is in paragraaf 5.1 aandacht voor de popularisering van de loopsporevenementen. Door het groeiende en veranderende deelnemersveld wordt het organiseren van middelgrote loopsporevenementen lastiger en neemt de druk op organisatoren toe. Om met deze toenemende druk om te gaan kan ervoor worden gekozen om de organisatie te professionaliseren. Deze professionalisering staat centraal in paragraaf 5.2. De door de respondenten genoemde opgaven die zij tegenkomen bij het organiseren van hun evenement en de manier hoe zij daarmee omgaan worden in paragraaf 5.3 besproken. Mogelijk kan samenwerking met andere organisatoren gezocht worden om deze opgaven te tackelen. Dit staat centraal in paragraaf 5.4. Daarnaast kan mogelijk worden samengewerkt met de Atletiekunie. Dit komt in de laatste paragraaf (§5.5) van het resultatenhoofdstuk aan bod.

5.1 Popularisering

Loopsporevenementen hebben de laatste jaren enorm aan populariteit gewonnen en zijn in deze periode flink ontwikkeld. De eerste stap in voorliggend onderzoek is het in kaart brengen van deze loopsporevenementen. Hoeveel loopsporevenementen kunnen worden aangemerkt als middelgroot? Hoe groot zijn ze? Wat maakt ze succesvol? En wat zijn de belangrijkste kenmerken van deze evenementen? Dit soort vragen staan centraal in de eerste paragrafen van de resultaten.

Zoals eerder gezegd worden alle evenementen met meer dan duizend finishers tijdens de laatste editie in dit onderzoek aangemerkt als middelgroot tot groot loopsporevenement. Op het moment van schrijven, in mei 2012, zijn dit honderd evenementen. Tien van deze evenementen zitten in het Platform Loopevenementen van de Atletiekunie, deze kunnen aangemerkt worden als de grote loopsporevenementen van Nederland en zijn daarom niet meegenomen in voorliggend onderzoek. Het totaal aantal middelgrote loopsporevenementen komt hierdoor op negentig.

Bij een inventarisatie van het aantal middelgrote loopsporevenementen precies een jaar geleden werden vijftientig evenementen geteld. In één jaar zijn er dus vijf middelgrote loopsporevenementen bijgekomen. Deze toename is overigens bepaald niet toe te schrijven aan de komst van nieuwe evenementen. De vijf evenementen die sinds dit jaar voor de eerste keer kunnen worden aangemerkt als middelgroot loopsporevenement zijn evenementen die tijdens voorgaande edities net onder de grens van duizend finishers bleven. Door een toenemend deelnemersaantal kunnen zij nu ook aangemerkt worden als middelgroot evenement.

Er zijn grote verschillen waar te nemen in het aantal jaar dat de middelgrote loopsporevenementen bestaan. Zo is er de laatste jaren een aantal nieuwe evenementen bijgekomen, maar er zijn ook evenementen die decennia geleden al voor de eerste keer werden georganiseerd. Het oudste

evenement waarvan de organisatie heeft meegewerkt aan dit onderzoek is de Singelloop Utrecht, welke dit jaar voor de 62^{ste} keer georganiseerd zal worden. Gemiddeld bestaan de middelgrote loopsportevenementen uit voorliggend onderzoek twintig jaar (zie bijlage B).

In heel Nederland worden middelgrote loopsportevenementen georganiseerd. Opvallend is echter dat tussen de provincies grote verschillen bestaan tussen het aantal gehouden evenementen. Zo worden in Zeeland en Drenthe slechts twee middelgrote loopsportevenementen per jaar georganiseerd, terwijl dit er in Noord-Holland zelfs vijftien per jaar zijn.

5.1.1 Deelnemersaantallen

De deelnemersaantallen van middelgrote loopsportevenementen lopen sterk uiteen. De relatief kleinere evenementen hebben net iets meer dan duizend finishers terwijl het grootste middelgrote loopsportevenement ruim negenduizend finishers heeft. Het gemiddeld aantal finishers van alle middelgrote loopsportevenementen ligt op 2.670, de deelnemersaantallen van de geënquêteerde evenementen staan in bijlage B.

Over het algemeen is bij de meeste middelgrote loopsportevenementen een groei waar te nemen voor wat betreft deelnemersaantal. Zoals gezegd groeien steeds meer kleine evenementen uit tot middelgroot evenement, daarnaast rapporteren ook vrijwel alle middelgrote loopsportevenementen toenemende deelnemersaantallen. 94% van de organisatoren ziet een groei in deelnemersaantal over de afgelopen vijf jaar. Hiervan groeide de helft zelfs met meer dan 25% (zie bijlage B).

Het is moeilijk te zeggen of deze groei in de komende jaren door zal zetten. Het succes van de loopsportevenementen lijkt in sommige gevallen ook een negatieve werking te hebben. Zo ziet de organisatie van de Stadsloop Appingedam de deelnemersaantallen bij hun evenement iets teruglopen door de komst van nieuwe loopsportevenementen in de omgeving:

“ (...) 2.200 is maximum geweest toen hardlopen zo’n hype was. En we zijn nu toch een beetje, ja het loopt toch een beetje terug he. (...) Tien jaar terug had je bijvoorbeeld één loopcircuit (...) iedereen ging daar gewoon heen. En nu heb je drie of vier loopcircuits in de provincie Groningen. (...) Dus toen hebben wij als stadsloop, dachten wij van ja daar hebben wij ook last van.”

Ook andere organisatoren geven aan dat de komst van nieuwe evenementen een negatieve invloed heeft gehad op de ontwikkeling van het deelnemersaantal bij hun evenement. Het verschil met de Stadsloop Appingedam is dat deze organisatoren op dit moment weer te maken hebben met een groeiend deelnemersaantal. Met name in de jaren negentig hebben zij last gehad van de komst van nieuwe evenementen. Door hier goed op in te spelen hebben zij deze trend de laatste jaren weer kunnen keren. Dat veel evenementen hier tot nu toe prima in slagen blijkt uit de eerder genoemde cijfers van het aantal gegroeide evenementen. Ook onderstaand citaat van de adjunct-directeur van Le Champion is illustratief voor het huidige succes van loopsportevenementen in Nederland.

“Zaterdag gaat de inschrijving open. Dan hebben we 50.000 startbewijzen te vergeven. (...) Vorig jaar gingen we zaterdagochtend om negen uur open met alles, waren we binnen anderhalf uur uitverkocht. En nu hebben we gezegd, eerst de bedrijven van negen tot twaalf. En dan na twaalf de

individuele. (...)Om rust op die markt te krijgen en ook om te zorgen dat die server niet continu uit de lucht gaat. Want je wil het niet weten, binnen anderhalf uur zijn we uitverkocht.”

5.1.2 Succesfactoren

Volgens de geïnterviewde organisatoren is een aantal factoren aan te wijzen die het succes van loopsporevenementen kan verklaren. Voor de grotere evenementen geldt dat de goede naam die zij hebben opgebouwd een belangrijke factor is voor hun succes. Een goede reputatie van het evenement of van de sponsor van het evenement heeft een positieve invloed op het deelnemersaantal. Zo geeft de voorzitter van de Hilversum City Run aan veel deelnemers aangetrokken te hebben toen Nike hoofdsponsor was van het evenement. Alleen al de merknaam Nike heeft volgens deze organisator een bepaalde aantrekkingskracht op deelnemers. Dat ook de naam van een evenement zelf voor een bepaalde reputatie kan zorgen blijkt uit het volgende citaat van de adjunct-directeur van Le Champion over het succes van hun evenementen:

“Je bouwt op een x moment een naam op, je begeeft je aan de bovenkant van de markt. En door iets, ja doordat we het waarschijnlijk goed doen, gaat dat werken. (...) Ik weet wel dat wij qua erkenning en herkenning op een hoger level zijn komen te staan sinds wij de Amsterdam Marathon zijn gaan organiseren. Want we waren altijd de boertjes uit Noord-Holland.”

Volgens deze organisator hebben de evenementen, maar ook de organisatie zelf, een bepaalde naam wat deelnemers aantrekt. Deze naam is met name door het organiseren van de Amsterdam Marathon positief beïnvloed. Ook de organisator van Maastrichts Mooiste ziet het belang van een goede naam, volgens hem komen deelnemers omdat ze weten dat het evenement goed georganiseerd is. Daarnaast benadrukt hij het geluk dat loopsporevenementen op dit moment hebben met de huidige tijd, volgens hem hebben ze op dit moment de wind in de rug:

“Ik denk dat mensen veel meer moeten werken en veel onregelmatiger moeten werken. (...) Nou ja, dus ik denk dat veel meer mensen zijn gaan hardlopen omdat dat vrij makkelijk is. (...) Ik denk dat het een beetje de tijd mee is en ik denk dat het ook wel belangrijk is, ja dat je het goed neerzet.”

Alle evenementen profiteren van deze wind in de rug, maar daarnaast geldt voor alle evenementen dat zij zelf ook in belangrijke mate verantwoordelijk zijn voor hun eigen succes. Door kleine en grote veranderingen aan het evenement hebben veel organisatoren de deelnemersaantallen positief kunnen beïnvloeden. Zo zijn de middelgrote loopsporevenementen door de jaren heen steeds breder geworden. Langzaam zijn zij steeds meer verschillende onderdelen gaan organiseren om een zo breed mogelijk publiek aan te kunnen spreken. Naast een wedstrijdloop over verschillende afstanden is er bij de meeste middelgrote loopsporevenementen ook een recreatieloop over deze verschillende afstanden. Daarnaast organiseert 85% van de deelnemers aan de enquête een kinderloop en 60% een bedrijvenloop.

Naast een steeds uitgebreider programma hebben veel organisatoren door de jaren heen diverse aanpassingen gedaan aan het parcours en start- finishgebied van hun evenement. Hierdoor kunnen zij meer lopers toelaten en hebben zij de sfeer en entourage van het evenement verbeterd. Alle organisatoren noemen sfeer en entourage als belangrijke factor voor het succes van hun evenement. Zo zijn de deelnemersaantallen bij de Hilversum City Run de laatste jaren enorm toegenomen wat

volgens de voorzitter van dit evenement voornamelijk te danken is aan de verplaatsing van het evenement naar de gezelligheid van het centrum van Hilversum:

“(...) Maar het grootste punt is euh, eerst zaten we aan de rand van Hilversum, in Spanderswoud (...) En later zijn we naar het centrum verschoven (...) Het gaat groeien door de gezelligheid van de stad.”

Ook de andere geïnterviewde organisaties zien het belang van sfeer en entourage en hebben hun parcours daar op aangepast. Zo geeft een organisator van de Stadsloop Appingedam bijvoorbeeld aan ook flink gegroeid te zijn sinds zij het evenement hebben verplaatst naar het centrum, en ziet de organisatie van de Olympisch Stadionloop een positieve invloed van het verplaatsen van de start en finish naar het Olympisch Stadion in Amsterdam:

“De wedstrijd vond plaats in het Amsterdamse bos (...) Maar op een gegeven moment zijn we hier in het stadion gestart. Dat is denk ik ook wel weer een punt dat een positieve invloed op de deelnemers heeft. Mensen vinden het toch leuk om hier te zijn en om hier te starten en te finishen.”

5.1.3 Focus

Organisatoren doen er dus veel aan om ieder jaar meer deelnemers aan de start van hun evenement te krijgen en dragen daardoor ook zelf in belangrijke mate bij aan de popularisering van de loopsport. Deze groei is volgens de respondenten belangrijk, maar zeker niet zaligmakend. Heel opvallend is dat voor de meeste respondenten de feedback van de deelnemer belangrijker is dan het aantal deelnemers. Positieve feedback kan immers zorgen voor een goede naam. Kwaliteit van het evenement staat daarom voorop, zoals de voorzitter van de Hilversum City Run zegt:

“Het evenement moet een kwalitatief goed evenement zijn, het moet gezellig zijn. (...) Het moet niet zo zijn dat het zo vol is dat er niet meer gelopen kan worden. Het moet leuk zijn voor mensen langs de kant, maar ook leuk zijn voor de lopers. En voor de vrijwilligers natuurlijk.”

Deze trend is waar te nemen bij alle ondervraagde evenementen. Natuurlijk streven ze naar een groei, maar deze mag nooit ten koste gaan van de kwaliteit. Het belangrijkste is de ervaring van de lopers. Alle respondenten willen een kwalitatief goed evenement organiseren waar de loper met plezier aan deelneemt. Wel wordt bij bijvoorbeeld Maastrichts Mooiste en Le Champion de focus daarnaast gelegd op het proces. De organisator van Maastrichts Mooiste wil alles zo slim mogelijk hebben samengesteld, hij wil aan alles hebben gedacht. Ditzelfde is terug te zien bij Le Champion, maar ook hier komt de ervaring van de loper weer naar voren als belangrijke focus, welke door de adjunct-directeur zelfs gezien worden als klant:

“Een evenement is geslaagd als binnen de organisatie vanaf de voorbereiding tot zeg maar de evaluatie, ik rust hier heb in de tent. Ja, want dat betekent dat iedereen weet waar ie mee bezig is en dat we de processen goed hebben weggezet, dat is een fase. De andere fase is van de euh hoe heeft de klant het ervaren.”

In de andere interviews wordt alleen door de voorzitter van Maastrichts Mooiste ook de term klant gebruikt, de andere respondenten spreken over lopers en/of deelnemers.

5.2 Professionalisering

Zoals in paragraaf 5.1 gezegd bestaan de meeste middelgrote loopsporevenementen al jaren. Bij de meeste evenementen is het begonnen met een kleine groep mensen dat puur voor de lol een loopje is gaan organiseren. Vaak gebeurt dit vanuit een atletiekvereniging, maar er zijn ook evenementen zoals de IJsselsteinloop en de Posbankloop die zonder enige connectie met een atletiekvereniging zijn ontstaan. Deze groepjes kunnen geheel vrijblijvend een loopje organiseren. Er wordt in het begin niet veel van ze verwacht, zoals ook de organisator van de Stadsloop Appingedam mooi verwoord:

“Nou dat was ook bij AV Fivelstreek (...) En daar was op een gegeven moment ook iemand die wou dus een loop beginnen in de gemeente. (...) Nou probeer het maar uit, dan zien we wel.”

Naarmate deze loopjes langer bestaan en groter worden, groeien de verwachtingen ten aanzien van de organisatie. Het organiseren gaat steeds meer tijd kosten en er gaat steeds meer geld in om. Dit is van grote invloed op de structuur van de organisaties achter de middelgrote loopsporevenementen. De ontwikkeling en structuur van deze organisaties staan centraal in de komende paragrafen.

5.2.1 Organisatievorm

Met een groeiend deelnemersaantal groeit ook de omzet van een evenement. Door deze omzetstijging worden de financiële risico's van het organiseren van een evenement steeds groter. Bij veel evenementen is er daarom voor gekozen om de organisatie onder te brengen in een stichting. Zo ook de organisatie van de Hilversum City Run:

“Door hulp van Nike is het evenement gegroeid van 1.100 deelnemers naar 9.000 deelnemers. Nou, tegelijkertijd gaan je kosten en je inkomsten natuurlijk behoorlijk stijgen. Dus toen hebben we tegen de Gooische Atletiek Club gezegd van ja jongens het wordt te risicovol, mocht het een keer flink mis gaan, dan gaat het ook mis met de vereniging. Dus op die manier zijn we naar een stichting gegaan.”

Toch hebben lang niet alle middelgrote loopsporevenementen deze stap gemaakt. Uit de enquête blijkt dat ruim 60% van de organisaties van middelgrote loopsporevenementen is ondergebracht in een stichting en/of bv. De overige 40% wordt georganiseerd vanuit een vereniging (zie bijlage B). Met name bij de grotere evenementen is de organisatie ondergebracht in een stichting. Blijkbaar is er een omslagpunt wat betreft deelnemersaantal wanneer het evenement te risicovol wordt om georganiseerd te worden vanuit een vereniging. Middelgrote loopsporevenementen bevinden zich rond dat punt, de kleinere evenementen houden er dan ook rekening mee dat ze binnenkort eventueel een stichting moeten oprichten. Ook de voorzitter van de Halve van Hoogland beseft dat zijn evenement op dat punt gaat komen als deze nog verder doorgroeit:

“Het is van oorsprong een vrij klein evenement waarvan Altius steeds heeft gezegd van ja die financiële risico's die kunnen wij wel dragen als vereniging zijnde. (...) Als het straks een evenement is van vijfduizend lopers, dan kan je de financiële risico's niet meer op de vereniging afwentelen. Dus dan zal je wel een stichting moeten worden. Maar daarover zijn we gewoon nu over in gesprek.”

5.2.2 Omvang organisatie

Naast de grotere financiële risico's worden naarmate een evenement langer bestaat en doorgroeit de verwachtingen en daarmee de druk op de organisatoren groter. Om dit op te kunnen vangen

worden meer mensen aangetrokken om te helpen met het organiseren van het evenement. Alle organisatoren geven aan dat de organisatie in omvang is toegenomen. Opvallend is de manier waarop deze groei plaatsvindt. Organisatoren die lang betrokken zijn bij de organisatie van een evenement trekken gedurende de jaren steeds meer taken naar zich toe. Op het moment dat zij besluiten om hun functie neer te leggen blijkt dat voor hun taak meerdere nieuwe personen gezocht moeten worden. De voorzitter van de Halve van Hoogland noemt dit meteen ook een kans om de organisatie stabiel te maken, een organisatie mag niet afhankelijk zijn van één of twee personen:

“Aan de ene kant is dat meteen weer een kans om de organisatie weer wat stabiel en structureler te maken. Want ik heb liever twintig man die allemaal een relatief kleine taak uitvoeren dan vijf man die allemaal heel veel doen. Want als er dan één weg valt... Je wordt dan als evenement veel te veel afhankelijk van één persoon op een gegeven moment. En ik vind altijd ja, ik moet ook weg kunnen vallen zonder dat dat een effect heeft op het evenement.”

Toch gebeurt dit in de praktijk maar weinig. De meeste organisaties bestaan uit mensen die er al jaren bij zitten. Dit is opvallend omdat de meeste organisatoren wel aangeven dat het belangrijk is om het team regelmatig te verjongen. Op die manier ben je volgens de voorzitter van de Holterbergloop bijvoorbeeld beter in staat met de tijd mee te gaan:

“(...) Maar we zorgen ook wel voor doorstroming hoor. (...) En dat moet ook. (...) De duivenklok methode is eruit en die jongens met de iPad, iPod en al die toestanden die komen. (...) En ik vind dat je in dat soort dingen ook heel erg met je tijd mee moet gaan.”

Vaak zien organisatoren juist ook wel weer voordelen in het feit dat de organisatie niet veel verandert. Mensen die al langer betrokken zijn bij een organisatie weten hoe processen werken, zij weten hoe de lijntjes lopen. Hierdoor lopen processen soepeler en wordt het organiseren uiteindelijk makkelijker. Wel moet worden voorkomen dat het te makkelijk wordt. Het mogen geen automatismen worden, dan zakken mensen in.

5.2.3 Structuur

De manier om inzakken van mensen te voorkomen is volgens de voorzitter van de Hilversum City Run om mensen hun eigen verantwoordelijkheid te geven. Alle mensen in de organisatie van dit evenement zijn verantwoordelijk voor een deel van het evenement. Als voorzitter moet je dat kunnen loslaten. Ook bij de andere organisaties wordt op deze manier gewerkt. Dat het wel moeilijk is als voorzitter om deze verantwoordelijkheden bij andere mensen neer te leggen blijkt uit het volgende citaat van de voorzitter van de IJsselsteinloop:

“Ik heb in de loop van de jaren een aantal dingen afgestoten (...) daar zijn inmiddels allemaal andere mensen voor. Euh, alleen als voorzitter moet je wel alles controleren. (...) En ik doe heel veel zelf, dat is normaal niet altijd wat een voorzitter doet, maar ik ben iemand die graag dingen zelf doet.”

Toch werken ze bij de IJsselsteinloop net als bij alle andere organisaties met een team van mensen die allemaal verantwoordelijk zijn voor een bepaald aspect van het evenement. Alle organisaties lijken op deze manier te werken. In alle gevallen is sprake van platte organisaties. De onderlinge verhoudingen van alle betrokkenen zijn gelijkwaardig en de omgangsvormen zijn informeel. Er zijn

echter wel verschillen waar te nemen tussen de organisaties. Zo kiest men bij een aantal organisaties voor een klein bestuur met daarnaast een commissie die zorgt voor de uitvoering van het door het bestuur gevormde beleid. Andere organisaties kennen geen onderscheid tussen commissie en bestuur, daar wordt in de commissie ook het beleid gevormd. Dit betekent overigens niet dat de commissie in het eerste geval geen inspraak heeft. De voorzitter van de Hilversum City Run geeft aan dat ook dan de beslissingen gezamenlijk met de commissie genomen moeten worden:

“Vaak neem je in zo’n kernteam, dan neem je een beslissing maar dat leg je ook nog aan de commissie een keer voor. Je kan het natuurlijk in een bepaalde richting duwen, maar het is altijd, ja de hele commissie moet het toch ook weten, die moeten ook het gevoel hebben dat ze besluiten kunnen nemen, dat ze op die manier betrokken erbij zijn.”

5.2.4 Tijdinvestering

Organisaties groeien mee met hun evenement (zie §5.2.2). Toch betekent dit niet dat organisatoren het minder druk krijgen, bijna alle respondenten geven aan dat de organisatie van hun evenement steeds meer tijd is gaan kosten. Zodra het evenement voorbij is begint de organisatie voor het volgende jaar. De meeste organisaties hebben maandelijks een vergadering, maar de organisatoren zijn daarnaast ook nog een paar dagdelen per week actief bezig voor het evenement. Veel organisatoren zeggen dan ook dat het meer tijd kost dan verwacht, met een piek in de weken vlak voor het evenement. Zoals ook de voorzitter van de Olympisch Stadionloop zegt:

“Ik heb dat nooit opgeteld, ik weet niet hoeveel uren dat zijn. Het is gewoon veel. Ja, je moet niet denken van ik ga een paar uurtjes aan een loop besteden en dan ben ik er, er komen altijd zaken die meer tijd vragen dan je denkt of dan je van te voren kunt inschatten. En er treden onverwachte dingen op dus je moet er de laatste weken gewoon veel tijd insteken. Zo simpel is het.”

Toch geven organisatoren aan dit niet erg te vinden, het is immers een hobby. Maar ze moeten wel oppassen dat de verhoudingen niet scheef komen te liggen. Op een gegeven moment gaat het organiseren zoveel tijd in beslag nemen dat er iets moet veranderen. De taakverdeling zal in dat geval nader bekeken moeten worden en eventueel moeten meer mensen aangetrokken worden. Een andere optie om met de toegenomen tijdsdruk om te gaan wordt genoemd door de voorzitter van de Hilversum City Run. De organisatie van zijn evenement kost hem twintig uur per week, hij vraagt zich af of je dat nog wel van een vrijwilliger kunt vragen en speelt net als een aantal andere organisatoren met de gedachte om de organisatie van het evenement te professionaliseren:

“Ja aan de vrijwilligheid zit ook een grens. Dat merk ik zelf ook wel (...) twintig uur in de week ben je zo wel kwijt. (...) Nog een paar mensen, die steken er ook heel veel tijd in, dat kan je niet steeds blijven verwachten. Straks, als er iemand stopt ofzo, dan moet je misschien wel gaan professionaliseren.”

5.2.5 Professionals

Middelgrote loopsporevenementen hebben een zeer professionele uitstraling. Organisatoren hechten veel waarde aan kwaliteit en dat is terug te zien aan het evenement. Voor veel mensen is het dan ook vanzelfsprekend dat er professionele organisaties achter deze evenementen zitten. Zoals ook uit onderstaand citaat van een organisator van de Marathon Brabant blijkt:

“(...) Toen zei onze hoofdsponsor van euh doen jullie dat allemaal voor niets dan? Voor hem was het eigenlijk zo logisch dat wij betaalde mensen waren. (...) Maar op zich is dat wel aardig om aan te geven dat de buitenwereld dat dan blijkbaar toch ziet als professioneel georganiseerd evenement en er dan toch van staan te kijken dat het alleen maar vrijwilligers zijn die dat onbetaald doen. Als je het van een afstand bekijkt is het natuurlijk ook best een prestatie vind ik.”

Veel evenementen worden echter nog geheel door vrijwilligers georganiseerd. De kwaliteit van vrijwilligers moet dan ook zeker niet onderschat worden. De onderzoeker liet één keer het woord amateuristisch vallen, dit werd door de respondent stellig ontkracht. Volgens hem gaan vrijwillige organisaties professioneel te werk. Ook volgens andere organisatoren kan een professionele organisatie prima uit vrijwilligers bestaan. Toch definieerden alle respondenten een professional als: betaalde kracht, en professionalisering als: de komst van betaalde krachten in de organisatie.

Slechts drie van de tien geïnterviewde organisatoren geven aan dat hun evenement (deels) door professionals wordt georganiseerd. Ook in de enquête komt dit duidelijk naar voren, 72% geeft aan dat hun organisatieteam volledig uit vrijwilligers bestaat (zie bijlage B). Met name de grotere evenementen blijken professionals in de organisatie van het evenement te hebben. De reden dat organisaties van kleinere evenementen wel de noodzaak tot professionaliseren inzien maar die stap nog niet nemen, lijkt met name een financiële kwestie. Organisatoren noemen ook wel andere bezwaren, zo zou het vinden van vrijwilligers moeilijker kunnen worden, maar dat zijn veelal problemen waar je *gewoon doorheen moet*. Zo ook volgens de voorzitter van de Hilversum City Run die al vrij ver gevorderde plannen tot professionaliseren heeft:

“Vrijwilligers vinden, dat is inderdaad een gevaar. Als er mensen betaald gaan worden dan zeggen mensen van goh dat doen we niet meer. Maar ja, je moet ook euh op een gegeven moment moet je die stap maken, dan moet je daar gewoon doorheen.”

De financiële bezwaren wegen een stuk zwaarder, zeker bij de kleinere evenementen. Professionals moeten betaald worden, dit betekent dat inkomsten omhoog moeten. Het ligt voor de hand om dit te realiseren door meer sponsorinkomsten en een verhoging van het inschrijfgeld. Maar het is moeilijk hiermee de benodigde inkomstenstijging te realiseren. Zelfs voor de organisaties van de grotere evenementen geldt dat een professional in de meeste gevallen niet van één evenement betaald kan worden. De enige mogelijkheid om genoeg inkomsten te genereren om te kunnen professionaliseren is het organiseren van meerdere evenementen. Bij ruim 70% van de middelgrote loopsportevenementen uit de enquête die aangeven (deels) georganiseerd te worden door professionals is de betreffende organisatie dan ook verantwoordelijk voor meer evenementen.

Ook de (deels) professionele organisaties uit de interviews zijn alle drie verantwoordelijk voor meerdere loopsportevenementen. Le Champion is met veertien grootschalige evenementen verreweg de grootste organisatie van de drie. Le Champion is ook de enige organisatie met meerdere fulltimers (21) in dienst. De andere twee organisaties die werken met professionals zijn kleinere organisaties. Bij beide evenementen geldt dat de organisatoren niet kunnen leven van het evenement alleen. De organisatie van Maastrichts Mooiste heeft drie man in dienst, die kunnen echter slechts voor twintig uur per week betaald worden en werken dus parttime voor het evenement. De Olympisch Stadionloop wordt georganiseerd door de verenigingsmanager van

atletiekvereniging Phanos, hij is daar fulltime in dienst maar heeft nog vele andere taken onder zijn verantwoordelijkheid. Ook hij werkt daarom maar gedeeltelijk voor het betreffende evenement.

Voor de Olympisch Stadionloop huurt Phanos daarnaast nog tijdelijk een externe professional in om de verenigingsmanager te ondersteunen. Dit is volgens de adjunct-directeur van Le Champion ook een prima mogelijkheid voor de andere evenementen:

“Weet je wat het lastige is? (...) Eigenlijk lopen dat soort organisaties stuk vanaf zes weken tot hun evenement. In die periode daarvoor kan het makkelijk op een andere manier gered worden. Alleen in die laatste zes weken daar zit je knel. Eigenlijk moet je gewoon die laatste zes weken professionals inhuren, parttimers inhuren van huppakee. Want dan, dan is het beheersbaar.”

Toch gebeurt ook dit nog maar weinig. Veel organisaties huren wel professionals in op de dag van het evenement zelf. Zo wordt de EHBO uitbesteed aan een professioneel bureau, of worden professionele verkeersregelaars ingehuurd. Maar in de voorbereiding gebeurt dit zelden tot nooit. Misschien heeft dit ook wel te maken met de houding van de organisatoren die het evenement op dit moment organiseren. Zo zegt de voorzitter van de IJsselsteinloop trots te zijn dat het nog steeds gelukt is om alles met louter vrijwilligers te organiseren. En zegt de voorzitter van de Holterbergloop zelfs dat hij weggaat zodra er iemand in de organisatie betaald gaat worden:

“Maar ik heb altijd gezegd van joh op het moment dat je in een vrijwilligersorganisatie betaald gaat worden, dan ben ik weg. Daar ga ik niet aan meedoen.”

5.3 Probleemoplossing

Doordat middelgrote loopsporevenementen steeds groter worden, en door diverse ontwikkelingen in de maatschappij, wordt het organiseren van deze evenementen moeilijker. De komende paragrafen gaan over de opgaven waar organisatoren zich voor gesteld zien en hoe zij hiermee omgaan. Overigens zijn deze opgaven niet per definitie problemen. Ze kunnen het organiseren zelfs leuk maken volgens een organisator van de Posbankloop:

“Er is misschien ook nog wel een component die we niet benoemen. (...) Dat is de kwestie dat het organiseren op zich alleen maar leuk wordt omdat je dit soort dingen hebt. Dat je het zelf nog kan bedenken. En daarmee moet je dus ook niet piepen als het wat tegenzit he. Maar de vrijwilligers die willen ook wat te organiseren hebben.”

De opgaven waarvoor organisatoren zich gesteld zien lopen uiteen. Veel genoemd zijn het werven van voldoende vrijwilligers, het aantrekken van topatleten, het vinden van voldoende sponsors, het voldoen aan het toenemende eisenpakket in de vergunning en de afhankelijkheid van leveranciers.

5.3.1 Vrijwilligers

Om een loopsporevenement in goede banen te leiden zijn vrijwilligers nodig. De organisaties uit de enquête zetten gemiddeld 241 vrijwilligers in op de dag van het evenement (zie bijlage B). Dit aantal is volgens de respondenten de laatste jaren toegenomen door groei van hun evenement, maar ook door de toenemende eisen waarmee zij te maken krijgen (zie §5.3.4). Het werven van al die

vrijwilligers is een grote en belangrijke taak voor de organisatie van een evenement. 44% van de geënquêteerde organisatoren geeft aan dat vrijwilligers werven lastig en tijdrovend is. Toch zien de meesten het eerder als opgave dan probleem. Zo ook de voorzitter van de Olympisch Stadionloop:

“Ik zou niet zo 1, 2, 3 moeilijkheden euh, ja, het werven van vrijwilligers. Dat is altijd overal een euh, nou probleem wil ik niet zeggen, maar daar moet je gewoon tijd en moeite in steken.”

Alle geïnterviewde organisatoren zeggen dat dit een belangrijke taak is en hebben dan ook allemaal hun eigen idee om met deze opgave om te gaan. De organisaties van de Holterbergloop en de Posbankloop kiezen ervoor om alle mensen in hun organisatie verantwoordelijk te maken voor het werven van de vrijwilligers die zij nodig hebben voor de uitvoering van hun deel van het evenement. Dit zorgt voor een groot bereik doordat ze allemaal in hun eigen kennissenkring vrijwilligers kunnen werven. Een andere optie is om van vrijwilligerswerving een aparte taak te maken. In dat geval wordt iemand in de organisatie aangesteld die verantwoordelijk is voor alle vrijwilligers. De meeste organisaties werken op die manier. Er is een persoon of groepje in de organisatie die uitsluitend bezig kan zijn met het werven van vrijwilligers. Het voordeel is dat deze mensen zich heel intensief bezig kunnen houden met vrijwilligerswerving en op die manier zich ontwikkelen tot experts.

De meest voorkomende en voor de hand liggende plek om vrijwilligers te werven is de vereniging van waaruit het evenement wordt georganiseerd of waaraan de stichting is verbonden. De meeste organisaties weten veel vrijwilligers te werven bij die vereniging, maar moeten daarnaast ook opzoek naar andere manieren om de benodigde vrijwilligers te vinden. Een veelvoorkomende manier is om deze vrijwilligers te zoeken bij andere verenigingen in de omgeving. Dit kunnen sportverenigingen zijn, maar ook scoutingverenigingen en muziekverenigingen zijn goede bronnen voor de werving van vrijwilligers. De verenigingen ontvangen in dat geval vaak een kleine vergoeding voor het leveren van die vrijwilligers, zoals ook bij de Hilversum City Run:

“We hebben natuurlijk zo’n vijfhonderd vrijwilligers nodig. Nou, dat red je alleen niet bij de GAC. (...) Dus wat doen we nou? We vragen aan een sportclub tien vrijwilligers, plus een coördinator van die club. En voor die elf mensen krijgen ze dan driehonderd euro. Voor zo’n dag werk.”

5.3.2 Topatleten

Door verandering van het deelnemersveld en een toename van het aantal loopsporevenementen (zie §5.1) staan bij de meeste evenementen geen Nederlandse of buitenlandse toplopers aan de start. Volgens de respondenten zijn minder toplopers beschikbaar en is de concurrentie tussen evenementen groot. Topatleten kunnen daardoor veel startgeld vragen om te komen lopen bij een evenement, voor veel organisatoren past dit startgeld niet binnen het budget. Hier wordt bij sommige evenementen dan ook het eerst op bezuinigd, zoals bij de Halve van Hoogland:

“Nou we hebben een paar jaar geleden bijvoorbeeld hebben we ook nog startgelden betaald, nou dat doen we niet meer. (...) Het publiek komt alleen voor de echte toplopers, en ja die kunnen wij niet betalen. Dus wij hebben de keuze gemaakt van we betalen geen atleten meer om bij ons te starten.”

Ook andere respondenten geven aan dat het hebben van toplopers aan de start van hun evenement geen prioriteit heeft. Zij verleggen de focus naar de recreanten. Alleen de respondenten van Le

Champion, de Hilversum City Run en de Posbankloop hechten meer belang aan toplopers bij hun evenement. Volgens de organisatoren van deze evenementen kan je een evenement niet organiseren zonder aansprekende namen. Het publiek vindt het leuk om snelle lopers te zien, maar het is met name belangrijk voor sponsors. Toplopers genereren media aandacht, hierdoor wordt een evenement aantrekkelijk voor sponsors. De adjunct-directeur van Le Champion zegt hierover:

“Een evenement kan je niet organiseren zonder aansprekende namen. (...) En waarom kan dat niet? Omdat topatleten media aandacht genereren. Sponsors zijn gek op media aandacht.”

Maar ook de organisatoren van deze evenementen geven aan dat het lastig is om toplopers te krijgen en het met name een kwestie van budget is. Als je specifiek kiest voor toplopers zal je ergens geld vrij moeten maken. De Posbankloop zet daarom specifiek in op de subtop, deze atleten zijn voor hen beter te betalen maar genereren toch de gewenste media aandacht:

“Wij willen altijd een paar goede lopers hebben (...) ten eerste haal je daar van te voren de krant mee. (...) Dat helpt om een stukje voorpubliciteit te krijgen. (...) Eigenlijk hebben we subtoppers. En het gekke is dat je de toppers bijna niet kunt krijgen, vanwege gewoon de vraagprijs.”

5.3.3 Sponsoring

Het organiseren van een evenement kost geld, een organisatie heeft dus inkomsten nodig. Een deel van deze benodigde inkomsten wordt gehaald uit inschrijfgelden. Een aantal evenementen kan naast deze inkomsten uit inschrijfgelden rekenen op een subsidie van de gemeente, maar lang niet allemaal. Daarbij is die subsidie niet voldoende om de overige kosten te dekken. Een belangrijk deel van de benodigde inkomsten bij loopsporevenementen komt daarom uit sponsoring.

De moeilijkheid zit in het vinden van sponsors. Door de financieel moeilijke tijd haken sponsors af en zijn nieuwe sponsors lastig te vinden. Toch geeft slechts 26% van de organisatoren in de enquête aan problemen te hebben met het binden van sponsors aan hun evenement. De overige 74% gaat dat beter af. Ook hier lijkt het eerder een lastige opgave te zijn dan een probleem. Een organisatie moet er tijd en energie in stoppen en handig gebruik maken van de mogelijkheden. Zo probeert de organisator van de Holterbergloop met name sponsors te vinden bij bedrijven waar hardlopers of kennissen actief zijn. Op die manier kan hij inspelen op de gunfactor:

“Interesse kweken, gewoon er naartoe gaan en dan ja, je moet bij bedrijven komen waar lopers actief zijn. (...) Sponsors is een kwestie van gunnen. Dat is gewoon zo. (...) En we merken toch wel dat ze de laatste jaren ze zeggen van nou, even rustig aan. Even kijken.”

Deze organisator geeft dus ook aan dat sponsors wel een wat meer afwachtende houding aannemen. Vooral de organisaties van kleinere evenementen lijken hier last van te hebben. Grote sponsors kiezen liever voor een groot evenement. De organisaties van kleine evenementen moeten het meer hebben van kleine sponsors uit de directe omgeving. Ook de voorzitter van de Olympisch Stadionloop heeft problemen met het vinden van sponsors doordat het evenement (nog) te klein is. Daarnaast is het in Amsterdam volgens hem moeilijk om die kleinere sponsors te vinden omdat er zoveel concurrerende evenementen in de omgeving georganiseerd worden. In kleinere plaatsen zou dit makkelijker kunnen zijn:

“We denken altijd dat we hier in Amsterdam gewoon wat lastiger zitten. (...) Er zijn een aantal grote lopen in wat kleinere plaatsen of dorpen. En ik heb altijd het idee dat daar de middenstand en het bedrijfsleven wat eerder klaarstaat om zo’n evenement te ondersteunen dan in Amsterdam waar het stikt van de evenementen.”

Ook uit interviews met andere organisaties komt dit naar voren. De organisaties van de grotere evenementen hebben vrij weinig problemen met het vinden van sponsors. Zij merken ook wel dat het moeilijker wordt, maar door hun grote deelnemersaantallen blijven ze interessant. Daarnaast is ook de naam die een evenement door de jaren opbouwt van groot belang. Zo ziet de adjunct-directeur van Le Champion dat sponsors maar al te graag hun naam willen verbinden aan de Dam tot Damloop, gewoon omdat ze daarmee geassocieerd willen worden. En ook de voorzitter van de Hilversum City Run geeft aan dat ze toen het evenement nog kleiner was soms tot het laatste moment moesten knokken om voldoende sponsors binnen te halen, maar dat de situatie nu totaal anders is. Door hun opgebouwde naam staan sponsors in de rij:

“We zijn toch wel een sterk merk denk ik in Hilversum. Op de nieuwjaarsreceptie van de gemeente kwamen ze naar ons toe van ja wij willen jullie ook sponsors (...) Die wilden alleen een logo hebben op de website en in de nieuwsbrief en dan was het klaar. Dan betaalde die daar gewoon voor. Ja dus dat is euh, nee we hebben dit jaar echt niet te klagen. We zijn al rond, meer dan rond zelfs.”

Veel organisatoren geven aan dat de situatie omtrent sponsors ieder jaar anders is. Soms sluiten organisatoren contracten af met hun sponsor voor een aantal jaar. Maar vaak moet ieder jaar weer gezocht worden naar sponsors. En soms moet men dan ook een beetje geluk hebben. Het is een belangrijk en soms stressvol aspect van het organiseren van een loopsportevenement, maar doorgaans weten de organisatoren goed met deze opgave om te gaan.

5.3.4 Vergunningen

Om een evenement te mogen organiseren op de openbare weg moet een vergunning aangevraagd worden. Het verkrijgen van die vergunning is voor de organisatoren van middelgrote evenementen geen probleem. De moeilijkheid zit hem in de regeltjes in de vergunning. Ieder jaar moet de vergunning opnieuw aangevraagd worden. En zeker de laatste jaren geldt dat ieder jaar de vergunning steeds uitgebreider wordt. Dit betekent dat er steeds meer eisen aan het evenement worden gesteld. Met name op het gebied van veiligheid zijn de regels een stuk strenger geworden. Zelfs zoveel dat de adjunct-directeur van Le Champion zich afvraagt of het over vijf jaar nog wel mogelijk is om op deze manier evenementen in Nederland te organiseren:

“Over veiligheid en vergunningen, dat wordt echt een uitdaging hier in Nederland. (...) Ik heb wel eens gezegd: ik ben benieuwd of wij over vijf jaar in Nederland nog gewoon op een normale manier evenementen kunnen organiseren. (...) Ja, dat is echt een uitdaging aan het worden.”

Toch zien veel organisatoren dit ook als positieve ontwikkeling en gaan zij soms zelfs nog een stapje verder. De grootste angst bij organisatoren van loopsportevenementen is dat er een calamiteit plaatsvindt tijdens hun evenement. De organisatoren realiseren zich dat ze dit nooit helemaal kunnen voorkomen, maar ze proberen de risico’s zo klein mogelijk te maken. Om op die manier in ieder geval te kunnen voorkomen dat ze achteraf het verwijt kunnen krijgen dat ze er niet genoeg

aan hebben gedaan. Ook op dit gebied streven organisatoren daarom ieder jaar naar een kwaliteitsverbetering van hun evenement. Aangescherpte regels kunnen hen daarbij helpen. Al moeten die regels wel reëel zijn. Organisatoren vinden de strenge regels meer dan terecht, maar vragen zich soms af of het niet doorschiet. Zeker voor de kleinere evenementen kan dit lastig zijn. Naast de dure vergunning zelf moeten steeds meer kosten gemaakt worden om aan de vergunning te voldoen. Een organisator van de Marathon Brabant heeft hierdoor soms het gevoel te worden overvraagd en de voorzitter van de olympisch Stadionloop vindt de eisen soms buitenproportioneel:

“Natuurlijk moet je als organisatie zorgen dat je goede medische voorzieningen hebt. Dat staat buiten kijf. Maar ja, hier worden een beetje buitenproportionele eisen gesteld in mijn ogen.”

Voorals gemeenten de vernieuwde regels zonder enig overleg opleggen vinden de geïnterviewde organisatoren dit vervelend. Zij zouden liever zien dat in gezamenlijk overleg toegewerkt wordt naar een kwaliteitsverbetering. De voorzitter van de Halve van Hoogland geeft dan ook aan dat hij in dat geval punten van kritiek dankbaar zal aanvaarden:

“Kijk ik zou het prettig vinden als een gemeente kijkt van, en dat mogen ze heel structureel of inhoudelijk doen, van wat doet zo’n organisatie eraan om het veilig te laten verlopen. En als daar serieuze opmerkingen over hebben, dan ben ik de eerste die dat in dank aanvaardt.”

Organisatoren hebben op die manier eerder het gevoel rechtvaardig te worden behandeld. Zij vinden het prettig om wat tegenspraak te kunnen leveren. De ene organisatie heeft hier overigens meer mogelijkheden toe dan de andere. Zo geeft de adjunct-directeur van Le Champion aan dat zij regelmatig met de gemeente Amsterdam om tafel zitten om het vergunningentraject effectiever en efficiënter te krijgen. Dit terwijl de voorzitter van de Olympisch Stadionloop het gevoel heeft niets in te kunnen brengen bij diezelfde gemeente. Toch geven de meeste geïnterviewde organisatoren aan dat de gemeente goed probeert mee te denken. Ook alle organisatoren in de enquête zeggen een goede relatie te hebben met de gemeente. De organisatoren beseffen dat de gemeente vaak geen andere keus heeft. Op het gebied van de strengere vergunningen kunnen gemeenten de organisaties weinig tegemoet komen. Maar op andere gebieden zijn ze vaak een goede partner en soms zelfs sponsor van de evenementen. Zowel de organisatoren van de Stadsloop Appingedam en de Marathon Brabant kunnen bijvoorbeeld rekenen op vele faciliteiten van de gemeente. En de voorzitter van de Hilversum City Run heeft zelfs het gevoel dat de gemeente hen op handen draagt.

5.3.5 Leveranciers

Uit de interviews blijkt dat voor het organiseren van een evenement veel goederen nodig zijn, zoals startnummers, sportdrink, toiletten, dranghekken, en zo nog veel meer. Alle organisaties maken hier gebruik van bij hun evenement. Veel van deze goederen zijn slechts eenmalig te gebruiken. Maar er zijn ook goederen zoals toiletten, dranghekken en de start- en finishboog die makkelijke jaren lang mee kunnen gaan. Toch kiest niet één organisatie voor het inkopen van deze goederen. Zelfs organisatiebureau Le Champion die jaarlijks dertien grootschalige evenementen organiseert kiest ervoor om deze goederen bij ieder evenement in te huren. Zij werken wel met een magazijn, maar die doet alleen dienst als tijdelijke opslag vlak voor een evenement en als opslag voor klein materiaal. Voor groot materiaal zijn organisatoren dus afhankelijk van leveranciers.

Er zijn meerdere leveranciers in Nederland die de benodigde goederen kunnen leveren. De organisaties van loopsportevenementen hebben de mogelijkheid hier een weloverwogen keuze tussen te maken. Bij de meeste onderzochte organisaties gebeurt dit ook. De keuze voor een leverancier is in de meeste gevallen een strategische. Uiteraard speelt het kostenplaatje hierin een belangrijke rol, maar heel opvallend is dat geld in deze keuze zeker niet doorslaggevend is. Het gaat met name om de prijs-kwaliteit verhouding, waarbij kwaliteit van doorslaggevend belang is. Hierbij gaat het om kwaliteit van het geleverde product, maar ook zeker om de geleverde service. Dit laatste is bijvoorbeeld bij de Posbankloop een belangrijke factor geweest in de beslissing om de benodigde dranghekken niet meer bij de gemeente te halen, maar bij een betaalde leverancier:

“Daar halen we er gewoon tweehonderd en die plaatsen ze ook nog. En ja dat kost je dan wat meer, maar je hebt rust in het werk voor je vrijwilligers. Want als je alleen maar vrijwilliger bent om met oud ijzer te slepen, dan is de sfeer er ook gauw uit. (...) Maar dat zijn van die processen, je moet er en geld voor hebben en het kwartje moet een keer vallen.”

Opvallend is dat als organisatoren eenmaal een geschikte leverancier hebben gevonden en daar tevreden over zijn zij vaak langdurige contracten afsluiten. De meeste organisaties van middelgrote loopsportevenementen hebben al jaren lang dezelfde leveranciers. Ook dit heeft voornamelijk te maken met de geleverde service. Zowel de organisatoren als de leveranciers weten precies wat ze van elkaar kunnen verwachten en wat geleverd moet worden. Dit heeft een positief effect op de geleverde service. Zoals ook de voorzitter van de Hilversum City Run zegt:

“Dan heb je een vaste leverancier en weet je precies waar je aan toe bent. De hekkenman ook, die komt 's morgens om zeven uur, die kent het parcours eigenlijk al helemaal uit zijn hoofd, die weet precies wat ie moet doen.”

Naast kwaliteit van zowel het product als de service is nog een andere factor van belang bij de keuze voor een leverancier: Alle geïnterviewde organisatoren geven aan dat zij voornamelijk producten proberen te betrekken van plaatselijke leveranciers. Door plaatselijke ondernemers mee te laten profiteren van hun evenement kunnen de organisatoren zorgen voor een groter draagvlak. Dit draagvlak in de omgeving wordt door de organisatoren heel belangrijk gevonden. Zij realiseren zich dat zij op de dag van het evenement voor veel overlast zorgen, bijvoorbeeld door de afsluiting van straten. Als er geen draagvlak is voor een evenement wordt deze overlast een stuk scherper bekeken. Daarnaast blijken organisatoren vaak ook weer een hoop terug te krijgen als ze plaatselijke ondernemers betrekken, een organisator van de Posbankloop noemt dit het ons kent ons gevoel:

“En wij vinden toch dat een dergelijk evenement ook draagvlak, ondernemers draagvlak in je eigen omgeving moet hebben. (...) En vaak blijkt aan de andere kant dat als je hier misschien net dat dubbeltje duurder uit bent, dat je aan de andere kant zegt van joh ik heb een kantoortje vrij staan, kom bij mij, of moet je tussendoor even wat geregeld hebben? Joh zeg het maar, want ik kom er toch langs. Dus dat ons kent ons gevoel is heel belangrijk.”

Natuurlijk blijft ook geld een belangrijke rol spelen en zal bij dezelfde service vaak voor de goedkoopste leverancier gekozen worden. Zo haalt de organisator van de IJsselsteinloop de sponsen bij een andere leverancier dan de startnummers, puur vanwege de prijs. Deze overweging is bij veel

organisaties terug te zien. Organisatoren kiezen niet voor de makkelijkste weg door alle benodigde producten blindelings bij één leverancier af te nemen. Voor ieder product wordt de strategische keuze voor een leverancier opnieuw gemaakt. Bij sommige organisatoren resulteert dit erin dat zij met veel verschillende leveranciers zaken doen. Bij de meeste is dit overigens niet het geval. Vaak kunnen leveranciers een korting bieden als veel producten in één keer bij hun besteld worden. Voor organisatoren is het dan dus voordelig zoveel mogelijk bij één leverancier te kopen.

Organisatiebureau Le Champion is verantwoordelijk voor meerdere evenementen per jaar. Zij proberen dan ook zoveel mogelijk voor al die evenementen bij één leverancier een bestelling te plaatsen. Hierdoor bestellen zij zeer grote aantallen en kunnen zij een hoge korting bedingen. De meeste organisatoren uit voorliggend onderzoek zijn echter slechts verantwoordelijk voor één evenement per jaar, zij hebben dit voordeel daardoor niet. Eventueel zouden zij daarom de samenwerking aan kunnen gaan met andere organisaties van loopsporevenementen en gezamenlijk een grote bestelling kunnen plaatsen bij een leverancier. Ook op andere gebieden zou samenwerking met andere evenementenorganisaties vruchtbaar kunnen zijn, hierover gaat de volgende paragraaf.

5.4 Samenwerking

In voorgaande paragrafen zijn probleemoplossingen met name gezocht binnen de organisatie. De komende paragrafen zijn meer extern gericht. Organisaties van middelgrote loopsporevenementen zijn concurrenten van elkaar. Toch kan het voor organisaties van loopsporevenementen ook heel nuttig zijn om samen te werken met organisaties van andere evenementen. 40% van de geënquêteerde organisatoren zegt op dit moment samen te werken met een organisatie van een ander loopsporevenement, en 65% denkt dat samenwerking nuttig kan zijn (zie bijlage B). De geïnterviewde organisatoren geven aan dat er drie gebieden zijn waarop samenwerking mogelijk is: collectieve goederenafname, kennisdeling en promotie. In de volgende paragrafen komen deze vormen van samenwerking achtereenvolgens aan bod.

5.4.1 Collectief inkopen

Het collectief inkopen van goederen is de vorm van samenwerking waar alle respondenten het eerst aan denken. Dit kan volgens hen behoorlijke financiële voordelen met zich meebrengen. Ook uit de enquête blijkt dat maar liefst 89% van de organisatoren collectieve afname van goederen een interessant idee vinden. Met name startnummers, dranghekken, toiletten en tijdregistratie systemen zijn voorbeelden van goederen die zij collectief af zouden willen nemen. Toch gebeurt dit in de praktijk niet veel. Alleen de organisator van de Holterbergloop geeft aan afspraken te hebben met organisatoren van andere evenementen in Overijssel over de gezamenlijke inkoop van goederen:

“Voor de dranghekken is dat een dubbeltjes kwestie. Maar goed, als je 1.500 dranghekken hebt, dan is ieder dubbeltje er ook een. (...) Dus die afspraken die worden wel gemaakt. Dat scheelt ook wel.”

De voorzitter van de Hilversum City Run is nog niet zo ver, maar denkt daar wel over na. Hij heeft met de organisatie van de Utrecht Marathon plannen over samenwerking, gezamenlijke inkoop van tijdregistratiesystemen zou daar een goed voorbeeld van kunnen zijn. Twee andere geïnterviewde organisatoren kopen hun goederen wel gezamenlijk in, maar met organisatoren van een andersoortig evenement in de stad. Gelijktijdig met de Stadsloop Appingedam is in Appingedam een

horeca weekend met allerlei evenementen, en de Halve van Hoogland is gelijktijdig met het dorpsfeest Hoogland. Beide organisaties kiezen ervoor om gezamenlijk met de organisatoren van die evenementen goederen als dranghekken en toiletten in te kopen. Dit is volgens de voorzitter van de Halve van Hoogland een goed alternatief:

“Wij hebben dan een hele goede samenwerking met dorpsfeest Hoogland, die hebben voor hun evenement enorm veel materialen nodig. En wij kunnen via hen die materialen veel goedkoper huren dan dat we dat zelf kunnen. (...) Dus wij hebben op die manier daar een oplossing voor gevonden.”

Samenwerking tussen organisaties van loopsportevenementen op het gebied van collectieve afname van goederen is dus nog zeldzaam. Dat heeft te maken met de specifieke wensen van iedere organisatie, wat gezamenlijke inkoop lastig maakt. Maar het belangrijkste bezwaar is het draagvlak in de omgeving, welke ook in paragraaf 8.2.5 al naar voren is gekomen. Een organisator van de Posbankloop zegt hierover:

“Op het moment dat je dan gaat zeggen ja we gaan nu vanwege de schaalvergroting alles in Zutphen inkopen. (...) Dan zeggen ze van ben ik te min? Wat is er gebeurd? En daarmee creëer je ook binnen je gemeente een sfeertje dat de overlast die je mogelijk op zo’n zondag hebt voor de bewoners. Ja dat dat dan allemaal wat scherper wordt bekeken he als je geen draagvlak hebt.”

Door gezamenlijk goederen ergens anders in te kopen kunnen organisaties dit draagvlak verliezen, hier moeten organisatoren goed over nadenken. Mogelijk is de oplossing om slechts samen in te kopen met organisaties van evenementen in de omgeving, of alleen goederen en diensten die niet lokaal te verkrijgen zijn. Zo staan bijvoorbeeld alle organisatoren positief tegenover het collectief afsluiten van een evenementenverzekering.

5.4.2 Promotie

Naast collectieve afname van goederen en diensten kunnen organisaties van loopsportevenementen promotie maken voor elkaars evenement. Alle organisatoren die in de enquête aangeven samen te werken met organisaties van andere evenementen geven aan dat deze samenwerking met name op het gebied van promotie plaatsvindt. Ook in vier van de tien interviews komt deze vorm van samenwerking uitdrukkelijk naar voren. Zowel de organisatoren van de Posbankloop, de IJsselsteinloop, de Hilversum City Run en de Marathon Brabant zeggen samen te werken met andere evenementenorganisaties op het gebied van promotie. Alle vier hebben ze een afspraak met een andere organisator van een middelgroot loopsportevenement dat ze in elkaars nieuwsbrief meedraaien. Ze geven als het ware een tip voor elkaars evenementen. Daarnaast proberen ze bij het andere evenement vaak te flyeren voor hun eigen loopsportevenement.

Belangrijke aspecten bij deze vorm van samenwerking zijn afstand en tijd tussen de evenementen van samenwerkende organisaties. Als de evenementen binnen dezelfde maand georganiseerd worden is de kans klein dat hardlopers beide evenementen bezoeken. In dat geval zijn de betreffende organisaties elkaars concurrent en is het niet verstandig promotie voor elkaar te maken. Daarnaast is promotie pas nuttig als er een bepaalde afstand tussen de evenementen zit, in dat geval kan een nieuwe doelgroep aangeboord worden. Maar als die afstand te groot wordt zijn hardlopers minder bereid af te reizen naar het andere evenement en heeft promotie minder zin. Ook de

voorzitter van de Marathon Brabant ziet dit in, hij onderzoekt nu bijvoorbeeld een mogelijke samenwerking met een evenement omdat aan de twee genoemde voorwaarden is voldaan:

“We staan in principe positief tegenover toenadering. (...) Ja, de ingrediënten van juni oktober, we zijn beide op voldoende afstand van elkaar gelegen, van de andere kant dicht genoeg bij elkaar. Wij concentreren ons toch meer op zeg maar West-Brabant en Zuid-Holland, en hun hebben toch weer meer lopers uit Oost-Brabant en misschien Noord-Limburg.”

5.4.3 Kennisdeling

Een laatste veelgenoemde manier van samenwerking is kennisdeling. In de enquête geeft 96% van de organisatoren aan kennisdeling een interessante vorm van samenwerking te vinden. Dit is dan ook de samenwerkingsvorm die in de praktijk het meest blijkt voor te komen. Bijna al de geïnterviewde organisatoren weten een voorbeeld te bedenken van tips of trucs die zij van een ander evenement hebben overgenomen. Alleen de adjunct-directeur van Le Champion geeft aan daar weinig baat bij te hebben. Le Champion is zo groot dat zij een uitzonderingspositie innemen. Wat hij wel merkt is ook veelzeggend. Hij wordt soms meerdere keren per week gebeld door organisatoren van andere loopsporevenementen met de vraag of Le Champion wat voor hen kan betekenen. Organisatoren zijn duidelijk op zoek naar de bij Le Champion beschikbare kennis.

Maar zoals gezegd, Le Champion vormt hierop een uitzondering. Andere organisaties gaan wel degelijk ook zelf opzoek naar oplossingen bij andere evenementen. De voorzitter van Maastrichts Mooiste probeert bijvoorbeeld vooral zelf de *“boeren slimheid”* te hebben, maar soms is het volgens hem beter *“goed gejat bij anderen”*. Zo is ook de organisatie van de IJsselsteinloop overgegaan op een ander tijdregistratiesysteem op aanraden van een organisator van de Linschotenloop, en heeft de voorzitter van de Hilversum City Run slimme tips gehad van de organisatie van de Utrecht Marathon met betrekking tot vrijwilligerswerving. Ook de voorzitter van de Halve van Hoogland geeft hier een mooi voorbeeld van: Toen de gemeente een uitgeschreven calamiteitenplan als aanvullende eis in de vergunning opnam, heeft deze voorzitter veel profijt gehad van het feit dat hij het calamiteitenplan van de Bridge to Bridge als basis kon gebruiken bij de uitwerking van zijn eigen plan:

“Voor ons plan hebben wij de Bridge to Bridge, want daar ken ik toevallig de organisator van, dat is een goede loopvriend van me. (...) Dus ik heb hem gevraagd van goh heb jij zo’n plan? Ja dat hadden zij en ik heb dat plan dus gebruikt als basis voor ons plan. (...) Wij hebben het dus op kunnen lossen door dat van Bridge to Bridge te pakken. Maar ik kan me ook voorstellen dat er evenementen zijn die dat helemaal zelf gaan doen. Dan ben je een hoop tijd kwijt, dan ben je echt een hoop tijd kwijt.”

Organisatoren lijken het ook geen probleem te vinden om andere organisatoren op weg te helpen. De voorzitter van de Halve van Hoogland kan zonder tegenprestatie gebruik maken van het calamiteitenplan van de Bridge to Bridge. Ook de Marathon Brabant heeft op deze manier een organisatie op weg geholpen. Zij hebben hun draaiboek ter beschikking gesteld aan de organisatie van de Brabantse Wal Marathon die een aantal jaar geleden voor de eerste keer werd georganiseerd:

“Ja die waren aan het opstarten zeg maar met hun evenement. En die zochten eigenlijk bij een ervaren bestuur naar valkuilen, kansen bedreigingen enzovoort. En die hebben ook een deel van ons

draaiboek gekregen. Om te zeggen van nou we helpen ze op gang. Met vergunningaanvragen, waar moet je op letten, hoe zijn dingen bij jullie geregeld en waar lopen ze daar tegenaan?"

Deze samenwerking duurde slechts twee jaar. Dit lijkt kenmerkend voor samenwerking op het gebied van kennisdeling. Als een organisator tegen een probleem of uitdaging oploopt wordt in zijn netwerk gezocht naar een oplossing. Zodra de oplossing is gevonden wordt de samenwerking weer gestaakt.

5.5 Rol van de Atletiekunie

Naast de in de vorige paragraaf besproken samenwerking tussen organisatoren van middelgrote loopsportevenementen zouden de organisatoren ook een samenwerking aan kunnen gaan met de Atletiekunie. Wat de Atletiekunie volgens de respondenten zou kunnen betekenen tijdens het organisatieproces van hun evenement wordt later in dit hoofdstuk besproken. Allereerst zal in de volgende paragraaf dieper in worden gegaan op de huidige rol van de Atletiekunie bij de organisaties van middelgrote loopsportevenementen.

5.5.1 De huidige rol is beperkt

Een atletiekvereniging valt onder de Atletiekunie. Als een evenement georganiseerd wordt door een atletiekvereniging is daardoor al een verbinding tussen de Atletiekunie en de organisatie van dat loopsportevenement. De organisatie kan in dat geval op diverse faciliteiten rekenen. Ook voor stichtingen heeft de Atletiekunie de mogelijkheid gecreëerd om van die faciliteiten te profiteren, dit kan door zich aan te sluiten bij de Atletiekunie via het buitengewoon lidmaatschap. Bijna 71% van de organisaties die in de enquête aangeven zich georganiseerd te hebben in een stichting zijn via dit lidmaatschap aangesloten bij de Atletiekunie. Met name de certificering van het parcours en de status als officiële Atletiekunie wedstrijd komen in de interviews naar voren als belangrijke meerwaarde van de Atletiekunie. Zonder deze certificering worden records niet erkend. Dit is belangrijk voor evenementen waar toptijden gelopen kunnen worden, maar ook voor recreatieve evenementen. Hardlopers vinden het belangrijk dat ze exact de juiste afstand hebben gelopen, dit ziet ook de voorzitter van de Halve van Hoogland:

"We zijn dus een officiële 21.1 en een officiële 10. En dat is voor veel lopers ook belangrijk, dus dat vind ik ook belangrijk dat we dat doen. Want ja laten we zeggen euh stel nou het wordt 19,8 dan denk ik dat je heel veel lopers kwijt gaat raken. Want die zijn dan niet meer geïnteresseerd, die willen gewoon een halve marathon lopen om die te kunnen vergelijken met andere halve marathons."

Daarnaast melden alle organisatoren hun loop aan in de Dutch Runners Guide. Hierdoor komen ze op de nationale kalender van de Atletiekunie, wat zorgt voor meer bekendheid en daardoor meer deelnemers. Die promotie van hun evenement is uiteraard belangrijk voor organisatoren. Velen maken daarom ook gebruik van de mogelijkheid om te adverteren in het magazine van de Atletiekunie. Al wordt hier wel steeds scherper naar gekeken. In meerdere interviews komt naar voren dat de advertentiekosten hiervan te hoog zijn.

Naast de certificering en promotie van een evenement is er nog één ander punt dat door alle geïnterviewde organisatoren genoemd wordt. Dat is de bijeenkomst voor organisatoren van middelgrote loopsportevenementen tijdens de looptrainersdag in Nijmegen. Deze bijeenkomst wordt

unaniem gezien als grote meerwaarde. Het is voor organisatoren een plek om elkaar te ontmoeten en ervaringen uit te wisselen, maar daarnaast worden ook nuttige presentaties gegeven.

Meer voordelen van het lidmaatschap bij de Atletiekunie worden niet genoemd. Bij de organisatoren heerst dan ook de gedachte dat de huidige rol van de Atletiekunie beperkt is. Dit impliceert dat zij de mogelijkheid voor de Atletiekunie zien om een grotere rol te spelen bij hun evenement.

5.5.2 Een grotere rol?

Ruim de helft van de geënquêteerde organisatoren denkt dat diensten van de Atletiekunie nuttig kunnen zijn en dat uitbreiding van het dienstenpakket een goed idee is (zie bijlage B). Ook uit de interviews blijkt dat organisatoren graag meer ondersteuning vanuit de Atletiekunie zouden willen. Sommige organisatoren hebben het idee dat de wegatletiek te lang het ondergeschoven kindje is geweest bij de Atletiekunie, zij zijn net als de voorzitter van de Holterbergloop daarom blij met de huidige poging van de Atletiekunie om zich meer in de loopsporevenementen te verdiepen:

“Ik vind dat de Atletiekunie zich best meer met die loopevenementen mag bemoeien. Wat nu gebeurt, om zich daarin te verdiepen, dat juich ik gewoon toe. (...) Als je geen baanatleet was telde je niet mee. En iets te lang heeft dat bij de Atletiekunie denk ik gespeeld.”

De voorzitter van Maastrichts Mooiste gaat hier zelfs nog wat verder in. Volgens hem zou de loopspport een aparte bond los van de Atletiekunie moeten zijn. In de andere interviews kwam dit overigens niet ter sprake. Wel denken alle geïnterviewde organisatoren dat de Atletiekunie zich inderdaad meer in de loopsporevenementen moet verdiepen. Veel organisatoren zouden namelijk best wat ondersteuning kunnen gebruiken, zoals ook de voorzitter van de IJsselsteinloop zegt:

“Maar ik denk dat ook heel veel evenementen zitten te springen om een stukje ondersteuning. Op bepaalde gebieden. Of al is het een vraagbaak of een gezamenlijke, of euhm, ja dat het natuurlijk evenement afhankelijk is wat ze wel en niet willen. Maar dat het op zich wel goed is.”

Heel belangrijk uit bovenstaand citaat is de opmerking dat het per evenement kan verschillen wat de organisaties wel en niet aan ondersteuning vanuit de Atletiekunie willen. De voorzitter van Maastrichts Mooiste denkt bijvoorbeeld dat de Atletiekunie helemaal geen rol dient te spelen bij evenementen. Hij vindt dat de Atletiekunie lokale projecten moet ondersteunen, maar niet zelf met initiatieven hoeft te komen. Het moet volgens hem meer bottom-up georganiseerd worden. De Atletiekunie moet hooguit als sponsor aanwezig zijn. De adjunct-directeur van Le Champion is iets genuanceerder, maar denkt ook dat de Atletiekunie een relatief kleine rol moet spelen bij zijn evenementen. Hij is van mening dat de bond belangrijk is voor de eerder genoemde certificering en erkenning van een evenement, maar in de organisatie ziet hij geen primaire rol voor de Atletiekunie. Overigens zou dit bij kleinere evenementen anders kunnen zijn:

“Dat je dus die bond niet nodig hebt, dat zou ik onzin vinden. (...) De Atletiekunie doet in organisatie processen iets binnen euh, nee. Zeker niet bij onze evenementen. Want daar is ons apparaat gewoon te professioneel voor. (...) Dat kan wel een rol van de bond zijn bij de kleinere evenementen die op zoek zijn naar een stukje kwaliteitsverbetering.”

Zowel de voorzitter van Maastrichts Mooiste als de adjunct-directeur van Le Champion denken dan ook dat de Atletiekunie zich met name moet focussen op de hardlopers zelf, en vooral voor die lopers een meerwaarde moet proberen te zijn. Andere organisatoren zien een grotere rol weggelegd voor de Atletiekunie bij hun evenement en zouden graag zien dat de Atletiekunie haar dienstenpakket in de toekomst uitbreidt. Maar ook zij vinden dat de Atletiekunie zich niet met het organiseren zelf moet bemoeien. Zo vindt de voorzitter van de Halve van Hoogland dat de Atletiekunie een centrale ondersteuning zou moeten zijn, maar dan wel op een vrijblijvende manier:

“Zeker het idee dat ze een soort centrale ondersteuning zouden kunnen zijn, dat spreekt me wel aan, maar ik denk dat je niet heel veel verder moet gaan. (...) Ik zou zeker niet willen dat ze nadrukkelijker in de stoel van de organisator gaan zitten.”

De meeste organisatoren denken er zo over. Het zou handig zijn als de organisatoren op het moment dat ze tegen problemen aanlopen aan kunnen kloppen bij de Atletiekunie. De meeste organisaties zitten op dit moment kwalitatief uitstekend in elkaar, zij hebben behoorlijk goede structurele oplossingen voor hun problemen. Op het moment dat deze situatie verandert hebben zij meer behoefte aan de Atletiekunie als centrale ondersteuner. Een uitgebreider dienstenpakket vanuit de Atletiekunie is in dat geval gewenst.

5.5.3 Het toekomstige dienstenpakket

Volgens het merendeel van de organisatoren zou de Atletiekunie een centrale ondersteuner moeten zijn. Zij vinden het dan ook een goed idee dat de Atletiekunie haar dienstenpakket wil uitbreiden. De organisatoren noemen verschillende mogelijkheden die in dit pakket zouden kunnen zitten.

Collectieve goederenafname

Het meest besproken item is de mogelijkheid om via de Atletiekunie collectief goederen in te kopen. Maar liefst 70% van de geënquêteerde organisatoren heeft hier interesse in. Toch blijkt uit de interviews dat dit niet zomaar gerealiseerd kan worden. De in paragraaf 5.4.1 besproken bezwaren waardoor organisaties niet gezamenlijk inkopen doen gelden hier namelijk ook: Iedere organisatie heeft specifieke wensen en behoeften. Daarnaast hebben ze in de meeste gevallen al goede structurele afspraken en kopen ze waar mogelijk het liefst lokaal in.

De Atletiekunie zou collectieve goederenafname kunnen coördineren, maar of veel evenementen hier ook daadwerkelijk gebruik van zullen maken is de vraag. Door meerdere organisatoren wordt daarom geopperd dat de Atletiekunie een afspraak met een bepaalde leverancier zou kunnen maken waar organisaties zelfstandig met korting goederen in kunnen kopen. Organisatoren willen zelf kunnen bepalen wat en wanneer ze afnemen. Diensten van de Atletiekunie moeten vooral vrijblijvend blijven. Verzekeringen vormen hierop volgens de voorzitter van de Olympisch Stadionloop een uitzondering. Ieder evenement heeft soortgelijke verzekeringen nodig, het zou een goede optie zijn om die collectief af te sluiten:

“Ik kan me nauwelijks voorstellen dat evenementen daar heel veel van elkaar in verschillen. En als je zegt van goh in een jaar ik noem maar iets zijn er vijftig grote evenementen van 2.500 lopers of meer, en we brengen die collectief in een verzekering onder. (...) Ja dat zou een hele goede oplossing zijn.”

Vrijwilligersdatabase

Naast collectief goederen afnemen zou ook gezamenlijk van dezelfde pool met vrijwilligers gebruik gemaakt kunnen worden. In de enquête geeft ruim de helft van de organisatoren aan interesse te hebben in een landelijke vrijwilligersdatabase. Als een organisatie problemen heeft met het vinden van voldoende vrijwilligers zouden zij kunnen putten uit dit bestand met beschikbare vrijwilligers. Opvallend is dat dit in de interviews nauwelijks wordt genoemd. Alleen de voorzitter van de IJsselsteinloop brengt dit ter sprake, maar hij denkt niet dat dit een werkbare oplossing is. Gevoel van betrokkenheid is een belangrijke factor voor mensen om zich vrijwillig in te zetten. Vrijwilligers zullen daardoor niet snel gaan helpen bij andere evenementen. De Atletiekunie kan zich daarom beter richten op de ontwikkeling van andere diensten.

Vraagbaak

Organisatoren die moeite hebben met het vinden van vrijwilligers zijn wellicht meer geholpen met goede adviezen over waar en hoe vrijwilligers mogelijk te werven zijn. Ook op andere gebieden waar organisatoren tegenaan lopen tijdens het organiseren van hun evenement zou het handig kunnen zijn als ze van de Atletiekunie advies kunnen krijgen. Dit wordt in de interviews veelvuldig genoemd. Organisatoren vinden het handig als ze bij de Atletiekunie aan kunnen kloppen op het moment dat ze tegen problemen aanlopen. Met name op het gebied van vergunningen, verzekeringen en aansprakelijkheid. Zo was het voor de voorzitter van de Halve van Hoogland handig geweest als de Atletiekunie zou beschikken over een concept calamiteitenplan (zie ook §5.4.3):

“Dat soort dingen zou handig kunnen zijn als je zegt van goh een evenement moet een veiligheid- en calamiteitenplan hebben, nou hier heb je een concept wat al zo goed als klaar is. (...) Als je dat concept aanhoudt dan is het altijd goed, ja dat zou ideaal zijn natuurlijk.”

Ook andere organisatoren zouden het fijn vinden als de Atletiekunie zou fungeren als vraagbaak. Alleen ziet een aantal hier ook een probleem. De organisatoren van loopsporevenementen hebben volgens hen veel meer kennis in huis dan de Atletiekunie. Het zou daarom misschien beter zijn als de Atletiekunie organisatoren kan verwijzen naar andere organisaties die een oplossing hebben voor het probleem waar de organisator tegenaan loopt.

Verwijssysteem

Organisaties hebben doorgaans allemaal dezelfde problemen of moeilijkheden. De ene organisatie krijgt hier eerder mee te maken dan de andere. Het is daarom heel goed mogelijk dat er ergens in Nederland een organisatie is die al een oplossing heeft voor het probleem waar een organisator tegenaan loopt. Voor evenementen die niet iemand in hun netwerk hebben met de oplossing voor hun probleem is het handig als de Atletiekunie hen kan verwijzen naar een organisatie die wel een oplossing beschikbaar heeft. De voorzitter van de IJsselsteinloop zou bijvoorbeeld graag bij de Atletiekunie willen kunnen aankloppen met een probleem en eventueel via de Atletiekunie te weten willen komen waar hij een oplossing kan vinden:

“Ik denk dat de Atletiekunie best een hele goede rol kan vervullen. (...) Als een soort vraagbaak, database, verwijssysteem. Dat als ik iets wil, dat ik via hun weet waar ik dat kan halen.(...) En dan hoeven ze zelf niet wat te doen, maar ze kunnen wel zeggen van o, dat bestaat al daar. Of dan moet je Jantje, of dan moet je Pietje... ”

De Atletiekunie kan op deze manier de in paragraaf 5.4.3 besproken kennisdeling tussen evenementen coördineren. Volgens de geïnterviewde organisatoren moet de Atletiekunie in beeld brengen wie op welke manier te werk gaat om zo effectief door te kunnen verwijzen. De voorzitter van Maastrichts Mooiste gaat hierin zelfs nog wat verder. Hij vindt dat de Atletiekunie bij toonaangevende evenementen organisatoren moet betalen om een paar uur per jaar organisatoren met problemen te woord te staan:

“Niet zelf gaan doen. Maar dat je bij een van de toonaangevende evenementen vraagt: wil jij niet een paar uur per jaar als er iemand belt, die te woord staan? En dan kunnen wij wel op de website zetten van wij hebben dat gefaciliteerd en mede mogelijk gemaakt.”

De Atletiekunie ontwikkeld op die manier een pool van experts waar zij organisatoren die tegen problemen aanlopen naar kan doorverwijzen.

Aanspreekpunt

Veel organisatoren vinden het gewenst als er een aanspreekpunt komt binnen de Atletiekunie, een accountmanager voor de evenementen. De organisator van de Stadsloop Appingedam vindt het bijvoorbeeld prettig dat je weet met wie je contact op kan nemen:

“Ja, dat er inderdaad een aanspreekpunt is voor de wegevenementen. Dat is sowieso misschien wel handig. Dan weet je altijd dat als er wel iets is, dan kan je daar wel contact mee opnemen.”

Deze persoon zou goed contact moeten hebben met de evenementen, zodat hij/zij weet wat er speelt. Organisaties kunnen daar terecht met hun vragen, klachten en opmerkingen. De accountmanager kan vervolgens onderzoek gaan naar een oplossing of organisatoren doorverwijzen naar een organisatie die de oplossing voorhanden heeft.

Belangenbehartiging

Daarnaast kan een accountmanager fungeren als vertegenwoordiger van de middelgrote loopsportevenementen richting externe partijen. Als vertegenwoordiger met veel kennis over de organisaties van deze evenementen kan deze accountmanager uitstekend fungeren als belangenbehartiger. De geïnterviewde organisatoren geven aan dat dit bij uitstek een rol is voor de Atletiekunie. Zo zou de Atletiekunie volgens een organisator van de Marathon Brabant eens met de Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio (GHOR) om tafel moeten om landelijk geldende richtlijnen met betrekking tot veiligheid te ontwikkelen:

“Kijk zo’n Atletiekunie bij wijze van spreken als overkoepelende landelijke organisatie eens tegen zo’n GHOR aan zou lullen zal ik maar zeggen. En daar proberen met elkaar overeenstemming te bereiken of richtlijnen te krijgen die landelijk gelden.”

Naast overleg met de GHOR zou de Atletiekunie ook de belangen van loopsportevenementen kunnen bemiddelen richting overheden. Voornamelijk in wettelijke discussies zou de Atletiekunie volgens de adjunct-directeur van Le Champion een belangrijke rol moeten spelen. Zo verwacht hij dat binnenkort de omzetbelasting (BTW) voor evenementen weer ter discussie gesteld wordt:

“Waar de Atletiekunie organisaties als ons en andere in kan helpen zijn vaak wettelijke discussies. (...) En daar is een bond heel belangrijk in, want stel dat het inschrijfgeld naar negentien procent BTW gaat, hoe je het ook went of keert, de consument moet die dertien procent gaan betalen. (...) In dat soort elementen is een bond heel belangrijk voor ons, en zo zijn er waarschijnlijk nog wel wat.”

Volgens deze organisator is de Atletiekunie heel belangrijk op dit vlak, maar ook op vele andere vlakken. Uit de interviews blijkt dat ook richting kleinere partijen belangenbehartiging gewenst is. Zo zou de voorzitter van de Holterbergloop graag zien dat de Atletiekunie zorgt voor afstemming tussen verschillende aanbieders van tijdregistratiesystemen, zodat verschillende systemen met elkaar kunnen communiceren. En ziet een organisator van de Posbankloop met name een rol voor de Atletiekunie in bemiddeling richting topatleten. Volgens deze organisator zou de Atletiekunie moeten zorgen voor toplopers bij zijn evenement of ten minste voor een landelijk geldend maximum voor startgelden. Naast advies bij problemen ligt dus een belangrijke taak voor de Atletiekunie bij belangenbehartiging van de middelgrote loopsporevenementen.

Sterrenstelsel

Tot slot zou de Atletiekunie volgens een aantal organisatoren evenementen moeten beoordelen op kwaliteit. Volgens hen zou er een internetsite moeten komen waarop staat aangegeven welke faciliteiten een evenement te bieden heeft. Mogelijk kan op een aantal criteria een beoordeling volgen met behulp van sterren, zoals de ANWB dat ook doet bij haar beoordeling van campings. Een organisator van de Posbankloop is één van de organisatoren die dat graag zou willen:

“Ik wil ook gekwalificeerd worden op kwaliteit en niet op kwantiteit. (...) Ik heb ooit geopperd om een soort kwaliteitslabel te creëren als Atletiekunie, waarbij je een evenement op basis van een heleboel criteria sterren geeft en dat je daarmee een soort consumentenadvies hebt. (...) Dan kan je kiezen.”

Het voordeel van deze dienst is dat de Atletiekunie hiermee zowel voor de organisatoren als de hardlopers een meerwaarde creëert. De loper weet welke faciliteiten te verwachten zijn bij een evenement, en dus waar het inschrijfgeld op gebaseerd is. Voor de organisatoren is het een vorm van feedback, het geeft aan waar mogelijke verbeterpunten zitten. Daarnaast kan het gelden als stimulant om te streven naar een sterretje meer, dus naar kwaliteitsverbetering. Dit ziet ook de voorzitter van de Marathon Brabant, voor wie deze dienst zelfs een hartenwens is:

“En het stimuleert natuurlijk ook. Om te zeggen van goh ik wil van twee sterren naar drie sterren. (...) Ja, en dan kan je ook bij, bij de gemeente kun je laten zien van wij hebben drie sterren (...) Nou dat is perfect, dat is één van mijn hartenwensen laat ik maar zeggen hè.”

Geconcludeerd kan worden dat er diverse aanknopingspunten zijn voor de Atletiekunie wat betreft de uitbreiding van haar dienstenpakket. Verwacht mag worden dat indien een aantal van deze diensten ook daadwerkelijk gerealiseerd wordt, de Atletiekunie zeker een meerwaarde kan zijn voor organisatoren. De weg naar samenwerking ligt in dat geval open.

5.5.4 De rol van organisatoren

Zoals gezegd ziet de Atletiekunie de middelgrote loopsporevenementen als geweldige promotor van de loopspport. Alleen al om die reden is het voor de Atletiekunie belangrijk om de organisaties achter

deze evenementen te ondersteunen. Maar de Atletiekunie heeft daarnaast nog een belang. Bij de evenementen loopt een grote groep hardlopers die niet is aangesloten bij de Atletiekunie. De Atletiekunie wil deze hardlopers bereiken door samenwerking met de betreffende organisaties. In deze paragraaf wordt besproken hoe organisatoren daar eventueel aan mee willen werken.

Het eerste waar de geïnterviewde organisatoren aan denken is een kortingsregeling. Volgens het wedstrijdreglement van de Atletiekunie moeten loopsportevenementen die zijn aangesloten bij de Atletiekunie een korting bieden aan leden van de Atletiekunie. Deze regel wordt de laatste jaren steeds minder vaak nageleefd. Nog geen dertig procent van de geënquêteerde organisatoren geeft aan deze korting nog toe te passen. Dit heeft met name te maken met het feit dat de Atletiekunie daar tot nu toe niet genoeg tegenover stelt, zegt ook de adjunct-directeur van Le Champion:

“En vervolgens zeggen wij dan als organisatie, het is prima Atletiekunie dat we korting moeten geven, maar waar kan die factuur voor ons naartoe? (...) Dus die korting van twee euro, wat op 20.000 deelnemers 40.000 euro is, wat krijgen wij vanuit jullie daarvoor terug?”

Daarnaast denkt deze organisator dat het geven van korting überhaupt niet het middel is waardoor hardlopers lid gaan worden. De Atletiekunie zal andere manieren moeten verzinnen om een meerwaarde voor hardlopers te zijn. Alle organisatoren geven aan dat de Atletiekunie zich met name daar op moet richten. De organisatoren begrijpen dat zij een uitstekend podium vormen voor de Atletiekunie om zich te profileren en willen die ruimte ook wel bieden. Maar het lijkt erop dat de Atletiekunie niet op veel meer hoeft te rekenen. Geen van de geïnterviewde organisatoren kon iets anders bedenken of wil iets anders bedenken. De organisatoren zien in samenwerking met de Atletiekunie op dit moment geen toegevoegde waarde voor henzelf, en zien daarom ook geen reden om hun nek uit te steken. Mogelijk dat dit in de toekomst anders is, zegt ook de voorzitter van de Halve van Hoogland:

“En als wij echt grote toegevoegde waarde hebben bijvoorbeeld door zo’n contactpersoon van de Atletiekunie, dan mag daar ook best wat tegenover staan vind ik. Dus dan kom je in een soort verhaal van oké, over en weer, wat kan je voor elkaar betekenen. En zover is het nu nog niet.”

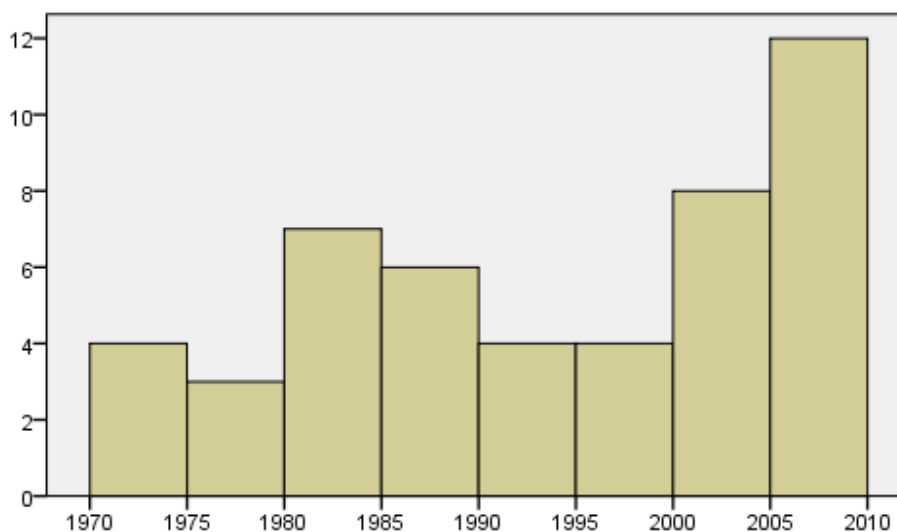
Voor nu betekent dit voor de Atletiekunie dat zij zich eerst op zichzelf zal moeten richten. Zij moet diensten gaan ontwikkelen waardoor zowel hardlopers als organisatoren een meerwaarde zien in de haar dienstverlening. Pas op het moment dat de Atletiekunie meer kan betekenen voor de organisatoren van middelgrote loopsportevenementen zijn zij bereid iets meer terug te doen voor de Atletiekunie. Zover is het nu nog niet.

6 ANALYSE

De in het vorige hoofdstuk gepresenteerde resultaten worden in dit hoofdstuk aan een nadere analyse onderworpen. Resultaten worden met elkaar in verband gebracht en gekoppeld aan de in hoofdstuk 3 en 4 gepresenteerde literatuur. In paragraaf 6.1 wordt gestart met een nadere analyse van de popularisering van middelgrote loopsporevenementen. Door deze popularisering zijn evenementen dusdanig gegroeid dat ook de organisaties achter deze evenementen zich hebben moeten ontwikkelen. Een analyse van deze ontwikkeling staat in paragraaf 6.2 weergegeven. Organisaties van middelgrote loopsporevenementen bevinden zich op een interessant punt in hun ontwikkeling. In paragraaf 6.3 wordt geanalyseerd op welk punt dit is. Het punt in de ontwikkeling van de organisatie waarop organisaties van middelgrote loopsporevenementen zich bevinden is van invloed op de opgaven waar organisatoren zich voor gesteld zien. Het zal blijken dat veel organisaties zich in een lastig parket bevinden, in paragraaf 6.4 wordt dit besproken. De laatste paragraaf (§6.5) van de analyse staat in het teken van de rol die de Atletiekunie hierbij kan spelen.

6.1 Popularisering nader geanalyseerd

Kijkend naar het aantal jaar dat de middelgrote loopsporevenementen uit voorliggend onderzoek bestaan (zie bijlage B) valt op dat niet ieder jaar even veel evenementen zijn ontstaan. Zo ontstonden dertien van de geënquêteerde evenementen in de jaren tachtig, en maar liefst eenentwintig sinds de eeuwwisseling. In de jaren negentig werden echter slechts acht van de evenementen die hebben deelgenomen aan voorliggend onderzoek voor de eerste keer georganiseerd (zie figuur 6.1). Deze ontwikkeling is opvallend, maar niet onverwacht. Van Bottenburg (2006) onderscheidt een tweetal loopgolven waarin de loopspor en daarmee ook de loopsporevenementen zich hebben ontwikkeld. De eerste loopgolf beleefde haar hoogtepunt in de jaren tachtig, waarna de groei van de loopspor in de jaren negentig stagneerde. Sinds de start van de 21^e eeuw is een nieuwe groei waar te nemen en kan worden gesproken over een tweede loopgolf. Met name tijdens deze tweede loopgolf hebben de loopsporevenementen zich volgens Van Bottenburg (2006) enorm ontwikkeld. De middelgrote loopsporevenementen uit voorliggend onderzoek vertonen hetzelfde beeld, met name de laatste jaren is een sterke groei in het aantal nieuw ontstane evenementen te zien (zie figuur 6.1).



Figuur 6.1: Aantal nieuwe middelgrote loopsporevenementen in periodes van vijf jaar.

NB: dit zijn uitsluitend de geënquêteerde middelgrote loopsporevenementen.

6.1.1 Geografische ligging

Middelgrote loopsportevenementen worden met name georganiseerd in drukbevolkte gebieden. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) zijn Flevoland, Zeeland en Drenthe de kleinste provincies voor wat betreft bevolkingsaantal, hier worden de minste middelgrote evenementen per jaar georganiseerd. Noord- en Zuid-Holland zijn de provincies met de grootste bevolkingsdichtheid, hier worden dan ook aanzienlijk meer evenementen georganiseerd (zie tabel 6.1). Ook het verschil in deelnemersaantal tussen evenementen kan deels verklaard worden door de geografische ligging van het evenement: Grotere evenementen vinden vaker plaats in een grote stad. Er worden dus niet alleen meer middelgrote evenementen georganiseerd in een drukbevolkt gebied, de middelgrote evenementen in een drukbevolkt gebied zijn ook vaak groter voor wat betreft deelnemersaantal. Gezien het onderzoek van Hover & Romijn (2011) naar de deelnemers van middelgrote loopsportevenementen is dit niet verwonderlijk. Zij laten zien dat ‘dichtbij huis’ één van de belangrijkste drijfveren is om deel te nemen aan een evenement. Ook in voorliggend onderzoek geven veel organisatoren aan voornamelijk deelnemers uit de regio aan de start te krijgen, uit de enquête blijkt dat bij 83% van de evenementen de deelnemers voornamelijk binnen een straal van dertig kilometer rond het evenement woonachtig zijn. Een evenement in een dichtbevolkt gebied is voor meer deelnemers dicht bij huis waardoor meer deelnemers gemotiveerd zullen zijn om deel te nemen. Een evenement in een drukbevolkt gebied heeft hierdoor dan ook veel meer kans om uit te groeien tot middelgroot of groot evenement.

Tabel 6.1. Overzicht middelgrote loopsportevenementen per provincie

	Aantal Middelgrote Evenementen	Gemiddeld Aantal Deelnemers	Deelnemers Kleinste Evenement	Deelnemers Grootste Evenement	Bevolking
Totaal	90	2670	1010	8963	16 574 989
Drenthe	2	3447	1568	5326	490 981
Flevoland	3	1523	1405	1667	387 881
Friesland	5	2611	1031	3805	646 305
Gelderland	14	2398	1029	8963	1 998 936
Groningen	4	1563	1182	2305	576 668
Limburg	5	3430	1177	8529	1 122 701
Noord-Brabant	8	2527	1026	6559	2 444 158
Noord-Holland	15	2804	1010	8654	2 669 084
Overijssel	11	2429	1115	6700	1 130 345
Utrecht	8	2699	1356	5604	1 220 910
Zeeland	2	1512	1069	1955	381 409
Zuid-Holland	13	2882	1040	7396	3 505 611

6.1.2 Vraaggericht

De mening van deelnemers is belangrijk voor organisatoren van middelgrote loopsportevenementen en is dan ook van grote invloed op de ontwikkeling van deze evenementen. Maar ook aan andere doelgroepen zoals toeschouwers en vrijwilligers wordt gedacht. Als vanuit deze doelgroepen gevraagd wordt om verbetering van een bepaald aspect van het evenement wordt dit in veel gevallen het volgende jaar aangepast. Naast het op de juiste plaats en op het juiste moment organiseren gaan organisatoren dus nog verder. Het hele evenement wordt voortdurend aangepast aan de vraag vanuit de maatschappij. Deze trend is al ingezet in de jaren tachtig. Sinds de eerste loopgolf is hardlopen veranderd van een sport voor wedstrijdatleten in een sport voor iedereen. Ook

de loopsporevenementen zijn, in navolging van de New York Marathon, steeds toegankelijker geworden. Door limieten te verruimen en meerdere afstanden aan te bieden boren organisatoren een bredere doelgroep aan. Alle evenementen bestaan inmiddels uit meerdere afstanden, daarnaast is er vaak ook nog een kinderloop en een bedrijvenloop.

Doordat inmiddels alle evenementen toegankelijk zijn geworden voor deze brede doelgroep en doordat er veel loopsporevenementen bij zijn gekomen, kunnen deelnemers steeds meer eisen stellen aan een evenement. Dit is een belangrijke reden voor organisatoren om hoog in te zetten op kwaliteit, alle respondenten geven aan ieder jaar naar kwaliteitsverbetering te streven. Ook hier is met name de mening van de deelnemer van essentieel belang. Positieve feedback wordt zelfs belangrijker gevonden dan het deelnemersaantal. Al moet hier wel een slag om de arm worden gehouden: kwaliteit en een positieve feedback zijn immers met name belangrijk om meer deelnemers te trekken.

6.2 Professionalisering nader geanalyseerd

Zoals verwacht bevinden de organisaties van middelgrote loopsporevenementen zich op een interessant punt in hun ontwikkeling. Waar de organisaties van de tien grootste evenementen van Nederland zijn uitontwikkeld tot professionele organisaties, zitten de organisaties van middelgrote loopsporevenementen nog middenin dit proces.

De eerste stap die veel organisaties moeten maken is het oprichten van een stichting. Er zijn evenementen die meteen vanaf het begin door een stichting georganiseerd worden, maar de meeste ontstaan vanuit een atletiekvereniging. Naarmate het evenement groter groeit, wordt de omzet hoger. De financiële risico's worden hierdoor hoger en drukken zwaar op de begroting van de vereniging. Het is dan verstandig om de organisatie van het evenement onder te brengen in een stichting. Deelnemersaantallen blijken hiervoor bepalend, de middelgrote loopsporevenementen bevinden zich rond de grens waarop organisaties deze stap moeten maken. Toch kan geen significante correlatie gevonden worden tussen het deelnemersaantal bij de laatste editie van het evenement en de vraag of de organisatie is ondergebracht in een stichting en/of bv. Wel valt op dat alleen de kleinere evenementen aangeven nog vanuit een vereniging georganiseerd te worden. De Berenloop is met 3.805 deelnemers het grootste evenement dat door een vereniging wordt georganiseerd. Dat er toch geen significante correlatie gevonden kan worden heeft te maken met het feit dat ook veel organisaties van kleine evenementen een stichting hebben opgericht.

Niet alleen de omzet wordt hoger naarmate een evenement groter groeit, het organiseren van het evenement gaat ook lastiger worden en meer tijd in beslag nemen. Uit de interviews blijkt dat de organisatoren van grotere evenementen langer met de voorbereiding bezig zijn dan de organisatoren van kleinere evenementen. Waar sommige organisatoren van kleine evenementen nog aangeven dat het vooral neerkomt op de laatste weken voor het evenement zijn de organisatoren van grotere evenementen een heel jaar bezig. Het is echter opvallend dat dit in de enquête niet terug te zien is in de door de organisatoren opgegeven omvang van de organisaties. Mogelijke verklaring hiervoor ligt in de structuur van de organisaties. In de enquête is gevraagd naar de omvang van het organisatiekernteam. Een aantal organisaties werkt met een bestuur met daarnaast een commissie, andere organisaties kennen uitsluitend een commissie. De organisaties met een bestuur zullen bij

deze vraag de omvang van het bestuur hebben ingevuld, terwijl de andere organisaties de omvang van de commissie hebben opgegeven. Omdat een bestuur in de meeste gevallen kleiner is dan een commissie kan dit een vertekenend beeld opleveren. Vooral ook omdat met name de organisatoren van grotere evenementen aangeven te werken met een apart bestuur.

6.2.1 Professionaliteit

Professionalisering wordt in dit onderzoek gezien als de komst van betaalde organisatoren in een organisatie. Er zijn twee redenen waarom dit gebeurt. Een organisatie kan professionaliseren om een evenement een impuls te geven, of omdat de organisatie simpelweg niet meer van vrijwilligers kan worden gevraagd (zie §3.2.3). De eerste reden is terug te zien bij organisatiebureau Le Champion. Zij zijn de Amsterdam Marathon gaan organiseren op het moment dat het niet goed ging met dit evenement. Sindsdien zitten de deelnemersaantallen weer in de lift. De middelgrote loopsporevenementen hebben op dit moment niet te klagen over deelnemersaantallen. Sterker nog, de evenementen groeien zo sterk dat de druk op organisatoren enorm toeneemt. Met name de tweede reden is daarom van toepassing op de middelgrote loopsporevenementen.

De tien grootste loopsporevenementen van Nederland hebben allemaal de professionaliseringsstap gemaakt. Zij zijn zo groot geworden dat de organisatie niet meer van vrijwilligers kan worden gevraagd (Harmens, 2007). Middelgrote loopsporevenementen zijn kwalitatief minstens zo goed en zitten qua deelnemersaantal soms niet ver onder de grote loopsporevenementen. Verwacht werd dan ook dat veel van deze organisaties geprofessionaliseerd zouden zijn, of ten minste in het proces van professionaliseren zouden zitten. In de praktijk blijkt dit tegen te vallen. Slechts een klein deel van de middelgrote loopsporevenementen wordt (deels) door professionals georganiseerd.

De grootste belemmering is geld. Professionals moeten betaald worden, organisaties van kleine loopsporevenementen kunnen dit niet opbrengen. Middelgrote loopsporevenementen bevinden zich wat dat betreft op een omslagpunt: professionaliseren lijkt alleen weggelegd voor de grotere middelgrote loopsporevenementen. Door een groter deelnemersveld hebben zij immers hogere inkomsten uit inschrijvingen en dus meer geld te besteden. Dit blijkt ook uit het onderzoek, deelnemersaantallen zijn in belangrijke mate bepalend voor de mogelijkheid tot professionaliseren. In de interviews blijken met name de organisatoren van grotere evenementen al nagedacht te hebben over deze stap. Toch lijkt een korte blik op de tabel in bijlage B het tegendeel te bewijzen. Volgens deze tabel zijn er immers ook kleine evenementen met professionals in de organisatie. Al deze gevallen zijn echter eenvoudig te verklaren. Achter deze evenementen zit vaak een organisatie die verantwoordelijk is voor meerder evenementen, hierdoor zorgt de organisatie toch voor een groot aantal deelnemers over een heel jaar.

Overigens gaan alle organisaties wel opvallend professioneel te werk. De taken zijn in de meeste gevallen verdeeld en organisatoren hebben allen hun eigen verantwoordelijkheden. Daarnaast zijn zij, in navolging op de New York Marathon (zie §3.2.3), de loopspportmarkt op een bedrijfsmatige manier gaan benaderen wat een belangrijke reden is voor het feit dat zij zo goed weten in te spelen op ontwikkelingen in de maatschappij. Dit betekent dat alleen op basis van de aanwezigheid van betaalde krachten geen onderscheid gemaakt kan worden tussen organisaties op het gebied van professionaliteit. Om onderscheid te kunnen maken zullen meerdere kenmerken geanalyseerd moeten worden.

6.3 Organisatietype nader geanalyseerd

De ene organisatie is verder in haar ontwikkeling dan de ander, dit is mogelijk van invloed op opgaven waar zij voor komen te staan en de manier waarop zij daarmee omgaan. Om hier meer over te kunnen zeggen zal in deze paragraaf eerst een onderscheid gemaakt worden tussen organisaties wat betreft het punt waarop zij zich bevinden in hun ontwikkeling. Om deze organisaties van elkaar te kunnen onderscheiden wordt gebruik gemaakt van de door Gastelaars (2005) opgestelde typologie van dienstverlenende organisaties. Gastelaars (2005) onderscheidt zes verschillende typen dienstverlenende organisaties. Deze zijn van elkaar te onderscheiden aan de hand van acht hoofdkenmerken, welke zijn onder te brengen in drie thema's (zie §4.1). Deze drie thema's worden in de volgende paragrafen achtereenvolgens besproken, waarna in paragraaf 6.3.4 tot slot geprobeerd wordt om de geïnterviewde organisaties te typeren. In deze paragrafen wordt veelvuldig gebruik gemaakt van de door Gastelaars (2005) geformuleerde kenmerken en bijbehorende typologieën, deze zijn cursief gedrukt en terug te vinden in figuur 4.1.

6.3.1 De legitimiteit van de organisatie

Het gaat bij de legitimiteit om *het referentiekader* en de daarbij behorende *centrale waarden* van een organisatie (Gastelaars, 2005). Het gaat hier om de verwachtingen die de maatschappij heeft van een organisatie, een organisatie kan hier dan ook op worden afgerekend. Het referentiekader is voor organisatoren moeilijk om te benoemen. Deze zal dan ook moeten worden afgeleid van de door de organisatoren genoemde centrale waarden van hun organisatie. In alle interviews kwam naar voren dat kwaliteit van het evenement voorop staat. Gastelaars (2005) noemt deze centrale waarde: *professionele kwaliteit*. Alle organisatoren streven naar deze professionele kwaliteit en proberen ieder jaar een stukje kwaliteitsverbetering te realiseren. Op basis hiervan is dus geen onderscheid te maken, alle organisaties lijken op dit gebied een *professionele dienstverlening*.

Een aantal organisatoren weet naast professionele kwaliteit nog een aantal andere centrale waarden te noemen die mogelijk iets meer zeggen over het referentiekader van de betreffende organisatie. De voorzitter van Maastrichts Mooiste zegt commercieel te zijn en wil alles zo slim mogelijk hebben georganiseerd. Ook voor de adjunct directeur van Le Champion is dit belangrijk, hij noemt zijn organisatie niet commercieel maar vindt het ook belangrijk dat de processen in zijn organisatie goed zijn weggezet. Beide organisaties voldoen hiermee aan de centrale waarde van een *massa dienstverlening: doelmatigheid en rendement*.

Een centrale waarde waar ook vaak over is gesproken maar die niet expliciet is genoemd als kernwaarde voor de organisatie is *vrijwillige betrokkenheid* van een *vrijwillige vereniging*. Meerdere organisatoren geven aan dat zij trots zijn alles te organiseren met louter vrijwilligers. Zij organiseren het evenement omwille van hun eigen plezier. Zowel de organisatoren van de Posbankloop, de Stadsloop Appingedam en de Brabant Marathon geven dit aan. De voorzitter van de Holterbergloop gaat nog iets verder, hij zegt te vertrekken zodra iemand in zijn organisatie betaald gaat worden.

6.3.2 Het primaire proces

Zowel de *centrale technologie*, de *uitvoerenden* als de *klanten* vallen onder het tweede thema, namelijk: het primaire proces. Het gaat om de kerntaak van de organisatie, de rol van de organisatoren en de plaats die de deelnemers innemen bij de organisatie van het evenement. Uiteraard is de kerntaak voor iedere organisatie het organiseren van een geslaagd evenement. Hier is

geen onderscheid te maken. Een evenement is geslaagd als er geen calamiteiten hebben plaatsgevonden en de deelnemers en betrokkenen een leuke dag hebben gehad. Ook hierover verschillen de organisatoren nauwelijks van mening, de plaats die organisatoren en deelnemers innemen bij de organisatie kan mogelijk meer onderscheid maken.

Zoals gezegd hebben alle organisatoren veel vrijheid bij de uitvoering van hun taken. Ze zijn verantwoordelijk voor een bepaald aspect van het evenement en kunnen dit in de meeste gevallen naar eigen inzicht uitvoeren. Toch zijn er wel degelijk verschillen aan te merken tussen de organisaties op dit gebied. Het meest voor de hand liggend is het aspect salaris. De meeste organisaties bestaan volledig uit vrijwilligers, zij ontvangen geen vergoeding. Deze organisatoren kunnen worden gekenmerkt als *onbezoldigd professional*. Alleen bij Le Champion, Maastrichts Mooiste en de Olympisch Stadionloop worden organisatoren betaald, deze organisatoren worden gezien als *professionals*. Salaris maakt hier dus het onderscheid tussen een *vrijwillige vereniging* of een *professionele dienstverlening*. Maar naast salaris is er ook verschil waar te nemen in de vrijheid die organisatoren hebben. Le Champion werkt met een directie en eventmanagers van verschillende niveaus. De eventmanagers hebben allen hun eigen verantwoordelijkheid en vrijheid, maar wel binnen vooraf bepaalde kaders. De vrijheid is in dit geval meer beperkt, wat wijst in de richting van een *selectie bureaucratie* of *massa dienstverlening*. Ook bij kleine organisaties kan dit het geval zijn, bijvoorbeeld bij de IJsselsteinloop waar de voorzitter moeite heeft de touwtjes uit handen te geven.

Er is een tweetal elementen kenmerkend aan de plaats van de klant bij organisaties van middelgrote loopsportevenementen. De klant neemt vrijwillig deel aan het proces en het proces is gericht op een grote groep. Dit wijst in de richting van een *vrijwillige vereniging* of een *massadienstverlening*. De inbreng van de deelnemers op het proces geeft de doorslag. Alle organisatoren geven aan veel te doen om reacties van deelnemers te krijgen. Verschil zit hem in de manier waarop deze informatie wordt verkregen. In de meeste gevallen en met name bij de grotere evenementen wordt deze informatie achteraf verkregen middels enquêtes. De deelnemer blijft in dat geval anoniem en kan worden getypeerd als *anonieme afnemer* bij een *massadienstverlening*. Een aantal kleine evenementen zoals de Stadsloop Appingedam verkrijgt deze informatie door voor en na het evenement te praten met deelnemers. Deze eigenschap past beter bij een *vrijwillige vereniging*.

Ook in de manier waarop over deelnemers wordt gesproken komt dit onderscheid terug. Alleen de adjunct-directeur van Le Champion en de voorzitter van Maastrichts Mooiste noemen deelnemers 'klanten'. Dit impliceert een wat afstandelijkere houding, de deelnemer verandert hierdoor in een *anonieme afnemer*. Alle andere respondenten spreken over deelnemers, deze term impliceert meer betrokkenheid en past daarom beter bij een *vrijwillige vereniging*.

6.3.3 Structuur en aansturing

Het derde door Gastelaars (2005) geformuleerde thema is structuur en aansturing. De *coördinatie*, *structuur* en het *management* van een organisatie staan hier centraal. Bij coördinatie gaat het om hoe wordt gezorgd dat wat moet gebeuren ook daadwerkelijk gebeurt. Het is moeilijk om op dit vlak onderscheid te maken tussen de organisaties. Bijna alle kenmerken van de verschillende typologieën zijn terug te vinden. De meest voorkomende coördinatie principes zijn *sociale controle* en *onderling overleg*. Maar ook *procedures* en *protocollen* komen bij alle organisaties in meer of mindere mate voor. Van *direct toezicht* is geen sprake, organisatoren worden nergens op de vingers gekeken. Ook

omzet komt nergens voor. Organisatoren proberen niet het resultaat te standaardiseren, zij vinden tevredenheid van deelnemers immers belangrijker dan het aantal deelnemers.

Structuur gaat met name om de onderlinge verhoudingen tussen personen in de organisatie. Le Champion is de enige organisatie uit voorliggend onderzoek die werkt met een directie en andere functieniveaus. De structuur neigt daardoor naar wat Gastelaars (2005) noemt een *machine*. Ook organisaties die werken met een apart bestuur zouden zo getypeerd kunnen worden. Al geeft de adjunct directeur van Le Champion wel aan dat zij in de praktijk op gelijkwaardig niveau werken en iedereen kan meebeslissen. Dit neigt meer naar de *eilandenstructuur* van een *professionele dienstverlening*. Ook de andere organisaties neigen naar die *eilandenstructuur*. Organisatoren werken veelal autonoom, beslissingen worden genomen in onderling overleg en organisatoren zijn gelijk ten opzichte van elkaar. Dit laatste neigt overigens meer naar de *egalitaire gemeenschap* van een *vrijwillige vereniging*. Hier gaat het veel meer om het wij-gevoel, waardoor minder van eilandvorming sprake is. Dit geldt met name voor de organisaties die alleen bestaan uit een commissie en dus geen apart bestuur kennen.

Het laatste door Gastelaars (2005) geformuleerde hoofdkenmerk is management, mogelijk is hier beter onderscheid te maken. Het gaat met name om de verwachtingen die binnen de organisaties bestaan ten aanzien van de manager, of in het geval van de meeste middelgrote evenementen de voorzitter. De organisatie van Maastrichts Mooiste en Le Champion werken met een directie, zij zijn met name bepalend voor de verdeling van schaarse goederen en kunnen daarom gezien worden als *resource allocator*. Maar ook sommige voorzitters nemen die rol op zich, zoals de voorzitter van de IJsselsteinloop die het moeilijk vindt om verantwoordelijkheden uit handen te geven, of de organisaties van bijvoorbeeld de Hilversum City Run, de Posbankloop en de Marathon Brabant die werken met een apart bestuur. Toch geldt voor al deze organisaties net als voor de andere organisaties van middelgrote loopsporevenementen dat de voorzitter of directie ook met name moet optreden als onderhandelaar. De meeste beslissingen worden genomen in onderling overleg. De voorzitter of directeur moet in dat geval onderhandelen, bemiddelen bij conflicten en soms ook knopen doorhakken. Dit past bij managers van een *professionele dienstverlening* of een *vrijwillige vereniging*. De legitimiteit van de manager geeft in dit geval de doorslag. Bij een *professionele dienstverlening* is de manager of voorzitter zelf ook een (voormalige) professional, uitvoerenden en ook klanten moeten vertrouwen op zijn/haar deskundigheid. Bij de *vrijwillige vereniging* verleent een manager zijn/haar legitimiteit eerder aan charisma. Beide eigenschappen zijn overigens terug te vinden bij voorzitters en directie van middelgrote loopsporevenementen. Al lijkt met name de deskundigheid te overheersen, voorzitters nemen daarom in de meeste gevallen de rol op van een manager bij een *professionele dienstverlening*.

6.3.4 De organisaties getypeerd

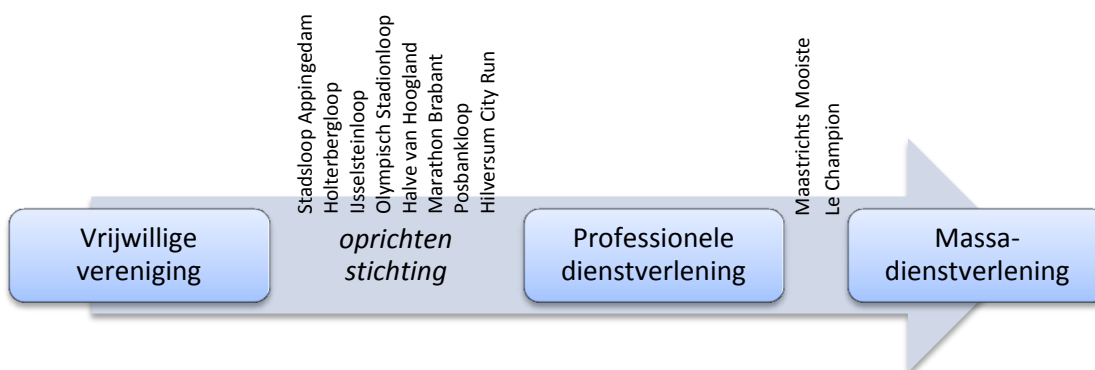
Met name de meer commercieel ingestelde organisaties met grote evenementen vertonen veel kenmerken van een *massadienstverlening*. Dit zou met name gelden voor organisatiebureau Le Champion en de organisatie van Maastrichts Mooiste. Zij zijn gericht op de grote massa en de klant blijft anoniem. Daarnaast zijn de organisatieprocessen meer gericht op doelmatigheid en rendement wat de vrijheid van de uitvoerenden iets inperkt. Toch is van die vrijheid zeker nog wel sprake en hebben uitvoerenden nog veel verantwoordelijkheden. De organisaties bevinden zich daarom tussen de *professionele dienstverlening* en de *massadienstverlening*. Met name Le Champion vertoont meer

kenmerken van een massadienstverlening, het lijkt er daarom op dat hoe groter de evenementen worden hoe meer de achterliggende organisatie is te typeren als *massadienstverlening*.

Kenmerken van de *professionele dienstverlening* zijn bij alle organisaties terug te zien. Met name professionele kwaliteit als centrale waarde voor de organisatie wordt door iedere organisator genoemd. Deze typering lijkt dan ook toepasbaar op veel organisaties van middelgrote loopsportevenementen. Maar ook de kenmerken van de *vrijwillige vereniging* zijn bij deze organisaties terug te vinden. Zowel deelnemers als organisatoren doen vrijwillig mee en met name voor hun eigen plezier. Behalve Le Champion en de organisatie van Maastrichts Mooiste bevinden alle organisaties zich tussen deze twee typering, waarbij een aantal meer naar de *professionele dienstverlening* neigt en een aantal meer naar de *vrijwillige vereniging*.

Met name de organisatoren van de Hilversum City Run, de Marathon Brabant, en de Posbankloop geven het gevoel professioneel met hun evenement bezig te zijn. Allen hebben nagedacht over mogelijke toekomstscenario's zoals professionaliseren en hebben een duidelijke visie hoe het evenement er in de toekomst uit moet zien. Ook hanteren zij, met het oog op de toekomst, meer professionele probleemoplossingen (zie §6.4). De andere organisaties houden zich met name bezig met de komende editie van hun evenement, zij hebben wel ideeën over de toekomst, maar die zijn minder concreet. Zoals gezegd is dit een gevoel uit één enkel interview, het onderscheid kan dan ook zeker niet zo zwart-wit gemaakt worden. Het lijkt erop dat alle organisaties meer en meer neigen naar de *professionele dienstverlening*. Overigens houden ze daarbij wel vast aan twee kenmerken van een *vrijwillige vereniging*: Organisatoren zijn in de meeste gevallen onbetaald en klanten zijn vrijwillige deelnemers.

Opvallend aan bovenstaande analyse is dat organisaties in hun ontwikkeling verschillende typering doorlopen. Een evenement begint in de meeste gevallen klein met een kleine vrijblijvende organisatie. Deze organisatie is op dat moment bij uitstek te typeren als *vrijwillige vereniging*. Door de jaren groeit het evenement en wordt meer gevraagd van de organisatoren. De organisatoren krijgen meer verantwoordelijkheid en vergaren steeds meer deskundigheid. De organisatie verandert zodoende in een *professionele dienstverlening*. Naar mate het evenement nog verder groeit worden deelnemers anoniemer en moeten organisatieprocessen strakker worden weggezet. Een organisatie groeit dan uit tot een *massadienstverlening* (zie figuur 6.2).



Figuur 6.2: Organisatieontwikkeling van de organisaties achter middelgrote loopsportevenementen.
 NB: een organisatie kan op ieder plaats in het figuur instappen.

De organisaties uit voorliggend onderzoek bevinden zich veelal op een omslagpunt in hun ontwikkeling. De meesten neigen naar een *professionele dienstverlening* maar zijn daar nog niet. Alleen Le Champion en de organisatie van Maastrichts Mooiste zijn dit stadium voorbij en zitten rechts in figuur 6.2. Deelnemersaantallen spelen een rol, maar organisaties kunnen niet worden ingedeeld aan de hand van deze aantallen alleen. Maastrichts Mooiste is met 3.327 deelnemers aanzienlijk kleiner dan de Hilversum City Run, toch bevindt Maastrichts Mooiste zich in figuur 6.2 verder naar rechts. De betreffende organisator heeft er vrij snel voor gekozen om de organisatie te professionaliseren en is daarom al verder in deze ontwikkeling. Wel geldt voor iedere organisatie dat naarmate het evenement groeit zij genoodzaakt zijn meer naar rechts op te schuiven. Mede door deze groei wordt het organiseren immers lastiger en wordt meer gevraagd van de organisatoren.

6.4 Probleemoplossing nader geanalyseerd

De ene organisatie is verder ontwikkeld dan de ander. Mogelijk heeft dit effect op de manier waarop zij met de diverse opgaven van het organiseren omgaan. In de komende paragraaf worden deze opgaven en de manier waarop organisatoren hiermee omgaan nader geanalyseerd. In paragraaf 6.4.1 wordt vervolgens stilgestaan bij een specifieke probleemoplossing, namelijk: samenwerking.

Opvallend aan de door de organisatoren genoemde opgaven is dat het veelal opgaven zijn waar zij mee te maken krijgen door schaalvergroting. Het probleem dat organisatoren van middelgrote loopsporevenementen hierbij hebben is dat zij nog niet zo groot zijn dat zij van hun omvang kunnen profiteren. Een uitstekend voorbeeld hierbij is de kwestie professionalisering (zie §6.2.1). De evenementen worden te groot om door vrijwilligers te worden georganiseerd, maar ze zijn te klein om voldoende inkomsten te genereren om professionals in te kunnen huren. De organisaties van de kleinere evenementen zitten hierdoor enigszins vast. Doorontwikkeling is niet mogelijk door een beperkt budget, maar die doorontwikkeling is aan de andere kan juist nodig om een groter budget te creëren. Ditzelfde probleem is terug te zien bij de in paragraaf 5.3 besproken opgaven.

Naarmate een evenement groeit zijn meer vrijwilligers nodig. Voor de meeste organisatoren is het ieder jaar een lastige opgave om voldoende vrijwilligers te werven. Veel vrijwilligers komen uit de vereniging waaruit het evenement is ontstaan, organisatoren hechten daarom veel belang aan de binding met deze vereniging. Naast de verbonden vereniging komen vrijwilligers van diverse andere plekken. Met name de organisaties die verder ontwikkeld zijn lijken meer gebruik te maken van creatieve manieren van vrijwilligerswerving. Organisatoren van grotere evenementen zoals de Hilversum City Run en Le Champion geven bijvoorbeeld aan dat zij andere verenigingen een kleine vergoeding geven voor het leveren van vrijwilligers. Voor kleinere evenementen is dit moeilijker omdat daar simpelweg minder budget is. Zij zullen het daarom meer van een gevoel van betrokkenheid bij de vrijwilliger moeten hebben en zijn dan ook meer beperkt in de mogelijkheid tot vrijwilligerswerving. Overigens geven alle respondenten aan dat het toe nu toe prima lukt om voldoende vrijwilligers te werven, al merkt een aantal wel dat dit steeds lastiger wordt.

Een groter probleem hebben organisatoren van middelgrote loopsporevenementen met topatleten. Het is erg moeilijk en kostbaar om topatleten aan de start van een evenement te krijgen. Voor de kleinere evenementen drukken startgelden zo sterk op de begroting dat zij hebben besloten hier geen geld meer voor uit te trekken. Zij hebben de focus verlegd naar de recreant en willen vooral een gezellige loop zijn. Andere organisatoren hechten wel veel belang aan toplopers en trekken daar

meer geld voor uit. Toplopers genereren media-aandacht, dit zorgt voor naamsbekendheid en is aantrekkelijk voor sponsors. Topatleten geven een evenement volgens hen dus een positieve impuls voor verdere groei. De opgave voor organisatoren van middelgrote loopsporevenementen is dat zij vaak niet genoeg inkomsten genereren om deze topatleten te betalen. Alleen de grotere evenementen van Le Champion en bijvoorbeeld de Hilversum City Run hebben voldoende budget. De andere evenementen kunnen niet profiteren van topatleten bij hun evenement, of moeten het op een andere manier aanpakken zoals de Posbankloop die inzet op de beter betaalbare subtop.

Natuurlijk genereert een groter deelnemersveld ook meer inkomsten, maar een groot deel moet toch gehaald worden uit sponsoring. Ook hier bevinden middelgrote evenementen zich in een lastig parket. Als zij groter groeien hebben ze meer sponsorinkomsten nodig, maar vaak zijn ze nog niet groot genoeg om aantrekkelijk te zijn voor de grote sponsors. Die kiezen eerder voor de tien grootste loopsporevenementen van Nederland of de grootste middelgrote evenementen met meer naamsbekendheid. Organisaties van kleinere evenementen moeten het hierdoor hebben van kleine lokale sponsors. Zeker in gebieden met veel concurrentie kan dit lastig zijn. Het budget van de kleinere evenementen blijft hierdoor laag waardoor schaalvergroting niet mogelijk is. Dit terwijl die schaalvergroting juist ervoor kan zorgen dat een evenement aantrekkelijker wordt voor sponsors.

Grotere evenementen hebben ook meer vergunningen nodig dan kleine evenementen. Daarnaast komen er ieder jaar extra eisen bij wat naleven van de vergunning lastiger maakt. Een professionele organisatie heeft mogelijk meer deskundigheid in huis om op een strategische manier met het strenger wordende eisenpakket om te gaan. Toch zit het grootste verschil hier tussen de gemeenten. De ene gemeente is meer behulpzaam dan de ander. Al is in de gemeente Amsterdam wel te zien dat Le Champion meer mogelijkheden heeft om met de gemeente om de tafel te gaan dan de organisatie van de Olympisch Stadionloop. Het kan zijn dat dit komt doordat de evenementen van Le Champion vele male groter zijn en dus van groter belang zijn voor de gemeente. Maar het is ook mogelijk dat Le Champion door haar professionaliteit beter de te bewandelen wegen kent. De eisen van de vergunningen zijn overigens voor iedere organisatie lastig, de specifieke situatie waarin organisaties van middelgrote loopsporevenementen zich bevinden heeft daarop geen grote invloed.

Anders is dat voor de leveranciers. Naarmate een evenement groeit zijn meer goederen en diensten nodig, een organisatie wordt dus in toenemende mate afhankelijk van diverse leveranciers. Alle organisatoren gaan hier overigens professioneel mee om. Er zijn meerdere leveranciers beschikbaar, dat maakt het mogelijk een strategische keuze te maken. Dit doen organisatoren dan ook, zij kiezen niet blindelings voor de goedkoopste maar houden ook rekening met kwaliteit. Daarnaast is voor veel organisatoren lokaal draagvlak van belang waardoor zij eerder geneigd zijn een plaatselijke leverancier te kiezen. Toch blijft geld een belangrijke factor. De grootste evenementen hebben de meeste goederen nodig, dit maakt ze aantrekkelijk voor leveranciers. Hierdoor kunnen zij meer eisen stellen en hebben zij vaak de mogelijkheid om korting te bedingen. De grootste evenementen zijn daardoor minder afhankelijk dan organisatoren van kleinere evenementen die dat voordeel niet hebben. Overigens geldt dit alleen voor de allergrootste evenementen. Le Champion is de enige organisatie uit voorliggend onderzoek met dit voordeel, zij organiseren meerdere evenementen en kopen voor al die evenementen hun goederen in bij één leverancier. De meeste organisaties van middelgrote loopsporevenementen organiseren maar één evenement en hebben die mogelijkheid daardoor niet.

Geconcludeerd kan worden dat organisatoren van middelgrote loopsportevenementen zich gesteld zien voor diverse opgaven die horen bij schaalvergroting, maar (nog) niet kunnen profiteren van de voordelen van een groot evenement. Mogelijk biedt samenwerking hen de oplossing.

6.4.1 Samenwerking

Volgens Levine en White (1961) zijn organisaties afhankelijk van elkaar voor het verkrijgen van schaarse elementen (zie ook §4.2.1). Als een organisatie meer toegang heeft tot deze elementen of minder van deze elementen nodig heeft is zij minder afhankelijk. Organisaties van middelgrote loopsportevenementen bevinden zich ook op dit punt in een lastige positie. Een kleine organisatie heeft immers minder van deze elementen nodig en een grote organisatie heeft, zoals in de vorige paragraaf gezegd, meer toegang tot deze elementen. Middelgrote loopsportevenementen zitten hier tussenin en kennen daardoor een grotere afhankelijkheid. Volgens Levine en White (1961) is deze afhankelijkheid de reden dat organisaties relaties met elkaar aangaan op het gebied van doorverwijzen van klanten, wederzijdse dienstverlening en elkaar helpen aan middelen.

Deze drie vormen van samenwerking worden ook genoemd door de geïnterviewde organisatoren. Collectieve goederenafname kan in termen van Levine en White (1961) gezien worden als elkaar helpen aan middelen. De geïnterviewde organisatoren denken hier het eerst aan als gevraagd wordt naar samenwerking, toch komt dit in de praktijk het minste voor. Vaker verwijzen organisatoren klanten naar elkaar door, door middel van het maken van promotie voor elkaars evenement. Het meest voorkomend is echter wederzijdse dienstverlening, met name in de vorm van kennisdeling.

Een mogelijke verklaring voor deze verschillen wordt gegeven door Litwak en Hylton (1962). Volgens hen proberen organisaties in samenwerking zoveel mogelijk hun eigen waarden te verwezenlijken, ze proberen zoveel mogelijk hun zelfstandigheid te handhaven. Met name vrijblijvende vormen van samenwerking zouden daarom veel kans hebben. Dit is ook duidelijk terug te zien in bovenbeschreven verschillen. Voor wederzijdse promotie zijn meer afspraken nodig dan voor kennisdeling, en voor collectieve goederenafname geldt dat in nog sterkere mate. Het is daarom niet vreemd dat organisatoren vooral zeggen samen te werken op het gebied van kennisdeling. Dit is de meest vrijblijvende vorm van samenwerking en biedt de meeste mogelijkheden om de zelfstandigheid van de organisatie te behouden.

Daarnaast spelen de in de vorige paragraaf geanalyseerde probleemoplossingen een belangrijke rol in deze verschillen. De respondenten uit voorliggend onderzoek hebben allemaal al uitstekende afspraken met leveranciers waar ze niet snel van af zullen stappen. Collectief goederen afnemen wordt daardoor moeilijk. Daarbij hebben ze de laatste jaren niet te klagen gehad over hun deelnemersaantallen, waardoor promotie niet noodzakelijk wordt gevonden. Alleen aan kennisdeling hechten organisatoren van middelgrote loopsportevenementen groter belang. In hun ontwikkeling en door ontwikkelingen in de maatschappij lopen zij tegen kleine en grote problemen aan waar zij op dat moment graag bij geholpen worden. Organisatoren voelen hier dus een zekere noodzaak tot samenwerking. Om tot samenwerking te komen moeten organisatoren deze noodzaak voelen en zich bewust zijn van de mogelijke voordelen van samenwerken.

Naast verschil tussen vormen van samenwerking is ook verschil tussen organisaties te zien in de mate waarin zij samenwerken. Bij geen van de organisaties is een samenwerking vastgelegd op papier,

maar bij een aantal begint het wel meer structurele vormen aan te nemen. Dit geldt met name voor Le Champion en de organisaties achter Maastrichts Mooiste, de Hilversum City Run, de Posbankloop en de Marathon Brabant. Deze organisaties proberen daarbij ook tot meer samenwerking te komen.

Het is geen toeval dat juist de organisatoren van deze vijf organisaties meer samenwerken. Volgens Lammers e.a. (1997) komen met name grote professionele organisaties tot samenwerking. De hiergenoemde organisaties zijn de vijf organisaties die het meest rechts in figuur 6.2 zitten. Dit zijn de meest doorontwikkelde organisaties. De bewering van Lammers e.a. (1997) komt dus overeen met de bevindingen in voorliggend onderzoek. Naarmate een organisatie zich in figuur 6.2 verder naar links bevindt, en dus minder is geprofessionaliseerd, is de kans kleiner dat deze organisatie samenwerkt met andere organisaties. Overigens zijn de verschillen tussen de organisaties uit voorliggend onderzoek klein. Verschil in mate van samenwerking is daardoor ook klein.

De in paragraaf 4.2.1 genoemde assumpties van Poppelaars (2009) die ten grondslag liggen aan de resource dependence theory van Pfeffer en Salancik (2003) lijken ook van toepassing op de samenwerking tussen organisaties van middelgrote loopsportevenementen. Organisatoren maken een strategische keuze met wie ze samenwerken. Overigens zijn organisatoren wel beperkt in deze keuze door hun netwerk. Samenwerking komt volgens de meeste respondenten uitsluitend tot stand met organisatoren waar ze al een bepaalde verbinding mee hebben, buiten het netwerk is het moeilijk om een samenwerking aan te gaan.

Volgens Poppelaars (2009) zijn organisaties geneigd bestaande samenwerkingen langdurig te continueren. Ook de respondenten uit voorliggend onderzoek lijken dit te bevestigen. Als eenmaal strategisch is gekozen voor een organisatie zal deze verbinding lange tijd in stand worden gehouden. Met name op het gebied van wederzijdse promotie voor elkaars evenement is dit terug te zien. Maar ook in de verbinding met leveranciers komt dit naar voren. Als eenmaal is gekozen voor een bepaalde leverancier, dan zal de organisatie niet snel zoeken naar een andere leverancier. Met name de totstandkoming van een samenwerking of verbintenis is daarom van cruciaal belang.

6.5 De rol van de Atletiekunie nader geanalyseerd

Organisaties van middelgrote loopsportevenementen bevinden zich op een lastig punt in hun ontwikkeling en worden daardoor voor diverse opgaven gesteld, de Atletiekunie zou hen daar uitstekend bij kunnen helpen. Op dit moment vinden de geïnterviewde organisatoren de rol van de Atletiekunie echter beperkt. Organisatoren weten dan ook weinig nuttige diensten te noemen. Het gaat hen met name om de certificering van het parcours en promotie via de kanalen van de Atletiekunie. Daarnaast wordt de jaarlijks door de Atletiekunie georganiseerde bijeenkomst voor organisatoren van loopsportevenementen tijdens de looptrainersdag in Nijmegen door alle respondenten uitstekend beoordeeld. Meer kwam niet ter sprake.

De geïnterviewde organisatoren zijn daarom blij dat de Atletiekunie zich probeert te verdiepen in de loopsportevenementen. Volgens hen is meer ondersteuning vanuit de Atletiekunie gewenst. Al moet hier wel enige nuance aangebracht worden. Le Champion en de organisatie achter Maastrichts Mooiste hebben zich beide ontwikkeld tot zeer professionele organisaties. Zij bevinden zich beide uiterst rechts in figuur 6.2. Door deze professionaliteit hebben zij minder belang bij hulp vanuit de

Atletiekunie. Voor de organisaties die zich meer links in figuur 6.2 bevinden is dat anders. Zij zitten nog middenin deze ontwikkeling en zijn meer gebaat bij diensten van de Atletiekunie. Overigens moeten deze diensten wel vrijblijvend zijn, organisatoren uit voorliggend onderzoek proberen in overeenstemming met de bevindingen van Levine en White (1961) en Poppelaars (2009) hun zelfstandigheid zoveel mogelijk te handhaven.

Opvallend aan bovenstaande is dat met name de kleinere organisaties bereid zijn tot samenwerking met de Atletiekunie. Dit strookt met de bevindingen van Levine en White (1961), zij beweren dat grote organisaties juist eerder bereid zijn tot samenwerking. Voor onderlinge samenwerking lijkt dit te kloppen (zie §6.4.1), maar voor samenwerking met de Atletiekunie ligt dit toch anders. Mogelijk komt dit doordat de Atletiekunie op dit moment nog niet genoeg diensten biedt om ook voor de grote organisaties van waarde te kunnen zijn. In navolging op Pfeffer en Salancik (2003) zal de Atletiekunie diensten moeten ontwikkelen die organisaties zelf moeilijk of niet kunnen regelen. Dat zou voor organisatoren de reden zijn om een samenwerking aan te gaan. Uit paragraaf 6.4.1 blijkt immers dat organisatoren pas een samenwerking aangaan op het moment dat zij daar een noodzaak toe zien. In de volgende paragraaf wordt geanalyseerd welke diensten volgens de organisatoren van middelgrote loopsporevenementen een meerwaarde zouden kunnen zijn.

6.5.1 Uitbreiding van het dienstenpakket

Organisatoren ondervinden met name moeilijkheden op het gebied van vrijwilligers, topatleten, sponsors, vergunningen en leveranciers (zie §6.4). Toch worden in de interviews niet al deze opgaven genoemd als aspect waar de Atletiekunie een rol zou kunnen spelen. Voor hulp van de Atletiekunie geldt net als bij samenwerking tussen de evenementen (zie §6.4.1) dat organisatoren met name vrijblijvendheid van groot belang vinden. Dit is ook meteen de verklaring voor het feit dat zij met name een rol zien weggelegd voor de Atletiekunie als kenniscentrum of belangenbehartiger. De Atletiekunie hoeft geen taken van organisatoren over te nemen.

Toch wordt net als bij samenwerking tussen de evenementen het eerst gedacht aan collectieve afname van goederen. Veel organisatoren vinden dit een interessant idee. Maar als er langer over wordt nagedacht blijkt dat (te) veel moeilijkheden de hoek om komen kijken. Organisatoren willen in overeenstemming met de bevindingen van Litwak en Hylton (1962) zoveel mogelijk hun eigen waarden verwezenlijken. Ze willen producten lokaal betrekken, hechten veel belang aan geleverde kwaliteit en willen eigenlijk niet afstappen van de afspraken met de huidige leveranciers. Om deze redenen willen ze liever zelf de touwtjes in handen houden. Een uitzondering vormt het collectief afsluiten van een evenementenverzekering. Iedere organisatie heeft deze nodig en tussen organisaties zit weinig verschil. Organisatoren hebben hier dan ook meer belangstelling in.

Voor alle genoemde diensten geldt dat er bij de Atletiekunie iemand zal moeten komen die zich met name met de loopsporevenementen bezig kan houden. Organisatoren vinden het prettig als zij een aanspreekpunt hebben bij de Atletiekunie, dat ze weten met wie ze contact op moeten nemen. Daarnaast kan deze persoon door er intensief mee bezig te zijn zich als het ware ontwikkelen als expert, hierdoor zal in de loop van de tijd ook bij de Atletiekunie meer kennis aanwezig zijn.

Veel verder hoeft de Atletiekunie niet te gaan. Met name als organisatoren tegen een probleem aanlopen willen ze bij de Atletiekunie aan kunnen kloppen. Diensten moeten vooral vrijblijvend zijn.

Organisatoren willen er zelf om vragen en niets opgelegd krijgen. De Atletiekunie kan hen in het geval van problemen op weg helpen of de verbindende schakel vormen met andere organisaties, maar hoeft niet op de stoel van de organisator te gaan zitten. Die energie kan de Atletiekunie beter steken in diensten gericht op hardlopers zelf. Het is voor de Atletiekunie van belang dit goed in het achterhoofd te houden, de dienstverlening richting hardlopers mag niet uit het oog worden verloren. Een dienst als een sterrensysteem voor de beoordeling van evenementen kan daarom een uitkomst bieden. Zowel hardlopers als organisatoren kunnen hier immers baat bij hebben.

Het succes van loopsportevenementen zit hem voor een groot deel in het feit dat zij als geen ander weten in te spelen op de vraag vanuit de loopsportmarkt. Bij de ontwikkeling van een dienstenpakket moet de Atletiekunie dit voorbeeld volgen. De diensten zullen vraaggericht moeten zijn. Alleen als organisatoren zelf het belang inzien van samenwerking met de Atletiekunie kan deze samenwerking tot stand komen. In de praktijk zal dit betekenen dat de Atletiekunie zich met name moet richten op de kleinere evenementen. Met name voor deze evenementen zal zij vrijblijvende diensten moeten ontwikkelen als een kenniscentrum en belangenbehartiging. De grote evenementen met grote professionele organisaties hebben weinig hulp nodig. De Atletiekunie kan daar hooguit aanwezig zijn als sponsor om zodoende promotie te maken voor haar dienstverlening richting hardlopers. Bij de kleinere evenementen is een grotere rol voor de Atletiekunie weggelegd. De organisaties van deze evenementen zijn gebaad bij een duwtje in de rug in hun ontwikkeling richting een grotere, meer professionele organisatie.

6.5.2 Mogelijke wederdiensten

Bij veel middelgrote loopsportevenementen zou de Atletiekunie dus een meerwaarde kunnen vormen voor de organisatoren. De Atletiekunie heeft hier veel belang bij. Door het creëren van een meerwaarde voor de organisatoren van middelgrote loopsportevenementen hoopt de Atletiekunie hen te kunnen verleiden tot samenwerking. Mogelijk kunnen deze organisatoren de Atletiekunie helpen meer hardlopers aan zich te binden. Op dit moment lijkt dit echter moeilijk te zijn. Organisatoren zijn voorsnog weinig bereid terug te doen voor de Atletiekunie. Zij willen in veel gevallen hooguit de Atletiekunie een platform bieden bij hun evenement. De Atletiekunie kan zichtbaar aanwezig zijn en promotie maken voor haar dienstverlening richting hardlopers. Maar deze organisatoren willen daar zelf geen rol in vervullen, met name ook omdat zij niet het gevoel hebben veel baat te hebben bij de Atletiekunie. Dit is ook de reden dat veel organisaties hebben besloten de kortingsregeling voor Atletiekunieleden niet meer toe te passen. De afhankelijkheidsrelatie van Pfeffer en Slancik (2003) is hier van toepassing. Op dit moment is de dienstverlening niet van genoeg waarde voor organisatoren om de Atletiekunie een machtspositie te verschaffen. Mogelijk dat dit in de toekomst anders is als de Atletiekunie een grotere meerwaarde voor organisatoren heeft weten te creëren, op dit moment is dat nog niet zover.

7. CONCLUSIE

Uit het resultatenhoofdstuk en analysehoofdstuk blijkt dat de resultaten van beide gehanteerde onderzoeksmethoden elkaar niet alleen aanvullen, maar ook veelal in dezelfde richting wijzen. Hierdoor is het mogelijk een meer algemene uitspraak te doen. In dit hoofdstuk zal een algemeen antwoord worden gegeven op de centrale probleemstelling van voorliggend onderzoek. De centrale probleemstelling luidt als volgt:

Wat zijn de organisatorische kenmerken van middelgrote loopsporevenementen? En welke betekenis geven organisatoren van deze evenementen aan de diverse opgaven waarvoor zij zich gesteld zien tijdens het organisatieproces en aan de rol van de Atletiekunie bij dit proces?

Alvorens in paragraaf 7.2 antwoord zal worden gegeven op deze hoofdvraag zal in de volgende paragraaf (§7.1) antwoord worden gegeven op de in paragraaf 1.4 geformuleerde deelvragen.

7.1 Beantwoording deelvragen

Wat zijn de kenmerken van middelgrote loopsporevenementen en welke ontwikkeling maken zij door?

De ontwikkeling van middelgrote loopsporevenementen volgt de ontwikkeling van de loopsport in het algemeen. Middelgrote loopsporevenementen hebben de afgelopen jaren dan ook enorm aan populariteit gewonnen. Deelnemersaantallen zijn toegenomen, en er zijn veel nieuwe middelgrote evenementen bijgekomen. Dit geldt met name voor drukbevolkte gebieden. Met deze toenemende populariteit van de loopsport zijn ook de kenmerken van de loopsportmarkt veranderd. Een steeds grotere groep loopt puur voor het plezier, de wedstrijdlopers verliezen terrein. De evenementen zijn met deze ontwikkeling mee veranderd. Organisatoren weten goed in te spelen op de vraag vanuit de markt en zetten daardoor steeds meer in op plezier dan op prestatie. Limieten zijn verruimd, het programma is uitgebreid en evenementen zijn verplaatst naar de gezelligheid van het centrum van een stad. Door toenemende concurrentie van andere evenementen is dit van cruciaal belang. Hardlopers kunnen meer eisen stellen en veranderen van vrijwillige deelnemer naar kritische klant. Organisatoren zien dit in en hechten dan ook veel belang aan positieve feedback van hardlopers. De focus ligt daarom met name op de kwaliteit van het evenement. Mede hierdoor zijn middelgrote loopsporevenementen nog onverminderd succesvol.

Een aantal organisatoren rapporteert echter wel een afname in de groei van het deelnemersaantal bij hun evenement. Mogelijk wordt dit veroorzaakt door toenemende concurrentie van andere evenementen, maar dit kan er ook op wijzen dat de tweede loopgolf haar hoogtepunt nadert of misschien al wel voorbij is. In beide gevallen betekent dit dat meer gevraagd zal worden van organisatoren om de gewenste groei in deelnemersaantal te realiseren.

Wat zijn de organisatorische kenmerken van de organisaties achter de middelgrote loopsporevenementen en welke ontwikkeling maken zij door?

De ontwikkeling van middelgrote loopsporevenementen heeft haar weerslag op de achterliggende organisaties. Door toenemende deelnemersaantallen en toenemende eisen vanuit de maatschappij

neemt de druk op organisatoren toe en moeten organisaties zich ontwikkelen. Organisaties worden ondergebracht in een stichting, het aantal organisatoren neemt toe en de organisaties worden professioneler. Kenmerkend voor organisaties van middelgrote loopsportevenementen is dat zij zich op een omslagpunt bevinden in deze ontwikkeling. Ze zijn niet meer de kleine vrijblijvende groepjes van waaruit het evenement ooit werd georganiseerd, maar ze zijn ook (nog) niet de grote professionele organisaties zoals bij de grootste evenementen van Nederland is te zien. Dit legt een grote druk op de organisatoren van middelgrote loopsportevenementen en stelt hen voor een aantal specifieke opgaven. Naarmate het evenement groeit worden deze opgaven lastiger en wordt de noodzaak tot professionaliseren groter. Veel organisaties gaan dan ook professioneel te werk. Organisaties kennen een platte structuur, organisatoren hebben veel verantwoordelijkheid en zetten hoog in op kwaliteit. Toch zijn bij het grootste deel van de organisaties (nog) geen betaalde krachten aanwezig, de professionaliseringslag is daar nog niet voltooid.

Voor welke opgaven komen organisatoren van middelgrote loopsportevenementen te staan door de ontwikkeling die hun evenement doormaakt?

Door de groei van de middelgrote loopsportevenementen komen de organisatoren van deze evenementen voor diverse lastige opgaven te staan. De middelgrote loopsportevenementen zijn echter nog niet zo groot gegroeid dat de organisatoren kunnen profiteren van de voordelen die een groot evenement met zich meebrengt. Dit brengt hen in een lastig parket. De evenementen worden bijvoorbeeld te groot om nog uitsluitend door vrijwilligers te worden georganiseerd, maar zijn te klein om voldoende inkomsten te genereren voor professionalisering. Organisaties zitten vast op dit omslagpunt. Ook voor diverse andere opgaven geldt dit. Belangrijke opgaven waar organisatoren van middelgrote loopsportevenementen voor komen te staan zijn: werven van voldoende vrijwilligers, aantrekken van topatleten, verkrijgen van voldoende sponsors, omgaan met toenemende eisen in de vergunning en toenemende afhankelijkheid van leveranciers. Voor al deze opgaven geldt dat ze lastiger worden naarmate een evenement groeit, maar dat de grootste evenementen meer mogelijkheden hebben tot een geschikte probleemoplossing. Organisaties van middelgrote loopsportevenementen zijn hiervoor vaak niet groot genoeg.

Hoe gaan organisatoren van middelgrote loopsportevenementen om met de diverse opgaven waarvoor zij komen te staan tijdens het organisatieproces?

Grotere evenementen genereren meer inkomsten waardoor meer financiën beschikbaar zijn om professionals te betalen, vrijwilligers te vergoeden en startgelden beschikbaar te stellen voor topatleten. Daarnaast zijn zij aantrekkelijker voor sponsors en hebben zij een betere onderhandelingspositie richting overheden en leveranciers. Een aantal organisaties van middelgrote loopsportevenementen kan van deze voordelen gebruik maken, maar de meesten zijn hiervoor te klein. Zij zijn in grotere mate afhankelijk van diverse partijen en moeten het met name hebben van een gevoel van betrokkenheid bij deze partijen. Mogelijke oplossing hiervoor is samenwerking met andere organisaties. Samenwerking gebeurt op het gebied van collectieve goederenafname, promotie en kennisdeling. Voornamelijk vrijblijvende vormen van samenwerking, zoals kennisdeling, komen vaak voor. Maar ook hier zijn het met name de organisaties van de grotere evenementen die veel samenwerken. Organisaties van kleinere evenementen zijn minder professioneel in hun probleemoplossingen.

Wat zijn de wensen en behoeften van organisatoren van middelgrote loopsporevenementen ten aanzien van de Atletiekunie?

De rol van de Atletiekunie is volgens de organisatoren van middelgrote loopsporevenementen erg beperkt bij hun evenement. Zij vinden de Atletiekunie dan ook nauwelijks een meerwaarde. De organisatoren van de twee meest ontwikkelde organisaties uit voorliggend onderzoek vinden deze situatie prima en hechten geen belang aan een grotere rol van de Atletiekunie bij hun evenement. De anderen zouden echter wel graag meer ondersteuning willen. Zoals gezegd hebben zij te maken met diverse lastige opgaven en beschikken zij over minder middelen om met deze opgaven om te gaan. De Atletiekunie kan dan ook met name bij de kleinere middelgrote loopsporevenementen een rol spelen. De Atletiekunie moet volgens deze organisatoren dienstdoen als kenniscentrum en belangenbehartiger. Daarnaast zou de Atletiekunie organisatoren moeten voorzien van feedback door beoordeling van het evenement op kwaliteit. Deze dienstverlening moet vooral vrijblijvend zijn. Organisatoren willen gebruik kunnen maken van diensten van de Atletiekunie op het moment dat zij er zelf om vragen. Collectieve goederenaafname is nu bijvoorbeeld niet nodig, maar organisatoren staan wel open voor het idee dat ze goederen tegen korting kunnen afnemen op het moment dat huidige afspraken aflopen. De organisatoren zijn overigens weinig bereid terug te doen voor de door de Atletiekunie geleverde diensten. Mogelijk dat dit verandert als de Atletiekunie in de toekomst van grotere meerwaarde is. Op dit moment willen zij hooguit een platform bieden aan de Atletiekunie om haar dienstverlening richting hardlopers te promoten bij het evenement. De Atletiekunie moet zich volgens organisatoren dan ook met name blijven richten op die hardlopers.

7.2 Beantwoording hoofdvraag

Wat zijn de organisatorische kenmerken van middelgrote loopsporevenementen? En welke betekenis geven organisatoren van deze evenementen aan de diverse opgaven waarvoor zij zich gesteld zien tijdens het organisatieproces en aan de rol van de Atletiekunie bij dit proces?

Door de popularisering van de loopspportmarkt en ontwikkelingen in de maatschappij zijn organisaties van middelgrote loopsporevenementen aan verandering onderhevig. Om met de toenemende druk op organisatoren om te gaan zijn organisaties genoodzaakt een professionaliseringsslag te maken. De organisaties van middelgrote loopsporevenementen bevinden wat dat betreft op een omslagpunt. Ze zijn niet meer de kleine vrijblijvende organisaties die ze in veel gevallen ooit waren. Om deze reden kunnen ze dan ook zeker niet meer getypeerd worden als vrijwillige vereniging, dit stadium zijn ze ontgroeid. De organisaties neigen inmiddels veelal naar een professionele dienstverlening, waarbij de grotere middelgrote loopsporevenementen over het algemeen de meeste kenmerken van een professionele dienstverlening vertonen. Toch worden middelgrote loopsporevenementen vaak nog volledig door vrijwilligers georganiseerd. De professionaliseringsslag is in de meeste gevallen dus (nog) niet voltooid.

De ontwikkeling van de organisatie heeft gevolgen voor de betekenisgeving van organisatoren aan de diverse opgaven waar zij voor komen te staan tijdens het organisatieproces. Organiseren begint voor veel organisatoren als hobby, het oplossen van lastige opgaven is voor hen een groot deel van de lol. Meer ontwikkelde organisaties zijn meer gericht op efficiënte en slimme processen, lastige opgaven passen hier niet bij en worden daardoor eerder als probleem ervaren. Zij hebben daarom meer belang bij professionele probleemoplossingen. De meer ontwikkelde organisaties gaan dan ook op een meer professionele manier met deze opgaven om. Zij hebben hier overigens ook meer

mogelijkheden toe doordat zij over het algemeen grotere evenementen organiseren. Organisatoren van minder ontwikkelde organisaties zijn meer beperkt in hun probleemoplossingen en zoeken ook minder vaak de samenwerking met andere organisaties. Zij ervaren dit niet als probleem, maar het lijkt wel problematisch voor de ontwikkeling van de organisatie en daarmee de groei van het evenement. Zij zitten wat dat betreft in een houdgreep. Door maatschappelijke ontwikkelingen als de huidige economische crisis kan organiseren lastiger worden, ook als het evenement niet groeit. Meer professionele probleemoplossingen zijn in dat geval noodzakelijk. Helaas zijn deze met een (relatief) klein evenement moeilijk te realiseren, mogelijk kan de Atletiekunie hier een rol spelen.

De rol van de Atletiekunie wordt door alle organisatoren (te) beperkt gevonden. Toch is er wel degelijk verschil waar te nemen tussen organisatoren in betekenisgeving aan de rol van de Atletiekunie. De ver ontwikkelde professionele dienstverleners vinden met name de certificering van hun parcours van belang maar vinden de Atletiekunie verder van weinig waarde. Zij zien bij hun evenement dan ook geen grotere rol weggelegd voor de Atletiekunie. Anders is dit voor de minder doorontwikkelde organisaties. De organisatoren van deze organisaties denken dat de Atletiekunie wel degelijk een meerwaarde kan zijn. De Atletiekunie kan hen helpen bij toekomstige problemen, kan samenwerking stimuleren en kan hun belangen behartigen. Op die manier kan de Atletiekunie hen een zetje in de rug geven richting een meer professionele aanpak van de diverse opgaven waar zij voor komen te staan tijdens het organiseren van hun evenement. Dit kan net het zetje in de rug zijn dat organisatoren nodig hebben om over het omslagpunt te komen waarop zij zich op dit moment bevinden.

8. AANBEVELINGEN

Op basis van de resultaten en analyse van voorliggend onderzoek kunnen enkele aanbevelingen voor de betrokken partijen worden gedaan. Deze worden in dit hoofdstuk gepresenteerd. Paragraaf 8.1 staat in het teken van de organisatorische aanbevelingen. De aanbevelingen zijn in die paragraaf achtereenvolgens gericht op de organisaties van middelgrote loopsporevenementen en de Atletiekunie. In de tweede paragraaf van dit hoofdstuk (§8.2) zal een aantal aanbevelingen voor verder onderzoek worden gedaan.

8.1 Organisatorische aanbevelingen

Organisaties middelgrote loopsporevenementen

Een belangrijke bevinding van voorliggend onderzoek is dat organisatoren van middelgrote loopsporevenement zich bevinden op een omslagpunt in hun ontwikkeling. Dit is van groot belang, organisatoren moeten zich hier bewust van zijn. Het verstandig een heldere keuze te maken in doelstelling van de organisatie. Als zij tot doel hebben het evenement verder te laten groeien is het verstandig ook de organisatie door te laten ontwikkelen en de mogelijkheid tot professionalisering in overweging te nemen. Door groei van het evenement, maar ook door maatschappelijke ontwikkelingen wordt de druk op organisatoren zo groot dat dit niet meer van vrijwilligers kan worden gevraagd. Professionaliseren is in dat geval noodzakelijk. Maar ook als een organisatie niet de ambitie heeft om het evenement verder te laten groeien is het verstandig om professionalisering in het achterhoofd te houden. Zij hebben niet te maken met een toenemende druk op organisatoren door een toenemend deelnemersaantal, maar de veranderingen in de maatschappij blijven ook op hen van invloed. Ook zij hebben te maken met de economische crisis en toenemende eisen in de vergunning. Daarbij zal de tweede loopgolf niet eeuwig blijven voortduren. Ook in dit geval zal het organiseren van een loopsporevenement dus moeilijker worden. Professionalisering kan een manier zijn om met deze moeilijke opgaven om te gaan. De door de organisatoren genoemde bezwaren van professionalisering, zoals afstand tussen organisatie en vereniging, zijn prima te overkomen.

Maar ook als professionalisering in de zin van betaalde krachten in de organisatie (nog) niet mogelijk is, of (nog) niet gewenst is, zullen de organisaties in moeten spelen op toekomstige lastige opgaven. Het is slim op hier vroeg op te anticiperen door diverse professionele probleemoplossingen te gaan hanteren. Met name samenwerking is hier een goed voorbeeld van. Organisaties zijn concurrenten van elkaar, maar kunnen elkaar ook versterken. Het is bijvoorbeeld slim om bij andere organisaties te informeren hoe zij omgaan met de diverse opgaven van het organiseren. Mogelijk brengt dit een organisator op ideeën om zijn eigen probleemoplossingen beter/professioneler aan te pakken. Daarnaast zouden organisaties ook samen diverse opgaven op kunnen lossen. Door gezamenlijk een verzekeraar of leverancier te benaderen zijn zij van groter belang voor die partijen. De organisatie zit daardoor in een minder afhankelijke positie en kan daardoor mogelijk meer eisen stellen.

Atletiekunie

De Atletiekunie kan de organisatoren een duwtje in de rug geven bij de volgende stap in de ontwikkeling van hun organisatie. Ook de Atletiekunie heeft hier groot belang bij. De middelgrote loopsporevenementen vormen een geweldige promotie voor de loopsport, waar ook de Atletiekunie van kan profiteren. Daarnaast loopt een grote groep ongebonden hardlopers bij de evenementen

waar de Atletiekunie door samenwerking met de organisaties van deze evenementen eventueel toegang toe kan krijgen.

Organisatoren hebben het gevoel dat de loopspor t jaren lang het ondergeschoven kind is geweest bij de Atletiekunie. De Atletiekunie is hierdoor de aansluiting bij de loopspor tevenementen verloren, om dit tij te keren zal zij zich meer op deze evenementen moeten richten. De huidige dienstverlening zoals parcour smeting, promotie en de jaarlijkse bijeenkomst voor organisatoren tijdens de Looptrainersdag in Nijmegen moet behouden blijven, maar kan worden aangevuld met diverse extra diensten. De Atletiekunie zal iemand aan moeten stellen die als aanspreekpunt fungeert voor de organisatoren van loopspor tevenementen. Deze persoon kan organisatoren helpen met probleemoplossingen of ze doorverwijzen naar andere organisaties die probleemoplossingen voor handen hebben. Daarnaast kan deze persoon optreden als belangenbehartiger voor de evenementen. Verder zal de Atletiekunie afspraken moeten maken met verzekeraars over een collectieve evenementenverzekering en landelijk geldende afspraken moeten maken wat betreft veiligheidseisen. Collectieve goederenafname ligt moeilijk en is daarom iets waar de Atletiekunie op dit moment geen energie in moet steken. Deze energie kan beter gestopt worden in diensten waar ook hardlopers een meerwaarde in zien. Een sterrensysteem voor de beoordeling van evenementen op kwaliteit is hier een goed voorbeeld van, zowel organisatoren als hardlopers kunnen hier wat aan hebben.

Bovenal moeten de diensten van de Atletiekunie vrijblijvend zijn. Organisatoren willen niets opgelegd krijgen en alleen van diensten gebruik maken als zij er zelf om vragen. Pas als organisatoren ook daadwerkelijk een meerwaarde zien in deze diensten kan de Atletiekunie iets van hen terugverwachten. Het zal lastig zijn om voor de grote evenementen deze meerwaarde te creëren. Dit betekent dat de Atletiekunie zich met name zal moeten richten op de kleinere evenementen. Zij zitten op een moeilijk punt in hun ontwikkeling en kunnen daarom alle hulp gebruiken. De Atletiekunie kan ze door dit punt helpen en zal ze daarna meer los moeten laten.

Bij de organisaties die (met of zonder hulp van de Atletiekunie) zo ver doorontwikkeld zijn dat de Atletiekunie voor hen geen meerwaarde meer kan zijn, zal de Atletiekunie echter wel bij het evenement aanwezig moeten zijn. Bij deze evenementen moet de Atletiekunie zich niet meer richten op de organisatie, maar op de hardloper. Organisatoren zijn bereid de Atletiekunie daar een platform toe te bieden, het is aan de Atletiekunie om deze mogelijkheid met beide handen aan te grijpen. Het is van groot belang haar dienstverlening richting deze organisaties te verbeteren, maar zij moet daarbij het belang van de hardlopers zeker niet uit het oog verliezen. Juist de dienstverlening richting hardlopers is cruciaal voor de door de Atletiekunie gewenste groei in ledenaantal. Hierbij zal zij meer naar het voorbeeld van de loopspor tevenementen moeten inspelen op de vraag vanuit de markt.

8.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Voorliggend onderzoek borduurt voort op een onderzoek van Harmens (2007) onder de grootste loopspor tevenementen van Nederland. Op dit moment zijn de middelgrote en grote loopspor tevenementen in beeld gebracht. Over de organisaties van evenementen met minder dan duizend deelnemers is niets bekend. Het valt te verwachten dat zij met name opereren als vrijwillige vereniging en zich nog niet bevinden op het omslagpunt waar organisaties van middelgrote

loopsportevenementen zich bevinden. Om hier meer over te kunnen zeggen zal ook onder deze groep onderzoek moeten worden verricht. Dit onderzoek kan interessant zijn voor de Atletiekunie omdat blijkt dat met name organisaties van kleinere evenementen gebaat zijn bij diensten van de Atletiekunie. Mogelijk kan de Atletiekunie juist voor die groep van grote betekenis zijn.

Naast verder onderzoek bij organisaties van loopsporevenementen is het ook interessant om te focussen op een andere sport. Bij wandelen en wielrennen worden ook diverse grootschalige evenementen georganiseerd. Zij hebben mogelijk te maken met vergelijkbare ontwikkelingen en opgaven als de loopsporevenementen. Ook zij krijgen immers te maken met de economische crisis, en ook zij zijn afhankelijk van vergunningen met het bijbehorende eisenpakket. Het is interessant om ook bij dit soort evenementen onderzoek te doen naar de organisaties achter deze evenementen. Mogelijk blijkt voorliggend onderzoek sportspecifiek, maar misschien is het ook wel van toepassing op andere vormen van anders georganiseerde sport.

Tot slot is het interessant om naast onderzoek bij de organisaties ook onderzoek te verrichten bij de Atletiekunie. Hoe gaan zij om met de evenementen waar zij maar geen grip op lijken te krijgen? Welke betekenis geven zij aan die evenementen? En in hoeverre komen doelen van de Atletiekunie overeen met die van de organisaties van loopsporevenementen? Daarnaast werd in één interview de mogelijkheid genoemd om de afdeling loopsport af te splitsen van de Atletiekunie. Volgens deze respondent is de Atletiekunie haar grip op de loopsport verloren doordat zij met name focust op de baanatletiek. Door een aparte loopsportbond op te richten zal dit probleem verholpen kunnen worden. Er zal meer onderzoek moeten worden verricht naar deze mogelijkheid en mogelijke consequenties daarvan.

LITERATUURLIJST

- Atletiekunie (2008). *De inspirerende coach. Meerjarenbeleidsplan 2009 t/m 2012*. Arnhem: Atletiekunie.
- Baarda, D.B., de Goede, M.P.P. & Teunissen, J. (2005). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Bakker, F.C. (1987). Weet wat je meet. *Geneeskunde en Sport*, 20, 202-210.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Bottenburg, M. van (2006). *De tweede loopgolf. Over groei en omvang van de loopsportmarkt en hoe de KNAU haar marktaandeel verder kan vergroten*. 's-Hertogenbosch: Mulier Instituut.
- Bottenburg, M. van (2007). Om de sport verenigd: instituties in de sportwereld. In: Jan Willem Duyvendak & Miriam Otto (red), *Sociale kaart van Nederland. Over maatschappelijke instituties*. Amsterdam: Boom, p. 225-239.
- Bottenburg, M. van & Hover, P. (2009). *Evenementenlopers in beeld. Onderzoek naar de succesfactoren van loopevenementen op grond van motivatie, beleving en waardering van de deelnemers*. Utrecht/'s-Hertogenbosch: Universiteit Utrecht/ Mulier Instituut.
- Bottenburg, M. van, Hover, P. & Scheerder, J. (2010). *Don't miss the next boat. Chances and challenges of the second wave of running for European Athletics' member federations*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Cooper, K. (1969), *Aerobics*. New York: Bantam Books.
- Cooper, K. (1992), The 'visible hand' on the footrace: Fred Lebow and the marketing of the marathon. *Journal in Sport History*, 19 (3), 244-256
- Crister, G. (2003), Fat land, How Americans became the fattest people in the world. In: Delnoij, M. (2004), *Ze zijn gewoon niet te binden. Hardlopers, atletiekverenigingen en de opkomst van lichte gemeenschappen*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Deetz, S. (2000). Describing differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. In: Frost, P.J., Lewin, A.Y. & Daft, R.L. (2000), *Talking about Organization Science*, Londen: Sage Publications, p. 23-47.
- Delnoij, M. (2004), *Ze zijn gewoon niet te binden. Hardlopers, atletiekverenigingen en de opkomst van lichte gemeenschappen*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

Erzberger, C. & Kelle, U. (2003). Making Inferences in Mixed Methods: The Rules of Integration. In Tashakkori, A. & Teddlie, C. (red), *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 457-490.

Flyvbjerg, B. (2006). Making Organization Research Matter: Power, Values, and Phronesis. In: Clegg, S.R., Hardy, C., Lawrence, T.B. & Nord, W.R. (red), *The SAGE Handbook of ORGANIZATION STUDIES, second edition*. Londen: SAGE Publications, p. 370-387.

Gastelaars, M. (2005), 'Human Service' in veelvoud. Een typologie van dienstverlenende organisaties. Amsterdam: SWP.

Harmens, O. (2007). *De Atletiekunie: een meerwaarde?* Utrecht: Universiteit Utrecht.

Hover, P. & Romijn, D. (2011). *Evenementenlopers winnen terrein. Onderzoek naar de succesfactoren van middelgrote loopevenementen op grond van de motivatie, beleving en waardering van deelnemers*. Utrecht: Mulier Instituut.

Lammers, D. (1984), Rage, revolutie of ontwikkeling, *Loopsport*, 5-13.

Lammers, C.J., Mijs, A.A. & Van Noort, W.J. (1997), Organisaties vergelijkenderwijs. Ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties. Utrecht: Spectrum.

Levine, S. & White, P.E. (1961), Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5 (4), 583-601

Litwak, E. & Hylton, L.F. (1962), Interorganizational analysis: a hypothesis on coordinating agencies. *Administrative Science Quarterly*, 6 (4), 395-420

Lucassen, J. & Van Bottenburg, M. (2004). Sneller, hoger, sterker, beter. Kwaliteitsmanagement in de sport. Nieuwegein: ARKO Sports Media.

Manders, Th.G.W.M. (1976), Vormen van sportbeoefening. In: Delnoij, M. (2004), *Ze zijn gewoon niet te binden. Hardlopers, atletiekverenigingen en de opkomst van lichte gemeenschappen*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

Mijs, A.A. (1987), Het ontstaan van de RIAGG's in Amsterdam. Een sociologische studie naar de vorming en ontwikkeling van interorganisatieverbanden in de gezondheidszorg. In: Lammers, C.J., Mijs, A.A. & Van Noort, W.J. (1997), *Organisaties vergelijkenderwijs. Ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties*. Utrecht: Spectrum.

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (2003), *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. Stanford, Stanford University Press.

Poppelaars, C. (2009). *Steering a Course between Friends en Foes. Why bureaucrats interact with interest groups*. Delft: Eburon.

Reed, M. (2005). The Agency/Structure Dilemma in organization Theory: Open Doors and Brick Walls. In: Tsoukas, H. & Knudsen, C. (red), *The Oxford Handbook of Organization Theory*. New York: Oxford University Press, p. 289-310.

Rubin, H.J. & Rubin, S.R. (2005). *Qualitative interviewing. The art of hearing data*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Scheerder, J. & Van Bottenburg, M. (2009). Global Running: evolutie van de loopsport vanuit een internationaal perspectief. In: Scheerder, J. & Boen, F. (red), *Vlaanderen Loopt! Sociaal-wetenschappelijk onderzoek naar de loopsportmarkt*. Gent: Academia Press, 43-78.

Schultz, M. & Hatch, M.J. (1996). Living with multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational culture studies. *Academy of management review*, 21, 529-557.

Stokvis, R. (1989). *De sportwereld. Een sociologische inleiding*. Alphen aan de Rijn: Samsom.

Stokvis, R. (2005). De popularisering van het hardlopen. *Sociologie*, 1, 184-201.

Geraadpleegde websites:

- www.atletiekunie.nl – (Geraadpleegd op: 03-11-2011)
- www.uitslagen.nl – (Geraadpleegd op: 03-11-2011)
- www.lechampion.nl – (Geraadpleegd op: 19-01-2012)
- www.olympischstadionloop.nl – (Geraadpleegd op: 12-03-2012)
- www.ijsstelsteinloop.nl – (Geraadpleegd op: 13-03-2012)
- www.spierenvoorspierencyrun.nl – (Geraadpleegd op: 14-03-2012)
- www.diepehelholterbergloop.nl – (Geraadpleegd op: 19-03-2012)
- www.posbankloop.nl – (Geraadpleegd op: 20-03-2012)
- www.maastrichtsmooiste.nl – (Geraadpleegd op: 24-03-2012)
- www.stadsloopappingedam.nl – (Geraadpleegd op: 04-04-2012)
- www.halvevanhoogland.nl – (Geraadpleegd op: 10-04-2012)
- www.marathonbrabant.nl – (Geraadpleegd op: 11-04-2012)

BIJLAGEN

BIJLAGE A - Afbakening begrippen 76

BIJLAGE B - Kenmerken geënquêteerde middelgrote loopsportevenementen..... 77

BIJLAGE C – Geïnterviewde personen 78

BIJLAGE D - Interviewvragen 79

BIJLAGE A - Afbakening begrippen

Hieronder zullen belangrijke begrippen uit de probleemstelling, die om verduidelijking vragen, nader worden toegelicht en afgebakend. De begrippen komen in alfabetische volgorde aan bod.

Betekenis/Betekenisgeving: Het door een betekenisgever construeren van een realiteit door terug te kijken op een bepaalde gebeurtenis of situatie. Deze constructie van realiteit vindt plaats in interactie met anderen.

Loopsportevenement: Een loopsportevenement is in dit onderzoek een publieke gebeurtenis waarvoor iedereen zich (tegen betaling) kan inschrijven voor deelname. Doel van deze gebeurtenis is het afleggen van een vooraf vastgesteld parcours over weg of op bos- en heidepaden. Onder loopsportevenementen zouden ook wandel evenementen kunnen worden verstaan, maar in dit onderzoek zullen deze buiten beschouwing worden gelaten. Het gaat om de hardloopevenementen, waarbij onder hardlopen ook dribbelen en joggen kan worden verstaan.

Middelgroot: Loopsportevenementen zijn er in uiteenlopende grootte. Zo zijn er evenementen met meer dan 30.000 deelnemers, maar er zijn ook evenementen met nog geen 100 deelnemers. De Atletiekunie beschouwd een evenement met meer dan 1000 finishers als middelgroot evenement. De tien grootste evenementen van Nederland zitten in een door de Atletiekunie opgericht platform, zij zijn de grote loopsportevenementen en zullen in dit onderzoek niet worden meegenomen. Dit omdat Harmens (2007) reeds onderzoek heeft verricht onder deze groep.

Opgaven: Tijdens het organiseren van een evenement moeten diverse kleine en grote problemen worden opgelost. Omdat organisatoren dit in de meeste gevallen niet als probleem zien wordt in voorliggend rapport gesproken over de opgaven waar een organisator voor komt te staan.

Organisatie: Een organisatie kan als volgt worden gedefinieerd: Organisaties zijn bewust opgezette, doelgerichte sociale eenheden, die hulpbronnen aan hun omgeving onttrekken met het oogmerk een gespecificeerde reeks producten/diensten voort te brengen en zichzelf te continueren (Gastelaars, 2005). In voorliggend onderzoek gaat de aandacht uit naar de sociale eenheden die belast zijn met het organiseren van een middelgroot loopsportevenement.

Organisatieproces: Alles wat nodig is om een loopsportevenement tot een goed einde te brengen. Van de allereerste voorbereiding tot de evaluatie na afloop van het evenement: alle taken van een organisatie vallen onder het organisatieproces.

Organisatorische kenmerken: De kenmerken van de organisatie achter het loopsportevenement. Het gaat hierbij om structuur, ontwikkeling, focus, werkwijze, wensen en behoeften van een organisatie.

BIJLAGE B - Kenmerken geënuquëeerde middelgrote loopsporevenementen

	Editie	aantal finishers (*)	groei laatste 5 jaar	Organisatievorm (**)	omvang kernteam	aantal prof. in kernteam	vrijwilligers op dag van evenement	Samenwerken met andere organisaties	diensten Atletiekunie (***)
Halve marathon Zwolle	11	6700	>75%	Stichting +	6	geen	300	nee	Niet nodig
Stadsloop Appingedam	15	1800	afgenomen	Stichting +	8	geen	100	nee	Niet nodig
Maastrichts Mooiste	8	3327	>75%	Stichting + & Prof. bureau	5	<50%	400	ja	Nuttig +
Berden Voorjaarsloop	6	1432	>75%	Atletiekvereniging	10	geen	125	ja	Nuttig +
Florijnwinterloop	24	2100	0-25%	Voetbalvereniging	13	geen	150	nee	Nuttig +
Houtwijk Kerstloop	23	1496	25-75%	Atletiekvereniging	6	geen	150	ja	Nuttig +
Hardenberg City Run	7	2102	0-25%	Stichting -	10	geen	150	nee	-
Vestloop	8	1250	25-75%	Atletiekvereniging	5	<50%	75	ja	Nuttig -
IJsselsteinloop	29	2790	25-75%	Stichting -	7	>50%	150	ja	Nuttig -
Haarlemmermeer Run	7	1866	>75%	Stichting +	8	geen	300	ja	Nuttig -
Anoniem	14	1950	25-75%	Atletiekvereniging	5	geen	140	ja	Nuttig -
Fish Potato Run	21	1407	>75%	Atletiekvereniging	7	geen	100	ja	Nuttig -
Bridge to Bridge Arnhem	28	3253	0-25%	Stichting + & Prof. bureau	10	<50%	200	nee	Nuttig -
Singelloop Utrecht	61	5604	0-25%	Prof. bureau	5	<50%	460	ja	Nuttig +
Posbankloop	19	2697	0-25%	Stichting +	15	geen	250	ja	Nuttig +
Hoge Veluwe Loop	7	1730	25-75%	Stichting +	14	<50%	200	nee	Nuttig +
Marathon Zeeland	9	1955	0-25%	Stichting +	10	geen	750	ja	Nuttig -
Bredase Singelloop	26	6559	25-75%	Stichting +	9	geen	450	ja	Nuttig +
Texel Halve Marathon	5	1650	25-75%	Stichting -	6	geen	200	nee	Nuttig +
Huttenkloasloop	5	1318	25-75%	Atletiekvereniging	10	geen	130	nee	-
Anoniem	5	1254	0-25%	Atletiekvereniging	10	geen	100	nee	Nuttig -
Rondje Bergen	32	1059	geen groei	Stichting -	8	geen	65	nee	Nuttig -
Marathon Brabant	29	3552	25-75%	Stichting +	40	geen	400	ja	Nuttig +
Diepe Hel Holterbergloop	24	2061	0-25%	Atletiekvereniging	9	geen	180	ja	Nuttig +
Berenloop Terschelling	15	3805	0-25%	Atletiekvereniging	15	geen	500	nee	Nuttig +
Maliebaanloop	27	1356	0-25%	Atletiekvereniging	7	geen	125	nee	Nuttig -
HoLaPress-Valkenloop	34	1130	0-25%	Atletiekvereniging	6	geen	95	nee	Nuttig +
Plantsoenloop Groningen	54	1213	25-75%	Prof. bureau	8	<50%	90	ja	-
Olympisch Stadionloop	35	1040	0-25%	Atletiekvereniging	3	>50%	80	nee	-
Halve van Hoogland	33	1778	25-75%	Atletiekvereniging	12	geen	200	nee	Nuttig +
Warandeloop	53	4400	25-75%	Stichting +	8	geen	200	ja	Nuttig +
Twentse Vrouwenloop	2	1115	25-75%	Stichting +	7	<50%	100	ja	-
Laan van Meerdervoort	6	1598	0-25%	Prof. bureau	2	100%	110	nee	Nuttig +
Sylvestercross	31	2850	0-25%	Stichting +	9	geen	150	ja	-
Anoniem	39	9042	0-25%	Stichting -	15	>50%	300	nee	Nuttig +
Midwinter Marathon	39	7666	0-25%	Stichting +	10	geen	400	nee	Nuttig +
Merenloop Grou	42	1714	25-75%	Atletiekvereniging	4	geen	100	ja	Nuttig +
Engelse Mijlenloop	19	1337	0-25%	Atletiekvereniging	9	geen	50	nee	-
Rondje Nederland	11	1812	25-75%	Atletiekvereniging	7	geen	50	nee	Nuttig +
De Drunense Duinenloop	31	1436	0-25%	Atletiekvereniging	12	geen	250	nee	Nuttig +
Golden Tenloop	25	2721	25-75%	Atletiekvereniging	8	geen	150	nee	-
Rietplasloop	10	1568	0-25%	Stichting -	7	geen	40	nee	Nuttig +
Hilversum City Run	9	7148	>75%	Stichting +	5	geen	500	ja	Nuttig +
Midzomernachtcross	32	1917	0-25%	Atletiekvereniging	15	geen	150	nee	Nuttig +
Anoniem	5	1500	25-75%	Stichting +	4	<50%	125	ja	Nuttig +
Zwinstedenloop	19	1069	geen groei	Stichting -	7	geen	100	ja	Nuttig +
Zuidas Run	4	1609	>75%	Prof. bureau	6	>50%	40	nee	-
Marathon Hoorn	8	1425	0-25%	Stichting +	15	geen	250	nee	Nuttig +
Condensloop	39	1032	0-25%	Atletiekvereniging	5	geen	80	nee	-
Sdu Royal Ten	16	2849	25-75%	Stichting +	8	geen	220	nee	Nuttig +
IJsselloop	7	2738	>75%	Atletiekvereniging	12	geen	110	nee	Nuttig +
Ricoh Vestingloop	7	3026	>75%	Prof. bureau	5	<50%	150	ja	-

* Aantal finishers op basis uitslagen (bron: www.uitslagen.nl)

** Stichting + = aangesloten bij de Atletiekunie via het buitengewoon lidmaatschap. Stichting - = niet aangesloten.

*** Nuttig + = uitbreiding van dienstenpakket goed plan. Nuttig - = dienstenpakket nuttig, maar uitbreiding niet nodig.

BIJLAGE C – Geïnterviewde personen

	Functie	Evenement	Aantal Finishers (*)	Organisatievorm	Aantal Professionals in Kernteam
Ron Jansen	Verenigings-Manager	Olympisch Stadionloop	1040	Atletiek-vereniging	>50%
Harry van Schaik	Voorzitter	IJsselsteinloop	2790	Stichting	>50%
Dick Slootbeek	Voorzitter	Spieren voor Spieren City Run	7148	Stichting	geen
Wim Brinks	Voorzitter	Diepe Hel Holterbergloop	2061	Atletiek-vereniging	geen
Cees van Ursum	Secretaris / Leidinggevende	ATAG Posbankloop	2697	Stichting	geen
Mike Broers	Voorzitter / Directeur	Maastrichts Mooiste	3327	Stichting & Prof. bureau	<50%
Cees Pronk	Adjunct-directeur	Le Champion (meerdere evenementen)	7000 - 50.000	Prof. bureau	100%
Ida Raske & Evert Middendorp	Secretaris & Logistiek	Univé Stadsloop Appingedam	1800	Stichting	geen
Anoniem		Van Oers Marathon Brabant	3552	Stichting	geen
Kees Boon	Voorzitter	Halve van Hoogland	1778	Atletiek-vereniging	geen

* Aantal finishers op basis uitslagen (bron: www.uitslagen.nl)

BIJLAGE D - Interviewvragen

Wat zijn de organisatorische kenmerken van middelgrote loopsporevenementen? En welke betekenis geven organisatoren van deze evenementen aan de diverse opgaven waarvoor zij zich gesteld zien tijdens het organisatieproces en aan de rol van de Atletiekunie bij dit proces?

Inleiding

- voorstellen + onderzoek
- interview bestaat uit twee delen: organisatorische kenmerken en samenwerking. Uiteraard is er ook alle ruimte voor inbreng

Gegevens geïnterviewde

- rol/functie binnen organisatie + hoe lang al werkzaam
- belangrijkste taken
- professional?

Ontwikkeling evenement

- Wanneer + hoe ontstaan, hoe zag er toen uit? (deelnemersaantal + kenmerk)
- Hoe ontwikkeld door de jaren, hoe komt dit?
- Goede doelen wanneer + waarom?
- Businessrun wanneer + waarom?

Ontwikkeling organisatie

- Van waaruit werd de eerste editie georganiseerd?
- Hoe is deze organisatie ontwikkeld? En waarom?
- Stichting? Stichting aangesloten? (waarom)
- Hoeveel professionals + wanneer en waarom?
- Organiseren meer evenementen? (Sinds wanneer + waarom?)

Kenmerken organisatie**Legitimiteit**

- Spelen maatschappelijke verwachtingen een rol bij de organisatie?
- Wat zijn de belangrijkste centrale waarden van de organisatie?

Primaire Proces

- De centrale technologie is organiseren geslaagd evenement? Wanneer is geslaagd?
 - o (Hoe weet je deelnemer tevreden? Enquete? Social Media?)
- Wat zijn belangrijkste doelen? (nu en in toekomst)
 - o Focus top of breedte sport + waarom? (=breedte)
- Hoe lang bezig met organiseren van evenement? (meer geworden? Waardoor?)

Structuur en Aansturing

- Hoeveel mensen zijn betrokken bij de organisatie?
- Hoeveel professional + wanneer en waarom?
- Hoe nauw is de samenwerking? (samen of individueel)
- Is er sprake van hiërarchie?
- Hoeveel invloed heeft medewerker op proces? (maw: zijn taken/procedures strikt en gestandaardiseerd?)
- Hoeveel inbreng heeft de klant op het proces? = enquete / social media

Welke moeilijkheden komt u tegen bij de organisatie van uw evenement?

- Sponsors / vergunningen + EHBO eisen / vrijwilligers / toplopers
- Waarom is dit moeilijk?
- Hoe gaat u daar mee om? Wat doet u eraan?

Voor welke goederen en/of diensten bent u afhankelijk van andere organisaties?

- Keuze uit meerdere organisaties?
- Keuze op basis waarvan?
- Keuze ieder jaar opnieuw?
- Is het een doel om afhankelijkheid te minimaliseren? Hoe dan?
 - o Één organisatie voor alles? of meerdere

Is er sprake van samenwerkingsrelaties met andere organisaties?

Zo ja, met wie? waarom? En hoe lang al?

- Op basis waarvan is keuze voor bepaalde organisatie gemaakt?
- Hoe is samenwerking tot stand gekomen?
- Is samenwerking zwart op wit vastgelegd?
- Wat vindt u van de samenwerking in de praktijk?

Welke rol heeft de AU op dit moment bij uw evenement?

- Wat vindt u van deze rol?
- Wat moet er veranderen?

Stel dat AU goederen/diensten gaat leveren, zou u samenwerking aan willen gaan?

- Wat moet AU dan leveren?
- Onder welke voorwaarden / waar moet aan voldoen?
- Wat zou u eventueel voor de AU kunnen betekenen?

Zou u eerder kiezen voor samenwerking met AU? Of juist niet? Waarom?

- speelt gevoel/affiniteit met de loopsport/Unie hierbij een rol?

Wat vindt u van deze poging van de AU om de relatie met loopsportevenementen te versterken?

- Goed idee, of juist niet? Waarom dan?
- Denkt u dat dit een goede manier is om de loopsport en evenementen verder te ontwikkelen/stimuleren?
- Denkt u dat er een andere/betere manier is om de grote groep ongebonden lopers bij de evenementen te bereiken? Hoe dan?

Afsluiting interview

- Heeft u aan de hand van het gesprek nog vragen en/of opmerkingen?
- Zijn er tot slot nog dingen die u miste tijdens dit interview maar nog wel wilt vertellen?

Dank voor uw tijd!